



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED  
DE SALUD EL COLLAO – ILAVE, AÑO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. NORA LAURA MAMANI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**JULIACA – PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**  
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE**  
**LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE**  
**SALUD EL COLLAO – ILAVE, AÑO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

**Bach. NORA LAURA MAMANI**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**  
APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

MIEMBRO DE JURADO :

Dr. APOLINAR FLOREZ LUCANA

MIEMBRO DE JURADO :

Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

ASESOR DE TESIS:

Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración pública (5909 – UNESCO)

**RESOLUCIÓN N.º 1314-2024-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 03 de diciembre de 2024

**VISTOS:**

El Expediente N° 2024-17330 de fecha 25-11-2024 de **NORA LAURA MAMANI**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir el examen de sustentación y defensa de la tesis titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO - ILAVE, AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

**CONSIDERANDO:**

**Que**, de conformidad con el artículo 8º, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que**, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28º del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **NORA LAURA MAMANI**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- |                   |                               |
|-------------------|-------------------------------|
| * PRESIDENTE      | : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE  |
| * 1er. MIEMBRO    | : Dr. APOLINAR FLOREZ LUCANA  |
| * 2do. MIEMBRO    | : Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR  |
| * ASESOR DE TESIS | : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA |

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- |         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| * Lugar | : salón de Grados y Títulos      |
| * Fecha | : jueves 05 de diciembre de 2024 |
| * Hora  | : 04:00 pm                       |

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretarías Académicas y Administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
Dr. Benigno Callata Quispe  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 533-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 18 de octubre 2024

### **VISTOS:**

El Expediente: 2024-CU-13755 de fecha 26 de setiembre de 2024, del **Bach. NORA LAURA MAMANI**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. NORA LAURA MAMANI**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO - ILAVE, AÑO 2024**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA**.

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO - ILAVE, AÑO 2024**; presentado por el (la) **Bach. NORA LAURA MAMANI**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como ASESOR al **Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER**, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)  
- Archivo FCA (1)  
- SLAP/



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
*Dr. Sc. S. Lechaco Aguilar Pinto*  
DIRECTOR  
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 298-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 15 de julio 2024

### **VISTOS:**

El Expediente: **2024-CU-8673** de fecha 11 de julio de 2024, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. NORA LAURA MAMANI**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO - ILAVE, AÑO 2024;** conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró la propuesta del ASESOR **Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO - ILAVE, AÑO 2024;** presentado por el (la) **Bach. NORA LAURA MAMANI**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como ASESOR al **Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER** que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)  
- Archivo FCA (1)



## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO – ILAVE, AÑO 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS


1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	6%
2	baixardoc.com Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	tesis.unap.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%



### Metadatos complementarios - UANCV

<b>TITULO TESIS</b>	
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO – ILAVE, AÑO 2024</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Nora LAURA MAMANI.
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74808884
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0008-5398-3828">https://orcid.org/0009-0008-5398-3828</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Percy Gonzalo PUMA PUMA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02374215
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0631-795X">https://orcid.org/0000-0003-0631-795X</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Benigno CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Apolinar FLOREZ LUCANA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	23901593
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Robbins FLORES AGUILAR
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02426851
<b>Datos de investigación</b>	



Línea de investigación	Administración pública (5909 – UNESCO).
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Edificio: red de salud el Collao Ilave  País: Perú  Departamento: Puno  Provincia: El Collao  Distrito: Ilave  Barrio: Ramón Castilla  Calle: Jirón Atahualpa 825  Coordenadas:  Latitud: -16.08272° o 16° 4' 58" sur  Longitud: -69.63813° o 69° 38' 17" oeste  <a href="https://maps.app.goo.gl/GVWYHEc6hk2fkaqN7">https://maps.app.goo.gl/GVWYHEc6hk2fkaqN7</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Diciembre 2023 – Diciembre 2024
URL de disciplinas OCDE	<p><b>Administración pública</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a>  <b>Public administration</b>  <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00</a></p>
	<p><a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html#5.06.02">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html#5.06.02</a> - Librería</p>



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁBERES VELÁSQUEZ  
*[Signature]*  
Dr.Sc. S. Leimaco Aguilar Pinto  
DIRECTOR  
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo... Nora Laura Namani..... identificado con DNI Nro. 74808884  
en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

Administración y Marketing  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLO-ILAVE, AÑO 2024

Asesorado por: Mg. Percy Gonzalo Puma Puma

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

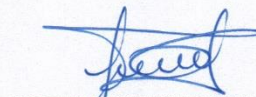
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 09 de ENERO del 2025

  
-----  
FIRMA ASESOR

  
-----  
FIRMA TESISTA



Huella



## DEDICATORIA

A mi hija, mi esposo, mis padres, su amor incondicional y constante apoyo para alcanzar mis metas por motivarme a ser mejor cada día.



## AGRADECIMIENTO

A DIOS, familia y la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, por brindarme las herramientas para crecer académicamente.



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Delimitación de la Investigación.....	15
1.2.1 Delimitación Espacial.....	15
1.2.2 Delimitación Social.....	15
1.2.3 Delimitación Temporal.....	15
1.3 Formulación del Problema.....	15
1.3.1 Problema General.....	15
1.3.2 Problemas Específicos.....	16
1.4 Justificación del Estudio.....	16

### CAPÍTULO II

#### OBJETIVOS

2.1 Objetivo General.....	18
---------------------------	----



2.2 Objetivos Específicos ..... 18

**CAPÍTULO III**

**MARCO TEORICO REFERENCIAL**

3.1 Antecedentes de la Investigación ..... 19  
3.2 Bases Teóricas..... 26  
    3.2.1 Gestión de Recursos Humanos ..... 26  
    3.2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias..... 27  
    3.2.3 Competencias ..... 29  
    3.2.4 Administración de Recursos Humanos ..... 33  
    3.2.5 Preparación y Selección..... 34  
    3.2.6 Desarrollo y Evaluación..... 38  
    3.2.7 Compensación y Seguridad ..... 43  
3.3 Marco Conceptual ..... 49

**CAPÍTULO IV**

**HIPÓTESIS**

4.1 Hipótesis General ..... 51  
4.2 Variables ..... 51  
    4.2.1 Variables de Estudio ..... 51  
4.3 Operacionalización de Variables ..... 52

**CAPÍTULO V**

**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1 Enfoque de la Investigación ..... 53  
5.2 Método Aplicados a la Investigación ..... 53



5.3 Tipo de Investigación .....	53
5.4 Nivel de Investigación.....	54
5.5 Diseño de Investigación .....	54
5.6 Población y Muestra .....	54
5.6.1 Población .....	54
5.6.2 Muestra .....	54
5.7 Técnicas e Instrumento .....	55
5.7.1 Técnica.....	55
5.7.2 Instrumento .....	55
5.8 Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	55
5.8.1 Confiabilidad .....	55
5.8.2 Validez .....	56
5.9 Procedimiento de Tratamiento de Datos .....	57
5.10 Contrastación de Hipótesis.....	60

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 Presentación de Resultados.....	63
6.2 Discusión de Resultados.....	70
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	76
ANEXOS	
MATRIZ DE CONSISTENCIA	



INSTRUMENTO

MATRIZ DE DATOS

BASE DE DATOS EXCEL

VALIDEZ DE INSTRUMENTO

EVIDENCIAS



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i> .....	52
Tabla 2 <i>Estadísticas de confiabilidad</i> .....	56
Tabla 3. <i>Estadísticos descriptivos de la investigación</i> .....	56
Tabla 4 <i>Estadísticos del objetivo 01</i> .....	57
Tabla 5 <i>Estadísticos objetivo 02</i> .....	58
Tabla 6 <i>Estadísticos objetivo 03</i> .....	59
Tabla 7 <i>Estadísticas para una muestra, Hipótesis General</i> .....	61
Tabla 8 <i>Pruebas para una muestra, Hipótesis General</i> .....	62
Tabla 9. <i>Distribución de frecuencias, competencias en trabajadores</i> .....	63
Tabla 10. <i>preparación y selección de personal</i> . .....	65
Tabla 11. <i>Desarrollo y Evaluación de personal</i> . .....	66
Tabla 12. <i>Compensación y Seguridad de personal</i> .....	68



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>El iceberg conductual en el enfoque de competencias</i> .....	31
Figura 2 <i>Persona como Recursos</i> .....	33
Figura 3 <i>Modelo de administración de recursos humanos</i> .....	34
Figura 4 <i>Análisis de puestos</i> .....	35
Figura 5 <i>Pasos del proceso de selección</i> .....	37
Figura 6 <i>Diferencia entre capacitación y desarrollo</i> .....	40
Figura 7 <i>Proceso de administración- realimentación</i> .....	43
Figura 8 <i>Fases de la administración por compensación</i> .....	45
Figura 9 <i>Comparación de reducción de costos</i> .....	47
Figura 10 <i>Distribución de frecuencias, de recursos humanos por competencias</i> ..	64
Figura 11. <i>Distribución de frecuencia en preparación y selección</i> .....	66
Figura 12. <i>Distribución de frecuencias en desarrollo y evaluación</i> .....	67
Figura 13. <i>Distribución de frecuencias en compensación y seguridad</i> .....	69
Figura 14. Flujo de decisión de Hipótesis General. ....	70



## RESUMEN

La investigación se desarrolló en la unidad ejecutora de la provincia el Collao – llave para determinar la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud, año 2024 con enfoque cuantitativo, metodología hipotético deductivo y se examina 65 trabajadores. el instrumento de recolección de datos fue cuestionario con escala likert, mostró alta confiabilidad (alfa de cronbach: 0.825). los resultados de que mostro una tendencia predominantemente positiva, contradiciendo la hipótesis general que sugería una gestión deficiente. el 72.3% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con las prácticas actuales, mientras que solo el 13.9% expresa desacuerdo. esta distribución indica que la gestión de recursos humanos por competencias es generalmente efectiva, aunque existe un margen de mejora para abordar las preocupaciones de la minoría insatisfecha, se concluye que las competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao en el año 2024 no es deficiente, sino significativamente mejor de lo esperado. esto se evidencia por una media observada de 64.26, que es considerablemente mayor que el valor de prueba de 3. ya que está siendo implementada mayoritariamente satisfactoria con una herramienta que ayuda a detectar las capacidades de los profesionales para posicionarlos en el puesto ideal y optimizar en eficacia en la institución de cambios internos.

**Palabras clave:** Competencias, recursos humanos, desempeño.



## ABSTRACT

The research was developed in the executing unit of the Collao – Ilave province to determine the management of human resources by competencies of the administrative workers of the health network with a quantitative approach, hypothetical deductive methodology and 65 workers were examined. The data collection instrument was a questionnaire with a Likert scale, it showed high reliability (Cronbach's alpha: 0.825). The results showed a predominantly positive trend, contradicting the general hypothesis that suggested poor management. 72.3% of workers fully agree with current practices, while only 13.9% disagree. This distribution indicates that human resource management by competencies is generally effective, although there is room for improvement to address the concerns of the dissatisfied minority. It is concluded that the competencies of the administrative workers of the Collao health network in 2024 are not deficient, but significantly better than expected. This is evidenced by an observed mean of 64.26, which is considerably higher than the test value of 3. Since it is being implemented mostly satisfactorily with a tool that helps detect the capabilities of professionals to position them in the ideal position and optimize efficiency in the institution of internal changes.

**Keywords:** Competencies, human resources, performance



## INTRODUCCIÓN

En el panorama actual, la gestión de competencias se ha convertido en una estrategia esencial para las organizaciones que buscan mejorar la eficacia de sus equipos. Este enfoque se centra en reconocer y cultivar las habilidades y la experiencia esenciales necesarias para destacar en un puesto específico.

La gestión por competencias es una estrategia holística orientada a armonizar las habilidades y capacidades de los empleados con los objetivos y requisitos de la organización. A través de la identificación de competencias clave, las organizaciones pueden mejorar la selección, evaluación, desarrollo y retención de talento. Esto implica definir perfiles de competencias por cada puesto de trabajo, evaluando a los colaboradores para identificar sus deficiencias y diseñar planes de desarrollo y capacitación

Este informe analizara casos, beneficios de este enfoque que incluyen alinear mejor el talento con las necesidades del puesto de trabajo, facilitar la movilidad interna, mejorar la productividad y el desempeño y potenciar el desarrollo profesional; es importante contar con el respaldo y compromiso de la dirección, así como una sólida planeación e implementación del modelo de gestión por competencias en toda la organización.

Además, este modelo debe integrarse en diversos procesos de gestión de recursos humanos, como el reclutamiento y la selección, la capacitación y la evaluación, la compensación y la seguridad laboral. Este documento busca destacar la importancia de una gestión de personal eficaz, presentando a los profesionales encargados de la crucial tarea de impulsar la organización y optimizar las operaciones diarias en beneficio tanto de los empleados como de la comunidad en general. Se ha estructurado en seis capítulos.



**Capítulo I.** Este apartado contiene los aspectos generales del estudio como el planteamiento del estudio desarrollado en función a las variables respecto de las necesidades o falencias de los recursos humanos asimilado por las competencias. Así también de acuerdo a las dimensiones se redactaron los objetivos que fueron los lineamientos para lograr culminar satisfactoriamente el estudio. Y se fundamentaron de manera solida la justificación del porqué, para que y como efectuar culminar el estudio.

**El capítulo II.** En este apartado se formuló los objetivos teniendo en consideración los lineamientos del estudio, encargados de redirigir la investigación. Los objetivos, se plasmaron según el alcance de la investigación, utilizando de manera correcta los verbos en modo infinitivo.

**El capítulo III.** En este apartado se desarrollaron las bases teóricas que fundamentan la investigación, se partió por los antecedentes del estudio, el mismo se distribuyó en la parte internacional, donde estudios con variables similares justificaron sus resultados, se consideró los antecedentes nacionales donde autores o investigadores de renombre trabajaron estudios con las mismas variables y para culminar se consideraron estudios a nivel locales. En la segunda parte se fundamentaron el estudio con teorías, paradigmas y preceptos de autores de renombre para consolidar las bases teóricas y para culminar este apartado se consideraron el marco conceptual, el mismo que, sirvieron como las palabras claves del estudio.

**El capítulo IV.** En la investigación también junto a los propósitos se formuló de manera precisa las hipótesis quienes al aplicar las tabulaciones inferencias, sirvieron para probar los planteamientos redactar por el investigador.



Así mismo, estos se aceptaron o rechazaron según las condiciones de los datos inferenciales recabados.

**El capítulo V.** En este apartado se detalló de manera precisa la metodología aplicada como el enfoque propiamente del estudio considerando el cuantitativo, puesto que, se aplica de manera estadística una tabulación inferencia. También se desarrolla la normativa metodológica del tipo de estudio, el nivel de la investigación en función a los objetivos e hipótesis planteada, las técnicas e instrumentos para obtener datos que posteriormente fueron tabuladas, además se consideró la población del estudio; de la cual se extrajo una muestra proporcionada para lograr aplicar los mecanismos de investigación y lograr los propósitos trazados.

**El capítulo VI.** Para culminar con el estudio se presentaron de manera ordenada, detallada los resultados que fueron detalladamente tabulados por medio de la estadística tanto descriptiva como inferencia; los mismos que se presentaron en tablas y figuras cada una de ellas con su interpretación y posterior discusión de los resultados para lograr conclusiones como aportes del estudio.



## CAPÍTULO I EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

La red de salud Collao llave opera bajo el auspicio de la Dirección Regional de Salud de Puno (MINSa). Su objetivo es defender la dignidad personal mediante el fomento de la salud, la prevención de enfermedades y la garantía del acceso a la atención médica integral para todos los habitantes de la provincia del Collao. Asimismo, propone y ejecuta directrices de política sanitaria en colaboración con todos los sectores públicos y actores sociales. Está ubicado en el jirón Atahualpa 811, distribuido según órganos de línea en 6 Micro Redes; microred de llave, microred de Pilcuyo, microred de Camicachi, microred Checca, microred de Mazocruz y hospital de llave.

Esta institución dirige diferentes áreas administrativas de gestión de recursos humanos, estas son: Dirección, planeamiento y presupuesto, salud de las personas, administración, unidad de recursos humanos, etc. Hoy en día la gestión del Recursos humanos es un ámbito de alta sensibilidad en la administración de toda empresa, sea pública o privada, es un aspecto trascendental porque involucra a la cultura y el clima organizacional, la estructura, la tecnología y los procesos; además una adecuada gestión del Recursos humanos es una actividad que trae consigo muchos beneficios ya que busca que los trabajadores se sientan identificados con sus labores y no lo



sientan pesado, generando un incremento en su rendimiento y productividad laboral.

En la provincia del Collao-Ilave, sin embargo, se ha notado que aún no se resalta con tal intensidad tomar en cuenta la gestión por competencias, en especial la Red de Salud el Collao, presenta ciertas falencias en la gestión de los trabajadores administrativos pese a que, últimamente se intentó de priorizar la implementación de algunas estrategias, se ha notado la importancia de estudiar cómo se está dando la gestión del Recursos humanos actualmente para identificar con mayor precisión cuales son las falencias de gestión y de ese modo los directivos puedan tomar acciones de mejora.

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

### **1.2.1 Delimitación Espacial**

El trabajo de Investigación se efectuó en la red de salud el Collao-Ilave Departamento de Puno.

### **1.2.2 Delimitación Social**

Se llevó a efecto a Nivel de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024.

### **1.2.3 Delimitación Temporal**

#### **1.2.3.1 1.2.3.1. Variable:**

Recursos humanos por competencias de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024.

## **1.3 Formulación del Problema**

### **1.3.1 Problema General**

¿Cómo es la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024?



### 1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo es la preparación y selección de los trabajadores administrativos de la red de salud?
- ¿Cómo es el desarrollo y evaluación de los trabajadores administrativos de la red de salud?
- ¿Cómo es la compensación y seguridad de los trabajadores administrativos de la red de salud?

### 1.4 Justificación del Estudio

Muchas empresas adoptan sistemas de gestión competitivos, reconociendo que las personas son lo que diferencia a las empresas exitosas de las ineficaces. Una empresa no puede funcionar sin tener en cuenta el crecimiento profesional y la dedicación de los empleados. La implementación efectiva de la estrategia depende de la actitud, habilidades y disposición de los empleados para apoyar el crecimiento de la empresa. El manejo de habilidades identifica las habilidades necesarias para roles específicos.

La Gestión de recursos humanos por Competencias se enfoca en identificar y desarrollar las habilidades, y comportamientos requeridos para que los empleados puedan laborar según sus roles de forma eficiente, adoptando un enfoque integrador y polivalente. Por otro lado, la Gestión del Conocimiento busca que el conocimiento a través de un proceso de identificación, captura, y utilización dentro de una organización para aumentar e impulsar su rendimiento laboral, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y utilizando las TICs para acceder al conocimiento (Pereda Marín et al., 2002).

Esta investigación tiene como objetivo identificar las deficiencias en la gestión de recursos humanos y proponer nuevas estrategias para motivar el



desarrollo de habilidades y el desarrollo organizacional, así como ayudar a otras organizaciones a adaptar la información a las circunstancias del mundo real.

Esta investigación será beneficiosa para el área de recursos humanos de la institución de salud pública de Collao-Ilave, ya que se enfocará en decisiones relacionadas con la selección de empleados, la contratación, la capacitación, la evaluación y el pago. También implementará políticas para administrar las relaciones laborales y fomentar un entorno laboral productivo y saludable.(Pereda Marin et al., 2016).



## CAPÍTULO II OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

OG. Determinar la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024

### 2.2 Objetivos Específicos

OE1. Conocer la preparación y selección de los trabajadores administrativos de la red de salud.

OE2. Conocer el desarrollo y evaluación de los trabajadores administrativos de la red de salud.

OE3. Conocer la compensación y seguridad de los trabajadores administrativos de la red de salud.



## CAPÍTULO III

### MARCO TEORICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

##### A nivel internacional

Bermúdez Franco y Rodríguez Basantes, (2021) en la revista observatorio de la economía latinoamericana “gestión por competencias: en pequeñas empresas - Ecuador”, El autor concluye que la gestión por competencias es fundamental para las pequeñas empresas productoras de embutidos en Ecuador, ya que permite alinear a todo el personal hacia una cultura de trabajo común orientada al logro de objetivos. Además, destaca la necesidad de promover el aprendizaje de competencias resilientes para afrontar los desafíos actuales, especialmente en el ámbito de la disrupción económica acaecida por el Covid-19. Asimismo, resalta la importancia de mejorar el nivel de preparación de los colaboradores y fomentar un desempeño superlativo que contribuya al logro de los objetivos empresariales. En resumen, el autor enfatiza que la incorporación de estrategias de gestión por competencias puede convertirse en una herramienta eficaz para las pequeñas empresas, lo que les permitirá mejorar su productividad, competitividad y crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Lora Guzmán et al (2020) en su artículo de investigación “La gestión por competencias para la eficiencia y eficacia de la organización”. La gestión por



competencias es un enfoque estratégico orientado a sincronizar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados con los objetivos y requisitos de la organización. Adoptar este modelo permite a las organizaciones mejorar su eficiencia y eficacia en diversas áreas, como la adquisición de talento, el desarrollo y la formación de los empleados, la evaluación del desempeño y la planificación de la sucesión. Al reconocer y cultivar las habilidades necesarias para cada puesto, las organizaciones pueden garantizar que cuentan con el personal adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos. Además, la gestión de competencias promueve un método más objetivo y basado en datos para evaluar el desempeño de los empleados, lo que puede resultar en una mayor motivación y satisfacción laboral.

Peres Panduro y Flores (2022) "Gestión de recursos humanos en el sector público en américa latina, 2017-2021". Se concluye que la gestión de recursos humanos basada en competencias enfatiza la identificación y el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios para un desempeño laboral óptimo. Este enfoque implica identificar con precisión las habilidades necesarias para cada puesto, evaluar el desempeño en relación con dichas habilidades e implementar iniciativas de capacitación y desarrollo dirigidas a mejorar las capacidades de los empleados.

Guerrero-Egurrola (2021) revista electrónica de ciencias gerenciales "Gestión por competencias para el proceso de selección del talento humano – Venezuela. Conclusiones: La evaluación realizada mediante observaciones directas y el uso de la herramienta de evaluación nos permitió reconocer la ausencia de criterios claros en el proceso de reclutamiento y selección de trabajadores manuales. En cuanto a las prácticas de reclutamiento y selección



de personal de UPTAG, se encontró que no existe un documento formalizado y específico que detalle estas políticas; sin embargo, sí cuentan con directrices establecidas para el proceso de reclutamiento y selección. Las entrevistas por competencias son realizadas por personas que carecen de las cualificaciones necesarias para esta tarea. Las herramientas desarrolladas para realizar entrevistas por competencias carecen de definiciones claras. Con base en la información proporcionada, se puede inferir que la universidad no implementa una gestión por competencias para el reclutamiento de trabajadores manuales.

Bonilla Zhidon (2021) tesis de maestría "modelo de gestión de talento humano por competencias - Monte Sinaí". La evaluación de la gestión del talento humano en Monte Sinaí. Se sentó las bases para identificar los requisitos de la institución en cuanto a su estructura organizativa, las funciones y responsabilidades del personal involucrado en el servicio de consulta médica y los sistemas implementados para la medición y evaluación de sus procesos. Los hallazgos de este estudio se basaron en las contribuciones de autores reconocidos y obras clave en gestión del talento humano, así como en marcos legales contemporáneos, leyes de propiedad horizontal, protocolos internos y una guía de identidad corporativa, que sirvieron como valiosos recursos didácticos. La creación del manual de evaluación de desempeño 360° para Monte Sinaí Consulting Rooms, Torre II, requirió que el manual de funciones sirviera como referencia fundamental. Esto sentó las bases para desarrollar el enfoque de medición y evaluar los resultados con respecto a parámetros reconocidos, en relación con las principales responsabilidades de cada perfil de puesto. La investigación condujo al desarrollo de dos herramientas enfocadas en la gestión del talento humano. La creación tanto del manual de puestos como del



manual de evaluación se llevó a cabo con éxito, incluso en medio de las dificultades planteadas por la pandemia. Se establecieron estrictos protocolos de bioseguridad para los talleres y se mantuvo rigurosamente su cumplimiento debido a la participación directa del personal en los procedimientos de salud relacionados con el COVID-19.

### **A nivel nacional**

Rey de Castro Hidalgo (2020) "Gestión por competencias y con el clima laboral en una empresa, Lima". He descubierto una conexión notable y beneficiosa entre la gestión de competencias y el clima laboral en una empresa de consultoría, servicios y outsourcing con sede en Lima, Perú. Los hallazgos indican que una gestión eficaz de competencias puede mejorar las métricas relacionadas con un ambiente laboral favorable. Además, se puede concluir que los aspectos de planificación y comunicación del plan estratégico se asocian positivamente con el clima laboral. La investigación busca impulsar el campo de las ciencias administrativas y sentar las bases para la implementación de una iniciativa de gestión de competencias en diversas organizaciones.

Mesa Agüero (2021) "Gestión por capacidades y el desempeño laboral de los trabajadores - Pasco". El estudio encontró que la gestión efectiva de las competencias y el desempeño en el lugar de trabajo arroja resultados favorables, revelando una correlación fuerte y significativa ( $p$ -valor = 0.000;  $Rho = 0.643^{**}$ ). Específicamente, en el centro médico de Puerto Bermúdez, el manejo óptimo de las competencias del personal médico conlleva a una mayor responsabilidad y compromiso en sus funciones, mejorando en última instancia su desempeño general.



Leon Nieto (2020) "Competencias y gestión de los recursos humanos".

Los resultados de la investigación sobre Gestión de Recursos Humanos y Competencias sugieren que este enfoque es eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. Las herramientas de Gestión de Recursos Humanos están integrando progresivamente estrategias para retener el talento. Por consiguiente, es crucial que los profesionales de RR. HH. mejoren constantemente sus conocimientos para afrontar eficazmente los desafíos que presenta el entorno en constante evolución.

Castillo Arias (2021) en este artículo científico, "Gestión por competencias para el desarrollo organizacional". Los hallazgos de esta investigación sugieren una fuerte relación entre la gestión del talento humano basada en competencias y el crecimiento organizacional en la Universidad Mayor de San Marcos. Los hallazgos validan tanto las hipótesis generales como las particulares, indicando una relación entre el avance de la gestión basada en competencias, una mayor competitividad y el perfeccionamiento de los perfiles laborales. Las pruebas demostraron consistentemente un nivel de significancia inferior a 0,05, lo que resultó en la desestimación de la hipótesis nula a favor de la alternativa. Esto sugiere que la adopción de estrategias de gestión basada en competencias puede impulsar el crecimiento organizacional y mejorar la eficacia general de la universidad.

En la Tesis de maestría Chaucca Torres (2022) "modelo de gestión de recursos humanos, minera Gold Fields". La gestión de Recursos Humanos en Gold Fields ha sido efectiva en la priorización del bienestar de sus empleados, implementación de estrategias innovadoras, y adaptación a las exigencias del



contexto externo, especialmente frente a los desafíos impuestos por la pandemia.

- Prioridad a la Persona
- Compensaciones y Beneficios
- Protocolos COVID y Bienestar.
- Reconocimiento y Motivación
- Formación y Liderazgo
- Equidad de Género
- Tecnología y Transformación Digital
- Bienestar Emocional

### **A nivel local**

Cairo Méndez (2021) tesis “gestión del talento humano y desempeño laboral - Puno”. El estudio de Yoshira halló una conexión significativa entre ambas variables. Descubrió que una gestión eficaz del talento humano —que abarca el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo— influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados. Además, identificó áreas clave para mejorar la gestión del talento humano, específicamente en comunicación y liderazgo, lo que podría conducir a un mejor desempeño laboral. En resumen, la conclusión clave es que una gestión eficaz del talento humano es crucial para mejorar el desempeño de los empleados dentro de una organización.

Mamani Flores (2022) tesis “Selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos Puno”. La evaluación reveló que la productividad de los empleados en la provincia y ciudad de Puno es deficiente, ya que el 52% de los trabajadores reporta falta de alineación con sus funciones.



Esta asignación deficiente genera ineficiencias, perjudica la reputación de la institución en la prestación de servicios a la ciudadanía, perjudica la productividad e impide que la institución alcance sus objetivos y metas. No obstante, el 4182% de los participantes indicó que mejorar la gestión del personal podría conducir a un rendimiento laboral óptimo. El estudio reveló los resultados del proceso de selección y su influencia en el desempeño laboral. Se descubrió que el proceso de selección presentó deficiencias significativas y que no se siguió un procedimiento adecuado, lo que afectó el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Provincial de Puno.

Sanchez Quinto (2023) tesis de maestría "gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral en docentes Puno". La gestión de los recursos humanos por parte de las autoridades educativas está estrechamente vinculada a la satisfacción laboral de los docentes del Liceo José Antonio Encinas y Claudio Galeno de Puno, como lo evidencian las pruebas estadísticas de chi-cuadrado, que revelan un valor  $p$  de 0,0001, significativamente por debajo del umbral de 0,05 Según la percepción de los docentes, la calidad de la gestión de los recursos humanos implementada por las autoridades educativas del Liceo José Antonio Encinas y Claudio Galeno de Puno es inadecuada. Esta conclusión se sustenta en un análisis de gráficos de barras agrupados que reflejan la asignación de personal, la motivación laboral, el desarrollo profesional y de carrera, y la supervisión técnico-pedagógica. Los niveles de satisfacción laboral entre los docentes del Liceo José Antonio Encinas y Claudio Galeno de Puno son predominantemente indicativos de insatisfacción, como lo ilustran las representaciones de los gráficos de barras de las figuras 5 a 8 con respecto a las evaluaciones de los docentes de los criterios de satisfacción.



Hallasi Ancori (2022) tesis de maestría “gestión del talento humano y desempeño laboral defensores públicos - Puno”. Estudios indican una fuerte relación entre las prácticas de gestión del talento y el desempeño laboral en las defensorías públicas, el distrito de la defensoría pública y la región de justicia de Puno en 2022. Se observó una sólida relación positiva ( $r=0,762$ ) entre la gestión del talento y el desempeño laboral. La integración de habilidades blandas resultó crucial, ya que el 66% de los defensores públicos demostró experiencia en su campo y el 62% poseía experiencia comparable. Esta cualidad es esencial para lograr resultados favorables, tanto a corto como a largo plazo.

Roman Bedoya (2023) “Gestión del talento humano y cultura organizacional - Puno”. Se encontró que los niveles de talento humano están estrechamente vinculados a la cultura organizacional del personal administrativo de la Dirección Regional Agraria de Puno. Estos dos elementos son cruciales para una gestión eficaz del personal. La comparación de hipótesis generales reveló una relación estadísticamente significativa ( $0,303$ ;  $p = 0,000$ , inferior a  $0,05$ ). Además, el talento humano muestra una correlación moderada con la cultura organizacional (53,6%).

## **3.2 Bases Teóricas**

### **3.2.1 Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos abarca las actividades y procesos que una organización emplea para atraer, seleccionar, capacitar, nutrir, inspirar y retener a su personal. Esto abarca la planificación estratégica de la fuerza laboral, el reclutamiento y la selección de personal, los procesos de certificación de empleados, la gestión de compensaciones, el fomento de las relaciones laborales y el fomento de un ambiente laboral positivo. *El objetivo principal de la*



*gestión de recursos humanos es garantizar que una organización posea el talento necesario para alcanzar sus metas, fomentando al mismo tiempo el desarrollo y el bienestar de los empleados.*(Pereda Marín et al., 2002).

Los principales obstáculos en la gestión de recursos humanos incluyen factores ambientales, los rápidos avances tecnológicos, la influencia de internet, la creciente diversidad de la fuerza laboral, la globalización económica, los cambios regulatorios, las dinámicas cambiantes en la familia y el empleo, la escasez de personal cualificado y la expansión del sector servicios. Los desafíos personales abarcan la integración de las personas en la organización, garantizar un trato ético a los empleados y comprometerse con prácticas socialmente responsables, mejorar la productividad individual, determinar la delegación de autoridad al personal, implementar estrategias para evitar la pérdida de talento y abordar las preocupaciones sobre la seguridad laboral. (Gómez et al., 2008).

Una responsabilidad clave de la gestión de recursos humanos es proporcionar las habilidades humanas necesarias para una organización y, al mismo tiempo, fomentar el desarrollo de las capacidades de los individuos para garantizar que cumplan tanto su potencial personal como las necesidades de su comunidad. (Werther & Davis, 2016).

### **3.2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

Durante las décadas de 1980 y 1990, el modelo tradicional utilizado por las Direcciones de Personal o Jefaturas de Personal comenzó a ser reemplazado por un nuevo paradigma, que incluyó no sólo un cambio de metodología sino también un rebranding, adoptando el término de Gestión de Recursos Humanos.(Pereda Marín et al., 2002).



La evolución se produce debido a las transformaciones sustanciales, aceleradas y profundas que se producen en el ámbito laboral y en la sociedad en general, incluyendo factores como la globalización del mercado, los rápidos avances tecnológicos y los cambios demográficos. Brookings ofrece análisis exhaustivos de estos cambios, que exploran el tema desde diversas perspectivas, García Echevarría en 1995 entre otros.

Las organizaciones abordan las competencias desde dos perspectivas distintas: primero, enfatizan las competencias laborales centradas en el individuo, especialmente a nivel operativo; segundo, adoptan las competencias conductuales como parte de su marco de gestión. La Gestión de Competencias es un marco estratégico para gestionar los recursos humanos de una organización de forma que se alineen con los objetivos generales del negocio.(Alles, 2007).

La Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias es un enfoque que ayuda a las organizaciones a alinearse con sus estrategias de negocio y, cuando se desea, facilita la transformación cultural mediante la implementación de este modelo.(Alles, 2004). Se refiere al esfuerzo continuo por atraer, cultivar y retener el talento mediante la mejora continua de los sistemas y procesos de recursos humanos, con énfasis en las competencias y los resultados necesarios para un desempeño eficaz.

La gestión de recursos humanos se considera un enfoque poderoso y eficiente para lograr los objetivos de una organización(LEON NIETO, 2020).



### 3.2.3 Competencias

Es un rasgo fundamental de un individuo que está causalmente vinculado a criterios asociados con un desempeño eficaz o excepcional en un puesto o contexto determinado (Spencer & Spencer, 1991).

La competencia abarca los rasgos de personalidad y los comportamientos correspondientes que conducen a un desempeño laboral eficaz. Cada puesto puede exhibir atributos variables en diferentes organizaciones e industrias (Alles, 2006).

Si bien McClelland defendió estas ideas, comenzaremos considerando la definición de competencias de Spencer y Spencer: una competencia es un rasgo intrínseco de una persona que está directamente relacionado con el logro de cierto nivel de efectividad o un desempeño sobresaliente en un puesto o contexto específico (Alles, 2007).

#### Cinco tipos de características de competencia.

1. **Motivos.** Pensamientos o deseos persistentes que impulsan las acciones de una persona. La motivación, vista externamente, se refiere a las conclusiones que extraemos sobre las intenciones conscientes de un individuo con base en las acciones observadas (McClelland, 1987).
2. **Rasgos.** Rasgos físicos y reacciones fiables ante diversas situaciones o información.
3. **Autoconcepto.** Creencias, principios o percepción que un individuo tiene de sí mismo.
4. **Conocimientos.** Conocimiento que una persona posee en áreas temáticas específicas.
5. **Destreza.** Capacidad para ejecutar una tarea física o cognitiva específica.



Los resultados de su investigación lo llevaron a concluir que las cualificaciones y los resultados de las pruebas psicológicas de un candidato por sí solos no son suficientes para un reclutamiento exitoso. McClelland sostuvo que los rasgos únicos de un individuo —lo que él denominó competencias— desempeñaban un papel más crucial en el desempeño laboral que sus conocimientos, currículum, experiencia o habilidades. Los departamentos de recursos humanos adoptaron rápidamente este concepto para aumentar el valor de la empresa. (López Gumucio, 2010)

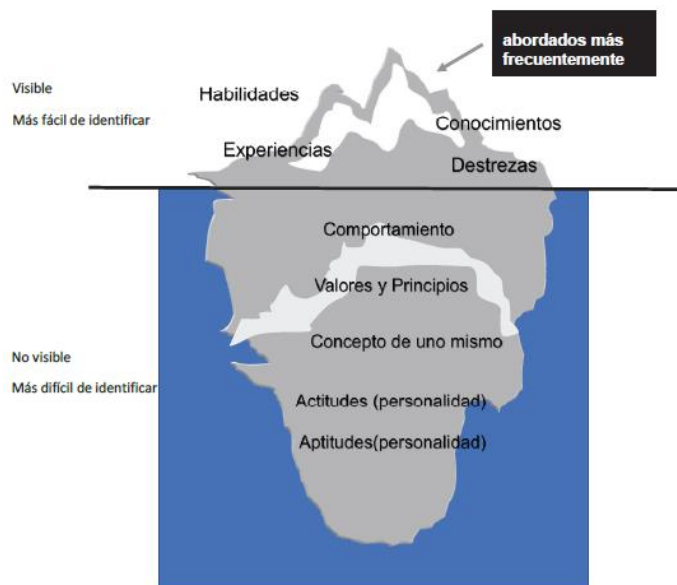
Según Pereda Marín (2002), se refiere a un conjunto de acciones observables que contribuyen a la ejecución exitosa y eficiente de un rol particular dentro de una organización específica.

En la definición se aprecian dos características cuales son:

- Cada una se caracteriza por un conjunto de acciones observables que facilitan la ejecución eficaz y eficiente de una tarea específica.
- Las competencias están intrínsecamente ligadas al marco organizacional, la dirección estratégica, la cultura y los roles específicos dentro de una empresa.

**Figura 1**

*El iceberg conductual en el enfoque de competencias*



**Nota.** Fuente de Spencer & Spencer (1991)

Al adoptar el enfoque de competencias, que utiliza comportamientos observables para identificar las competencias laborales de un individuo, es fundamental no desestimar las evaluaciones psicométricas que evalúan aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses. Estas evaluaciones serán parte integral del marco de competencias y tendrán un valor significativo. Una empresa requiere una persona decidida, ya que sus acciones reflejan su estrategia, cultura y prácticas generales. Para adoptar un comportamiento específico, se requieren diversos elementos.

- ✓ *Saber.* El conjunto de habilidades que permite a un individuo ejecutar las acciones asociadas con una competencia en particular.
- ✓ *Saber hacer.* La capacidad de utilizar el propio conocimiento para abordar los diversos desafíos que presenta el puesto.



- ✓ *Saber estar.* Una persona no solo debe realizar sus tareas laborales de manera eficaz y eficiente, sino también alinear su comportamiento con las normas, reglas y cultura de la organización.
- ✓ *Querer hacer.* Un individuo necesita tener un deseo y una motivación genuinos para llevar a cabo la tarea en cuestión. En este caso, estamos abordando claramente los factores motivacionales en juego.
- ✓ *Poder hacer.* Capacidad para actuar. Denotamos la posesión de las capacidades y los recursos esenciales para ejecutar las responsabilidades asociadas con el puesto.

### **3.2.3.1 Clasificación de competencias.**

Los requisitos de competencia pueden diferir significativamente entre organizaciones y roles individuales; sin embargo, muchas empresas comparten un conjunto de competencias comunes que sirven como referencia. (López Gumucio, 2010)

#### **Resumen de clasificación de competencias según autores:**

Boyatzis (1982): Gestión y acción por objetivos, de recursos humanos.

Spencer y Spencer (1993): De logro y acción, de influencia

Levy-Levoyer (1997): Gerenciales, eficiencia personal, competencias universales.

Jolis (1998): Competencias teóricas y prácticas.

Bennet (2002): Comunicación, TICS.

Chiavenato (2009): Estratégicas, funcionales, operacionales.

Alles (2011): cardinales, específicas gerenciales, específicas por área.

### 3.2.4 Administración de Recursos Humanos

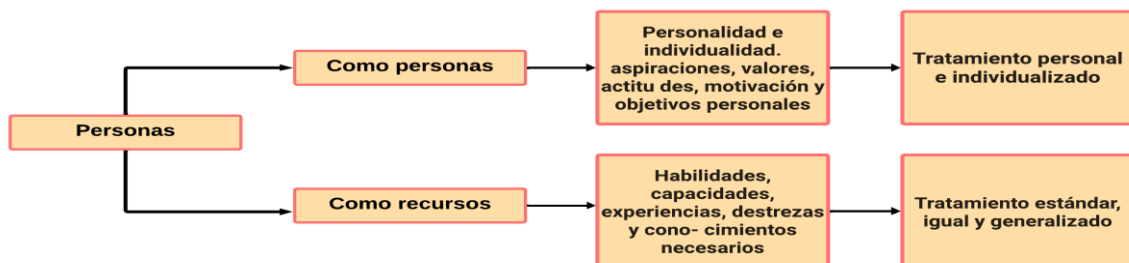
Se trata de aprovechar a los individuos como activos para lograr los objetivos organizacionales. (Mondy & Noe, 2005)

La gestión de recursos humanos facilita la consecución de objetivos tanto de las personas como de las organizaciones. (W. Werther et al., 2014)

La gestión de recursos humanos se refiere a las personas que se incorporan, permanecen y se involucran en la organización, independientemente de su rango o función. Los recursos humanos se clasifican en niveles: el nivel institucional, que abarca la gerencia; el nivel intermedio, que incluye funciones de gestión y consultoría; y el nivel operativo, que comprende técnicos, empleados, trabajadores y supervisores de primera línea. (Chiavenato, 2009).

**Figura 2**

*Persona como Recursos*



**Nota.** Demuestra persona como persona y persona como recursos, Tomado de Chiavenato (1983)

La administración de recursos humanos abarca la gestión integral del capital humano, supervisando diversas funciones a lo largo de todo el ciclo laboral. Esto incluye la contratación y selección de candidatos, el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales, como el mantenimiento de registros y el pago de salarios, la capacitación y el desarrollo de habilidades, el apoyo al

desarrollo profesional y las evaluaciones de desempeño, la garantía de una compensación justa, la gestión de la salud y la seguridad de los empleados y la gestión de despidos.(Alles, 2006).

### Figura 3

*Modelo de administración de recursos humanos*



**Nota.** Tomado de W. B. Werther & Davis (2016)

#### 3.2.5 Preparación y Selección

El gerente de capital humano recopila información sobre cada puesto dentro de la organización y evalúa las futuras necesidades de personal para orientar a los gerentes en la estructuración de los puestos que supervisan y la superación de los desafíos en el cumplimiento de sus funciones. La evaluación de las necesidades de personal a mediano y largo plazo permite a los gerentes y al departamento de recursos humanos adoptar un enfoque proactivo en la contratación y selección de nuevo personal.(W. B. Werther & Davis, 2016).

### 3.2.5.1 Análisis y Diseño de Puestos.

El departamento de recursos humanos depende de los detalles de las vacantes dentro de la organización. Cuando estos puestos se diseñan cuidadosamente, la organización puede aspirar a alcanzar sus objetivos.

- Información sobre análisis de puestos: perspectiva general

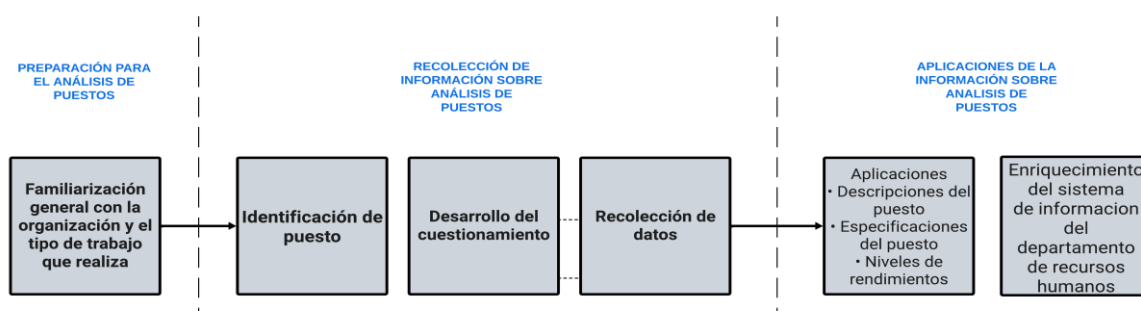
La información laboral se recopila a través de un método conocido como análisis de trabajo, donde se recopilan, evalúan y estructuran sistemáticamente detalles sobre diversos puestos.

**Organigrama.** Representación visual del marco organizativo que abarca todas las divisiones administrativas de una empresa, destacando sus relaciones, categorías funcionales y autoridades inherentes.

- Obtención de información para el análisis de puestos.
  - Determinar los roles que requieren evaluación.
  - Crear un cuestionario para el análisis de puestos.
  - Recopilar datos para el análisis de puestos.

**Figura 4**

*Analisis de puestos*



**Nota.** Información sobre análisis de puestos W. Werther Y Davis (2014)



### 3.2.5.2 Planeación del Capital Humano.

Es un método diseñado para pronosticar las necesidades futuras de personal de una organización.

- Detalles esenciales para la ejecución de iniciativas de capacitación y desarrollo.
- Facilita una identificación y selección de talento más efectiva.
- Resulta en una evaluación estratégica de los salarios.
- Reduce los gastos de rotación de personal.
- Mejora el uso eficaz de los recursos humanos.
- Busca integrar la estrategia de capital humano con los objetivos generales de la organización.
- Se logran importantes ahorros en la contratación de personal.
- La mejora de la base de datos de capital humano permite un mejor apoyo en los diversos sectores de la organización.
- Mejora la coordinación de programas e impulsa la productividad gracias al esfuerzo de un personal bien capacitado y motivado.

La oferta de capital humano comprende dos fuentes clave: la interna, que se refiere a los empleados existentes, y la externa, que abarca a las personas que buscan empleo en los mercados locales, nacionales o globales.

### 3.2.5.3 Reclutamiento.

Conjunto de estrategias y procesos destinados a atraer a personas cualificadas y capacitadas para ocupar puestos dentro de la organización. Funciona como un sistema de información que permite a la organización compartir y presentar sus vacantes disponibles al mercado laboral. (Chiavenato, 1983)

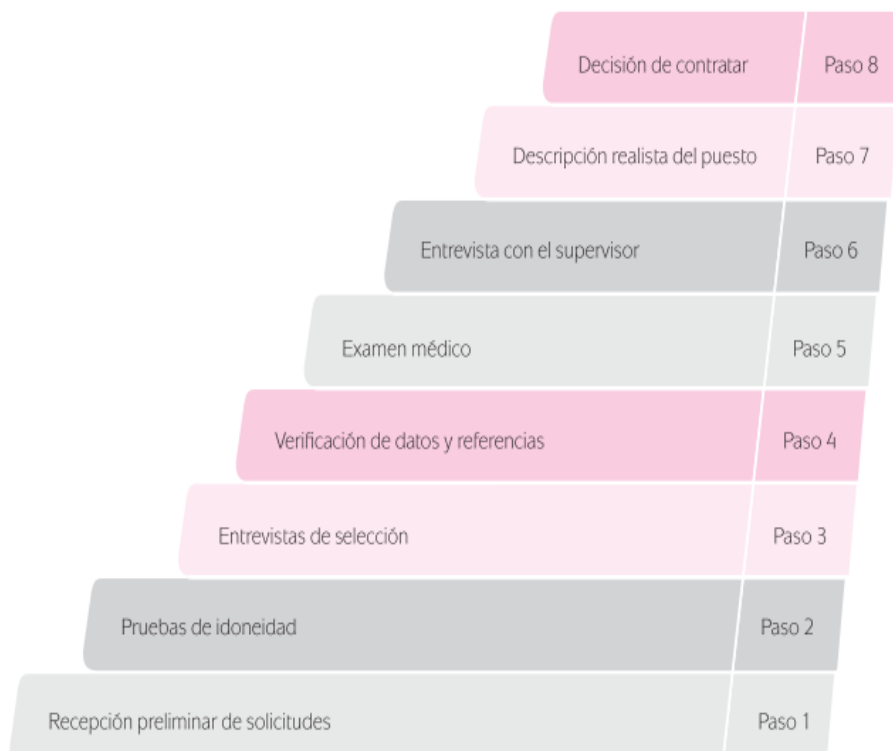
### 3.2.5.4 Identificación de talentos.

La identificación de talento implica el descubrimiento y la selección de personas cualificadas para ocupar puestos vacantes. El proceso de búsqueda de candidatos comienza y concluye con la recepción de las solicitudes.

- Outsourcing. (delegar tareas a terceros). Se refiere a las funciones o procesos de una organización ejecutados y supervisados por una empresa externa.
- Insourcing. (Implantar tareas o procesos internamente). Devolver parte de las operaciones de una empresa a su país de origen.
- Offshoring. (Subcontratación a ubicaciones extranjeras). Una forma de subcontratación realizada a través de entidades extranjeras.

### Figura 5

*Pasos del proceso de selección*



**Nota.** tomado de W. B. Werther & Davis (2016)



### 3.2.6 Desarrollo y Evaluación

Los nuevos empleados son incluidos en un programa de orientación laboral de la empresa y reciben la capacitación y el desarrollo necesarios para ser productivos. La promoción interna ayuda a ocupar puestos vacantes, lo que resulta en una fuerza laboral más efectiva. (W. Werther et al., 2014)

#### 3.2.6.1 Inducción, Ubicación y Separación.

Las organizaciones dedican tiempo y recursos a reclutar a los empleados idóneos, considerándolos una inversión valiosa desde su primer día de trabajo. El proceso de incorporación, esencial para la gestión de recursos humanos, está diseñado para integrar a los nuevos empleados y cultivar una cultura empresarial alineada con sus objetivos.

- Programas de inducción. Son un recurso destacado para garantizar la colocación adecuada del personal.
  - Socialización. Se refiere al proceso mediante el cual un empleado comienza a comprender y adoptar los valores, normas, características únicas y objetivos de la organización.
  - **Trayectoria de la ubicación.** La capacitación proporcionada por una organización y el impacto del colectivo. Los valores, preferencias y costumbres de la organización se integran progresivamente, lo que permite al recién llegado aclimatarse plenamente a su nuevo entorno.
  - **Contenido y responsabilidad de la inducción.** Responsabilidades y contenido del proceso de inducción: El departamento de recursos humanos, en colaboración con el supervisor inmediato del empleado, se encarga de supervisar los programas formales de inducción.



- **E-learning:** Recursos accesibles que mejoran la formación mediante tecnologías de la información avanzadas y preparan a los profesionales de forma eficaz.
- **La filosofía de la organización como centro de creación de conocimiento.**(Nonaka, 2007)
  1. Los empleados se familiarizan con las perspectivas estratégicas de la organización.
  2. Las perspectivas tácticas se convierten en conocimiento claro mediante un proceso de articulación.
  3. Posteriormente, se desarrolla un manual o guía para incorporar los nuevos conocimientos.
  4. Al desarrollar un nuevo producto, el equipo utiliza los conocimientos recién adquiridos y mejora su comprensión implícita mediante un proceso de internalización.
- **Ubicación interna del empleado.** La colocación de un empleado implica asignarlo o reasignarlo a un puesto específico.
- **Separaciones.** Estas acciones ponen fin a la relación entre la empresa y los empleado debido a factores disciplinarios, financieros o estratégicos. El equipo de RR. HH. es responsable de facilitar la finalización del contrato de trabajo de forma fluida y eficiente.

### **3.2.6.2 Capacitación y Desarrollo.**

Quinn Mills (2003) define la capacitación como el proceso de adquirir las habilidades necesarias para un puesto específico dentro de una organización. Actualmente, se prioriza la inversión en capacitación.

**Figura 6***Diferencia entre capacitación y desarrollo*

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
<b>Responde a</b>	<i>Cómo hacer</i>	<i>Qué hacer, qué dirigir</i>
<b>Definición</b>	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
<b>Objetivo</b>	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
<b>Nivel</b>	Trabajadores en general	Ejecutivos
<b>Plazo</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Tipo de educación</b>	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

**Nota.** tomado de W. B. Werther y Davis (2016)

- Enfoque de la capacitación y el desarrollo.
  - Eficiencia económica.
  - Detalles del plan de estudios.
  - La idoneidad de las instalaciones existentes.
  - Los intereses y habilidades de los estudiantes que cursan el curso.
- Evaluación de la capacitación y el desarrollo.
  - Las respuestas de los participantes al material del programa y a la experiencia en su conjunto.
  - La comprensión adquirida durante la capacitación.
  - Las modificaciones de comportamiento derivadas del programa de capacitación.
  - Los resultados o mejoras cuantificables para cada persona dentro de la organización, incluyendo una menor rotación de personal, menos accidentes y una disminución de las tasas de ausentismo.



### 3.2.6.3 Planeación de la Carrera Profesional

Terminos de planeacion de la carrera profesional según Werther y Davis (2008) son:

- **Carrera profesional:** Carrera: El conjunto de roles y puestos desempeñados a lo largo de la trayectoria profesional de una persona.
- **Historial profesional:** Trayectoria profesional: El conjunto de roles, responsabilidades y obligaciones asumidas a lo largo de la carrera profesional.
- **Objetivos profesionales:** Los roles, tareas, puestos y responsabilidades que se persiguen.
- **Planeación de la carrera profesional:** La planificación de carrera es el método para establecer metas y delinear una trayectoria profesional para el futuro.
- **Desarrollo profesional:** El desarrollo profesional se refiere al proceso de perfeccionamiento de habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos específicos.
- **Desarrollo profesional y requisitos de la fuerza laboral.**
  - Oportunidades equitativas
  - Asistencia del gerente directo
  - Reconocimiento de posibilidades
  - Interés de los empleados
  - Realización laboral.
- **Departamentos enfocados en el desarrollo de la fuerza laboral y gestión de carreras.**



- Permite a la empresa alinear sus estrategias generales con las necesidades de personal.
  - Facilita el crecimiento de los empleados con potencial de ascenso. Ofrece oportunidades de colocación global.
  - Reduce la rotación de personal.
  - Satisface las necesidades psicológicas de los empleados.
- **Desarrollo profesional.** Es el resultado de una planificación estratégica de carrera e incluye las áreas que una persona desarrolla o mejora para alcanzar objetivos dentro de la organización.

#### 3.2.6.4 Evaluación del Desempeño.

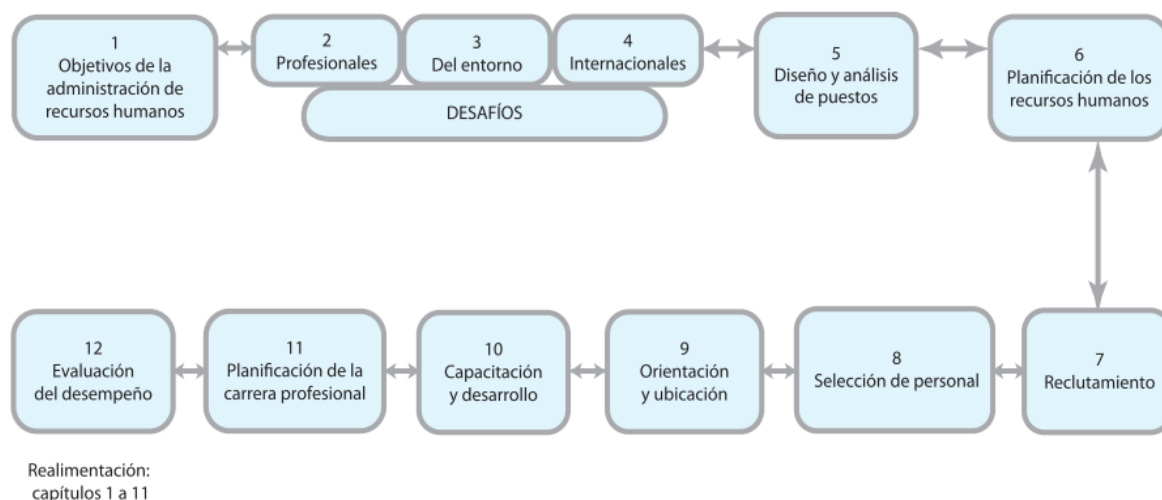
La evaluación del desempeño es el método utilizado para evaluar la efectividad general de un empleado y su impacto total en la organización.

- **Elementos de un sistema de desempeño.** De acuerdo con los requisitos legales, el departamento de Recursos Humanos es responsable de crear evaluaciones de desempeño para los empleados de todos los departamentos.
- **Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño.** Los sistemas de evaluación del desempeño deben ser relevantes para el puesto, útiles y confiables.
- **Desafíos de la evaluación del desempeño.**
- **Elementos legales.** Para garantizar su legitimidad ética y legal, deben basarse en una evaluación objetiva tanto del desempeño como de los resultados.
  - **Prejuicios del evaluador.** Las evaluaciones subjetivas del desempeño pueden dar lugar a calificaciones distorsionadas.

- *Implicaciones del proceso de evaluación.*
  - **Capacitación de los evaluadores.** Los evaluadores deben comprender el sistema y los objetivos definidos.
  - **Entrevista de evaluación.** Estas sesiones de evaluación del desempeño ofrecen a los empleados retroalimentación constructiva sobre sus logros previos y su potencial futuro, a la vez que evalúan sus habilidades de persuasión, comunicación y resolución de problemas.
- *Realimentación para la función de recursos de capital humano.*

**Figura 7**

*Proceso de administración- realimentación*



**Nota.** tomado de W. B. Werther & Davis (2016)

### 3.2.7 Compensación y Seguridad

Un factor crucial para retener e inspirar a los empleados es una remuneración adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por sus valiosas contribuciones. Los beneficios desempeñan un papel cada vez más importante en el paquete de compensación general. Para garantizar la retención



de los empleados y preservar la ventaja competitiva de la empresa, estos beneficios deben estar alineados con los niveles de productividad.(W. B. Werther & Davis, 2016)

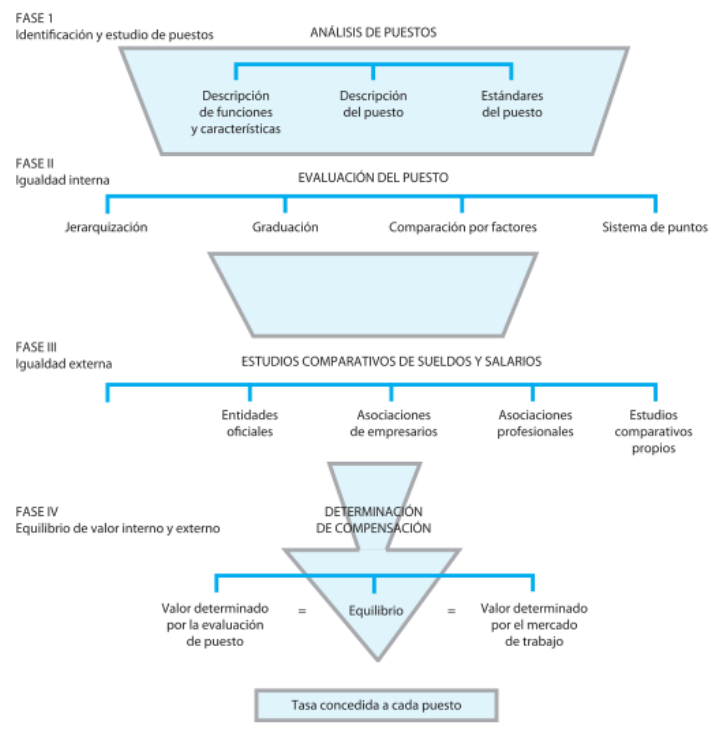
### **3.2.7.1 Administración de Sueldos y Salarios.**

Se refiere al conjunto de beneficios y compensaciones que los empleados obtienen a cambio de su trabajo. La gestión salarial promueve la equidad interna (garantizando la misma remuneración por un trabajo comparable) y la equidad externa (ofreciendo una compensación acorde con la de los empleados que desempeñan funciones similares en otras organizaciones).

- *Objetivo de la administración de la compensación*
  - Reclutar personal competente
  - Mantener al personal existente comprometido
  - Promover la justicia y la equidad
  - Promover un rendimiento óptimo
  - Gestionar gastos
  - Cumplir con las obligaciones legales
  - Mejorar la eficacia operativa.

Figura 8

## Fases de la administración por compensación



**Nota.** Tomado de Werther & Davis (2016)

- **Estudios y encuestas de sueldos y salarios.** Los métodos de evaluación laboral priorizan los puestos según su valor comparativo.
- **Determinación de niveles de compensación.** Esto implica dos tareas clave: identificar la remuneración adecuada para cada puesto y organizar los distintos niveles salariales en un marco manejable.
- **Desafíos de la compensación.** Los analistas de salarios y sueldos deben adaptar sus hallazgos para abordar estos problemas eficazmente.

### 3.2.7.2 Sistema de Compensaciones.

Los incentivos son factores, circunstancias o estímulos que motivan a las personas a actuar. Representan diversas motivaciones, no siempre monetarias, dirigidas a lograr objetivos específicos.



- **Incentivos y participación de utilidades.** Resumen de las estructuras de incentivos y los mecanismos de participación en las ganancias. Los marcos de incentivos y participación en las ganancias vinculan los gastos de remuneración con el rendimiento de la organización.
- **Sistema de incentivos.** Los incentivos pueden constituir la totalidad de la compensación o complementar las estructuras salariales convencionales. Estos pueden incluir bonos de productividad, comisiones, aumentos por mérito, aumentos por experiencia, mejoras basadas en el conocimiento, así como recompensas no monetarias como placas conmemorativas, medallas, certificados o tiempo libre remunerado.
- **Sistema de participaciones utilidades.** Modelo de distribución de ganancias: Establece una conexión entre la efectividad de la organización y la forma en que se asignan las ganancias a sus empleados.

**Figura 9**

*Comparación de reducción de costos*

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
<b>Objetivo</b>	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad	Disminuir costos laborales, reducir costos materiales	Reducción de las horas de trabajo
<b>Inicio</b>	Por voto de los empleados	Por la gerencia general o por voto de los empleados	Por la gerencia general
<b>Giro de la empresa</b>	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura
<b>Cobertura</b>	Áreas de producción	Toda la empresa o grupos determinados	Generalmente toda la empresa
<b>Elegibilidad</b>	Trabajadores de las áreas de producción	Todo el personal, excepto la alta gerencia	Todo el personal excepto la alta gerencia
<b>Parámetro para determinar el incentivo</b>	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios, materiales y equipos	Reducciones en horas laboradas por unidad de producción
<b>Periodicidad del incentivo</b>	Bonos mensuales, expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final del año	Bonos mensuales, expresados como porcentaje de los salarios, con reservas para un bono a final del año	Generalmente semanal o quincenal, coincidiendo con los periodos de pago
<b>Participación de los empleados en el proceso</b>	Extensivo, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental, que se reúne semanalmente, y un comité mensual de verificación de sugerencias	Extensivo, mediante un sistema de sugerencias y comités mixtos para mejorar las comunicaciones sobre sugerencias y problemas	Limitado básicamente a quienes contribuyen a reducir el número de horas necesario para producir determinado producto

**Nota.** tomado de W. B. Werther & Davis (2016)

- *Beneficios del aseguramiento.* Seguros de salud y Seguros de vida.
- *Beneficios del aseguramiento del personal.*
  - **Jubilación.** El objetivo era recompensar a los empleados que habían dedicado muchos años de servicio a la empresa.
- *Jubilación temprana.* Retirarse antes de la edad legal
- *Prestaciones fuera del horario de trabajo.* Los periodos en los que un empleado está fuera de servicio, pero continúa recibiendo su salario o incluso bonificaciones adoptan diversas formas y van mucho más allá de las obligaciones legales.
  - Días de enfermedad y compensación por salud.



- Actividades deportivas.
- Días festivos y vacaciones.
- Ausencias autorizadas.
- *Prestaciones dentro del horario de trabajo.*
- *Horarios flexibles*
- **Servicios a los empleados.** La mayoría de las empresas ofrecen servicios directos, siendo los más frecuentes las cafeterías, los comedores, la asistencia educativa y los servicios sociales.
- **Administración de prestaciones y servicios.** La planificación eficaz de estos servicios es un componente clave de la estrategia general del departamento de gestión del capital humano.

### 3.2.7.3 Seguridad e Higiene.

- **Seguridad financiera.** Los empleados dependen de los ingresos que reciben de su empleador, ya sea semanal, quincenal o mensual, para cumplir con sus obligaciones financieras.
- *Seguro social.*
  - Instalación y operación de guarderías y centros de tercera edad.
  - Remuneración por lesiones o problemas de salud.
  - Remuneración por discapacidades permanentes o que alteran la vida.
  - Servicios médicos complementarios o de bajo costo, como atención médica familiar, atención prenatal, vacunas y tratamientos preventivos.
  - Apoyo para la educación continua del miembro.
  - Complejos vacacionales asequibles.
  - Apoyo para adquirir una vivienda.



- Desarrollo y gestión de guarderías y centros de atención para personas mayores.

### 3.3 Marco Conceptual

**Administración:** Conjunto de funciones que se realiza para organizar, gobernar.

Administración: Conjunto de actividades destinadas a organizar y gestionar operaciones.

**Capacitación:** Serie de iniciativas educativas diseñadas para mejorar los conocimientos, las habilidades y las competencias.

**Competencias:** Se refieren a los rasgos vinculados al desempeño exitoso.

**Compensaciones:** Recompensa tangible otorgada como reconocimiento.

**Delegación:** Acto de reclutar a otros para que participen en una tarea.

**Desempeño:** Evaluación y cuantificación de la efectividad de los empleados.

**Formación:** Se refiere al método de dotar a los empleados de habilidades específicas o ayudarlos a mejorar áreas en las que su desempeño pueda ser deficiente.

**Identificación:** Identificar individuos con talento, experiencia y capacidades.

**Modelo:** Conjunto de habilidades y capacidades vinculadas a un rol en particular.

**Productividad:** Evaluación del valor individual que los empleados aportan a la organización a través de sus contribuciones a sus bienes y servicios.

**Reclutamiento:** Etapa inicial del proceso de contratación, donde se reúne a un grupo de candidatos elegibles para un puesto en particular.

**Recursos:** Personas empleadas dentro de una organización.



**Rotación:** Método de cambiar a los empleados entre tareas específicas para mantener un flujo de trabajo fluido.

**Selección:** Se refiere al proceso de determinar si se emplea a cada candidato para un puesto.

**Salarios:** Se refiere a la remuneración regular que un empleado recibe, ya sea semanal, quincenal, mensual o por hora, por las tareas que desempeña en su puesto.

**Talento:** El conjunto de habilidades y competencias de un individuo.



## CAPÍTULO IV HIPÓTESIS

### 4.1 Hipótesis General

La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao-Ilave, año 2024 es deficiente.

### 4.2 Variables

#### 4.2.1 Variables de Estudio

La investigación es univariable, cuenta con tres dimensiones.

Siendo la variable independiente: Gestión del Recursos humanos por Competencias.

#### Dimensiones.

- Preparación y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensación y seguridad



## 4.3 Operacionalización de Variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de recursos humanos por competencias	Preparación y selección	Análisis y diseño de puestos Planeación del capital humano Reclutamiento Identificación de talentos
	Desarrollo y evaluación	Inducción, ubicación y separación Capacitación y desarrollo Planeación de la carrera profesional Evaluación del desarrollo
	Compensación y seguridad	Administración de sueldos y salarios Sistema de compensaciones Seguridad e higiene

**Nota.** Elaboración propia según W. Werther et al (2014)



## **CAPÍTULO V**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1 Enfoque de la Investigación**

Es de enfoque cuantitativo pues observa y estudia a la univariable con datos que pueden ser expresados numéricamente para posteriormente ser medidos por estadísticos con la finalidad de probar las hipótesis planteadas(Hernández Sampieri et al., 2014)

#### **5.2 Método Aplicados a la Investigación**

La investigación utilizó el método hipotético deductivo que como precisan Hernández Sampieri et al. (2014) este método realiza investigaciones en base a ciertos supuestos relacionados con los objetivos de la investigación y es deductivo pues hace un estudio partiendo de datos generales para posteriormente llegar y comprender datos específicos.

#### **5.3 Tipo de Investigación**

Es considerada del tipo aplicativo pues como resaltan Hernández Sampieri et al.(2014) esta tipología se caracteriza porque su objetivo es esclarecer un dilema o planteamiento específico enfocándose en la búsqueda y consolidación de conocimientos, teorías basadas en la investigación científica.

#### 5.4 Nivel de Investigación

Tiene un nivel descriptivo pues se encarga de notar y estudiar las características y peculiaridades trascendentes del objeto de estudio analizado, por tanto, se basa netamente en analizar la información recolectada mas no estudia su relación con otras variables (Hernández Sampieri et al., 2014)

#### 5.5 Diseño de Investigación

La investigación es no experimental pues como el mismo nombre lo indica en esta investigación no se experimenta ni altera la variable para ver su impacto en otras, solo se entra en un estudio basado en hechos dentro de su ambiente natural (Hernández Sampieri et al., 2014).

#### 5.6 Población y Muestra

##### 5.6.1 Población

Está constituida 78 trabajadores de la red de salud Collao, año del 2024.

##### 5.6.2 Muestra

Su selección fue por asignación probabilístico aleatorio, un sector de la población de los trabajadores de la red de salud Collao, de la región de Puno, según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

Z: Nivel de confianza (95%) (1.96).

N: Población (78).

p: Características de la muestra (0.5).

q: No poseen las características de la muestra (0.5).

e: error (0.05).

**Remplazando los valores en la fórmula:**

$$= \frac{(1.96)^2 * 78 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (78 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 64.976$$

$$= 65 \text{ trabajadores}$$

## **5.7 Técnicas e Instrumento**

### **5.7.1 Técnica**

La técnica con la que se recolecta la información para este trabajo de investigación, es la encuesta estructurada con su respectivo instrumento que abarcara cada una de las dimensiones de la variable.

### **5.7.2 Instrumento**

El instrumento que corresponde a la técnica elegida para esta investigación, es el cuestionario que evalúa la variable de estudios en base a las dimensiones. El instrumento es un conjunto de preguntas estructuradas para evaluar un elemento de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

## **5.8 Confiabilidad y Validez del Instrumento**

### **5.8.1 Confiabilidad**

La confiabilidad se refiere a la capacidad de un instrumento de medición para obtener resultados consistentes cuando se aplica repetidamente en las mismas condiciones. Esto implica que, si se repite la medición, se deberían obtener resultados similares

La confiabilidad verifica si el instrumento aplicado genera resultados coherentes y estables (Hernández Sampieri et al., 2014) Para ello en esta investigación se aplica la prueba de Alfa Cronbach, cuyo coeficiente estadístico

muestra que el cuestionario sobre gestión del Recursos humanos por competencias es confiable.

## Tabla 2

### *Estadísticas de confiabilidad*

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0,825</b>	<b>15</b>

**Nota.** Trabajo de campo realizada los días 08 al 25 de agosto del año 2024

Un Alfa de Cronbach de 0.825 se concluye que existe un nivel de consistencia alta en el instrumento de medición utilizado. Este coeficiente varía entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 sugieren que los ítems del cuestionario están altamente correlacionados y, por lo tanto, miden un mismo constructo de manera confiable.

## Tabla 3.

### *Estadísticos descriptivos de la investigación.*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
RRHH POR COMPETENCIAS	65	48	68	64,26	5,461
N válido (por lista)	65				

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27

### 5.8.2 Validez

Como precisan Hernández et al. (2014), la validez denota el dominio particular de la variable que tiene el instrumento. En esta investigación se someterá al cuestionario a una validación de expertos quienes aprobaron la validez del instrumento a aplicar. Realizada por: Dr. Roberto Paye Colquehuanca

### 5.9 Procedimiento de Tratamiento de Datos

Después de la validación del cuestionario, se procede a su aplicación a la muestra seleccionada de la institución objeto de estudio, cuyos datos recolectados serán procesados por el programa SPSS para que finalmente se pueda analizar de manera inferencial cada resultado y poder generar conclusiones y recomendaciones.

Un análisis estadístico univariante de una encuesta con escala de Likert implica estudiar cada variable por separado. Dado que las variables de una escala de Likert son ordinales, el estudio enfatiza los indicadores de tendencia central, particularmente la mediana, así como las métricas de dispersión como los cuartiles.

#### Objetivo 01:

**Tabla 4**

*Estadísticos del objetivo 01*

		ITEM 01	ITEM 02	ITEM 03	ITEM 04	ITEM 05
N	Válido	65	65	65	65	65
Media		4,32	4,29	4,31	4,40	4,20
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4
	25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Percentil	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
es	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

De lo obtenido en la dimensión Preparación y Selección se obtiene un rango de medias: 4.20 - 4.40 siendo la media más alta: 4.40 lo que significa que

los criterios de selección de personal están claramente definidos y están basados en competencias. Se determina también que la media más baja: 4.20 Las técnicas de evaluación durante el proceso de selección son objetivas y relevantes para el puesto, siendo el promedio de la dimensión: 4.304

### Objetivo 02:

**Tabla 5**

*Estadísticos objetivo 02*

		ITEM 06	ITEM 07	ITEM 08	ITEM 09	ITEM 10
N	Válido	65	65	65	65	65
Media		4,25	4,31	4,25	4,28	4,31
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4
	25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Percentiles	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

De lo obtenido en la dimensión Preparación y Selección se obtiene un rango de medias: 4.25 - 4.31 siendo la media más alta: 4.31 lo que significa que la capacitación y desarrollo profesional se dan en oportunidades frecuentes y de alta calidad. Se determina también que la media más baja: 4.25 el programa de inducción para nuevos empleados es completo y facilita su adaptación, siendo el promedio de la dimensión: 4.28.

**Objetivo 03:****Tabla 6***Estadísticos objetivo 03*

		ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15
N	Válido	65	65	65	65	65
Media		4,29	4,26	4,25	4,26	4,29
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4
	25	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Percentil	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
es	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

De lo obtenido en la dimensión Preparación y Selección se obtiene un rango de medias: 4.25 - 4.29 siendo la media más alta: 4.29 lo que significa "La estructura salarial es competitiva y equitativa en relación con el mercado laboral" y "La institución promueve activamente el bienestar físico y mental de los empleados". Se determina también que la media más baja: 4.25 las políticas de aumentos salariales y promociones son transparentes y basadas en el mérito, siendo el promedio de la dimensión: 4.27.

Realizando un análisis general se puede determinar:

Todas las medias están por encima de 4 en una escala de 1-5, lo que concluye una percepción muy positiva en todas las dimensiones: preparación y selección, desarrollo y evaluación y finalmente compensación y seguridad. La mediana y la moda son 4 para todos los ítems, lo que sugiere una consistencia en las respuestas positivas. Los percentiles 25, 50 y 75 muestran que al menos el 75% de las respuestas son 4 o superiores para todos los ítems. La dimensión



de Preparación y Selección tiene la media más alta (4.304), seguida de Desarrollo y Evaluación (4.28), y Compensación y Seguridad (4.27).

### 5.10 Contratación de Hipótesis

Prueba t de una muestra, Esta es la principal herramienta estadística utilizada para contrastar las hipótesis, se emplea para comparar la media de cada dimensión con un valor de prueba (en este caso, 3, que representa el punto medio de la escala).

Hipótesis: Queremos probar si la media de cada dimensión es significativamente mayor que 3 (el punto medio de la escala). Realizar una prueba t de una muestra para cada dimensión, comparando con el valor de prueba 3.

Sin la desviación estándar, no podemos calcular el valor t exacto, pero dado que todas las medias están muy por encima de 3 y la variabilidad parece ser baja (basándonos en los percentiles), es muy probable que las pruebas t resulten significativas, indicando que las competencias en todas las dimensiones son significativamente superiores al punto medio de la escala. Fórmula de la prueba t:

$$t = (\bar{x} - \mu) / (s / \sqrt{n})$$

Donde:

$\bar{x}$  = media de la muestra,

$\mu$  = valor de prueba (3),

$s$  = desviación estándar,

$n$  = tamaño de la muestra (65)

Análisis de significancia, se compara el p-valor (Sig. bilateral) con el nivel de significancia típico de 0.05 para asumir si las diferencias son estadísticamente significativas.

Se calculan intervalos de confianza del 95% para extraer diferencia de medias, lo que ayuda a confirmar la significancia estadística de los resultados.

## Hipótesis General

### Planteamiento de la hipótesis general

**Ha:** La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao, año 2024 es deficiente.

**Ho:** La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao, año 2024 no es deficiente.

## Tabla 7

*Estadísticas para una muestra, Hipótesis General*

ESTADÍSTICAS PARA UNA MUESTRA				
	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
<b>RRHH POR COMPETENCIAS</b>	65	64,26	5,461	0,677

*Nota.* Análisis realizado en el SPSS versión 27.

**Tabla 8***Pruebas para una muestra, Hipótesis General*

PRUEBA PARA UNA MUESTRA						
Valor de prueba = 3						
	t	GI	Sig. (bilatera l)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza	
					Inferior	Superior
<b>RRHH POR COMPETENCIAS</b>	90,445	64	0,000	61,262	59,91	62,61

*Nota.* Análisis realizado en el SPSS versión 27.

La media observada (64.26) es significativamente mayor que el valor de prueba (3). Esto se evidencia por el alto valor t (90.445) y el p-valor extremadamente bajo (0.000), es < que la significancia típico de 0.05. La diferencia de medias (61.262) es positiva y estadísticamente significativa, lo que indica que, la gestión de recursos humanos por competencias, es significativamente superior al valor de prueba. El intervalo de confianza del 95% [59.91, 62.61] no incluye el cero, lo que confirma que la diferencia es estadísticamente significativa.

Rechazamos la hipótesis general que afirmaba que "La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos, es deficiente". Los datos muestran una evidencia estadística muy fuerte, es decir, la gestión de recursos humanos por competencias es significativamente mejor que el nivel considerado como deficiente (representado por el valor de prueba 3).

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 6.1 Presentación de Resultados

**Objetivo general:** Determinar la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-llave, año 2024

**Tabla 9.**

Distribución de frecuencias, competencias en trabajadores.

Intervalo	Etiqueta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15.0 – 16.6	Totalmente desacuerdo	2	3,1	3,1
16.6 – 18.2	En desacuerdo	7	10,8	13,8
18.2 – 19.8	Opinión neutra	8	12,3	26,2
19.8 – 21.4	De acuerdo	1	1,5	27,7
21.4 - 23	Totalmente de acuerdo	47	72,3	100,0
TOTAL		65	100	

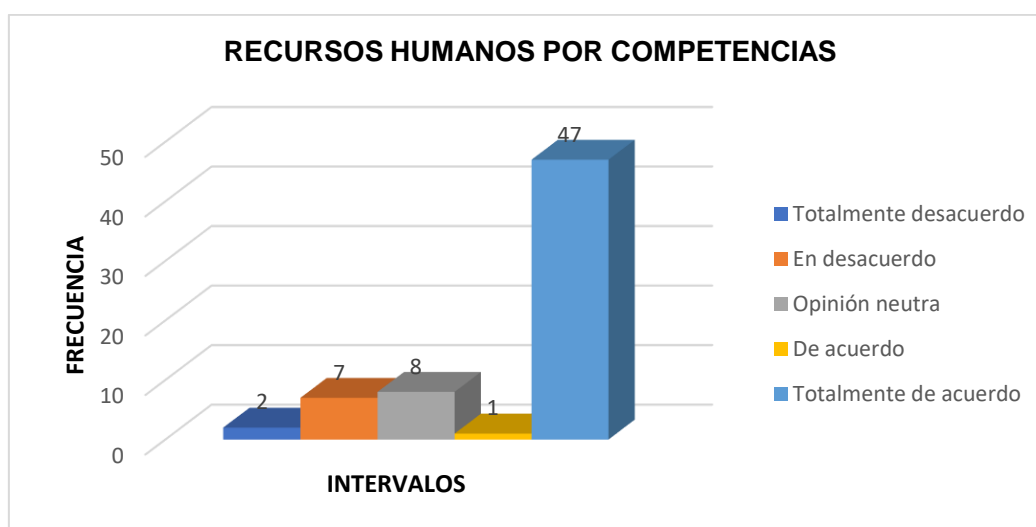
**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-llave en 2024 muestra una tendencia predominantemente positiva, contradiciendo la hipótesis general que sugería

una gestión deficiente. El 72.3% de los trabajadores están totalmente de acuerdo con las prácticas actuales, mientras que solo el 13.9% expresa desacuerdo. Esta distribución indica que la gestión de recursos humanos por competencias es generalmente efectiva, aunque existe un margen de mejora para abordar las preocupaciones de la minoría insatisfecha, los resultados sugieren que la variable independiente "Gestión del Recursos Humanos por Competencias" está siendo implementada de manera mayoritariamente satisfactoria, aunque se identifican áreas de oportunidad para optimizar aún más su eficacia en la institución.

**Figura 10**

*Distribución de frecuencias, de recursos humanos por competencias.*



**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

**Objetivo específico 01:** Conocer la preparación y selección de los trabajadores administrativos de la red de salud.

**Tabla 10.**

*preparación y selección de personal.*

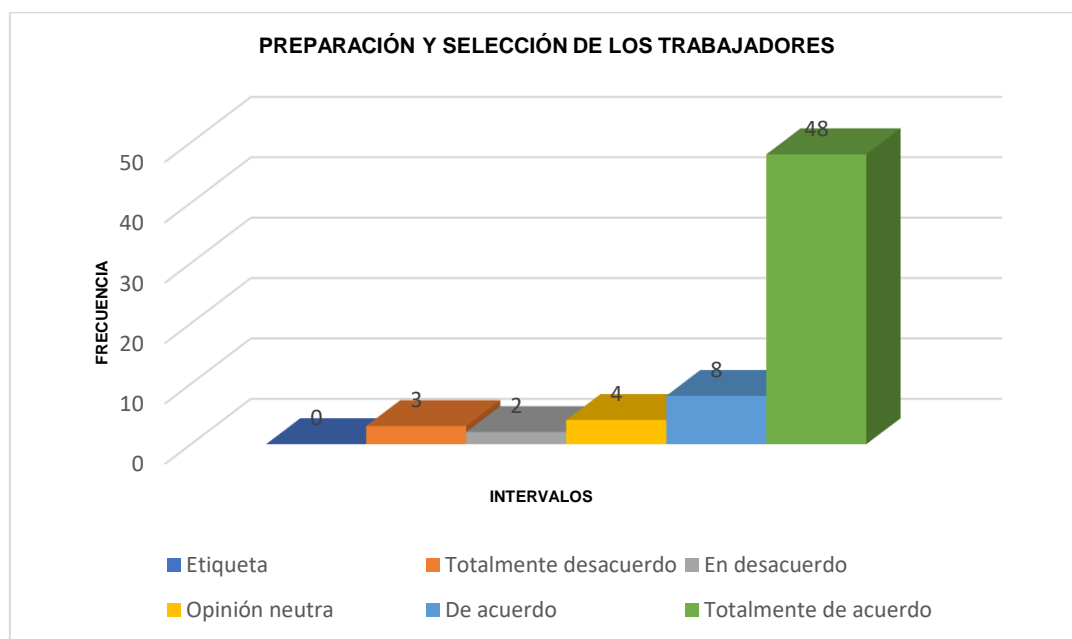
Intervalo	Etiqueta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15.0 – 16.6	Totalmente desacuerdo	3	4.6	4.6
16.6 – 18.2	En desacuerdo	2	3.1	7.7
18.2 – 19.8	Opinión neutra	4	6.2	13.9
19.8 – 21.4	De acuerdo	8	12.3	26.2
21.4 - 23	Totalmente de acuerdo	48	73.8	100
TOTAL		65	100	

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

Referente a la gestión de recursos humanos por competencias en preparación y selección, el 73.8% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con las prácticas implementadas, y un 12.3% adicional está de acuerdo, sumando un 86.1% de percepciones favorables, solo el 7.7% expresa desacuerdo, mientras que un 6.2% mantiene una posición neutral, estos hallazgos indican que la dimensión de "Preparación y selección" de la variable independiente está siendo gestionada de manera efectiva, sin embargo, existe un pequeño margen de mejora para abordar las preocupaciones de la minoría insatisfecha y potencialmente influir en aquellos con opinión neutral, optimizando así la gestión en esta área.

**Figura 11.**

*Distribución de frecuencia en preparación y selección de personal..*



**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

**Objetivo específico 02:** Conocer el desarrollo y evaluación de los trabajadores administrativos de la red de salud.

**Tabla 11.**

*Desarrollo y Evaluación de personal.*

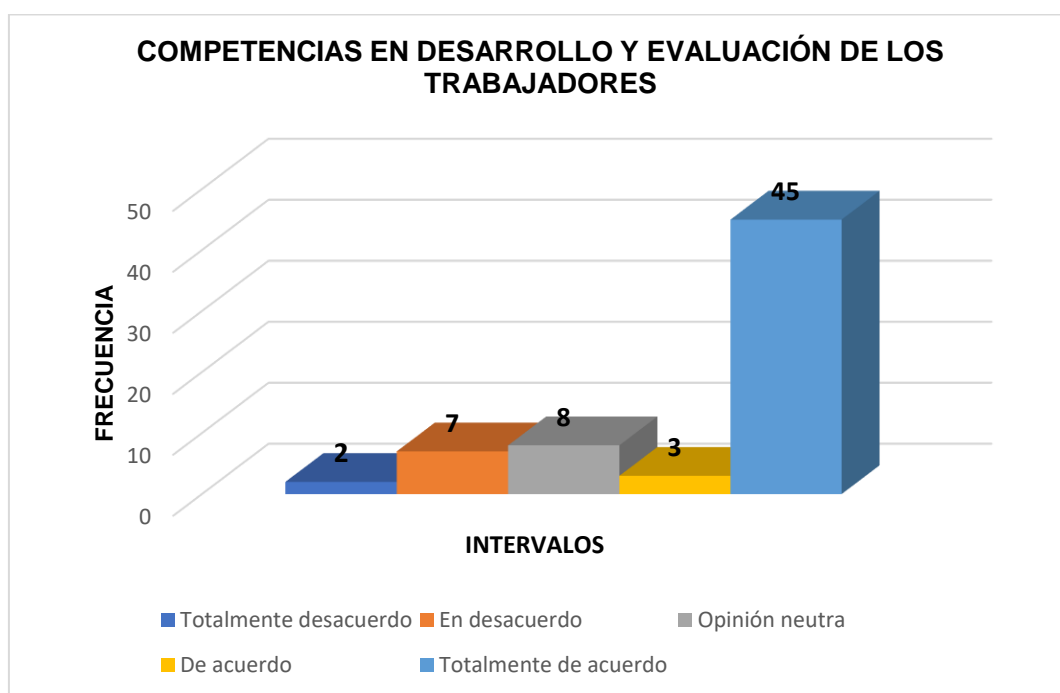
Intervalo	Etiqueta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15.0 – 16.6	Totalmente desacuerdo	2	3	3
16.6 – 18.2	En desacuerdo	7	11	14
18.2 – 19.8	Opinión neutra	8	12	26
19.8 – 21.4	De acuerdo	3	5	31
21.4 - 23	Totalmente de acuerdo	45	69	100
<b>TOTAL</b>		<b>65</b>	<b>100</b>	

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

Los resultados relacionados con la gestión de recursos humanos en desarrollo y evaluación, el 69% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con las prácticas implementadas, y un 5% adicional está de acuerdo, sumando un 74% de percepciones favorables, pero, un 12% mantiene una opinión neutra, y un 14% expresa desacuerdo. Estos hallazgos indican que la dimensión de "Desarrollo y evaluación" de la variable independiente está siendo gestionada de manera generalmente efectiva, aunque existe un margen más amplio para mejoras en comparación con otras dimensiones, se recomienda abordar las preocupaciones de la minoría insatisfecha y trabajar en estrategias para influir positivamente en aquellos con opinión neutral.

**Figura 12.**

*Distribución de frecuencias en desarrollo y evaluación de personal.*



**Nota.** Elaboración propia.

**Objetivo específico 03:** Conocer la compensación y seguridad de los trabajadores administrativos de la red de salud.

**Tabla 12.**

*Compensación y Seguridad de personal.*

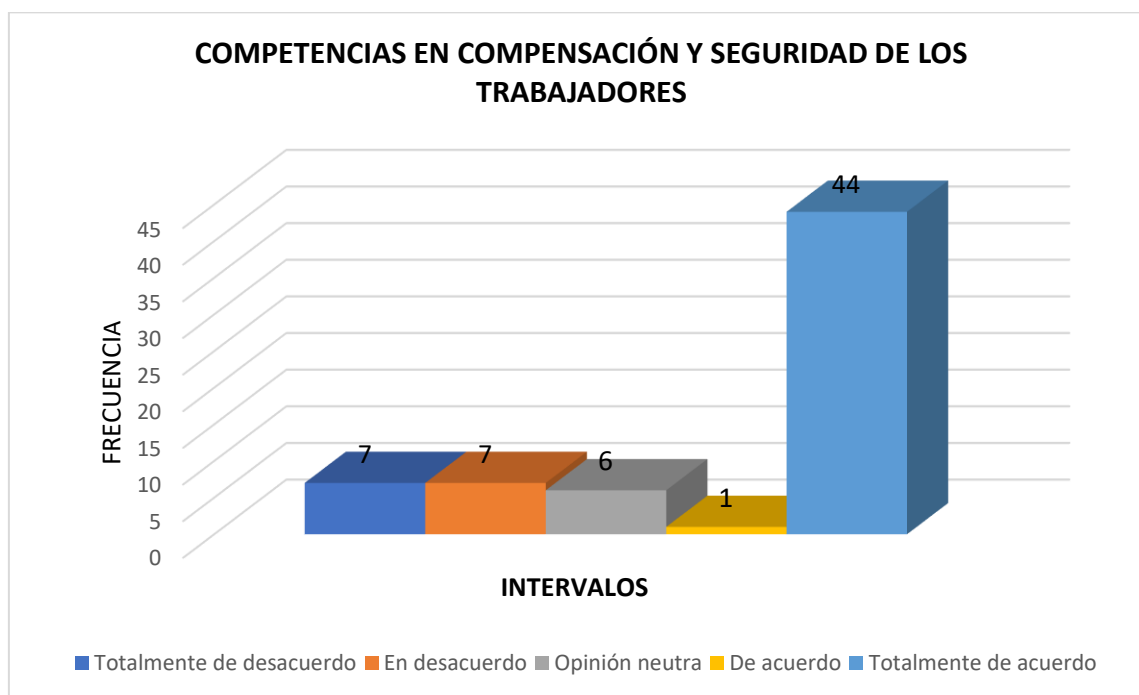
Intervalo	Etiqueta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15.0 – 16.6	Totalmente de desacuerdo	7	11	11
16.6 – 18.2	En desacuerdo	7	11	22
18.2 – 19.8	Opinión neutra	6	9	31
19.8 – 21.4	De acuerdo	1	2	32
21.4 - 23	Totalmente de acuerdo	44	68	100
TOTAL		65	100	

**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

En razón a la gestión de recursos humanos por competencias en compensación y seguridad, el 67.7% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con las prácticas actuales, lo que sugiere una alta satisfacción en esta dimensión de la variable independiente, existe un grupo considerable (21.6%) que expresa desacuerdo, indicando áreas de mejora. La opinión neutra representa el 9.2%, mientras que solo el 1.5% está "De acuerdo" esta distribución polarizada sugiere que, aunque la gestión en compensación y seguridad es generalmente bien percibida, hay oportunidades significativas para abordar las preocupaciones de una minoría importante y mejorar la satisfacción general en esta área.

**Figura 13.**

*Distribución de frecuencias en compensación y seguridad de personal.*



**Nota.** Análisis realizado en el SPSS versión 27.

### Hipótesis General

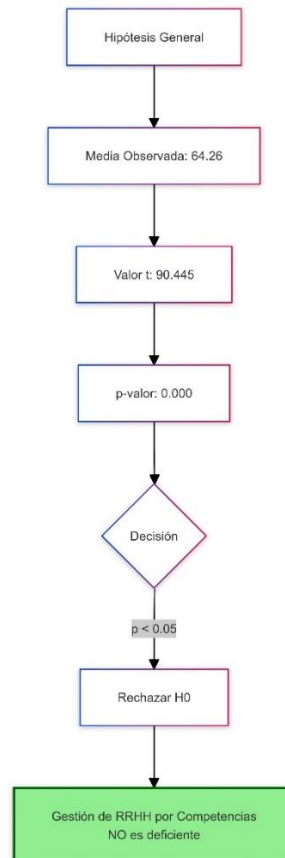
**H<sub>0</sub>:** "La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao, año 2024 es deficiente".

- Media observada: 64.26
- Valor de prueba: 3
- Valor t: 90.445
- P-valor: 0.000 (menor que 0.05)
- Diferencia de medias: 61.262
- Intervalo de confianza del 95%: [59.91, 62.61]

La hipótesis nula se rechaza. La gestión de recursos humanos por competencias es significativamente mejor que el nivel considerado como

deficiente. Los datos muestran una evidencia estadística muy fuerte de que la gestión es significativamente superior al valor de prueba.

**Figura 14.**  
*Flujo de decisión de Hipótesis General.*



**Nota.** Elaborado según Hernández Sampieri (2014)

## 6.2 Discusión de Resultados

### Hipótesis General:

Se observa que, la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao en 2024 no es deficiente, sino significativamente mejor de lo esperado (media de 64.26 vs valor de prueba 3). Esta conclusión contrasta con los hallazgos de Guerrero-Egurrola (2021), quien encontró que en la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero en Venezuela no se establecía la gestión por competencias como mecanismo para herramienta para la selección del personal. Sin embargo, se alinea con las



conclusiones de Bermúdez Franco y Rodríguez Basantes (2021), quienes destacaron la trascendencia de la gestión por competencias para impulsar la productividad y competitividad en pequeñas empresas.

El resultado también es consistente con lo planteado por Lora Guzmán et al (2020), quienes argumentaron que la gestión por competencias puede mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. Además, se relaciona con los hallazgos de Castillo Arias (2021), quien encontró una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desarrollo organizacional.



## CONCLUSIONES

**Primera.-** La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud Collao en el año 2024 no es deficiente, sino significativamente mejor de lo esperado. Esto se evidencia por una media observada de 64.26, que es considerablemente mayor que el valor de prueba de 3. ya que está siendo implementada mayoritariamente satisfactoria con una herramienta que ayuda a detectar las capacidades de los profesionales para posicionarlos en el puesto ideal y optimizar en eficacia en la institución de cambios internos y a reducir los riesgos de cometer errores.

**Segunda.-** En preparación y selección los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao, muestra la media observada de 21.52 es significativamente mayor que el valor de prueba de 3, indicando un desempeño mucho mejor de lo esperado en esta área, es importante destacar que la unidad ejecutora reconoce la importancia del proceso de Análisis y diseño de puestos, Planeación del capital humano, Reclutamiento, Identificación de talentos que garantiza el éxito de la institución.

**Tercera.-** En cuanto a desarrollo y evaluación de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao. Los resultados son que la media observada de 21.38 es significativamente mayor que el valor de prueba de 3, indicando un desempeño muy superior al esperado en esta área. La Capacitación y evaluación de competencias laborales ayuda a determinar si un empleado tiene lo necesario para



desempeñar su trabajo en constante ya que juega un papel muy importante dentro de esta organización.

**Cuarto.-** En cuanto a compensación y seguridad de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao. La media observada de 21.35 es significativamente mayor que el valor de prueba de 3, indicando un desempeño mucho mejor de lo esperado en esta área, una estrategia de compensación adecuada es fundamental para generar mayor productividad en esta institución.



## RECOMENDACIONES

- Primera.-** Aunque los resultados son positivos, se recomienda al director de la red de salud el Collao-Ilave a mantener y mejorar continuamente las prácticas de gestión de recursos humanos por competencias. Se sugiere realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y mantener este alto nivel de desempeño. Además, sería beneficioso documentar y compartir estas prácticas exitosas con otras instituciones del sector salud para promover mejoras en todo el sistema MINSA.
- Segunda.-** Se recomienda al jefe de recursos humanos revisar y documentar los procesos actuales de preparación y selección para identificar las prácticas que están contribuyendo a este éxito. Considerar la implementación de tecnologías de selección avanzadas, como evaluaciones basadas en IA (Inteligencia artificial) o simulaciones de trabajo, para mantener y mejorar aún más la eficacia del proceso. Además, se sugiere ofrecer capacitación continua al personal encargado de la selección para mantener sus habilidades actualizadas.
- Tercera.-** Se recomienda al director de salud de las personas implementar un sistema de gestión del aprendizaje (LMS) para facilitar el desarrollo continuo de los empleados. Considerar la creación de planes de desarrollo individualizados basados en las competencias específicas de cada puesto. Además, se sugiere implementar evaluaciones de desempeño 360 grados (directivos, subordinados, compañeros, clientes y evaluación) para obtener una perspectiva más detallada



del rendimiento de los empleados y utilizar estos datos para informar las decisiones de desarrollo y promoción.

**Cuarta.-** Se recomienda al director de salud de las personas realizar un análisis comparativo de mercado para asegurar que las compensaciones sigan siendo competitivas. Considerar la implementación de un programa de recompensas basado en competencias para incentivar el desarrollo continuo de habilidades clave. En cuanto a la seguridad, se sugiere realizar auditorías regulares de seguridad y salud ocupacional, y proporcionar capacitación continua en estos temas. Además, se recomienda implementar programas de bienestar integral, donde se traten la parte física y mental del trabajador.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2004). La gestión de recursos humanos por competencias. *Gestión Por Competencias. El Diccionario*, 17–36. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhnbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=recursos+humanos+&ots=z\\_R-ziZ8t1&sig=m5G58EUeL09iwxJUyO0wLkpu3f0#v=onepage&q=recursos+humanos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhnbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=recursos+humanos+&ots=z_R-ziZ8t1&sig=m5G58EUeL09iwxJUyO0wLkpu3f0#v=onepage&q=recursos+humanos&f=false)
- Alles, M. (2006). *DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS Gestion por Competencias casos. 2000, 2004, 2006* by Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *COMPORTAMIENTO organizacional Cómo lograr un cambio cultural a traves de gestion por competencias* (2008 by Ediciones Granica S.A. 2007 (ed.)).
- Bermúdez Franco, H. A., & Rodríguez Basantes, V. V. (2021). GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA MIRADA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE EMBUTIDOS DE ECUADOR. *REVISTA Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 4, 36–45. <https://doi.org/10.51896/oel/pyxp2608>
- BONILLA ZHIDON, A. J. (2021). MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS APLICADO A LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE CONSULTORIOS MONTE SINAÍ [universidad de azuay]. In *universidad de Azuay* (Vol. 21, Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027%0Ahttps://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/%0A???>



- Cairo Méndez, Y. M. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno - 2019*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/17443>
- Castillo Arias, L. F. P. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97–120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Chaucca Torres, L. J., García Torres, W., Guerrero Arévalo, C. I., & Peralta Gutiérrez, C. A. (2022). *Modelo de gestión de recursos humanos en la empresa Minera Gold Fields: un caso de éxito en el sector minero*. [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/25734>
- Chiavenato, I. (1983). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS el capital humano de las organizaciones 8va ed.* (P. mascaro sacristan & maria del camen hano roa (eds.); 8va edicio). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. Novena edicion* (Elsevier E). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60–78. <https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33>



- Hallasi Ancori, M. Y. (2022). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DEFENSORES PÚBLICOS, DIRECCIÓN DISTRITAL DE DEFENSA PÚBLICA Y ACCESO A LA JUSTICIA REGIÓN PUNO 2022* [Universidad Nacional del Altiplano Puno]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20084>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación 6ta Edición. In *McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.* (Issue 9).
- LEON NIETO, F. (2020). *Competencias y Gestión de los Recursos Humanos* [UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA]. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8510/Competencias\\_LeonNieto\\_Frescia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8510/Competencias_LeonNieto_Frescia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López Gumucio, J. R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *Perspectivas - Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 26(3), 129–152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Mamani Flores, Y. A. (2022). *PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2022.* [UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO].



[http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/21595/Mamani\\_Flores\\_Yadira\\_Araceli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/21595/Mamani_Flores_Yadira_Araceli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

McClelland, D. (1987). Estudio De La Motivacion Humana. In *NARCEA, S.A. de ediciones madrid*.

MESA AGUERO, E. R. (2021). *Gestión por competencias y la relación con el desempeño laboral en el personal de salud del Centro de Salud de Puerto Bermúdez - Pasco, 2021* [universidad peruana union].  
[http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1798/LUIS Y ANTONIO TESIS %281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1798/LUIS_Y_ANTONIO_TESIS_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Mondy, W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos, 9na Edición*. PEARSON EDUCACIÓN, México 2005. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D Libros - Administracion de Recursos Humanos 1.pdf>

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review America Latina*, 1–10.

Pereda Marin, S., Berrocal Berrocal, F., & Alonso Garcia, M. (2016). BASES DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO PARA GESTION DE RECURSOSO HUMANOS. In *editorial sintesis, s.a. vallermosto 34.28015 Madrid* (Vol. 6, Issue August).

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 28, 28–54. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i28.159>

PERES PANDURO, S., & FLORES, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia*



*Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965–4000. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2141](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2141)

Rey de Castro Hidalgo, D. E. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. In *Repositorio institucional Cybertesis UNMSM*. (Vol. 23, Issue 2). <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>

Roman Bedoya, S. S. (2023). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Puno – 2021* [Universidad Andina Nestor Caceres velasques-Juliaca]. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/74b44fd0-8de1-403c-a2d2-58d721ac67f0>

Sanchez Quinto, J. A. (2023). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LA IES JOSÉ ANTONIO ENCINAS Y CLAUDIO GALENO DE LA CIUDAD DE PUNO* [Universidad Nacional del Altiplano]. [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/20946/Sánchez\\_Quinto\\_Juan\\_Aldo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/20946/Sánchez_Quinto_Juan_Aldo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Spencer, M., & Spencer, S. (1991). Evaluación de competencia en el trabajo. *Modelos Para Un Desempeño Superior, Bogotá, Colombia: Norma*, 1–282.

Werther, W. B., & Davis, K. (2016). administración de recursos humanos el capital humano de las empresas 6ta Ed. In *McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V* (Vol. 6, Issue August).

Werther, W., Davis, K., & Guzman, M. (2014). *ADMINISTRACION DE RECURSOS Gestión del capital humano 7a edicion*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



## ANEXOS



### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Gestión de Recursos Humanos por Competencias de los Trabajadores Administrativos de la Red de Salud el Collao-Ilave, Año 2024

**Enfoque:** Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicativo. **Nivel:** Descriptivo. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta. **Instrumento:** Cuestionario.

**Población:** 78. **Muestra:**65

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INICADORES
¿Cómo es la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el collao-Ilave, año 2024?	La gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024 es deficiente	Determinar la gestión de recursos humanos por competencias de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024	V.1 Gestión de recursos humanos por competencias (W. Werther et al., 2014)	Preparación y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y diseño de puestos</li> <li>- Planeación del capital humano</li> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Identificación de talentos</li> </ul>
¿Cómo es la gestión de recursos humanos por competencias en preparación y selección de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024?		Conocer la gestión de recursos humanos por competencias en preparación y selección de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024		Desarrollo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inducción, ubicación y separación</li> <li>- Capacitación y desarrollo</li> <li>- Planeación de la carrera profesional</li> <li>- Evaluación del desarrollo</li> </ul>
¿Cómo es la gestión de recursos humanos por competencias en desarrollo y evaluación de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024?		Conocer la gestión de recursos humanos por competencias en desarrollo y evaluación de los trabajadores administrativos de la red de salud el collao-Ilave, año 2024		Compensación y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de sueldos y salarios</li> <li>- Sistema de compensaciones</li> <li>- Seguridad e higiene</li> </ul>
¿Cómo es la gestión de recursos humanos por competencias en compensación y seguridad de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024?		Conocer la gestión de recursos humanos por competencias en compensación y seguridad de los trabajadores administrativos de la red de salud el Collao-Ilave, año 2024			



### INSTRUMENTO

Estimado colaborador, enseguida usted responderá un cuestionario/encuesta con fines de investigación científica, la información se utilizará para fines meramente académicos, para conocer LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL COLLAO - ILAVE AÑO 2024, por lo que se le agradeceré mucho en que complete la información solicitada, que es de carácter ANONIMO y su procesamiento será reservado por lo que le pido total SINCERIDAD.

#### I. DATOS GENERALES

1. Mi profesión es \_\_\_\_\_
2. Cargo actual que ocupo \_\_\_\_\_
3. Tiempo de experiencia \_\_\_\_\_
4. Tipo de contrato \_\_\_\_\_
5. Edad \_\_\_\_\_
6. Sexo \_\_\_\_\_

#### II. De la GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" en el casillero que considere conveniente, de acuerdo a la escala de estimación.

La valoración de cada opción es la siguiente:

1. : Totalmente en desacuerdo
2. : En desacuerdo
3. : Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. : De acuerdo
5. : Totalmente de acuerdo

	<b>Preparación y selección</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	El proceso de análisis y diseño de puestos en nuestra institución es eficiente y adecuado.					
<b>2</b>	La planeación del capital humano en nuestra institución se ajusta a las necesidades actuales y futuras.					
<b>3</b>	El proceso de reclutamiento utiliza métodos innovadores y efectivos para atraer talento.					
<b>4</b>	Los criterios de selección de personal están claramente definidos y se basan en talentos y habilidades.					
	<b>Desarrollo y evaluación</b>					
<b>5</b>	El programa de inducción para nuevos empleados es completo y facilita su adaptación.					
<b>6</b>	Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional son frecuentes y de alta calidad.					
<b>7</b>	Existe planeación para la superación profesional para todos los empleados.					
<b>8</b>	El sistema de evaluación del desempeño laboral es justo y se basa en criterios objetivos.					
	<b>Compensación y seguridad</b>					
<b>9</b>	La estructura salarial es competitiva y equitativa en relación con el mercado laboral.					
<b>10</b>	El sistema de compensaciones incluye beneficios adicionales atractivos (bonos, incentivos, etc.).					
<b>11</b>	Las medidas de seguridad e higiene en el trabajo son adecuadas y se actualizan regularmente.					

"GRACIAS POR SU COLABORACION"



### MATRIZ DE DATOS

ANALISIS ILAVE.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

9 : ITEM03 4 Visible: 20 de 20 variables

	ITEM01	ITEM02	ITEM03	ITEM04	ITEM05	ITEM06	ITEM07	ITEM08	ITEM09	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15
1	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4
2	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3
6	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4
7	4	5	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	3
8	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
9	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5
10	3	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	5	4
11	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2
12	5	4	5	4	3	3	4	2	3	4	5	4	5	5	4
13	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	5
14	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4
15	4	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4	3	4	3	2

ANALISIS ILAVE.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ITEM01	Númerico	8	0	El proceso de a...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
2	ITEM02	Númerico	8	0	La planeación d...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
3	ITEM03	Númerico	8	0	El proceso de r...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
4	ITEM04	Númerico	8	0	Los criterios de...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
5	ITEM05	Númerico	8	0	Las técnicas d...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
6	ITEM06	Númerico	8	0	El programa de...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
7	ITEM07	Númerico	8	0	Las oportuna...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
8	ITEM08	Númerico	8	0	Existen planes ...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
9	ITEM09	Númerico	8	0	El sistema de e...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
10	ITEM10	Númerico	8	0	Los resultados ...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
11	ITEM11	Númerico	8	0	La estructura s...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
12	ITEM12	Númerico	8	0	El sistema de c...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
13	ITEM13	Númerico	8	0	Las políticas de...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
14	ITEM14	Númerico	8	0	Las medidas d...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
15	ITEM15	Númerico	8	0	La institución p...	{1, TOTALM...	Ninguno	8	Centrado	Ordinal	Entrada
16	PREPARACION_SELECCION	Númerico	8	0	Preparación y s...	Ninguno	Ninguno	23	Centrado	Escala	Entrada
17	DESARROLLO_EVALUACION	Númerico	8	0	Desarrollo y ev...	Ninguno	Ninguno	22	Centrado	Escala	Entrada
18	COMPENSACION_SEGURIDAD	Númerico	8	0	Compensación ...	Ninguno	Ninguno	25	Centrado	Escala	Entrada
19	COMPETENCIASTOTALES	Númerico	8	0	RRHH POR CO...	Ninguno	Ninguno	21	Centrado	Escala	Entrada
20	Clasificar_comp_total	Númerico	5	0	Clasificar comp...	{1, Debi}...	Ninguno	23	Centrado	Ordinal	Entrada



## BASE DE DATOS EXCEL

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

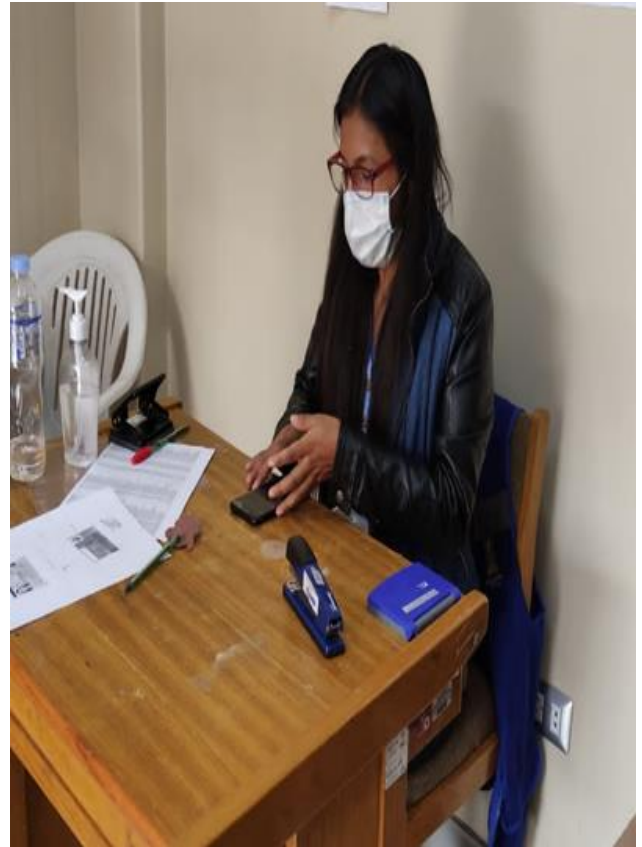
	D1			D2				D3				TOTAL			TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	SUB D1	SUB D2	SUB D3	
1	5	3	3	2	1	3	2	1	5	1	2	13	7	8	28
2	2	3	4	1	4	3	5	3	3	2	5	10	15	10	35
3	3	5	3	5	2	3	5	1	5	4	2	16	11	11	38
4	3	4	2	5	2	3	2	5	2	1	3	14	12	6	32
5	1	2	1	2	3	5	1	1	1	2	5	6	10	8	24
6	2	5	3	5	2	5	5	5	4	2	1	15	17	7	39
7	5	2	4	1	3	3	1	2	4	5	4	12	9	13	34
8	5	4	1	2	3	2	5	2	4	4	1	12	12	9	33
9	5	1	5	1	5	2	3	3	5	2	4	12	13	11	36
10	3	4	4	3	4	3	1	4	2	4	5	14	12	11	37
11	5	5	1	2	2	2	3	3	5	3	5	13	10	13	36
12	3	4	4	5	1	1	3	4	2	5	5	16	9	12	37
13	4	4	1	4	5	4	4	3	4	4	1	13	16	9	38
14	2	4	4	3	1	2	1	5	1	1	3	13	9	5	27
15	5	5	1	1	5	3	2	2	4	5	5	12	12	14	38
16	3	3	5	4	5	2	3	4	3	4	2	15	14	9	38
17	2	3	1	3	4	3	2	2	2	1	1	9	11	4	24
18	3	2	5	1	4	3	4	4	3	3	1	11	15	7	33
19	3	2	4	2	1	3	5	4	4	5	4	11	13	13	37
20	3	2	3	1	1	4	5	1	4	5	2	9	11	11	31
21	3	1	3	3	2	5	5	1	5	2	2	10	13	9	32
22	2	4	2	5	4	4	4	2	5	5	1	13	14	11	38
23	4	1	2	2	3	3	4	1	4	3	4	9	11	11	31
24	2	2	2	3	4	1	1	1	3	3	1	9	7	7	23
25	3	2	3	2	2	1	1	2	1	3	5	10	6	9	25
26	4	3	3	5	4	2	2	5	3	1	5	15	13	9	37
27	5	4	3	4	2	5	4	1	3	1	4	16	12	8	36
28	2	2	3	5	1	5	3	4	2	3	5	12	13	10	35
29	1	2	1	2	2	2	3	2	3	5	1	6	9	9	24
30	2	3	4	2	3	4	2	2	4	4	2	11	11	10	32
31	3	3	2	4	4	1	4	4	2	5	3	12	13	10	35
32	5	5	2	3	3	3	4	3	4	4	1	15	13	9	37
33	5	1	3	4	2	5	5	2	1	5	4	13	14	10	37
34	3	1	3	5	2	3	2	1	3	1	5	12	8	9	29
35	4	5	4	4	3	5	4	4	1	2	1	17	16	4	37
36	3	5	1	3	5	5	3	2	3	2	2	12	15	7	34
37	3	2	1	2	1	4	5	3	3	5	5	8	13	13	34
38	4	5	4	1	2	2	4	5	2	1	5	14	13	8	35
39	4	4	5	4	3	5	4	1	4	3	2	17	13	9	39
40	3	1	1	5	4	5	3	3	3	5	5	10	15	13	38
41	5	2	4	2	5	1	5	2	5	5	3	13	13	13	39
42	4	3	4	1	5	2	1	4	4	5	1	12	12	10	34



43	4	1	1	5	2	3	5	3	3	4	4	11	13	11	35
44	2	5	3	2	1	4	5	5	5	5	4	12	15	14	41
45	4	1	3	3	2	4	3	5	4	2	1	11	14	7	32
46	2	1	3	3	4	2	4	1	3	5	5	9	11	13	33
47	5	4	2	2	4	5	3	2	4	5	1	13	14	10	37
48	2	3	4	5	1	2	3	5	1	1	5	14	11	7	32
49	5	5	1	1	3	2	3	4	1	1	5	12	12	7	31
50	3	1	1	4	3	4	5	1	5	3	3	9	13	11	33
51	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	14	13	7	34
52	1	3	4	2	5	4	5	5	2	2	3	10	19	7	36
53	3	2	5	5	1	3	2	1	5	2	2	15	7	9	31
54	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	4	20	16	11	47
55	2	1	2	1	4	2	3	3	1	4	5	6	12	10	28
56	2	3	5	1	1	3	2	3	4	5	2	11	9	11	31
57	3	4	5	2	4	1	4	4	2	3	4	14	13	9	36
58	4	3	3	2	2	4	1	4	2	1	4	12	11	7	30
59	2	5	4	5	5	5	1	4	5	2	5	16	15	12	43
60	4	1	2	4	5	5	5	1	5	3	4	11	16	12	39
61	2	3	5	2	2	3	2	2	1	5	3	12	9	9	30
62	3	3	1	3	3	1	5	5	4	2	5	10	14	11	35
63	1	1	4	3	2	5	1	5	4	5	1	9	13	10	32
64	2	4	3	1	2	4	1	2	2	5	3	10	9	10	29
65	2	4	4	3	2	1	1	1	4	4	1	13	5	9	27



### EVIDENCIAS





ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 09-01-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: NORA Laura Namani

Dirección: Jr. ICA N° 460

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 74808884

Teléfono: 956222272 email: morita10lau@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: Ciencias Administrativas

Escuela Profesional o Mención: Administración y Marketing

Título o Grado Académico a optar: Licenciada en Administración y Marketing

Asesor: Ng. Percy Gonzalo Puma Puma

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA RED DE SALUD EL  
COLLO - ILOVEY AÑO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Competencias, Recursos Humanos Desempeño

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

1

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller  Título  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.  
 Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_  
 No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

Sí autorizo  
 No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Administración Pública (5909 - UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

09-01-2025

Fecha