

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS,  
UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE  
LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y  
NEGOCIOS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TESISTA: WILDER YONEL ROJAS BARDALES**

**ASESORA: DRA. BERTHA LEONOR WONG FIGUEROA**

**HUÁNUCO – PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Dedico en primer lugar a Dios, por mi existir y por permitirme llegar a este ansiado momento.

A mis queridos padres por su gran amor y apoyo incondicional, juntos contribuyeron con mi formación personal, lleno de valores, principios, perseverancia, empeño y sobre todo el amor a Dios y al prójimo.

A mis adorables y preciosas hijas que son mi inspiración, motor y motivo de mí existir.

A mis estimados hermanos (as) por su cariño y por la fortaleza que me dan para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

A los inalcanzables forjadores de la educación y cultura, docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco, quienes han contribuido en mi enseñanza de maestría.

A mi asesora Dra. Bertha Leonor Wong Figueroa por regalarme incondicionalmente su valioso tiempo en el asesoramiento constante en la presente investigación.

A los representantes y trabajadores de las empresas estudiadas por brindarme las facilidades en la recolección de la información, así como su apoyo permanente en el desarrollo del estudio.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar que la gestión del talento humano por competencias tiene influencia en la mejora de la competitividad de las microempresas. Corresponde a una investigación aplicada transversal, de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo y cualitativo, de nivel explicativo, con diseño no experimental transversal. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa y la encuesta para este último se utilizó como instrumento el cuestionario con preguntas de Escala de Likert aplicado a los representantes legales y los trabajadores de las microempresas. Los resultados evidencian la existencia correlacional positiva de la variable gestión del talento humano por competencias dimensionado en integridad, compromiso, orientación al cliente y orientación basada en resultados; y la variable competitividad dado que la mayoría de los encuestados de las microempresas respondieron en ambas variables que es regular, verificándose la correlación mediante la prueba de hipótesis Chi-cuadrado en tal sentido se aceptó la hipótesis alternativa, quedando demostrado la asociación existente entre las variables de estudio, finalmente con el resultado obtenido p valor de 0,000 concluimos que estadísticamente la gestión del talento humano por competencias tiene relación muy significativa con la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, periodo 2019.

**Palabras claves:** Gestión talento humano por competencias, integridad, compromiso, orientación al cliente, orientación basada en resultados, competitividad, microempresas.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine whether human talent management by competencies has an influence on the improvement of the competitiveness of microenterprises. It corresponds to a cross-sectional applied research, of correlational type, with quantitative and qualitative approach, of explanatory level, with non-experimental cross-sectional design. The techniques used were direct observation and the survey. For the latter, a questionnaire with Likert scale questions applied to the legal representatives and workers of the microenterprises was used as an instrument. The results showed that there is a very strong positive correlation between the variable human talent management by competencies dimensioned in integrity, commitment, customer orientation and results-based orientation; and the competitiveness variable given that most of the respondents of the microenterprises responded in both variables that it is regular, verifying the correlation through the Chi-square hypothesis test in that sense the alternative hypothesis was accepted, demonstrating the existing association between the variables of study, finally with the result obtained p value of 0.000 we conclude that statistically the management of human talent by competencies has a very significant relationship with the competitiveness of the microenterprises that are audited by the Regional Government of Huanuco, period 2019.

**Keywords:** Human talent management by competencies, integrity, commitment, customer orientation, results-based orientation, competitiveness, microenterprises.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 Fundamentación del problema .....	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3 Viabilidad de la investigación.....	22
1.4 Formulación del problema .....	22
1.4.1 Problema general .....	22
1.4.2 Problemas específicos.....	22
CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	24
2.1 Formulación de las hipótesis.....	24
2.1.1 Hipótesis general.....	24
2.1.2 Hipótesis específicas.....	24
2.2 Operacionalización de variables .....	25
2.3 Definición operacional de las variables .....	26
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....	29
3.1 Antecedentes de investigación .....	29

3.2 Bases teóricas .....	38
3.3 Bases conceptuales .....	81
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....	88
4.1 Ámbito de estudio .....	88
4.2 Tipo y nivel de investigación .....	88
4.2.1 Tipo de investigación.....	88
4.2.2 Nivel de investigación .....	88
4.3 Población y muestra .....	89
4.4 Diseño de investigación .....	91
4.5 Técnicas e instrumentos .....	91
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos .....	94
4.7 Aspectos éticos.....	95
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	96
5.1 Análisis descriptivo.....	96
5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis .....	120
5.3 Discusión de resultados.....	130
5.4 Aporte científico de la investigación.....	138
CONCLUSIONES .....	141
SUGERENCIAS .....	144
REFERENCIAS .....	147
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla 1:</b> Valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridades y congruencias al decir y al hacer .....	96
<b>Tabla 2:</b> Relaciones perdurables fundamentadas en el comportamiento honesto y veraz .....	97
<b>Tabla 3:</b> Desarrollo de los valores y la justicia en el trato con los demás .....	98
<b>Tabla 4:</b> Objetivos de la organización, cumplimiento de la obligación personal, profesional, empresarial y superación del resultado del esperado en la gestión organizacional .....	99
<b>Tabla 5:</b> Logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos .....	100
<b>Tabla 6:</b> Valores, cultura empresarial, personal y, motivación a terceros .....	101
<b>Tabla 7:</b> Anticipación de requerimientos del cliente interno y externo, así como resolución de necesidades .....	102
<b>Tabla 8:</b> Acciones de mejora para satisfacer al cliente y para solucionar de manera excelente.....	103
<b>Tabla 9:</b> Vínculos perdurables fundamentales en la fe .....	104
<b>Tabla 10:</b> Interés por lograr o superar el resultado esperado de acuerdo al patrón de calidad .....	105
<b>Tabla 11:</b> Objetivos con desafíos para alcanzar mejoras respecto al nivel rentabilidad .....	106
<b>Tabla 12:</b> Seguimiento de la empresa respecto al trabajo propio y de sus trabajadores propio y de sus trabajadores.....	107
<b>Tabla 13:</b> Gestión del talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva .....	108
<b>Tabla 14:</b> Los talentos humanos son recursos difíciles de copiar a la caracterización individual y particularmente propia de cada persona que conforma la empresa lo cual trae una ventaja competitiva.....	109
<b>Tabla 15:</b> Desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento ...	110



<b>Tabla 16:</b> Desarrollo y retención de talentos clave .....	111
<b>Tabla 17:</b> Recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal.....	112
<b>Tabla 18:</b> Identificación de fortalezas y oportunidades de desarrollo personal.....	113
<b>Tabla 19:</b> Los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos .....	114
<b>Tabla 20:</b> Directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional .....	115
<b>Tabla 21:</b> Sistema de gestión de calidad orientada al cliente.....	116
<b>Tabla 22:</b> Sistema de gestión de calidad orientada a mejorar la empresa y los controles de desempeños en los procedimientos .....	117
<b>Tabla 23:</b> Los resultados de las acciones de la empresa son el centro de los procedimientos de la gestión organizacional .....	118
<b>Tabla 24:</b> La gestión de la empresa es realizadora, dado que transforma un deseo estratégico en resultado tangible, los cuales se gestionan, monitorean y evalúan de forma sistemática y en el momento .....	119

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridades y congruencias respecto al decir y al hacer.....	96
Figura 2: Relaciones perdurables fundamentadas en el comportamiento honesto y veraz.....	97
Figura 3: Desarrollo de los valores y la justicia en el trato con los demás.....	98
Figura 4: Objetivos de la organización, cumplimiento de la obligación personal, profesional, empresarial y superación del resultado esperado en la gestión organizacional.....	99
Figura 5: Logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos.....	100
Figura 6: Valores, cultura empresarial, personal y motivación a terceros.....	101
Figura 7: Anticipación de requerimientos del cliente interno y externo así como resolución de necesidades.....	102
Figura 8: Acciones de mejora para satisfacer al cliente y para solucionar de manera excelente.....	103
Figura 9: Vínculos perdurables fundamentado en la fe.....	104
Figura 10: Interés por lograr o superar el resultado esperado de acuerdo al patrón de calidad .....	105
Figura 11: Objetivos con desafíos para alcanzar mejoras respecto al nivel de rentabilidad.....	106
Figura 12: Seguimiento de la empresa respecto al trabajo propio y de sus trabajadores .....	107
Figura 13: Gestión del talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva.....	108
Figura 14: Los talentos humanos son recursos difíciles de copiar, debido a la caracterización individual y particularmente propia de cada persona que conforma la empresa lo cual trae una ventaja competitiva .....	109

Figura 15: Desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento.....	110
Figura 16: Desarrollo y retención de talentos clave.....	111
Figura 17: Recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal.....	112
Tabla 18: Identificación de fortalezas y oportunidades de desarrollo personal .....	113
Tabla 19: Los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos.....	114
Tabla 20: Directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional .....	115
Figura 21: Sistema de gestión de calidad orientada al cliente .....	116
Figura 22: Sistema de gestión de calidad orientada a mejorar la empresa y los controles de desempeños en los procedimientos .....	117
Figura 23: Los resultados de las acciones de la empresa son el centro de los procedimientos de la gestión organizacional .....	118
Figura 24: La gestión de la empresa es realizadora, dado que transforma un deseo estratégico en resultado tangible, los cuales se gestionan, monitorean y evalúan de forma sistemática y en el momento .....	119

## INTRODUCCIÓN

El contexto actual se encuentra caracterizado por los fuertes requerimientos del mercado y la progresiva competencia tanto a nivel nacional como internacional, en tal sentido la pequeña y mediana empresa tiene como desafío mejorar de la competitividad, producto de muchas situaciones como son: la competencia globalizada, las empresas tercerizadas, las funciones externas, las mejoras en la excelencia del servicio y, principalmente, generar valor interno y externo (trabajadores, clientes, accionistas, etc.).

La mayor parte de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco no consideran como elemento importante el valor del talento humano, careciendo de metodologías para mejorar dificultando el debido proceso para contratar, rotar de personal, asimismo hay escasa oportunidad de progreso para los trabajadores y propietarios de las microempresas ocasionando ello baja competitividad y generando desagrado en cuanto al bienestar de cada trabajador.

Actualmente se administra el talento humano con prácticas desfasadas, sin consideraciones humanas a sus trabajadores, no existen capacitaciones sobre gestión de las capacidades humanas para los que supervisan, asimismo no se observa la infracción de la normatividad estipulada dentro del Código Sustantivo de Trabajo en ocasiones hasta se pasa por la dignidad humana, desconociendo absolutamente la teoría y enfoque que establecen que el ser humano es el elemento principal de toda organización, estas malas prácticas se evidencian en maltratos a los colaboradores.

Por su parte Maldonado y Manrique (2017), expresan que antes del inicio del boom del intelecto las organizaciones se enfocaban en los recursos económicos y materiales, mientras que la competitividad constituía el efecto de obtener materias primas en menos tiempo y costo, actualmente con la era de la globalización, los recursos materiales son accesibles con facilidad, es allí donde los trabajadores de ser sencillos se transforman en recursos de la organización provistos de capacidades, conocimientos, creativities y

competencias señalan también que en la actualidad, no es suficiente contar todo el recurso recursos pues las organizaciones modernas necesitan conocer la manera de utilizarlas para que garanticen utilidades; en tal sentido, los recursos lo constituyen los activos y los talentos humanos dentro la organización.

Sobre el particular Vallejo (2016), señala que en las empresas cuando se pierde capital, equipos y maquinarias se soluciona con las primas de seguro, préstamos; muy por contrario la pérdida del talento humano requiere de mucho esfuerzo y dinero, dado que se tiene que realizar todo un procedimiento como el reclutamiento, la selección, la capacitación, así como el desarrollo del personal necesario para conformar equipos de labor competitiva. De aquí que el talento humano se considera como el capital más significativo para las empresas; siendo necesario que exista una correcta gestión del talento humano

Según Chiavenato, Sacristan, y Roa (2012) la administración de los talentos humanos constituyen la forma de sobrevivencia de una empresa así como para alcanzar el éxito deseado considerando que vivimos en un ambiente que cambia constantemente y es muy competitivo, lo cual constituyen estrategias para alcanzar que el colaborador se sienta protagonista y se integre como socio de la organización con participación activa en el desarrollo continuo personal y organizacional, para ello es se deben determinar estrategias de gestión para manejar eficazmente las habilidades potenciales de las personas lo que permitirá obtener experiencia en los procedimientos y para alcanzar ventajas competitivas en el mercado según sostienen Collings y Mellahi (2009).

Cabe precisar que las tecnologías avanzadas son indispensables para alcanzar la productividad exigible por el mercado actual, sin embargo cualquier emprendimiento es exitoso cuando las personas de la empresa son flexibles y capaces de innovación, en consecuencia las tecnologías y las informaciones pueden tener todas las empresas no obstante las únicas ventajas competitivas que diferencia a una organización de la otra son

las capacidades de las personas de adaptación a los diferentes cambios producidos dentro la empresa.

Por los considerandos expresados la presente investigación tuvo como propósito determinar que la gestión del talento humano por competencias tiene influencia en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, concluyendo que desarrollar la gestión por competencias constituye una herramienta primordial para desarrollar la capacidad humana, dado que gestionar las competencias diferencia una simple capacitación pues cuenta con un esquema que engloba capacitaciones, entrenamientos y experiencias, indispensables para determinar las necesidades de un puesto o la identificación del talento del colaborador.

En todas las organizaciones intervienen muchos elementos los que deben estar bien coordinados a fin de lograr los objetivos organizacionales, en este sentido una empresa viene a ser el producto de los hechos de los colaboradores, en este sentido los objetivos empresariales son lograr competitividad, ingresar a mercados actuales, permanecer en el mercado, etc. y los objetivos personales supera a los materiales siendo de orden de seguridad, social, físicas, autoestima, poder, etc. En tal sentido el éxito empresarial radica en la unión de objetivos organizacionales con objetivos personales, pues cualquiera la persona está dispuesta a invertir en su desempeño, creatividad, observar las normas, generar valor, por ello la empresa remunerará, compensará, capacitará, entrenará, reconocerá, etc. con ello logrará la competitividad, ingresará a nuevos mercados y se posicionará en el mercado.

En tal sentido gestionar la capacidad humana por competencias es concretizar una alianza con estrategia entre la organización y los colaboradores generando talentos en beneficio de la empresa y el colaborador, alcanzando con ello la buscada competitividad.

Finalmente, luego del estudio realizado podemos señalar con certeza que el éxito traducido en competitividad de toda empresa son las personas que la integran dado que no existe ventaja competitiva que no pueda imitarse

# CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Fundamentación del problema

Actualmente las economías globalizadas cuentan con otras maneras de competitividad organizacional, siendo que estas vienen prestando mayor atención a sus recursos humanos, considerando este activo como un componente estratégico. No obstante, se observa a los colaboradores que se quejan de su puesto de trabajo, de su jefe inmediato, de sus actividades, asimismo del transporte, del clima, de la comida, en fin, nunca están satisfechos.

Es así que estadísticas indican que los profesionales en Latinoamérica no están contentos con sus empleos, lo que impacta de manera preocupante en el descenso de la competitividad empresarial, así como diferentes problemas de índole psicosocial. Por su parte la globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, de allí que nace la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia, volviéndose crucial la capacidad humana para que las empresas sean exitosas, lo cual ha dado auge a gestionar el activo intangible dado a la caracterización propia que lo hace difícil de copiar.

Asimismo, porque por el nuevo modelo de sociedad calificado por muchos estudiosos como la "sociedad del conocimiento" o "era de la información", ha llevado a las empresas a indagar sobre diversas maneras de gestionar como que el continuo aprendizaje, las innovaciones, las creatividades se conviertan en factores importantes para que las empresas alcancen la eficiencia y competitividad. Transformándose el desarrollo de los recursos humanos en un manantial de ventaja competitiva sostenible en las empresas. De este modo la adecuada gestión representa la fundamentación de la competitividad organizacional moderna, con ello se demuestra que las personas son aquellas que marcan cualquier diferencia en el desarrollo de una empresa pues estamos

en la era contemporánea, donde predominan los recursos humanos con la administración del conocimiento como formas para conseguir óptimos resultados en las organizaciones.

Pese a la referida importancia de la gestión del talento humano, las empresas hacen caso omiso a la problemática de gestionar eficazmente el recurso humano, en el sentido de hacer que este recurso humano obtenga mayor éxito en su labor a fin de lograr ventajas competitivas sustentables y sostenibles, se refiere a la preferencia de su producto y servicio.

Las organizaciones en forma constante están en la búsqueda de diversas maneras de competir para ser sostenibles y no sean copiadas por la competencia, de allí que las ventajas competitivas se relacionan con la superioridad relativa establecida con la competencia. En ese sentido el desafío para la industria en la actualidad es dar valor a la riqueza de los talentos humanos acompañado de estrategias que permitan gestionar los recursos humanos para lograr ventajas competitivas únicas y sostenibles, determinando que el talento humano constituye una inversión y nunca un gasto.

Gestionar el talento humano en las empresas hoy por hoy es de suma importancia para la parte académica como profesional. Sin embargo, revisando la literatura encontramos que en su mayoría esta parte del conocimiento solo enfatiza para las grandes empresas, situando en un segundo lugar a las micro y pequeñas empresas, posiblemente sea porque estas empresas poseen características internas peculiaridades como es su sistema organizativo y de control que son poco complicados, lo que hace la vulnerabilidad respecto a las potencialidades de las grandes empresas, también puede ser por la falta de costumbre de gestionar el conocimiento y el recurso humano, que hace que el progreso de estas empresas se vean limitadas.



Estas debilidades afectan la supervivencia de las micro y pequeñas empresas y por consiguiente afectan su competitividad, para contrarrestar los entornos cada vez más complicados y movidos, por ello los objetivos principales de las empresas deben conducir a mejorar constantemente su competitividad, dado que hoy en día, tener competitividad es esencial para la subsistencia de toda organización y con mayor razón para este tipo de organizaciones.

Al respecto el Banco Interamericano de Desarrollo (2018), en su publicación “Creciendo con productividad: una agenda para la región andina”, señala que las microempresas constituyen el grueso en la mayoría de las economías, inclusive las de mayor desarrollo, siendo que en los países andinos este tipo de organizaciones destaca porque emplean un alto porcentaje de las fuerzas laborales, este sentido tomando como muestra a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú que emplean entre cincuenta y ochenta por ciento de la fuerza laboral tenemos tasas superiores de países desarrollados y de América Latina y el Caribe, sin embargo según estudios el cuarentaicinco por ciento de las Mype del Perú podrían extinguirse en los 5 años siguientes, ello producto de la baja productividad, asimismo porque que en el Perú las microempresas solo llegan a la productividad laboral del orden del 5 % o 6 % respecto a las organizaciones de mayor envergadura, al tanto que en las economías desarrolladas alcanzan el 57 %.

Asimismo, sostiene que por lo general las empresas pequeñas de la región andina se sitúan en el sector construcción, comercio y servicios, a consecuencia de baja productividad laboral y desempleo.

También manifiesta que la productividad de las empresas pequeñas regionales se retrasa debido a la diferente realidad que se aprecia en economías desarrolladas dado que en los países andinos las carencias de productividad no se dan por un grupo de empresas con éxito, como suele suceder en las economías desarrolladas, es debido a las brechas sistemáticas de productividad.

Por otro lado, manifiesta que la baja productividad es como consecuencia de la baja competitividad en las pequeñas empresas regionales por la carencia de experiencias y capacitaciones de los propietarios de las empresas y de los colaboradores, la poca innovación y modernización del recurso capital, asimismo por la restricción crediticia y la informalidad laboral.

Por su parte la Revista digital con nuestro Perú (2018), en su publicación señala que las Mype están orientadas a realizar las actividades productivas, comercializadoras de bienes y servicios, transformadoras y extractivas, se cuenta con aproximadamente 6 millones a nivel nacional, de las cuales 93.90 % son microempresas que tienen de 1 a 10 empleados y solamente 0.20 % son pequeñas que cuentan con 1 a 100 empleados, la diferencia 5.90 % están constituidas por la mediana y grande empresa.

Las Mype generalmente nacen de requerimientos no satisfechos en los sectores de pobreza, por la falta de empleo, mínimos recursos económicos, burocracia, dificultad para conseguir créditos, etc., no obstante, según el informativo anual Doing Business del Banco Mundial (2019), el Perú se encuentra en el 51 puesto de las 190 economías respecto al pilar protegido para los inversionistas minoritarios.

Además la Sociedad de Comercio Exterior (ComexPerú) asevera que en el año 2017 de las 5.9 millones de Mype que existen solo 7,400 (0.12%) se dedican a la exportación es decir solamente el 1.80 %, al respecto la Asociación de exportadores, manifiesta que en los primeros 6 meses del 2018 no exportaron 1,480 Mype entre ellas 1,337 microempresas y 143 pequeñas lo cual demuestra fragilidad de ese sector, asimismo pese que emplean a 8.2 millones de empleados en mayor escala en el rubro comercial, servicios, productivo y extractivo, pues el 83,3% de las 5,9 millones Mype del Perú operaron en la informalidad lo cual es grave al extremo, constituyendo uno de los mayores retos para el país.

Es de reconocer que el rol de las Micro y pequeñas empresas es totalmente fundamental, debido a los aportes que proporcionan en cuanto a producir u ofertar bienes y servicios, adquirir y vender productos otorgándoles valor agregado, siendo elementos determinantes en las actividades económicas y generación de empleo, sin embargo carecen de: capacitaciones, capitales de trabajo por altos financiamientos de crédito, asimismo tienen: reducida asistencia técnica, gestión miento de negocios, y demasiada parte informal.

Por lo manifestado creemos que esta investigación será de utilidad tanto para el Estado Peruano como para los microempresarios quienes son los responsables del diseño de políticas públicas y privadas en la búsqueda de la mejora de su performance competitiva y por consiguiente económica, asimismo permitirá mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.2.1 Justificación de la investigación**

**Justificación teórica,** los resultados de la presente investigación podrán ser generalizados a todas las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, en razón que la investigación apoyarán a las teorías de la gestión del talento humano por competencias y la competitividad, de los diversos autores que refieren que “La función y procesos de la gerencia del talento humano han evolucionado al pasar de las tareas simplemente burocráticas, formales, hasta llegar en el mundo globalizado actual a posicionarse como eje determinante de las estrategias corporativas claves para la competitividad empresarial. El punto de partida para lograr empresas competitivas está en contar con personal que encuentra en su trabajo la satisfacción de sus necesidades superiores de realización y esta es la motivación que los lleva a comprometerse con la misión y los objetivos organizacionales. Con personas así alineadas, se facilita implementar estrategias orientadas a la

diferenciación por el servicio al cliente y la calidad, que resultan definitivos para la competitividad. Por lo anterior, cada vez más la gerencia del talento humano ejerce significativa influencia en el equipo directivo, a la hora de tomar decisiones fundamentales para la definición de las estrategias generales, que han de incorporar las variables relativas al compromiso de los empleados, para caminar por el sendero del éxito a largo plazo” (Zárate, 2009).

**Justificación a nivel metodológico**, el instrumento de investigación elaborado, considerando las variables, dimensiones e indicadores del estudio, servirá para futuras investigaciones relacionadas con el tema, dado que ello nos permitió conocer la importancia de la gestión del talento humano por competencias en las microempresas fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco en aras de optimizar la competitividad,

**Justificación social**, los resultados de la investigación servirá para gestionar el talento humano y mejorar la competitividad de microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco respecto a cumplir con las metas y objetivos empresariales trazados, además la población se verá beneficiada al contar con empresas que se preocupan por brindar óptimos servicios como la satisfacción al cliente, en mérito al talento humano por competencias.

**Justificación práctica**, los resultados de la investigación permitirán la optimización respecto a gestionar el talento humano que actualmente carecen las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, para lo cual deberán implementar modernas estrategias para alcanzar la competitividad en un mundo globalizado y determinar que los trabajadores constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible. De esta manera establecer que una gestión del talento humano por competencias promueve la competitividad y consiguientemente la productividad tanto a nivel de operaciones como a nivel de comercio.

**Justificación organizacional**, una adecuada gestión del talento humano por competencias permitirá a las microempresas fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco mejorar la productividad de los trabajadores, maximizando su rendimiento tanto operacional como comercial, alcanzando la excelencia de los servicios al cliente, lo que repercutirá en la satisfacción al cliente y por consiguiente se logrará la competitividad.

### **1.2.2 Importancia de la investigación**

El presente estudio es importante porque consiste en dar a conocer la gestión del talento humano por competencias en las empresas actuales como herramienta esencial estratégica, que busca generar valor agregado para la competitividad en las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, gestionando con mayor eficiencia el talento humano, motivando a los trabajadores con los conocimientos y habilidades que necesitan la organización, la cuestión es buscar promotores con capacidad de crear valor en las organizaciones, a fin que quebrar lo esquematizado orientado a los resultados y lograr un alineamiento firme con las metas y objetivos, asimismo busca fortaleza y retención de los potenciales talentos a ejecutar, anexando nuevas visiones holísticas que creen conciencia desde el nivel jerárquico superior más alto hasta el nivel inferior más bajo.

Cabe precisar que el talento humano hoy en día es denominado la variable más competitiva de las organizaciones. Solo el personal con mayores capacitaciones podrá concebir excelentes productos y crear ideas innovadoras de manera que las organizaciones traspasen con éxito a su competencia.

En ese sentido la gestión del talento humano, se convierte en un referente definitivo, en razón que el triunfo de las empresas está en gran parte en función del quehacer de los colaboradores y cómo lo desarrollan, visto de este modo invertir en el talento humano genera excelentes utilidades. En ese sentido el departamento de gestión del

talento humano podría transformarse en un socio estratégico de otras áreas, reforzando la labor en grupos y reestructurando la empresa de manera radical, acá lo que se quiere es que los colaboradores puedan desarrollarse de manera integral sea individual o grupal, con la finalidad de alcanzar el desarrollo de la empresa, buscar y retener los mejores talentos a fin de contar con un clima de satisfacción como elemento que diferenciación con otras organizaciones.

### **1.3 Viabilidad de la investigación**

Hernández Sampieri, R., & et al. (2010), manifiestan que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, en tal sentido y disponiendo de los recursos en mención, la viabilidad y la ejecución de la presente investigación estuvieron totalmente garantizadas.

### **1.4 Formulación del problema**

#### **1.4.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión del talento humano por competencias influye en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida el desarrollo de la competencia integridad incide en la competitividad empresarial?
- b) ¿En qué medida el desarrollo de la competencia compromiso incide en la competitividad empresarial?
- c) ¿En qué medida el desarrollo de la competencia orientación al cliente incide en la competitividad empresarial?
- d) ¿En qué medida el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide en la competitividad empresarial?

## **1.5 Formulación de objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar que la gestión del talento humano por competencias influye en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer que el desarrollo de la competencia integridad incide en la competitividad empresarial
- b) Establecer que el desarrollo de la competencia compromiso incide en la competitividad empresarial
- c) Establecer que el desarrollo de la competencia orientación al cliente incide en la competitividad empresarial
- d) Establecer que el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide en la competitividad empresarial

## **CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.1 Formulación de las hipótesis**

#### **2.1.1 Hipótesis general**

La gestión del talento humano por competencias influye significativamente en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019

#### **2.1.2 Hipótesis específicas**

- a) El desarrollo de la competencia integridad incide significativamente en la competitividad empresarial
- b) El desarrollo de la competencia compromiso incide significativamente en la competitividad empresarial
- c) El desarrollo de la competencia orientación al cliente incide significativamente en la competitividad empresarial
- d) El desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide significativamente en la competitividad empresarial



## 2.2 Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL		TÉCNICA
	DIMENSIONES	INDICADORES	
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer</li> <li>- Relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz</li> <li>- Valores y la justicia en el trato con los demás</li> </ul>	Encuesta
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión</li> <li>- logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos</li> <li>- valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros</li> </ul>	
	Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipación a los pedidos de los clientes internos y externos y resolver necesidades</li> <li>- Acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia</li> <li>- Relaciones duraderas basadas en la confianza</li> </ul>	
	Orientación basada en resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad</li> <li>- Metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento</li> <li>- Seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores</li> </ul>	

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA
COMPETITIVIDAD		Ventaja Competitiva	
		Desarrollo de Prácticas de Gestión Humana	
	Competitividad Empresarial	Oportunidades de Desarrollo	Encuesta
		Fortalecimiento del Compromiso organizacional	
		Integración al Sistema de Gestión de Calidad	
		Gestión basada en Resultados	

### 2.3 Definición operacional de las variables

#### Gestión del talento humano por competencias

Definido como el procedimiento sistematizado que identifica la capacidad necesaria para el cumplimiento de una labor determinada en una organización, con la finalidad de encontrar el personal idóneo que ocupe el puesto. Este procedimiento cuenta con el desarrollo de las habilidades del colaborador, así como alcanzar que se quede en la organización.

Gestionar la gestión del talento humano por competencias significa buscar el logro óptimo desempeño para la empresa observando a los colaboradores y realizando seguimientos de sus capacidades y habilidades.

En tal sentido en el paso uno se definen las habilidades y capacidades requeridas para cada puesto de trabajo, los que deben ser cuantitativos (objetivos), de esta forma se analizará profundamente las capacidades de la persona de adaptación a un determinado puesto de trabajo, es así que las competencias a ser exploradas incluyen conocimientos, destrezas, actitudes, intereses y motivaciones personales.

### **Competitividad**

Es aquella capacidad que posee una empresa pública o privada de conseguir y sostener una ventaja competitiva de manera que alcance, sostenga y mejore una postura en el contexto socioeconómico, es así que la competitividad se encuentra definida por la productividad que no es otra cosa que el valor del producto que genera una unidad de trabajo o capital, en otras palabras viene a ser las habilidades con que cuentan las empresas de hacer y mantener ventajas que posibiliten su posición en el mercado, dicho de esta forma la ventaja es el medio o cualidad que tienen una organización respecto a su competencia lo que los hace ser superiores y diferenciarse de ellas.

También es la capacidad que poseen las empresas para trabajar y desarrollarse económicamente, generando valor agregado en relación a sus competidores con éxito. Una empresa logra competitividad táctica en la medida que determina exitosamente una estrategia que le garantice que su capital invertido retorne con un valor superior.

La competitividad viene a ser un referente de las capacidades de respuestas y de anticipaciones de la empresa ante las demandas y requerimientos del entorno que lo rodea. (Accionistas, directivos, empleados y acreedores, etc.).

La competitividad empresarial son las capacidades que posee una organización de realizar las cosas con superioridad a su competencia, puede ser en términos de sus productos, producción, costo, calidad, entre otros, para que finalmente se logren mayores beneficios.

La solución para la competitividad será diferente para cada organización según los casos que se presentan, por ello es necesario detectar los elementos primordiales que permitan

obtener la diferencia adoptando estrategias para mejorar asimismo deberán hacerse las siguientes preguntas ¿Es necesario acelerar nuestro crecimiento?, ¿Existe capacidades de expansión nacional o internacionalmente? ¿El producto o servicio aporta valor agregado como: calidad, precio, atención al cliente, ¿otros respecto a la competencia? ¿Es necesario realizar inversión para mejorar la eficacia de los procesos para incrementar las ganancias? ¿Es posible la apertura de canales de comercialización?

¿Hay clientes nuevos por convencer? Estas interrogantes permiten reflexionar y con ello elaborar un plan para mejorar la competitividad que no es más que una situación con valor respecto a la capacidad para generar mayor valor agregado que la de su competencia.

## CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes de investigación

Al haber efectuado la revisión de antecedentes en los diferentes centros de información como bibliotecas, internet, etc. no se han encontrado investigaciones relacionadas con el tema específico a tratar, sin embargo, se han encontrado investigaciones relacionadas al estudio.

#### A Nivel Internacional

**Arrobo Celi, W. (2013).** Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A (tesis pregrado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Guayaquil - Ecuador. Concluye: Que el eje transcendental de todo desarrollo productivo es el sector humano, se siente sostenible debido al progreso constante que se presenciara, con la imposición de estrategias que permitan calcular los desempeños sostenido por indicadores de gestión, para luego ser ubicados en funcional análisis de las competencias por cada área, asimismo que se conseguirá trabajadores comprometidos y competentes, que serán capacitados regularmente, a su vez se les pagará según su desempeño, habilidad y destreza que demuestren en cada trabajo realizado en beneficio personal y entorno laboral y que el avance operativo del personal de Cimpexa, se acrecentará generando oportunidades económicas que se invertirá en más capacitaciones, ayuda psicológica y mejora del ambiente laboral.

**Casas Bareño, D. (2015).** La calidad del talento humano en las pymes como elemento diferenciador de competitividad, (Proyecto de Grado). Universidad militar nueva granada. Bogota - Colombia. Resume: En la actualidad es importante saber que el recurso humano no significa la cantidad de colaboradores que laboran dentro de la organización, sino se refiere al conocimiento, habilidad, comportamiento y actitud, en resumen, las competencias que tienen los sujetos dentro de una empresa pueden tener muchos empleados y gran cantidad recursos, empresas con minoría de empleados, pero grandes

recursos, demasiados empleados y pocos recursos y finalmente menor cantidad de empleados y de recursos. En resultado a esto se muestra que entre mayor sea la capacitación y entrenamiento de las personas que laboren en una empresa, será mejor su rendimiento y desarrollará las competencias satisfactoriamente, concluyendo a una competitividad creciente. La investigación refiere que la calidad del talento humano impulsa la competitividad.

La competitividad de las PYMES y sobre todo de los emporios empresariales más grandes es el resultado de la calidad del talento humano, de manera que las herramientas de los empleados y el uso seguido que le dan, se vuelve las piezas que mantiene en ventaja la competitividad. Dedicar tiempo y recursos en poseer, conservar y ejecutar las competencias es una inversión objetiva y precisa que es aplicada como estrategia imprescindible.

**Carrión, Zula y Castillo (2016).** “Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador”, (Artículo Científico). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador. Entre sus conclusiones señala: Que en el centro del sistema debe hallarse la cultura organizacional, comprendida como el grupo de supuestos, convenciones, valores y normas de la organización, las cuales deben dirigir hacia el logro y reconocimiento, asimismo, aspirando a la perfección. A fin de aproximarse a ello, el sendero debe ser la aplicación organizada y precisa del talento humano, ya que son estos sujetos los responsables de crear y manejar dicha cultura.

**Peña, Chávez y Alarcón (2016).** “El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas”, (Artículo Científico). Universidad Autónoma de Coahuila- México. Entre sus conclusiones señala: En los grupos tiene que prevalecer el compromiso organizacional a través del ambiente organizacional, estimulando la atención de los empleados al logro de la organización; siendo importante el capital humano para mejorar una empresa. De esta manera guiándose por los resultados conseguidos, concluimos en que los empleados se sienten uno con la empresa y son leales, dejando de lado si se sienten

conformes o insatisfechos. También les atrae la idea de seguir laborando en la empresa, demostrando lo necesario y útil que es para continuar en la empresa; esto se debe a la región donde hay pocas oportunidades laborales de igual o mejor remuneración, pues esto es consecuencia de la situación que vive el país entrono al costo del acero. Estas respuestas se certifican por Loli Pineda (2007) de alguna Universidad pública de Lima ya que se acerca a relacionares con condiciones económicas y laborales que se agregan los grandes resultados de desempleo dentro del mercado laboral.

**Fernández Ronquillo, M. (2018).** “Modelo de competencias para microempresarios en entornos deprimidos: la región 5 del Ecuador”, (Tesis Doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya - Barcelonatech. Barcelona - España. Concluye que los frutos dilucidan que la eficacia de los microempresarios en la dirección de su acción empresarial necesita del desarrollo de sus habilidades primarias, asimismo, que una guía de habilidades amoldada a su ambiente repercute de buena forma en el progreso de su rendimiento profesional y en un oportuno manejo de sus negocios. Del mismo modo, se manifiesta que el perfeccionamiento de gestionar administrativamente y el rendimiento, son dependientes de los actos que suscitan la disposición de grupos de empresas por relaciones, de la correlación en cadenas que ejecuten con distintos intérpretes, como son abastecedores, consumidores y adversarios, y lo más importante que es la sujeción con el desarrollo de la inteligencia emocional.

**García Ortiz, D. (2018).** Estrategias de gestión del talento humano en Mipymes sector diseño y su incidencia en la competitividad, 2018, (Trabajo de investigación). Fundación Universidad de América. Bogotá – Colombia, concluye:

- ✓ Un factor muy importante en las MIPYMES del área de diseño, es el talento humano, al resultar ser una pieza clave para el desarrollo y funcionamiento de esta, de misma forma impulsa asertivamente la competencia de las MIPYME, ya que se transforman en estrategias que apoyan el aumento y durabilidad dentro del mercado; fundamentado en que los recursos humanos son el impulso de las empresas.

- ✓ La competitividad empresarial se rige en encontrar la parte estratégica y metodológica para impulsar las MIPYMES para que tengan más participaciones, siendo así reconocidas por el mercado, esto sucede con la mejora del proceso en cada sector de la empresa, el conjunto de herramientas que genera competencia en las MIPYMES son los talentos humanos, innovaciones, tecnologías y las investigaciones y desarrollos.
- ✓ Dentro de las MIPYMES del sector diseño, el potenciador que pone en marcha las organizaciones es el talento humano, a su vez incentiva la competitividad por sí misma debido a la influencia que hace diferencia y agrega valor a lo que ofrece el conocimiento, talento y virtudes de los trabajadores; por esto se tiene que mejorar sus capacidades y competencias con la finalidad primordial de concretar las metas y superación de la corporación.
- ✓ La forma de gestión organizacional mejor propiciado para las MIPYMES del sector diseño, es el tipo de gestión basado en competencias, arraigado con el desarrollo de la capacidad humana, con méritos a las personas que estructuran la organización, indagando en el desarrollo propio y confort que contribuyen en las consecuencias de la MIPYME.
- ✓ Ciertas herramientas de administración del talento humano mostradas, apoyan al impulso, la competencia y habilidades de creadores o grupos de estos pertenecientes a la MIPYME del área de diseño son: valorar lo trascendental que es la gestión de empleados, sus dificultades y situaciones; pues sus emociones resaltan en los trabajos que realizan; lo fundamental de socializar por medio de un entorno laboral adecuado donde se consolide los vínculos, dentro de esto se incentiva el trabajo en grupo y ambientes adecuados al igual que progresar en conocimientos por medio de las capacitaciones, talleres donde se motive al autodesarrollo; entre más cosas.



### **A Nivel Nacional**

**Espinoza I., Segovia H. & Espinoza H. (2013).** “Talento humano y desarrollo organizacional en las microempresas turísticas del Valle del Mantaro”, (Artículo Científico). Universidad Nacional del Centro del Perú. En su investigación concluye que, acorde a los datos del estudio, el elemento Desarrollo organizacional, se expresa por medio de dos dimensiones importantes, siendo estas: compromiso y acto del personal. De tal modo, es posible evidenciar que la capacidad humana decreta el crecimiento empresarial en microempresas de turismo del Valle del Mantaro de manera elocuente, conservando una situación de retardo. A más empeño, mayor progreso y viceversa. Descubriendo una labor deficiente por parte del personal. A su vez se haya que el acto de los empleados repercute en el progreso de la organización en microempresas de turismo del Valle del Mantaro directamente. Mayor acción de los trabajadores, resulta a máximo desarrollo. Se encontró limitado impulso y hechos por parte de los trabajadores.

**Colque Jara, A. (2013).** “Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua - 2011”, (Tesis doctoral). Universidad Privada de Tacna. Tacna - Perú. Entre otras concluye: Que en las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua, la gestión del talento influye significativamente en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua. Esto significa que es mayor la probabilidad de que la empresas de servicios que alcanzan el nivel fuerte en gestión del talento, alcancen el nivel alto en competitividad; y por el contrario, que las empresas que no superan el nivel medio en gestión del talento, permanezcan en el nivel bajo de competitividad y recomienda que las Mype de servicios de la Región debieran tomar en cuenta el hecho de que la medición de la gestión del talento constituye una acción que les permitirá contribuir a la potenciación de aquellas cualidades internas que dan forma a sus características de competitividad.

**Arizpe Campos, L. (2014).** “Gestión del talento humano para la satisfacción del cliente en la empresa Servited periodo 2013”. (Tesis pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú facultad de administración de empresas. Huancayo – Perú. Concluye: Que el rendimiento de la muestra de Capacidad de Aprendizaje Organizacional nos prueba que por el progreso de un elemento dentro del espacio formativo mediante una percepción común entre todos, crece en 0.781 la conformidad del cliente en la compañía, así también la administración responsable procede a impulsar todas las capacidades y competencias en la empresa, el resultado de la responsabilidad emocional por medio del desarrollo de un ambiente laboral, la conformidad laboral y la estimulación es de 0.727 en la Satisfacción del Cliente de SERVITED, simboliza la introducción a la estadística cualitativa y el 90% de los compradores apoyan con que se dirija y transmita datos característicos sobre el producto/servicio. Se podría decir que, el correcto performance del socio apoya a influenciar la fiabilidad del cliente, manteniendo a consideración los gustos del cliente. La media de 4.2, nos enseña el progreso cuantitativo en la inferencia estadística de la Satisfacción del Cliente, beneficiando en el rendimiento del elemento clave del objetivo a alcanzar en 0.842, que influye en la Satisfacción del Cliente de SERVITED, de acuerdo a la inferencia cualitativa.

**Ascue Paucar, A. (2015).** “Factores de éxito de las microempresas del sector comercio en el distrito de Andahuaylas – Apurímac, 2015”, (Tesis Pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - Perú. Señala que se halló a muchos microempresarios con decadencia en su preparación, ignorando la presencia de entidades y programas de ayuda a las microempresas, igualmente se detectó que las causas de logros más significantes para los microempresarios son cuatro: interacción con los compradores, eficacia en las acciones tomadas, la administración del conocimiento y motivación del dueño, alusivo a los agentes de competencia, el cual se apoyó en el modelo diamante competitivo de Michael Porter, que benefició en la estabilidad de las cualidades que apoyan a la competencia del área comercial del distrito de Andahuaylas, se detectó que en entre diferentes variables de la competitividad mencionado por Porter, es el más trascendente o mayor atención la satisfacción al cliente, junto a ello los métodos probados

en los precios, indicando que el factor con mayor relevancia que recae en la competencia de la microempresa del área comercial del distrito de Andahuaylas es aquella exigencia que poseen los compradores. Y de muy poca consideración es la competencia limpia mencionando que en el distrito de Andahuaylas dentro del sector comercial la contienda es dura y desleal.

**Flores Peña, C. (2015).** “Gestión del capital humano para la competitividad de las Mype de la provincia de Huancayo”, (Tesis pregrado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú. Concluye:

- ✓ La administración de la capacidad humana contribuye de manera positiva en la competencia de las Mype de Huancayo, pues dentro de ellos se encuentra capacidades, habilidades, conocimientos, siendo un centro importante de superioridad competitiva, con un mejoramiento innovador que otorgue el cumplimiento de objetivos de las Micro y empresas menores.
- ✓ El desarrollo provisional del capital humano produzca cierto adelanto en la competitividad para las Mype de la provincia Huancayo, poniéndolo a prueba para encontrar una manera de formar valores en la organización donde nazca un valor personal y de grupos laborales. La organización del capital humano lucha con el desafío de obtener una ventaja en la competencia por medio de la conservación de talentos únicos y procesos fácilmente notables.
- ✓ La conservación del capital humano otorga una realización en lograr los objetivos de las Mype de Huancayo, queriendo que sus trabajadores puedan adecuarse a las constantes transformaciones que experimenta la promoción de aprendizaje, la estabilidad de un perfecto entorno laboral y aprendiendo nuevos conocimientos para así no llegar a desaparecer del entorno comercial.
- ✓ La aplicación de las habilidades perteneciente al capital humano provee beneficios dentro del proceso de innovación y actualización de Mype Huancayo, ya que consiguen capacitaciones, educación y conocimientos que posibilitan al empleado a tener una actitud participativa constante dentro del proceso de actualización de la empresa,

volviéndose una pieza fundamental para mantenerse firme ante los mercados agresivos, cuales decisiones son de cambios muy regulares.

**Alva, E. (2017).** “La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima”, (Artículo Científico). Universidad del Pacífico, Perú. Menciona: Que las microempresas ejecutan el 95 % del mundo empresarial en el Perú, asimismo, crean trabajo al 48 % de la población. Su desvanecimiento provoca una cadena de inconvenientes sociales y económicos a la nación. La finalidad del presente análisis fue reconocer los causantes de mortalidad de las microempresas en territorio peruano desde el punto de vista de sus gestores, para examinar las primordiales causas que resultan en desvanecimiento del comercio y alcanzar un modelo que conceda proponer, más adelante, un modelo de líneas y vista empresarial que fomenten su desarrollo. Siendo esto las situaciones primordiales de mortalidad: la poca exposición de las ventas, la posición económica del territorio nacional, la mucha competitividad entorno al comercio, la deficiencia en ideas de negocio y de herramientas que regulen y generen buenos resultados, asimismo, la poca posibilidad de encontrar trabajadores eficientes.

**Nicho Zambrano, A. (2017).** Gestión del talento humano y la ventaja competitiva de la empresa J&MC Contratistas Generales S.A.C 2016, (Tesis Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. Concluye: que hay existencia de asociación importante entre la gestión del talento humano y la ventaja competitiva, dado que el valor Rho de Spearman resultó 0.812 y el valor significativo fue 0,000.

**Contreras Torvisco, M. (2018).** “Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad en microempresas farmacéuticas del cercado de lima caso: galería capón center” 2013”, (Tesis Maestría). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima - Perú. En su investigación: Los datos obtenidos manifestaron que los elementos que formaron parte de la investigación se vinculan de manera beneficiosa, concluyendo que, con una óptima administración de la excelencia centrado y enfocado al cliente, será más

la competencia dentro de las microempresas farmacéuticas del cercado de Lima Caso: Galería Capón Center.

**Aliaga López, G. (2018).** “Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los empleados de Interbank agencia huacho, 2018”, (Tesis doctoral). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho - Perú. Entre otras concluye: Existe la evidencia estadística de la relación entre la Gestión del Talento Humano con la responsabilidad organizada por los colaboradores de Interbank - Agencia Huacho año 2018. Con resultado correlacional:  $r = 0,856$  de magnitud: siendo un nivel correlacional positivo alto.

**Valderrama Minchola, F. (2019).** “Gestión de calidad en la mejora constante de las micro y pequeñas empresas del sector industria, rubro preparación de productos de panadería, casco urbano del distrito de Chimbote, 2016”, (Tesis Pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Chimbote - Perú. En sus Recomendaciones, señala: Que se debe tener en cuenta como guía de negocio el instruir regularmente a sus empleados pues por esto resulta positivo con el aumento de las ventas, las guías e instrucciones deben ser seguidas y aplicables a las actualidades las cuales buscan la conformidad y bienestar del cliente, igualmente reforzando el desarrollo propio y laboral de todos los jornaleros. Asimismo, actualizándose con las adquisiciones de nuevas propiedades y cualidades para el producto, refiriéndose a la calidad o valor agregado, la diligencia en la calidad que beneficia a los portavoces para que consideren que, si se proponen a financiar en mejoras lo más sensato es capacitar a sus empleados ya que los beneficiados serán por ambas partes, y finalmente poner en práctica los métodos que hacen referencia a gestión de calidad, con el entendimiento obtenido se favorecerá la organización junto a ello conseguirá ser líder en el mercado competitivo, y se mantendrá ahí dependiendo de su habilidad, en su producción y compromiso con la ejecución de su visión guiadas y enfocadas al contentamiento del cliente.

**Harrison Swett, G. (2019).** “Gestión del talento humano con relación al control de calidad de servicio de la empresa valuaciones maneras SAC” (Tesis Pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú. Entre otras concluye: Que la ejecución de una mejor administración del talento humano, se expondrá en la medición de la excelencia por servicio que se ofrece a los consumidores. Realizando este acto se puede conseguir que los colaboradores se sientan muy comprometidos con la visión, misión, objetivos, metas y políticas de la empresa.

### **3.2 Bases teóricas**

#### **Variable: Gestión del talento humano por competencias**

##### ***Gestión del talento humano***

Chiavenato (2009) refiere que dentro de la era del conocimiento nacen los grupos encargados de administrar el talento humano, suplantado así los departamentos encargados de los recursos humanos. Las aplicaciones del recurso humano son asignadas los dirigentes de línea pertenecientes a la empresa y se vuelven en administradores que formarán parte de los recursos humanos, al mismo tiempo la labor operativa y burocrática nada fundamental se tercerizan subcontractando. Los grupos de gestión de talento humano son independientes de la diligencia activa y se encargan de dar información al interior para hacer que el departamento se encargue de las diligencias con estrategia de guía universal, con una visión futuro y en la meta de la empresa y sus integrantes. Los individuos ya no son sujetos pasivos que necesitan un elemento de gestión, sino se transforman en sujetos activos y con intelecto que asisten a gestionar los diversos elementos y bienes del organismo. Son muchas las vueltas que se dan.

Actualmente a los individuos se les conoce como socios del organismo que asisten a tomar decisiones en sus labores, consiguen realizar los objetivos y logran datos negociados preestablecidos y con una visión donde el comprador satisface sus necesidades y perspectivas.

En la era del conocimiento, soportar a las personas ya no es una difícil situación que se tiene que experimentar, ahora es una oportunidad para las empresas. Ya no es más un reto, ahora es un adelanto en la competencia de empresas con popularidad y metas logradas.

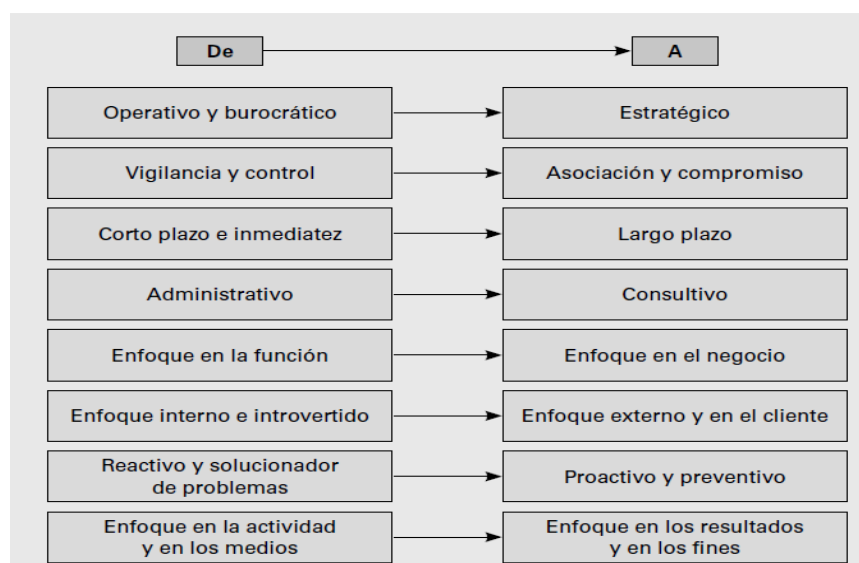
Sin embargo, cabe preguntarse ¿qué cosas acontece con las administraciones del recurso humano? Lo cierto es que esta dirección se adecúa velozmente a los tiempos actuales. ¿Cómo? Se realiza de una forma extensa e inalterable; ya no es más una Administración de Recursos Humanos para luego convertirse en gestión del talento humano. Ya no es una zona oculta, impenetrable, controladora y centralizada que tenía su reputación en lo lejano, para luego volverse un área despejada, sociable, equitativa y descentralizadora.

### Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos

Debido a los avances que ocurren en el planeta, el sector de Recursos Humanos pasa por variaciones significativas.

Y no podría haber otra manera. En coyunturas nuevas, el sector atravesó por un duro cambio. La verdad es que los cargos actuales lo toman los expertos de los Recursos Humanos son diversos: ellos tienen que realizar papeles operativos, asimismo, estratégicos. Tienen que ser policías y asociados al igual momento. Dicho de otra manera, para que el departamento de Personal logre aumentar el mérito al organismo, tiene que hacer valer su finalidad y formar ventaja competitiva, desarrollar labores con mayor abordabilidad y complicadas (Chiavenato, 2009).

#### *Los nuevos roles de la función de Recursos Humanos*



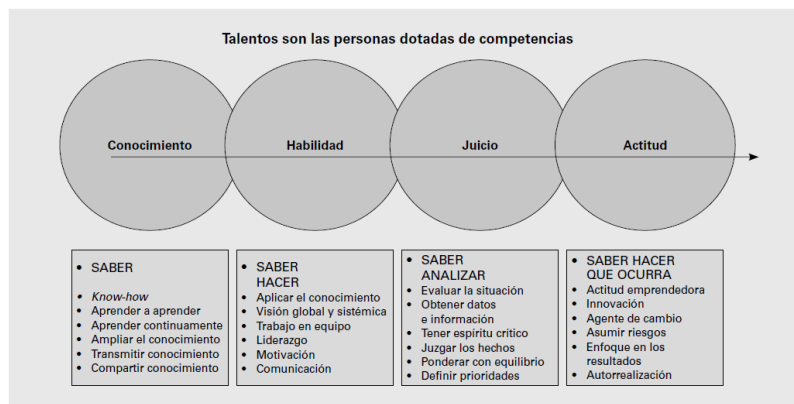
### ***Talento humano (capacidad humana o habilidad humana)***

Dirigir la habilidad humana se torna cada día en algo imprescindible para el triunfo de la empresa. Contar con mucho personal no denota únicamente tener capacidades. ¿Cuál sería la disimilitud entre los colaboradores y habilidades? Un talento es constantemente un elemento excepcional perteneciente a la persona. Escasas veces todo sujeto es un talento. Para que llegue a tener talento, el sujeto debe tener diferencial competitivo que lo aprecie. En el presente el talento incorpora cuatro elementos importantes para la competencia individual:

- 1. Conocimientos.** Es el saber. Integra la respuesta de un aprendizaje constante y regular, pues el conocimiento es lo más importante del siglo XX I.
- 2. Habilidades.** Significa hacer bien. Es decir, se emplea y utiliza el conocimiento, puede ser para solucionar conflictos entre otros, inventar, realizar innovaciones. En resumen, es el resultado de un cambio del conocimiento.
- 3. Juicios.** Significa la capacidad de análisis del entorno y las situaciones. Quiere decir obtener cualquier dato o informaciones, poseer un carácter de crítica, de debate sobre las situaciones, realizar ponderaciones equilibradas y establecer lo prioritario.
- 4. Actitudes.** Significa estar preparado para hacer que ocurra. La personalidad de emprendimiento nos otorga la posibilidad de lograr y sobrepasar las metas, enfrentar riesgos, participar como proveedor del cambio, añadir valor, alcanzar la perfección y guiarse por los resultados. Logra que el colaborador pueda lograr realizar su potencial por sí mismo (Chiavenato, 2009).



### *Composición del talento humano*



Antiguamente “Talento” era la denominación que se le otorgaba a una moneda preciosa. En el presente es imprescindible conocer, constituir, planificar, progresar, compensar, guardar y revisar ese activo valioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Eso es un reto para el organismo, asimismo, para el área de Administración de Recursos Humanos. Se maneja de un eficaz sustancial que no se puede retener, de forma singular y única, a un área de la organización (Chiavenato, 2009).

### *Moderna orientación en la era del conocer*



### ***Capital humano***

Chiavenato (2009), manifiesta que la noción de los talentos humanos se orienta obligatoriamente al capital humano, la propiedad irremplazable que las organizaciones podrían agrupar para lograr el potencial de la competencia y el triunfo. El capital humano está formado por:

**1. *Talento.*** Bendecidos de intelecto, hábiles y competentes que se consolidan, modernizan y son remunerados de manera continua. No obstante, el talento puede estar de modo solitario es decir bajo procedimiento lacrado. Aislado deja de alcanzar más distancia, dado que tener existencia y coexistencia en un entorno que pueda otorgarle libertades, autonomías y coberturas de manera que pueda extenderse mucho más.

**2. *Contexto.*** Es el entorno profundo e idóneo para que los talentos broten y surjan. Al no poseerlo, se debilitan o perecen. El marco se define a través de dimensiones como:

**a) *Una construcción de la organización*** con un proyecto adaptable, constituido, con distribución de las labores que administre a las personas, la corriente de procedimientos y de los movimientos de forma parcial. La entidad laboral tiene que agilizar la realización y la interacción con los individuos.

**b) *Una cultura organizacional*** liberal y cooperativa que suscite seguridad, responsabilidad, comodidad, fuerza de equipo. Una cultura en base al apoyo y el compañerismo.

**c) *Una clase administrativa*** sosteniendo en el liderazgo innovador y en el desarrollo profesional, con transferencia del mando, representación y asignación de facultades. Es preciso obtener talento incorporado a un entorno favorable. Cuando la situación es propicia, el talento progresará y crecerán. Cuando el entorno es no acogedor, el talento se aleja de ligaduras y prefieren aislarse. La adición de los talentos y los contextos aportan a la idea de capitales humanos.

Lo dicho conserva un alcance valioso en la Administración de Recurso Humanos: dado que no es asunto de pugnar con los colaboradores y convertirlos en un talento, pues además depende del lugar donde laboran. De este modo, su reciente rol sería: tratar a los colaboradores, con su administración laboral, con culturas organizacionales que les rodean y de acuerdo al modo de gestión empleado por los representantes como organizadores de colaboradores, desde que la definición humana dirige a la definición de la riqueza del intelecto. De tal modo, que la riqueza humana constituye la parte con mayor valor de la riqueza del intelecto.

López y Grandío (2005), citado por Chiavenato (2009), señala que, en el interno de los bienes inmateriales de la empresa, ya que, el Capital Humano se conoce como un medio superior en estrategia, el más difícil de desarrollar. El Capital Humano se define como un grupo compuesto de habilidad, conocimiento y competencia de la persona que opera dentro de la organización, es un manantial de indudable ventaja competitiva con realización a futuro.

De acuerdo al *esquema Navegador de Skandia*, citado por Chiavenato (2009), la riqueza humana es la agrupación de capacidad, conocimiento, destreza, y las experiencias del personal y dirigentes de la organización, que busca ser la adición sencilla de las dimensiones, teniendo que percibir por igual la mecánica de un organismo moderno dentro de un espacio competitivo variado.

El modelo *Intelect*, citado por Chiavenato (2009) precisa que la riqueza humana son los conocimientos tanto explícitos como tácitos servibles para la organización que tienen personal o equipo igual, asimismo capacidades para instar, en pocas palabras, la facultad de aprender.

Lo notable de la riqueza humana al interior del activo intangible es amplio y está en aumento. Al respecto Chiavenato (2009), señala que *“Todo el valor de esta empresa está en su gente. Si ardieran todas nuestras fábricas y nuestros archivos de información, pronto seríamos tan fuertes como siempre. Llévense a nuestro personal y podríamos no recuperarnos nunca”*.

La riqueza humana, en la diversidad de las empresas, es el potencializado más valioso, pues expide la riqueza estructurada y relacionada de la empresa. La trascendencia de la riqueza humana es acertada cuando es dirigida y antes de ello medirla. El obstáculo de medir la riqueza intelectual (Capital Humano) tiene una cuota excesiva. Al respecto Edvinsson y Malone citado por Chiavenato (2009), indican: que “*medir el enfoque humano es la parte más difícil del modelo de Capital Intelectual*”, lo que significa que no se encuentra una forma simple de calcular y conocer lo que los directivos y colaboradores piensan (mente) y sienten (corazón). Es inexistente la columna de números para sumarlo, un manómetro para comprobarlos, tampoco un medidor que interprete. Valorizar a la conducta o motivación es muy diferente y excepcionalmente difícil.

La riqueza del intelecto es el potenciador máspreciado: la principal idea en el presente es que los elementos fundamentales costeables de un producto son Investigación y Desarrollo, que unidos constituye un activo inteligente. La riqueza del intelecto, es un activo abstracto que contiene: habilidades experiencias, conocimientos e informaciones, esta riqueza está en el cerebro del jefe, lo nuevo indica que la mayoría de los bienes valiosos de la empresa son inmateriales, ejemplo las habilidades organizacionales.

### **El descubrimiento de la gestión de talento y capital humano**

WorkMeter (2019), refiere que McKinsey & Company en 1997 admitió el término "gestión del talento", luego de muchas investigaciones desarrolladas sobre el recurso humano, manifiesta además que fue difundido por David Watkins al año siguiente de la publicación de uno de sus investigaciones consiguiente ser renombrado internacionalmente, y; ya en el año 2001, Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod (precursores de esta definición), llevaron a la publicación el libro "Guerra por el talento ", explicando que:

- La competencia aumenta sin otorgar oportunidades respecto a los procedimientos Para atraer y retener principiantes calificados con perfiles productivos.
- Gestionar talentos es una trascendencia con estrategias concluyentes para las empresas.

- La guerra por el talento es un acontecimiento que se incrementa en fases de fuerte competencias entre organizaciones.

A partir de fines de la década del 90 se incrementó en las empresas con mayor compromiso los procedimientos de gestión de los talentos. En la actualidad son mayores las organizaciones desafiantes para esta forma de gestionar sus activos más valiosos, debido a que:

- Lo que induce al éxito de su empresa son los talentos de los colaboradores.
- La gestión de los talentos previene la deserción de los colaboradores calificados.
- Es necesario adecuar las políticas para retener, asimismo gestionar los desarrollos individuales de los colaboradores de la empresa.

Comprender al sistema de gestión de los talentos como las estrategias de la empresa, que son importantes y que se tienen que alcanzarlo para ello se debe aumentar todos estos procedimientos a los diferentes niveles y que sean permanentes. Toda empresa puede ser exitosa si ha fijado sus procesos de manera correcta dirigidos a las modernas tendencias de los mercados laborales, ha agrupado para desarrollar los talentos con que cuentan, ha dispuesto intercalar planes y procedimientos que les permita gestionar el talento exacto y no libre de controles, se basa en:

- Establecer formas para buscar atraer y reclutar principiantes calificados que cuenten con perfil competitivo.
- Delimitar remuneraciones que muestren diferencias relacionada a los competidores.
- Brindar oportunidad de capacitaciones y desarrollos a desde el nivel más alto hacia el nivel más bajo.
- Determinar que los procedimientos para gestionar el desempeño de manera individual, en la cual el mando intermedio y consiente de los niveles operacionales desarrollara un rol definitivo.
- Proyectar la implementación de un programa para retener talentos.
- Realizar las gestiones para otorgar ascensos, rotaciones de personal y movilidades desde una mirada de conciliación como política de la empresa.

El universo empresarial hace aproximadamente 100 años se veía de manera distinta a lo que es hoy en día. Sólo el 17 % de los espacios de trabajo solicitaban habilidades cognitivas, algo inimaginable en el presente, en completa etapa laboral del conocimiento, cuando los números superen el 60 %. Las remuneraciones son afectadas y modificadas significativamente.

Finalizando los noventa, la contienda por el talento era algo verídico que se vivía en diversas situaciones, pues se otorgaba bonificación, aumento y oferta con ello se conseguía la retención de aspirantes, arrebatando a los excelentes colaboradores (profesionales) competitivos y peleando por conservar buenos recursos. La forma de conseguir colaboradores calificados y con productividad, a la vez por conservar a los elementos importantes de la empresa que era difícil.

Actualmente, hablar de talentos es hablar de productividad sustentable, lo cual empieza por desarrollo individual, con responsabilidad y compromiso con la organización. Es aun mayor que un suceso, una sensación que necesita de sentimientos bidireccionales, lo cual es explicado en una contraprestación tangible e intangible, que nace de la empresa. Las habilidades y capacidades de una organización al momento de conducir los talentos es decir mediante la atracción, retención y desarrollo de los colaboradores se traduce en valor numérico, reflejándose en ventajas competitivas debidamente ganadas.

El valor que diferencia de un trabajador talentoso es 3 hasta 10 veces más rentable, crucial y sostenido respecto del otro que no posee. Las organizaciones que incluyan como estrategia gestionar el talento humano, optimizaran su planeamiento en el mercado y con ello ganaran durabilidad.

### ***La gestión de talento humano en las organizaciones***

Gestionar el talento humano es un área con mucha sensibilidad a la mente que reflejan las organizaciones. Es emergente y contextual, ya que se sujeta a elementos como la cultura de la empresa, el organigrama, el entorno del ambiente, las tecnologías, los procedimientos internos y otro sin número de elementos valiosos (Chiavenato, 2009).

#### **Contexto de la gestión del talento humano**

Chiavenato (2009) señala que el contexto de gestionar el talento humano incluye los colaboradores y la organización. Estos colaboradores trabajan casi toda la vida en la organización, se ayudan de la organización para poder trabajar y lograr la cúspide. La sociedad requiere de las empresas en marcha para alcanzar sus objetivos a nivel individual. Las personas para ascender y conseguir sus metas en gran medida deben desarrollarse dentro de las empresas. Asimismo, las empresas requieren indispensablemente de los colaboradores, para su funcionamiento entre ellos la producción de bienes y servicios, la atención al cliente, la competencia en el mercado para así lograr objetivos estratégicos. Las empresas requieren necesariamente para su subsistencia a los colaboradores para que la empresa adquiera vida, sea dinámica, impulsadora, tenga creativities y racionalidades.

Desde esta óptica resulta difícil disolver el comportamiento de los colaboradores y la organización pues estas se desarrollan a través de los colaboradores, por ello constituyen parte de ella y actúan en su nombre. Para determinar los colaboradores que laboran en la organización se han establecido como: funcionario, empleado, personal, trabajador, obrero, recursos humanos, colaborador, asociado, talento humano, capital humano, capital intelectual, etc. Generalmente estas definiciones se utilizan sin exactitud, por ejemplo, a los colaboradores que laboran en las empresas los denominan funcionario en trabajador

mensual (empleado que trabaja en oficina) y trabajador por hora (obrero que trabaja en las fábricas).

Las empresas exhiben muchas variedades (industria, comercio, banco, entidad financiera, hospital, universidad, tienda, entidad prestadora de servicio) que de acuerdo a su extensión son la gran, mediana o pequeña empresa y de acuerdo a la propiedad son pública y privada. Nos encontramos en una sociedad formada por compañías es imposible concebirlas sin la presencia de ellas pues los seres humanos en su mayoría pasan la mayor parte de sus vidas en las organizaciones.

La empresa si busca lograr sus objetivos es decir contar con un crecimiento sostenible, ser rentable, tener calidad integral, competitividad, etc. necesariamente debe considerar el talento y esfuerzo de cada colaborador de manera que también consigan sus objetivos individuales como mejor salario, beneficios, estabildades, satisfacciones en el trabajo, asimismo las oportunidades de crecimientos, etc., de esta manera se benefician todos.

En conclusión, el entorno de la gestión del talento humano se desempeña por la organización y los colaboradores, ambos se necesitan para el logro de sus objetivos. Cabe señalar que en ocasiones los objetivos individuales no se alcanzan por solo esfuerzos personales al tanto que las empresas se conciben considerando el apoyo de los colaboradores, en ese sentido sin la organización y los colaboradores no existiría la gestión del talento humano.

Definiciones como emplear y fomentar empresarialmente al interior de la empresa se usan de una parte las capacidades de los colaboradores para evidenciar y mantener sus trabajos y, por otra parte las capacidades de la empresa para el desarrollo y uso de la habilidad intelectual y competitividad de sus integrantes.



## La persona como socia de la empresa

En la actualidad las empresas vienen ampliando su visión y actuar estratégico. Toda decisión productiva se realiza con la participación de todos los socios quienes dan aportes con recursos. En tanto que el proveedor coopera con materia prima, insumo básico, servicio y tecnología. Los accionistas y los inversionistas aportan capitales e inversiones financieras para conseguir capitales; el colaborador aporta conocimiento, capacidad y habilidad para tomar decisiones y elegir alternativas que estimules en la empresa; el cliente y el consumidor aporta con la adquisición de bienes o servicios distribuidos en los mercados; cada socio de la empresa realiza algún aporte con la esperanza de conseguir la alícuota por su inversión. Una alianza estratégica contribuye a conseguir nuevos socios consolidando y fortaleciendo la empresa y ampliando límites.

El socio que más se acerca a la empresa es el colaborador, se encuentra dentro de la empresa dándole vida y al mismo tiempo actividad.

Un colaborador puede ser visto como socio de la empresa, dado que abastece conocimientos habilidad, capacidad imprescindible y, principalmente brinda: su intelecto con lo cual acepta resolver racionalmente con la finalidad de alcanzar objetivos generales. Por consiguiente, la persona resulta la riqueza intelectual de empresa. *Las empresas con éxito descubrieron que se debe tratar al colaborador como socio mas no como simple trabajador.*

Puntos principales de la gestión moderna de colaboradores, se basa en lo siguiente:

1. Es un **ser humano**: cuenta con personalidad y está dotado de conocimiento, habilidad, destreza y capacidad necesaria para gestionar correctamente los recursos de la organización.
2. **Activador inteligente de recursos de la organización**: Constituye manantial de autoempeño lo cual permite dinamizar la empresa, eliminando a personas pasivas, inactivas e ineficaces.

3. **Socio de la empresa:** Dedicar su trabajo a la empresa, con entrega, responsabilidades, compromisos, peligros, etc. a fin de obtener resultados de su inversión: salario, incentivo financiero, desarrollo profesional, hacer carrera, etc. Las inversiones son justificables cuando existe retornos razonables (Chiavenato, 2009).

### **La persona como recurso y la persona como socia de la organización**

#### **Persona como recurso:**

- Colaborador comprometido con el cargo
- Cumplimiento de horario rígidamente
- Intranquilidad por la normativa legal y políticas
- Sujeción a la autoridad superior
- Lealtad a la empresa
- Supeditación de la jefatura
- Formación relacionada con la empresa
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Intensidad en la destreza manual
- Labor productiva

#### **Persona como socia:**

- Colaborador agrupado en equipos de trabajo
- Meta negociada y compartida
- Intranquilidad por el resultado
- Servicio para satisfacer al cliente
- Vínculo con la misión y a la visión de la organización
- Dependencia recíproca entre los colaboradores del equipo
- Participa y está comprometido con la organización
- Intensidad de orden ético y la responsable

- Abastecedor de las diferentes actividades
- Realce en los conocimientos
- Intelecto y talentos

### **Mitos que pueden perjudicar una gestión del talento humano**

Gestionar el talento humano significa un desafío para las empresas. El reto se localiza en su elemento fundamental, en el evidente avance de los esquemas, que a muchos apartan del camino pues los desorientan debido a los movimientos de rumbos que en este tema se realicen y que generalmente es definido por elementos no solamente al interior siendo también por elementos exteriores a la empresa (WorkMeter, 2019). Así tenemos:

#### 1. Los cargos superiores y talentos van juntos es decir van de la mano

Por lo general los niveles jerárquicos superiores son calificados como trabajadores con talentos sin embargo hay mucho más, en esa línea dar libertad a la política de gestión del talento humano significa incrementar los éxitos, al incluir a toda la organización, y no solo a los altos cargos, pues lo que se busca son rendimientos.

#### 2. Solamente las empresas transnacionales tienen que poner énfasis a la gestión del talento humano

Se refiere a las creencias de que gestionar el talento solo tiene que ver con el área de Recursos Humanos, lo cual carecen la mayoría de las PYMEs, no obstante, este tipo de empresas de manera rápida estarían en condiciones de gestionar muy bien este activo importante, dado que:

- Gestionar el talento es primordial para anticiparse a la rotación.
- Gestionar el talento adecuadamente permite ahorrar en varios asuntos, entre ellos para formar un nuevo candidato.

- La política de gestionar el talento permite lograr fidelización de los colaboradores asimismo permite que se comprometan con mayor énfasis con la misión de la empresa, lo cual repercutirá en su productividad significativamente.
- La gestión del talento permite destacar la competitividad, hacia adentro como hacia afuera.

### 3. La gestión del talento es costoso

Es cierto que todo tiene un costo, sin embargo, cuando no se realiza la gestión el costo se incrementará, sin embargo, hay que considerar que de la gestión del talento aporta a disminuir el registro de rotaciones de personal y con ello el tiempo que garantiza otorgar la credibilidad de las personas, lo cual no tiene costo:

- Arriesgar por un escenario laboral sano y positivo, fomentando los vínculos entre las personas: el abuso de autoridad o la mala química entre los colaboradores constituyen uno de los primordiales motivos que motivan a los colaboradores a indagar en nuevos empleos; por ello es preciso reforzar el compromiso de los colaboradores.
- Retribución de manera competitiva: adecuarse a las remuneraciones de los mercados es una excelente decisión, lo cual permite realizar un análisis de los sueldos del sector.
- Mejora de la comunicación: favorece las comunicaciones genera y sentimientos de confianza lo que permite identificarse con la misión común del colaborador.
- Contribuye con el desarrollo del colaborador: Es necesario dotarles de lo imprescindible de manera que pueda desarrollarse y planificarse en su ámbito profesional dentro del área de la empresa y sus probabilidades.

Existe la posibilidad de desarrollar el talento sin costo alguno, para ello es necesario encontrar soluciones con inteligencia y originalidad. "Invitar un colaborador a alguna reunión del comité de dirección, por ejemplo, no cuesta nada y puede ayudar entender muchas cosas", señala Frédéric Oger quien es director de Proyectos RH de Río Tinto. En su publicación "la gestión del talento es, sobre todo, tiempo y management. No es costoso y puede aportar mucho".

4. Se considera que el éxito de la gestión del talento viene a ser la tecnología

Las técnicas apoyan al desarrollo lo que da por consecuencia que la tecnología sea un enorme aliado para la gestión del talento. Sin embargo, necesita de un proyecto y por lo cual se tiene que andar siempre junto con las estrategias.

En la actualidad existe diversidad tecnológica así tenemos un software que mide el cómo rinden su trabajo los colaboradores, lo cual es parte de los procedimientos de la gestión del talento aportando con la nitidez y garantía la realidad para la toma de decisiones, ello es factible si existe una adecuación con lo establecido por la organización, evitando caer en errores, señala Christophe Gattegno quien es responsable de la gestión del talento, dentro del grupo francés Carrefour. En su criterio: "el uso de herramientas es necesario pero insuficiente. La clave se encuentra en el input del management". Lo cual significa que para dirigir los desafíos de la gestión del talento en un área "hay que evitar hablar de soluciones tecnológicas y centrarse en el negocio y la estrategia, transformando esos aspectos en objetivos de Recursos Humanos. Está comprobado que la aplicación de herramientas tecnológicas lejos de un marco estratégico puede llevar a unos resultados catastróficos".

5. La gestión del talento es un desafío solo del área de Recursos Humanos

Gestionar el talento no tiene como único requerimiento los Recursos Humanos, asimismo no siempre debe centrarse en las altas jerarquías del organigrama. Este objetivo implica que la organización sea transversal. Lo perfecto sería que integre a todos los niveles de la organización. De esta manera puede iniciarse:

- Otorgar más libertad a los ejecutivos y administradores, para conservar las habilidades en merito a sus rendimientos: conseguirlo significará dotarles de resoluciones e instrumentos correctos, para los cálculos del desempeño de los colaboradores y su eficacia.
- Optimizar los recursos y verificar los procedimientos: para asegurar que los sujetos con capacidad tengan lo indispensable para progresar.

- Apostar por lo nuevo, en lugar de trabajar con alternativas de fin común y fin tradicional para gestionar.
- Flexibilizar: en vista que las diferentes áreas de la empresa tienen los mismos requerimientos, la política de gestionar el talento debería ser blanda de tal manera que pueda adecuarse a las necesidades de cada uno.
- Incentivar el talento: rechazando totalmente los esquemas iguales de gestionar, y aceptando los beneficios primordiales para la organización que significa impulsar la igualdad interna y la forma de compromiso con la empresa, las mismas que deben situarse en las opciones escogidas.

### **La gestión por competencias:**

En las empresas nuevas la gestión por competencias es un sistema de importante para gestionar integralmente el capital humano, la misma que junto a las estrategias organizacionales, facultan el establecimiento de competencias genéricas que son vitales para la obtención de resultados anhelados sostiene Boyatzis (1999). Por lo general los léxicos de competencias sitúan al compromiso como competencia genérica requerida por la organización. Sin embargo, es nos es cierto dado que dicha competencia está relacionada con el nivel de responsabilidades y diligencias que un trabajador posee según la función y labor encomendada.

Gestionar competencias es un instrumento potente para administrar todo recurso humano, ello si se implementa adecuadamente y se usa eficazmente tendrá como resultado un incremento motivacional llevándolo al colaborador a comprometerse con la organización. La gestión de competencias significa administrar integralmente la gestión de recursos humanos pues es responsable de encontrar, obtener y fomentar el desarrollo de las competencias los cuales aportan un valor agregado a la organización.

## **La gestión de recursos humanos basada en competencias**

La administración del recurso humano es definida como el grupo de labores que hacen activan, despliegan y movilizan a los empleados de una organización para que así se desarrollen las metas. Durante muchos años, la administración de los recursos humanos llegó a distintas fases:

- Fase administrativa. Tiene un modelo burocrático que está centrado en el orden y valores, las recompensas y pagos, aprobando situaciones de tipo reactivo.
- Fase de gestión. Se da inicio con el nacimiento de tomar en cuenta las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores, aplicando acciones proactivas.
- Fase de desarrollo. Tomando nota de los requerimientos del personal, tratando acuerdos entre ambas partes sin olvidar los requerimientos económicos de la empresa. Los colaboradores son vitales para una organización, por lo tanto, se quiere satisfacer sus aspiraciones para que así tengan mayor producción dentro de la empresa.
- Fase de gestión estratégica. Gestionar el recurso humano está relacionado con las estrategias empresariales, ubicando a las personas que laboran en cierta organización como los impulsores para alcanzar la ventaja competitiva. Luego de los años 70, las industrias de todo el mundo empezaron a sentirse afectados por los cambios pesados y excesivos de los esquemas productivos que tuvieron hasta ese momento. Esto nació como una solución donde la economía nacional se integraba al mundo globalizado, las demandas subían el grado de competitividad que tenían que alcanzar las empresas y entidades, y el requisito de que los empleados tengan conocimiento para aplicarlo en este crecimiento tecnológico. Los recientes cambios hicieron que las bases del mercado laboral, la organización y la gestión del sistema de producción igualmente cambien (Boyatzis, 1999). Más aún, los cambios que experimentaron las industrias resultaron subida de la demanda de perfiles precisos que puedan desempeñar adecuadamente nuevas labores surgidas. En esta situación, las empresas no se percataron de la gran minoría que había sobre el conocimiento y habilidad con relación a lo que necesitaban las industrias.

La gestión por competencias, otorga la posibilidad de detectar y minorar el obstáculo que hay entre requerimientos y aptitudes de los trabajadores que pertenecen a la entidad, ignorando los problemas que sucedieron por una administración incorrecta de los talentos en las empresas.

Gestionar el recurso humano por competencias es una táctica para las empresas ocasionado por las ventajas competitivas que conjetura al formado capital humano.

De acuerdo a Pereda y Berrocal (2001) es imprescindible la alineación de las tácticas corporativas, o sea que se separe de los objetivos y proyectos estratégicos de la entidad. De manera que la gestión competitiva es el procedimiento que otorga la alineación de personas que laboran con los objetivos de su respectiva empresa. Contando que las personas “competitivas” permiten lograr las metas y realización del objetivo, el departamento de Recursos Humanos inculca el crecimiento de competencias por sus trabajadores por medio de diferentes subprocesos, que inicia por la realización de perfiles solicitando cargos por competitividad para después instruir en seleccionar, formar, gestionar los desempeños, etc.

Un porcentaje de los atributos ligados a la gestión del recurso humano por competencias son:

- Encuentra la capacidad, actitud y conocimiento esenciales para alcanzar con éxito una ocupación de trabajo, con la medición de componentes en los empleados, manifestando acuerdo o desacuerdo entre los dos y logrando crear modelos de instrucción adecuados que solventen las deficiencias.
- De lo mencionado nace como resultado un progreso en el rendimiento, desempeño y producción de la empresa, ya que tiene empleados competentes.
- Aumenta la capacidad gestiona y las respuestas a los problemas, produciendo resultados efectivos que se adaptan a los requerimientos de la entidad y sus allegados.
- Identificando las competencias solicitadas para alcanzar buenos desempeños dentro del espacio de trabajo, las entidades se enfocan con todas sus herramientas selectivas, formativas y desarrollables en la medición de resultados del desempeño, sucesores de cargos y carrera, igualmente las remuneraciones y más. Por eso los marcos competitivos



definen al núcleo por la cual se crean políticas y desarrollo de recursos humanos. Este cambio solicita diferentes procedimientos que encajen al modelo, suplantando a la práctica tradicional. El desafío se halla en agregar los diferentes métodos de recursos humanos de manera victoriosa siendo necesario proyectar la manera correcta la aplicación del esquema previo a comenzar su ejecución. Desde aquí, varias compañías se apuestan por incrustar la gestión por competencias de manera controlada, iniciando por colocar a los métodos para seleccionar y capacitar el detalle de vacantes por competencias, pues es el pilar de toda la evolución del departamento, y desde allí se puede aplicar.

Asimismo, ALLES (2006), manifiesta de las preferencias que poseen las compañías en los procedimientos para seleccionar “Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que por ejemplo en los procesos de selección se evalúa primero, siempre que sea posible”. Es así que se encuentran en diferentes ámbitos, incluso en el académico, un entero desorden de definiciones que, pareciéndose, resultan ser distintas: la competencia laboral y la competencia conductual.

La gestión por competencias se refiere a un patrón de gestionar, es decir una forma de “manejar” el recurso humano de una empresa a fin de que se pueda alinear a las estrategias de la empresa. La organización Mundial del Trabajo brinda apoyo internacional respecto a una serie de sistemas, a fin de capacitar y alcanzar que los interesados certifiquen sus competencias laborales es decir aquellos que no cuentan con un título o certificado respecto a sus conocimientos o especialidades”.

La competencia del colaborador que alcanzan conocimientos por experiencias, constituye por lo general las clave para la competitividad de la empresa. Un trabajador que trabaja años en un departamento ya paso por muchos errores de los que aprendió, es de allí que se obtienen los conocimientos necesarios, que servirán para hacer frente a situaciones adversas que podrían ocurrir en el futuro.

Como muestra tenemos un colaborador con escasos estudios, que hace puntillas hace años, tiene experiencia por ello hace bien su trabajo sin requerir a la ejecución de un sistema especializado, si hubiera fallas, de inmediato reconocería lo que ocasionó la falla y lo repararía con rapidez. Muy por el contrario, sucedería con un colaborador nuevo que le tomaría mucho más tiempo.

Cuando se gestiona el talento humano se tiene la capacidad de valorar las competencias de los colaboradores, evaluando a los que se formaron por experiencias y entienden exactamente los procedimientos. Lo que no significa que se menosprecie el trabajo que ejecuta un colaborador que tenga título profesional o posgrado, más por el contrario debe observarse a cada colaborador de la empresa de manera igualitaria.

Por otra parte, Vallejo (2016) nos hace énfasis sobre la importancia de desarrollar el talento humano y la trascendencia del progreso de la gestión por competencias:

### **Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa**

La tecnología moderna permite alcanzar la productividad que actualmente obligan los mercados, sin embargo, los éxitos de otros emprendimientos necesitan adaptabilidad y capacidad de originalidad de las personas que laboran en la empresa. Las tecnologías e informaciones están a la mano de todos los organismos; de esta forma únicamente las ventajas competitivas pueden distinguir a una organización de la otra es la aptitud que poseen los colaboradores al interior de la empresa de adaptarse a los cambios. Ello se alcanza a través del reforzamiento de capacitaciones y aprendizajes constantes en los colaboradores con la finalidad de que la enseñanza y la experiencia puedan calcularse y, desarrollarse de acuerdo al sistema de competencia.

## **Importancia del desarrollo de la gestión por competencias**

La ejecución de la gestión por competencias es una de las partes esenciales dentro del desarrollo de la riqueza humana. Gestionar por competencias es diferente a brindar cursos de capacitación, dado que administrar el talento humano es indagar en concretizar una unión con estrategia entre la empresa-colaboradores que permita producir el talento de ocupación, dinámica, adaptabilidad y máxima empleabilidad; el beneficio es ganar -ganar, para la organización y para el trabajador.

## **Concepto de competencia**

Existen diversas explicaciones sobre competencia, así tenemos a McClelland (1973), que lo define como un “conjunto de particularidades intrínsecas del individuo, desarrollables, que se revela a través de conductas y que están enlazadas con un desempeño exitoso en el trabajo” asimismo se refirió en que el logro de los colaboradores en su área de labor no se asegura únicamente por la calificación académica y la evaluación de inteligencia, más bien por el aspecto intrínseco. Spencer y Spencer (1993), fija la idea en “una característica subyacente de un sujeto, que está causalmente relacionada con un productividad efectiva o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Pereda y Berrocal (2001), señala que se trata de “el conjunto de comportamientos observables que están causalmente coordinados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. Menciona que destaca los comportamientos externos, tomando en cuenta que son éstos los que consienten que una persona ejecute su trabajo de manera que destaque, y aparta los aspectos profundos de la personalidad.

Del mismo modo Levy Leboyer (2002) considera que se trata de un registro del comportamiento mejor desarrollado por algunos colaboradores en relación a otros, logrando tener más éxito frente a un caso similar. Asimismo, considera que existe desequilibrio entre la definición competencia, rasgo de personalidad y aptitud, señalando

que la aptitud y rasgo de personalidad permite “caracterizar a los individuos y aclarar la alteración de sus comportamientos en la elaboración de tareas específicas”, que por otra parte las competencias “atañen la puesta en práctica incorporada de aptitudes, facciones de personalidad y también conocimientos adquiridos para concretar bien una misión”. Del mismo modo, realza que las competencias nacen producto de las experiencias, incluyendo los conocimientos incorporados así se tiene los que consiguieron mecanizarse, de manera que un colaborador competitivo logra fácilmente mover este conocimiento en el instante preciso, sin detenerse a pensar en cualquier regla o guía sobre qué comportamiento emplear en una situación determinada.

Moreno Pelayo y Vargas (2004), señalan que la idea de competencia está tomando mucha importancia en estos tiempos, siendo uno de los más actualizados en el contexto empresarial. Sin embargo, no es ninguna novedad. Su comienzo se debe, esencialmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 conceptualizó como: «la característica fundamental de la persona y que es la causa de su productividad competente en el trabajo».

### **Componentes de la competencia**

De acuerdo a Pereda y Berrocal, 2001 las competencias se estructuran por un conjunto de elementos que habilita el colaborador para lograr un resultado óptimo en la realización de su labor, entre ellos tenemos:

- Saber. Es inevitable que el colaborador tenga el conocimiento necesario de su puesto laboral para concretar los comportamientos que consienta la obtención de un resultado óptimo en el cumplimiento de sus labores.
- Saber hacer. Se puntualiza que el colaborador habilite su capacidad y su destreza que le especialicen para poner en práctica el conocimiento teórico logrando ejecutar su labor adherida al puesto laboral con eficacia y eficiencia. Las experiencias y las enseñanzas favorecen en lograr este “saber hacer”.

- **Querer hacer.** Si un trabajador posee el conocimiento indispensable y el talento de ponerlos en acción, pero no tiene el empuje óptimo para desarrollarlo, no logrará un buen desempeño. La estimulación para desplegar la conducta, la proactividad y la aspiración de ser responsable abarca un elemento significativo en la excelencia laboral de un colaborador, pues sube su producción y provee más valor en el área de trabajo.
- **Saber estar.** Define que la actitud y comportamiento deben acoplarse al ambiente, a las reglas de la empresa y a las culturas del entorno, dado que una conducta es positiva o negativa en el entorno que se realice.
- **Poder hacer.** No engloba un factor de las competencias como se piensa, pero para hacer cumplirlas se requiere poseer recursos y los medios que permitan desarrollar el comportamiento necesario en el puesto laboral. De acuerdo al modelo del iceberg (Spencer y Spencer, 1993), los elementos de las competencias se clasifican en dos grupos: la destreza y el conocimiento que vienen a ser los elementos que pueden observarse y realizarse con mayor facilidad, al tanto que la actitud, los valores, los conceptos propios y el centro de la personalidad, son aquellos que presentan dificultad para detectarse.

### **Tipos de Competencias**

De acuerdo a Pereda y Berrocal (2001) existen la competencia técnica y la competencia comportamental, la competencia técnica se refiere a los que provienen del conocimiento técnico es decir los conocimientos que obtuvo un trabajador para cumplir exitosamente su labor y la competencia comportamental las cual se clasifica en: aquella que generaliza a a todos los remunerados de la empresa y aquella que se recurre que se personaliza en el área en la que se encuentre al trabajador, así también denomina como competencia genérica y competencia específica, siendo que la competencia genérica se refiere al comportamiento obligatorio para todos los colaboradores de la empresa, pues de esta manera se logran alcanzar el objetivo general, por el vínculo que tienen con la cultura empresarial, valores y estrategias definidas por el nivel más alto asimismo la competencia específica, es la que se somete al departamento y cargo que tiene el colaborador y necesita del objetivo que

debe conseguir su área de responsabilidad y labores que efectúa, del mismo modo para los citados autores estas competencias pueden presentarse de forma horizontales o verticales, las horizontales son las que necesitan de todos las áreas laborales de una precisa función o actividad, las verticales enfatizan la competencia específica común, pues son solicitadas en todas las labores de las áreas. Hay que tener en consideración las dos competencias, se infiere en cada uno de los cargos con responsabilidades deben tener por un lado las competencias genéricas y por otro las específicas. Según el proceso del departamento en la cual se desarrollan, la competencia puede ser laboral, educativa, axiológica o ciudadana, conformando la competencia ciudadana el grupo de habilidad, actitud y conocimiento que son expresados en la esfera de trabajo. En otras palabras, son capacidades que posee un colaborador para realizar las labores de un cargo utilizando diferentes instrumentos en determinadas circunstancias, consolidando excelencia en el trabajo y en el éxito del objetivo determinado, estas se clasifican en:

- Básica: son de aspecto formativo y son las que requiere un sujeto si quiere desarrollar actividades productivas, como revisar la literatura, realizar el análisis e interpretación de libros, conocer el manejo del sistema numérico, de manera que puedan expresarse y escuchar.

- General: se caracteriza porque no está dentro de un cargo en especial en un departamento determinado, son más bien las que otorgan el poder a los colaboradores para conseguir un cargo y mantenerse en aprendizaje. Esta competencia es hereditaria dado que es aplicable en diversos contextos puede ser en comunidades hasta en las familias que desarrollen producciones continuas respecto a una nueva habilidad. Dentro de ella tenemos:

- Competencia intelectual: Constituye lo intelectual es decir se refiere a concentrarse, a la determinar positivamente un problema, a la determinación de memorias y creatividades.

- Competencia personal: Es aquella circunstancia del ser donde actúa de manera correcta dentro de un ambiente, que le permite aportar su propio talento y desarrollar su potencialidad, dentro de la sociedad, está incluida el intelecto de emociones y la predisposición para cambiar y desenvolverse éticamente.

- Competencia interpersonal: Se refiere a las capacidades de adaptarse, a la atención de respuestas en caso de conflicto, al asumir liderazgo, al optimismo y a la labor grupal.

- Competencia organizacional: se refiere a la relación con las habilidades de gestión del recurso y manejo datos, orientada a servir y aprender desde los conocimientos de otras personas.

- Competencia empresarial: Es la capacidad que le permite a las personas ser creativas, líderes y mantener la empresa sí solas, estar preparadas para seleccionar diversas oportunidades, tomar riesgos, así como tener habilidades para la elaboración de planes con estrategia, Chiavenato (2009) manifiesta que, para una organización adecuada de esta competencia, es necesario establecer los niveles de la organización:

- Nivel de la organización: es la cima de la organización o es el nivel con estrategia, dado que en ella son asignadas las actividades debidamente responsabilizadas y se establecen el objetivo organizacional y las estrategias. Está conformado por el propietario o accionariado, directivos y los ejecutivos superiores.

- Nivel Intermedio: Es el nivel estratégico, administrativo o que socializa, engloba la segmentación y áreas de la empresa. Se encuentra entre el nivel de la organización y el nivel de operaciones, es el que ejecuta un trabajo articulado entre ambos.

- Nivel de operaciones: Es el nivel de técnicos, pues en él se encuentran los departamentos de nivel inferior. Aquí se desarrolla la tarea, la operación y la actividad cotidiana de la organización.

### **Desarrollo de competencias**

Montahud y Brunet (2012). Señalan que la repercusión de gestionar por competencias se significa estar guiado para desarrollar competencias y conseguir competencias básicas que son indispensable para las organizaciones. Si bien las competencias facultan sumar valor a los bienes de la organización, es trascendental dejar patente que no toda competencia es

elaborable, de este modo, aquella que se ha contado como irremplazable debe ser punto para identificar en el proceso de seleccionar personal.

Las competencias técnicas y genéricas solicitadas, el ajuste de los perfiles tanto al cargo como al valor personal y las culturas empresariales son criterios a tener en consideración en la selección de personal, de no conseguirse se incurre en desacuerdos que conducirán a que el colaborador se sienta insatisfecho ese es un elemento que impulsa el «desenganche» del colaborador en relación a la empresa y ende un motivo claro para no sentirse comprometido.

Hace ya unos años vienen aconteciendo una serie de alteraciones en las organizaciones, en su mayoría con impulso de las empresas poderosas, en su propósito por conseguir rentabilidades y optimizar la posición competitiva.

La gestión dominante en los últimos tiempos es resaltada por la globalización y las grandes innovaciones tecnológicas. En consecuencia, nace la necesidad de distinguirse logrando ventajas competitivas, y, por ello, se empezó a ver a las personas como fuente de distinción.

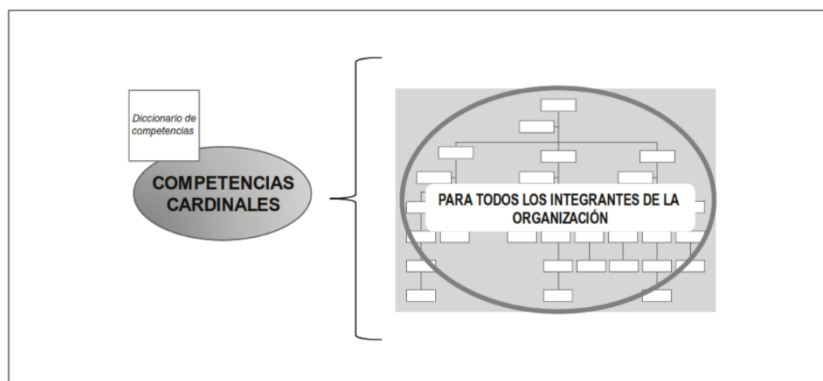
En tal sentido la orientación gestionar por competencias creció, como pieza necesaria para empujar al éxito de las empresas, verificando las conductas adecuadas de manera eficaz dentro de la organización. La conducta que aportan a rendir con éxito el área laboral, forma la competencia. Esto es novedoso y propio de cada organización en particular, además deben estar emparejadas con las estrategias y las culturas empresariales. A partir de esto la gestión por competencias surge como el instrumento que ahonda en el desempeño de la riqueza humana para lograr que la organización sea exitosa.



## Gestión del talento humano por competencias para las diversas organizaciones empresariales

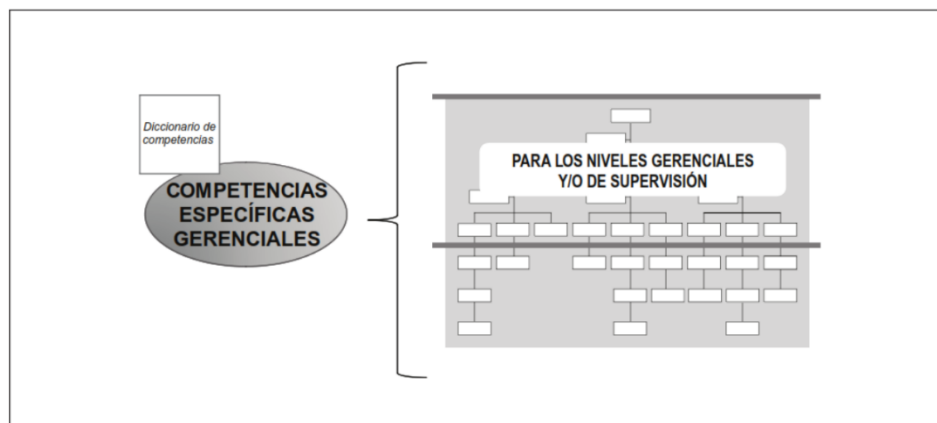
En la actualidad las organizaciones tienen que enfrentar a diario múltiples desafíos en la ruta por alcanzar el anhelado éxito, para ello realizan gestión de los recursos como parte integral de la organización orientados para que en equipo puedan aportar para cumplir con los objetivos y lograr la misión y visión, considerando esta de esta premisa es indispensable hacer una reflexión sobre la importancia del talento humano como un elemento que proporciona vida respecto al nivel organizacional, a la estrategia empresarial, al planeamiento, ejecución, y a la materialización, en este sentido por la importancia que tiene el talento humano para las empresas y con la finalidad de explicar las ventajas competitivas que genera la gestión por competencias así como el impacto en el cumplimiento de los objetivos empresariales en primer lugar es necesario definir las competencias, para luego profundizarlas en la aplicación del modelo a la gestión del talento humano, de este modo el término competencia esta referido a las características de personalidad, comportamiento, habilidad, actitud del colaborador que impacta en la labor que desempeña en su puesto laboral siendo que esta contribución incrementa la eficiencia y competitividad empresarial, considerando que cada puesto laboral puede tener diversas características según el tipo de empresas o públicos distintos. La Dra. Martha Alles clasifica las competencias en cardinales, en específicas gerenciales y en específicas por área, a continuación de muestran cada una de ellas con su respectiva explicación.

### Competencias cardinale



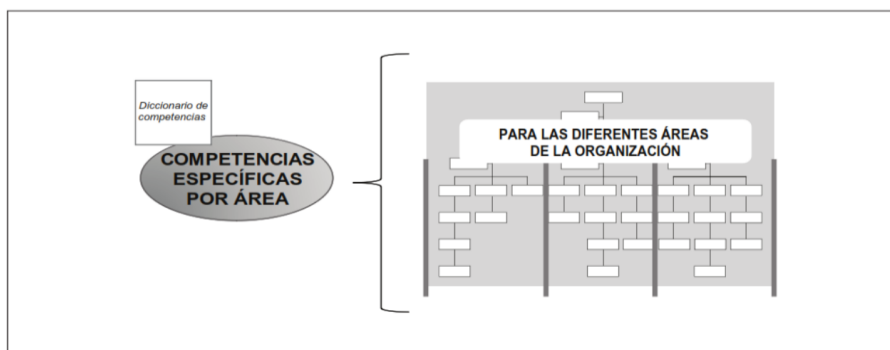
**Explicación:** Estas competencias son la parte fundamental a nivel empresarial, pues generan mayor impacto, y son indispensables en el cumplimiento de las estrategias, por ello son necesarias para todos los integrantes de las organizaciones.

### Competencias específicas gerenciales



**Explicación:** Estas competencias son las requeridas para aquellos cargos que tienen bajo su mando a un grupo de trabajadores, vienen a ser los jefes y son los que tienen a su cargo liderar los procesos en las organizaciones.

### Competencias específicas por área



**Explicación:** Son las competencias requeridas por todos los trabajadores, se encuentran vinculadas con el área de trabajo y todas las funciones que desarrolla cada trabajador en su puesto laboral. La dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, tiene por objetivo enfilar a los colaboradores de la empresa para alcanzar los objetivos empresariales ello requiere de un diseño que permita la adaptación

de los diferentes subsistemas de los recursos humanos relacionándolos con las estrategias empresariales. Esta doctrina se fundamenta en la alineación de las competencias de la empresa que necesita para alcanzar su misión y objetivos empresariales, asimismo el conocimiento y cualidad que considerar los puestos laborales en los trabajadores deben demostrar sus competencias personales. El modelo de gestión por competencias es importante en razón que permitirá la identificación, selección, desarrollo, gestión de las competencias que necesita el talento humano de la empresa de manera que puedan incrementar la eficiencia en el desempeño de sus funciones lo cual se verá reflejado de modo directo en el cumplimiento de los objetivos empresariales, es indispensable señalar que las competencias aunque sean determinadas por los altos niveles administrativos, estas deben ser producto de reflexiones, de tal forma que el resultado pueda lograr definir las más importantes competencias, cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, lo cual que permitirá organizar con mucho éxito el modelo, pues la finalidad del modelo es conducir el talento humano aprovechando sus competencias y el potencial de cada uno de los colaboradores en la ejecución de funciones logrando con ello mejores resultados respecto a la productividad, ambiente laboral y eficiencia. Este modelo de gestión por competencias es aplicable tanto para pequeñas como para grandes organizaciones que pueden ser a nivel nacional o multinacional, pública o privada y en general para cualquier sector, no obstante es necesario tener presente que su implementación en la organización requiere de ciertas características específicas de cultura organizacional, entendiendo que este tipo de cultura constituye la identidad de la organización, dado que es el conjunto de características del talento humano que conforman los rasgos propios de cada empresa, por lo tanto toda cultura organizacional deberá orientarse a la mejora personal y laboral, asimismo deberá tener actitud positiva hacia la medición, el clima organizacional no debe tener tensiones que limiten el desarrollo del proceso. Para que el modelo de gestión por competencias se aplique con efectividad al inicio debe poseerse el liderazgo y planeamiento del nivel directivo, asimismo debe hacerse un análisis de la cultura organizacional y a partir de ello se podrá establecer la pertinencia de aplicar el modelo de manera que se realice un proceso de transformación empresarial para lo cual se tendrá a

disposición recursos económicos necesarios y asesoría de profesionales expertos y calificados en la materia a fin de guiar la puesta en marcha del modelo en la empresa. Para validar lo mencionado es necesario definir el termino gestión, que viene a ser la manera de realizar las actividades a nivel organizacional a fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales, considerando al talento humano como el elemento esencial y diferencial que tiene por función materializar la planeación y las estrategias, y las competencias que es la suma de habilidad, capacidad, actitud y conocimiento de colaborador, en este sentido el modelo de gestión del talento humano por competencias se define como la estrategia que produce valor agregado en los trabajadores, lo cual permitirá incrementar la efectividad, la eficiencia y la competitividad.

A partir de lo expuesto luego de revisado, estudiado y descrito la teoría referida a la gestión del talento humano por competencias, podemos manifestar que en cualquier tipo de empresa, al momento del reclutamiento, selección y evaluación eficaz al personal, se realiza una pauta a fin de diseñar de manera correcta los cargos que requiere la empresa, en tal sentido para esta investigación se ha considerado el modelo de gestión del talento humano por competencias de la Dra. Martha Alles, siendo el siguiente:

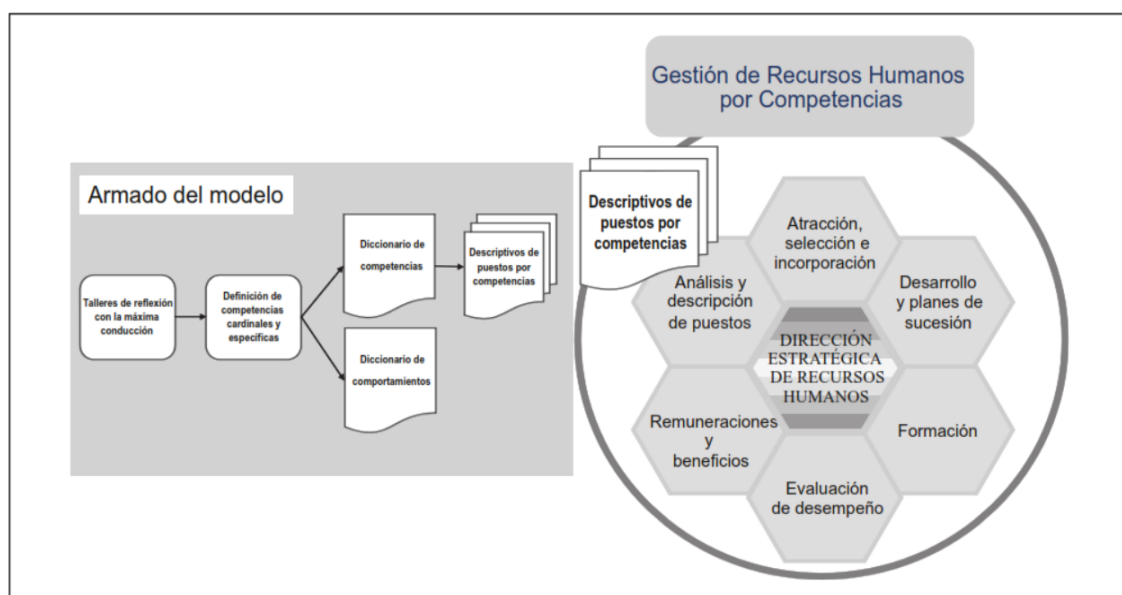
### **Modelo de gestión del talento humano por competencias**

Aller, M. A. (2015) en su libro “Dirección Estratégica de RRHH”, nos indica que todas las organizaciones siguen una estrategia determinada, por medio de la cual se trazan objetivos y metas específicas, las cuales se consiguen por medio de un plan detalladamente organizado. Es así, que nos menciona que los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios en un futuro. Si bien una empresa en el presente plantea alcanzar su misión y metas a corto plazo, la organización al mismo tiempo se ha propuesto una visión y una estrategia a alcanzar para el futuro para ello, en lo referente a los recursos humanos, se debe tener muy clara la estructura y las personas que la integran; así como los cambios que las mismas necesitan. Para lograr lo antes mencionado, las empresas implantan modelos de competencias, los cuales pueden definirse como el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización, y que tienen como

propósito alinearlas a los objetivos organizacionales. Este modelo permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. Cabe mencionar que el término estrategia de Recursos Humanos hace referencia al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para un fin organizacional.

Por lo señalado la aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencias debe estar relacionado a todas las estrategias organizacionales, en razón que el talento humano simboliza la parte fundamental de la empresa, por ello el éxito del modelo va depender de manera directa de la planificación de la empresa considerando su cultura organizacional, misión y visión que sin lugar a dudas tendrá impacto en la ejecución de las estrategias lo cual permitirá alcanzar los objetivos establecidos. Para comprender el verdadero impacto del modelo de gestión de talento humano por competencias, sin embargo, es necesario desagregarlo y estudiarlo de forma específica para así constatar las ventajas que nos generan su aplicación en el cumplimiento de objetivos empresariales. En este contexto las organizaciones deberán entrelazar las competencias de los colaboradores con los objetivos organizacionales y el sistema de gestión, cabe señalar que el uso estratégico de las normas de competencias laborales establece que, una vez determinadas las áreas, éstas tienen que alinearse con los procesos y funciones claves donde participan los colaboradores, con la finalidad de conseguir un grado de resultados que aporten efectivamente a los objetivos organizacionales, en vista que las competencias constituyen el principal activo del talento humano, lo cual es primordial en la determinación de las estrategias empresariales. De lograrse que el nivel empresarial encaje con los trabajadores de la empresa, al aplicar las competencias como un modelo primordial de desempeño en cada puesto laboral, se obtendrán mejores resultados, incrementándose la eficiencia, eficacia haciéndose evidente el impacto sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la evaluación del desempeño.

El modelo de gestión del talento humano por competencias cuenta con procesos básicos los cuales son ejecutados en conjunto, según la metodología de Martha Alles dentro de los procesos encontramos: el análisis y descripción de los puestos laborales, la atracción, selección e incorporación, el desarrollo y planes de sucesión, la formación, la evaluación del desempeño y la remuneración y beneficios, a continuación se muestra el modelo de gestión del talento humano por competencias que podrían utilizar las microempresas :



**1. Análisis y descripción de puestos:** Una empresa, cualquiera sea su tamaño, debería contar con una descripción de cada puesto de trabajo, de esta manera se tienen las tareas de cada colaborador de la organización bien definidas, con lo cual se evita la repetición de tareas y las tareas sin asignación. A través del análisis y descripción de puestos, la estructura base de una organización puede completarse eficientemente para obtener un buen ambiente de trabajo, mantener relaciones internas y externas adecuadas, y un perfil competente para el trabajador.

**2. Atracción, selección e incorporación:** La persona encargada del proceso de selección de personal debe tener en cuenta que tanto la atracción de los colaboradores más adecuados para el puesto, una buena selección por medio de las pruebas pertinentes y

adecuadas, así como un proceso de incorporación pertinente generarán una relación laboral estable desde un inicio. En otra disertación una adecuada selección del trabajador, según el perfil y las actividades que se necesitan para ocupar un puesto definido, sirve para evitar posibles renunciaciones y/o despidos innecesarios, que generan costos extras para la organización.

**3. Desarrollo y planes de sucesión:** El desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización y el de sus capacidades es determinante no solo para ellos mismos, sino también para que la empresa sea más productiva y brinde un mejor servicio a sus clientes. Es así, que el crecimiento de un colaborador por medio de ascensos para ocupar un cargo en específico, en vez de traer una persona externa, no solo beneficia a la persona en cuestión, sino que brinda seguridad al resto del personal de que existe la oportunidad de crecer dentro de la organización. Los gerentes dentro de una corporación deben desarrollar los planes de sucesión de acuerdo a las habilidades y necesidades de cada uno de sus colaboradores, a fin de que la empresa se vea beneficiada de su propio capital humano, no teniendo la necesidad de realizar contrataciones externas.

**4. Formación:** Los programas de formación dentro de las organizaciones son fundamentales en la actualidad, ya que el mismo le otorga un beneficio adicional al trabajador, quien ya no ve su formación universitaria como una meta final, sino como el comienzo de su formación académica y profesional a lo largo de los años. Existen diversos programas para la capacitación y desarrollo de los diversos colaboradores de una empresa como son talleres, seminarios, o licencias sabáticas, las cuales suelen ser en algunos casos determinantes en la retención de personal, y en vez de considerarse gastos, podrían llegar a ser inversiones, ya que tienen el objetivo de fortalecer la estrategia organizacional.

**5. Evaluación de desempeño:** El personal de una empresa de cierta forma espera que se le indique cuál es su desenvolvimiento dentro de la organización con respecto a las funciones que le fueron asignadas. Así mismo, el contar con una administración por objetivos que va de la mano con un óptimo sistema de evaluación servirá para motivar de manera oportuna a los colaboradores. Según otro autor la evaluación de desempeño debe

comenzar desde los objetivos, capacidades y funciones establecidas para cada uno de los colaboradores de una organización, a fin de medir adecuadamente el rendimiento profesional de los mismos.

**4. Remuneraciones y beneficios:** Las remuneraciones y los diversos beneficios brindados a los trabajadores deben estar estrechamente relacionados con su desempeño, lo cual se ve afectado por dos elementos: el clima organizacional (valores y cultura) y las prácticas de gestión. Tanto las remuneraciones como los beneficios adicionales otorgados a los trabajadores de una organización, se vuelven clave en el momento que los mismos se mantienen en su puesto de trabajo, debido al buen salario otorgado por el empleador respectivo.

La aplicación del modelo de gestión del talento humano por competencias representa grandes retos y dificultades, al inicio el proceso debe ser liderado por la dirección de la organización, ello no significa que corresponda trabajar solo a ellos, es decir la implementación del modelo comienza por los dirigentes, no obstante la base de su crecimiento radica en el apoyo decidido y comprometido de todo el personal de la empresa, por lo cual requiere de una planificación dedicada, una identificación clara de la empresa, la misión, visión, estructura organizacional y objetivos estratégicos. Para que el modelo de gestión del talento humano por competencias se aplique de manera que produzca el impacto deseado, es importante tener en cuenta que debe estar diseñado e implementado específicamente para la empresa, para ello es importante identificar las fortalezas y debilidades del personal, las costumbres, tradiciones, actitudes, metodologías y en general, las características que identifican a los colaboradores y que en conjunto constituyen la cultura organizacional, posteriormente se requiere que cada trabajador interiorice el modelo, comprenda la importancia de su aporte para la organización, comparta la planeación y aplicación del mismo y lo adapte específicamente a las funciones de su cargo haciendo de este su herramienta personal para ser más eficiente.



**Ventajas de la aplicación del modelo gestión del talento humano por competencias:**

- Posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, pues se orientan a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- Desarrollo de equipos que tengan las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- Gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- Aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- Concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, lo cual se puede tornar en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Una vez que se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación. A nivel empresarial se presenta constantemente una barrera al cambio, las organizaciones llegan a una zona de confort y se mantienen en ella bajo la creencia de que el éxito presente se mantendrá en el tiempo, sin embargo esto no es del todo cierto, es necesario innovar para detectar y desarrollar los mecanismos necesarios para hacer perdurar ese éxito, un modelo que recoge precisamente esta innovación es la gestión del talento humano por competencias, pues aporta las ventajas del eficiente desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del personal a los procesos de la empresa, logra que a partir de las características específicas de la

organización se desarrollen las competencias requeridas para cada cargo específico, permite que los colaboradores se identifiquen y desarrollen sentido de pertenencia por intermedio de los planes de carrera y los incentivos de remuneración y beneficios y alinea todos estos factores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

### **Desventajas de la aplicación del modelo gestión del talento humano por competencias:**

Teniendo en cuenta que para cada cargo específico se requieren unas competencias específicas, posteriormente a la identificación se debe desarrollar la competencia, sin embargo, esto representa que para cada puesto de trabajo se deba asignar una metodología y disponer un determinado número de recursos, esto hace que el desarrollo de las competencias pueda elevar los costos económicos del modelo.

El desarrollo de competencias es un proceso largo que, según sea el caso específico y la competencia que se requiera desarrollar se determinara el tiempo necesario para lograr el resultado deseado. Para que el modelo se pueda aplicar de forma adecuada a toda la empresa, es necesario que sea fácil de entender y ejecutar por los niveles inferiores, esto representa una dificultad que de no ser superada genera controversia y una desarticulación del modelo.

### **Variable: Competitividad**

#### **La Competitividad**

Originalmente se comprendía que la competitividad estaba estructurada por elementos como la consecución de alta tecnología diferenciadora, la superación dimensional de la empresa o de su presencia en el mercado y la reducción de costos. No obstante, la certidumbre empírica menciona que no necesariamente la alta tecnología logrará altos rendimientos, ni que la rebaja de costos sea el medio correcto, para el éxito económico, así también la proporción de la empresa no acredita sus ganancias. Es así que: Al no ser tan importantes dichos agentes, se muestran otros como la innovación, la adaptabilidad,

la eficiencia los que se transforman en factores clave de la nueva superioridad competitiva, consecuentemente exige un plan indispensable en la calidad de los productos y servicios, atención al cliente y la excelencia operativa.

A su vez Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), infiere también a los tres pilares de la competitividad los costos, la innovación y la calidad, los mismos que están semejados con la conformidad del cliente, que por cierto no son producto de casualidad, sino logros de un trabajo sistemático, es decir la integración en conexión con la estrategia organizacional, es decir la labor estratégica de la gestión humana asistida en sus prácticas. Estos elementos de carácter intangible y discrecional, se pueden considerar como proveedor de ventaja competitiva soportada siempre que, en relación con la Teoría de los Recursos y Capacidades, sean menores y valiosos, o sea “que agreguen valor y que no exista un mercado para conseguirlos”.

La competitividad denota beneficios sustentables para la organización. Competitividad es la respuesta de un progreso de excelencia constante e innovadora. Competitividad se relaciona estrechamente al rendimiento: Para ser de utilidad el servicio educativo, la finanza del capital y el recurso humano deben estar integrados. La calidad absoluta es la estrategia llave de la competitividad. El planeta está experimentando un proceso de transformación acelerado y competitivo en economías cada día más dinámicas, recalca además que es indispensable cambios absolutos que se centren en la gestionar las empresas. En este cambio, la empresa indaga cómo incrementar los niveles productivos, que permita ser más eficaces para otorgar servicios de calidad, lo cual exige que el gerente ejecute un modelo administrativo con participación, haciendo referencia al concepto central del factor humano, buscando desarrollar la labor grupal, a fin de alcanzar la competencia y responder de manera correcta al progresivo pedido de productos y servicios de buena calidad, cada día con mayor eficiencia, rapidez y de óptima calidad.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Cualquiera empresa que anhele conservar un nivel con moderación competitiva de largo plazo, tiene que utilizar en todo momento procesos analíticos y de decisiones con formalidad (planificación estratégica). Este procedimiento consiste en la sistematización y coordinación de los diversos esfuerzos de las áreas que conforman direccionados al incremento de la eficiencia integral. Esta eficiencia considera las competitividades internas y externas. Las competitividades internas son aquellas capacidades de la empresa para alcanzar los máximos rendimientos de los medios utilizables (personal, capital, material, idea, etc.), y los procesos de transformación, asimismo esta eficiencia se refiere a que la organización se contiene contra ella misma, con fines de alcanzar la excelencia. Las competitividades externas se orientada a elaborar éxitos organizacionales el entorno de los mercados globales o sectoriales, siendo los modelos lejanos a la organización se debe considerar la variable exógena para innovar, hacer dinámica la industria, buscar que la economía se estable, de manera que pueda realizar una tasación de su competitividad a largo plazo. La organización cuando haya logrado su nivel de competitividad externa, debe conservarse y proyectarse a su competitividad futura, en base a la generación de ideas y productos innovadores según los requerimientos y oportunidades que brindan los mercados.

La competitividad entre otras se refiere a las capacidades de incrementar más facilidades ya sea un bien o servicio con menores recursos. Ser productivo va depender del grado de la tecnología esto es el capital físico utilizado y la el grado de calidad del desarrollo de los colaboradores esto es el capital humano. Los servicios relacionados a la competitividad vienen a ser las capacidades de atención al cliente tratándolo correctamente, honestamente, justamente, solidariamente y transparentemente, amablemente, puntualmente, otros, de manera que queden satisfechos con la empresa, asimismo que la imagen quede reflejada en la mente del cliente donde piensen que es la máxima alternativa

para adquirir productos o servicios. Competitividad son características de la empresa para alcanzar su misión, de manera exitosa respecto a la competencia.

La competitividad respecto al precio importa en mercados homogéneo y la competitividad en otros mercados puede ser la diferenciación como la calidad. Toda ventaja es pieza que permite contar con más productividad respecto a la competencia. La ventaja se clasifica en ventaja comparativa y ventaja competitiva, las ventaja comparativa se origina con la posibilidad de conseguir a menos costo determinados recursos (naturales, mano de obra), la ventajas competitiva se fundamenta en las tecnologías para producir, en el conocimiento y capacidad humana, es decir esta ventaja es invertir en el recurso humano y las tecnologías se trata de elegir la tecnología, mercado y producto, en cuanto al mercado, verá las condiciones para que la organización instale su producto y obtenga rentabilidad.

La competitividad se genera y alcanza mediante de un largo procedimiento de aprendizajes, por medio de negociar con colectivos representativos que enfocan con dinamismo el comportamiento organizativo, tales como el accionariado, el consejo directivo, trabajador, acreedor, cliente, los competidores, los mercados, considerando también, el estado y la sociedad en su conjunto.

### **Características de la competitividad**

La competitividad es un término desarrollado largo plazo. Quiere decir que la empresa tiene como enfoque el desempeño a largo plazo, más que corrientemente a condiciones externas favorables dirigidas a conseguir un desempeño superior en la firma.

La competitividad es controlable. Está referido a la capacidad de la empresa para manejar varios recursos y capacidades que tienen, y no solo la presencia de condiciones externas favorables.

La competitividad es un concepto relativo proporcionado a la competitividad de una empresa, comparativamente con las demás empresas que integran la industria. Se refiere a una empresa comparada con otras empresas similares y/o afines.

La competitividad es dinámica. Se refiere a que involucra la dinámica de cambio del potencial competitivo de una empresa a través de desarrollos competitivos para generar resultados.

Resumiendo, tenemos que la competitividad es cuando la empresa es suficiente para desarrollo y mantenimiento de sus ventajas frente a la competencia, de manera que goce y mantenga un posicionamiento trascendental en el contexto social y económico donde se desenvuelve asimismo cuando tiene capacidades de integración, consolidación o ampliación de participar en diferentes mercados.

La empresa competitiva no se conforma con su posicionamiento de líder ni con sus éxitos alcanzados, pues sabe que de seguro siempre existirán nuevas empresas buscando alcanzarnos y hasta traspasarnos.

Todas las capacidades de competencia en los mercados se desarrollan estratégicamente es decir creando una nueva estrategia, con método y modelo innovador, con mejora frecuente, procedimiento, forma organizacional y recurso físico y financiero.

La competencia significa obtener los mayores beneficios a cada oportunidad que cada mercado tiene la capacidad de ofrecer, así también significa costumbre al dinamismo, a la flexibilidad, al cambio y desarrollo de una visión empresarial por encima de la competencia.

Hoy en día lograr un nivel de competencia en un departamento determinado, no es suficiente siempre necesita algo más, lo que se necesita es conocer como competir, siendo así que se requiere de un análisis interno - externo de la organización, con la finalidad de

buscar el desarrollo de las ventajas competitivas sostenidas instaurando pactos con los clientes, vados en indicadores de calidad integral en los servicios.

Por los considerandos señalados, la presente investigación define teóricamente que la competitividad depende de la gestión del talento humano, así también lo establece Calderón, G. et al. (2010), quienes precisan que la competitividad está estrechamente ligada con la gestión del talento humano, por cuanto la competitividad de las empresas se conceptualizó por muchos años, como el saber aprovechar los desaciertos de los mercados o de las oportunidades del entorno por parte de las organizaciones más completas en cuanto a la tecnología y al financiamiento. Con las teorías emergentes, la teoría del recurso y capacidad se comienza a observar el valor de la competitividad a nivel micro, quiere decir desde los desarrollos e integraciones de tareas que generaban valor con estimulación de los departamentos funcionales, asimismo se aceptaron el valor del activo intangible en la creación de ventajas competitivas sostenida. Esta consideración de los colaboradores respecto a lograr ventajas competitivas ha sido comprobada por muchos estudiosos, quienes estudiaron la significancia de los colaboradores para crear ventajas competitivas sostenidas. Como ejemplo el compromiso al colaborador con la organización mediante una política de pago extra incrementa las ganas para tener nuevo conocimiento y habilidad por parte de los colaboradores dado que la dimensión del recurso humano es pieza clave de la productividad dado que depende mucho del desarrollo de competencias de los colaboradores, quizá hasta más que de la inversión en capital, es decir que el desarrollo a través de los cambios tecnológicos va a depender más de invertir en la educación que invertir en equipos es de resaltar que ciertas prácticas de gestión humana tiene un efecto positivo en la productividad. Porter (1991) aseveró que hay similitudes entre la política del recurso humano y las ventajas competitivas, pues propuso que es pertinente la combinación de la estrategia genérica con la política adecuada del recurso; muchos investigadores ratificaron la relación entre la estrategia empresarial con las estrategia de gestionar la riqueza humana para alcanzar ventajas competitivas considerando a renombrando a notables estudiosos, quienes sostenían que de acuerdo a la homogeneidad

del producto y servicio, los clientes son los únicos que marcarán la diferenciación entre las empresas buscando la competitividad. En este sentido los estudiosos señalan que se ha comprobado el valor de la dirección de los colaboradores para conseguir la ventaja competitiva, que es necesario guiar a los talentos humanos como recursos estratégico, que para el éxito empresarial es necesario elegir una práctica de dirección del recurso humano adaptable a las estrategias competitivas apoyadas por la organización, el conocimiento es una estrategia competitiva actual por ello debe gestionarse de manera adecuada para transformarse en el pilar de la ventaja competitiva, este conocimiento es importante si se aplica a las actividades cotidianas de la organización y finaliza creando valor para la empresa, finalmente sostienen que “las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa”.

### **La competitividad de las empresas en relación con el talento humano**

El Foro Económico Mundial conceptualiza la competitividad en un nivel macro como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” y en un nivel micro como “la capacidad de obtener constantemente la posición o nicho de mayor ventaja ante los rápidos cambios en el mercado” refiere también que “las personas de una organización constituyen su principal recurso para continuar su competitividad”, puntualiza que ello constituyen el aprendizaje, el conocimientos tanto individual y como colectivo de los colaboradores, la competencia, el conocimiento especializado, la creatividad y la innovación. La competencia y la capacidad se refieren a brindar resultados excelentes para los clientes. Los conocimientos solo pueden ser adquiridos, aprendidos, usados y desarrollados por los colaboradores de la empresa, la competitividad proporciona e integra los conocimientos del personal con la finalidad de crear habilidad, capacidad y destreza. Para alcanzar la competitividad, no solamente



depende de auspiciar el conocimiento del colaborador, sino que este conocimiento pueda ser aplicado; los colaboradores de la empresa requieren conocer nuevas oportunidades, tener un pensamiento y actuación con innovación, exploración y descubrimiento de nuevas rutas hacia el desarrollo, para ello es necesario extender las capacidades que se requieren y avanzarlas con rapidez, enfrentarse a retos actuales y estar preparado para el futuro incierto. Sostiene también que se debe comprender el contexto empresarial. En tal sentido en nuestro estudio se estima la competitividad a nivel micro, en razón de tratarse de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco.

### **3.3 Bases conceptuales**

#### **Integridad**

Es la aptitud de sujetarse a la normatividad ética y moral aceptadas en la sociedad; asimismo comportarse de acuerdo con lo que cada cual considera relevante. Ello incorpora la comunicación de cada intención, idea, sentimientos de manera abierta y directa, así también la disponibilidad de ser honesto aun cuando existan riesgos y sean difíciles. La Integridad es caracterizada por el cumplimiento de los compromisos asumidos, la persistencia, la responsabilidad de sus tareas y la conducción según los principios básicos (Alles, 2006).

#### **Compromiso**

Es la aptitud de identificarse con los objetivos organizacionales, lo cual requiere un elevado nivel de pertenencia de emociones e intelectualidades por parte de los trabajadores para alcanzar mayor rentabilidad y mantenerse en la empresa. Asimismo, la aptitud de identificación y alineación del comportamiento como persona sujetándose a los valores organizacionales. Esta competencia se refiere a poner en marcha los trabajadores los mecanismos básicos para lograr el desempeñarse según lo esperado, responsabilizándose por sus tareas realizadas y no realizadas según los estándares definidos. El compromiso significa esforzarse constantemente para lograr los objetivos, lo que se traduce en una fuerte integración tanto de disposiciones físicas, emocionales e intelectuales con el fin de lograr beneficios compartidos.

**Orientación al cliente**

Significa comprender al cliente actual y potencial para conducirlo a nuestras labores para resolver y satisfacer de sus requerimientos y expectativas para ello es necesario conocer e identificar las oportunidades, con la finalidad de brindarles valor agregado innovando constantemente el servicio al cliente. Resulta además de las ganas de brindar servicio a los clientes, orientado a satisfacer sus necesidades.

**Orientación a resultados**

Viene a ser la inclinación por terminar la labor, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos, manteniendo los estándares de excelencia y sujetándose a las tácticas de la empresa. Es la propensión a alcanzar el triunfo empresarial, estableciendo metas con retos por encima de los estándares, de este modo mejorar y mantener elevados niveles de eficiencia y efectividad, dentro del entorno de tácticas de la empresa.

**Ventaja competitiva**

Porter (1991), creador del término ventaja competitiva, que constituye el valor que la organización crea para sus clientes, pueden ser precios bajos respecto a la competencia, o por la presentación de productos diferenciados que tienen ingresos superiores a los costos. Posteriormente, diversos autores conceptúan la ventaja competitiva, así tenemos que sostiene que la empresa tiene ventaja competitiva cuando sus utilidades son mayores que las utilidades en promedio de todas las organizaciones en su industria, que existe ventaja competitiva cuando se posee un posicionamiento superior al de los competidores para conservar a los clientes actuales, obtener nuevos y poderse defender de los potencias competidoras; las organizaciones pueden obtener ventaja competitiva mediante el gestionamiento del recurso humano y material, sin perder de vista las potencias competidoras.

### **Oportunidades de desarrollo humano**

Los recursos humanos más importantes de la empresa es el capital humano de esta manera los altos niveles jerárquicos deben realizar inversiones para generar oportunidades que posibiliten nuevas formas de desarrollo tanto laboral como personal, esto permitirá obtener beneficios para los empleados y para la organización. Las organizaciones para que alcance la máxima competitividad deben asegurarse de desarrollar las habilidades de sus trabajadores, conservándolos mediante acciones motivacionales y continuo aprendizaje.

### **Prácticas de gestión humana**

Son procesos que se orientan a la formalización, diseñados para el alineamiento de actividades empresariales y direccionamiento de tácticas, de este modo las prácticas son diseñadas de conformidad con los objetivos de las empresas; estas prácticas son perjudicadas por la estructura de la empresa, estilos de liderazgos y modelos gerenciales; etc. Estas prácticas de gestión humana son conducidas por la capacidad de la organización buscando la competitividad, a partir de la dirección estratégico. Cabe precisar que las prácticas universales, que tienen vínculo con la gestión humana las cuales son desarrolladas para fijar políticas y avanzar competencias son seleccionadas según el personal, plan de carrera, formaciones, compensaciones y evaluaciones de desempeño; las mismas que son adaptadas sin observar el tamaño o naturaleza de la empresa por consiguiente es destinado para cualquier entidad administrativa.

### **Fortalecimiento del compromiso**

Para asignar niveles adecuados de autoridad y responsabilidades en la empresa, se requiere tonificar a los colaboradores. Esto brinda mejor control, en razón que la parte fundamental del control es la autoestima humana. El empoderamiento, intenta incrementar el control, la autoestima y promueva la calidad en la empresa. El objetivo es básico, indaga transferir responsabilidades y recursos a todos los colaboradores, a fin de usar su energía generadora e intelectual, de tal forma que se presente un liderazgo objetivo en sus particulares universos individuales de competencia, y a la vez esto ayudara a luchar con los retos

universales de toda la organización. El empoderamiento busca aumentar las energías, los esfuerzos y las dedicaciones de todas las situaciones complicadas denegando al gerente el monopolio del poder antiguo, y dando poder a los empleados para valorar máximamente el talento grupal, es necesario considerar a todo el personal con sus habilidades, tiempo, otorgándoles autoridad y recursos. El empoderamiento fortalece el endurecimiento del compromiso de los trabajadores hacia la empresa e investiga todo efecto sobre lo percibido sobre el contrato psicológico. Existe relación positiva entre el empoderamiento psicológico, el compromiso afectivo y el compromiso normativo, por ello es necesario complementos y argumentos perfectos por parte de los trabajadores para permanecer en la organización, los trabajadores con empoderamiento denotan niveles altos de compromiso en la empresa. A continuación, se detallan principios para promover el compromiso organizacional por medio del empoderamiento;

- Otorgar a los colaboradores una labor que conceptúen relevante. Hacerles saber que por medio de su desempeño en dicha responsabilidad la empresa lograra cumplir sus objetivos y empiezan a asumir sentido de pertenencia.
- Otorgar a los colaboradores autoridad y responsabilidad completas, independientes y autónomas en sus actividades y recursos. Proporcionarles la oportunidad de bajo sus propios criterios (acordes a las condiciones de la empresa) desempeñar su cargo, administrar los recursos que posee y capacitarlos para ello.
- Consentir que los colaboradores tomen decisiones en relación a su trabajo. Proporcionarles madurez y adaptabilidad, capacidades que la organización requiere de sus empleados para que sean capaces de tomar decisiones concretas y acorde a las intenciones de la dirección.

La motivación en las empresas para aumentar el grado de compromiso se basa en que este es un factor valorado para la competitividad sostenible de las organizaciones. Un trabajador con alto potencial se sentirá frustrado y desmotivado si no se tiene en cuenta su capacidad, no se acepten sus decisiones, no vea el impacto de su labor, caso distinto si se le proporciona un lugar donde pueda desarrollarse profesionalmente, además de ejecutar

los objetivos superará las expectativas, en tal sentido un trabajador con compromiso es más leal y lucha por la mejorara de la calidad del servicio orientado a la satisfacción del cliente. El compromiso es una pieza fundamental para incrementa la competitividad y generar cultura de elevada productividad.

### **Gestión basada en los resultados**

La gestión y administración por cada actividad realizada en la empresa generan resultados ya sean positivos o negativos ello dependerá de las situaciones que lo llevaron a ella. En ese sentido la gestión que se basa en resultados constituye un sistema administrativo donde el íntegro de las actividades empresariales deben ser respuestas de una rígida planificación estratégica buscando en lo posible obtener el óptimo resultado y la superación de la empresa. La gestión que se basada en resultados exige mayores aportes, compromisos y conocimientos laborales en equipo por parte de los colaboradores de la organización. Hay un doble requerimiento en mercados cada día más competitivos. De una parte, los clientes que averiguan productos y servicios de calidad con precios más atrayentes, y de la otra los empresarios, que siempre buscan con exigencia resultados beneficiosos. De allí que los representantes de las empresas deben decidir con precisión las acciones a tomar, entre ellas destinar la inversión en recurso financiero y humano a fin de alcanzar un buen resultado. A continuación, se presenta un instrumento para favorecer la toma de decisiones:

La gestión que se basa en resultados es totalmente ejecutora, porque transforma una intención estratégica en resultado tangible, las que se gestionan, monitorean y evalúan de manera sistematizada y oportuna. Los supuestos primordiales son:

- El resultado de toda acción deben ser el centro del desarrollo de la gestión. Los trabajos en equipos deben ser valorados mediante la promoción de la integración y la colaboración de las diversas áreas de la organización durante el proceso de gestión.
- Los sistemas de gestión sustentados en un resultado óptimo requieren de la mezcla de muchos elementos y atributos en la organización, siendo las más importantes: la

conciencia con estrategia, las TICs, el recurso financiero, el organigrama bien establecido y un liderazgo con excelencia.

### **Integración al sistema de gestión de calidad**

La calidad es definida como el grupo de caracteres con que cuenta un producto o servicio conseguidos de un sistema de producción, así como las capacidades de satisfacción de necesidades del cliente. La calidad es cumplir con las especificaciones por parte del producto desarrollado, que deben acoplarse a los requerimientos de los clientes.

“Un sistema de gestión es un conjunto de elementos, comúnmente procesos que se encuentran mutuamente relacionados entre sí, existiendo interacción entre ellos. Tiene por objeto el establecimiento de la política y los objetivos de la organización, en el marco de los cuales se planificará una serie de actividades con el ánimo de alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, la NTP ISO 9001 propone un modelo de gestión de la calidad que comprende los siguientes elementos:

- Los requisitos de los clientes y otras partes interesadas como elementos de entrada para el diseño de productos, procesos o servicios.
- La responsabilidad de la dirección o gerencia como pieza fundamental para guiar al personal de la empresa hacia un sistema de gestión ordenado y consistente.
- La gestión de los recursos, elemento clave para asegurar el otorgamiento de materias primas, maquinarias de proceso, equipos de medición, implementos para el trabajo del personal, etc., de modo que la empresa cuente con todo lo necesario para atender las demandas de sus clientes.
- La realización del producto a través del cual la empresa se organiza para atender las demandas de sus clientes, bajo el cumplimiento de requisitos que caracterizan al producto, proceso o servicio que se brinda. Comprende los procesos de compra, de producción del bien o prestación del servicio.
- La medición y análisis del nivel de percepción del cliente y de otras partes interesadas respecto a los productos, procesos o servicios que se les entrega. Así mismo comprende

la medición y análisis de los procesos de la organización y del producto, para un posterior análisis de los resultados obtenidos con el objeto de realizar planteamientos de mejora”

### **Competitividad Empresarial**

La competitividad empresarial está referido a la capacidad que ofrece una organización al momento de realizar las operaciones y avanzar de manera beneficiosa. Se refiere a la habilidad de generar valor para sus dueños dentro de mercados donde operan la competencia con grandes éxitos. La organización logra competitividad cuando consigue implementar con éxito estrategias para conseguir que retorne su capital invertido con grandes ganancias.

### **Microempresa**

“En el Perú, la microempresa es una unidad económica constituida por una persona natural o persona jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicio, cumpliendo los siguientes requisitos: El número total de trabajadores debe ser de 10, el nivel de venta anuales debe ser de 150 UIT.” De acuerdo a la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa a partir de 1990, nacieron diferentes programas con administración del sector público y privado, enfocados en el desarrollo potencial de cada una de ellas. En la actualidad tanto las micro como las pequeñas empresas son reconocidas como un pilar que desarrolla al país pues originan mayores empleos que las grandes organizaciones y el Estado.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Ámbito de estudio**

La investigación se desarrolló en el departamento de Huánuco, se encuentra situado en las tierras templadas entre los  $8^{\circ} 26' 55''$  latitud sur y  $74^{\circ} 22' 55''$  longitud oeste (Meridiano de Greenwich), sus límites: este con Ucayali, oeste con Ancash y Lima, norte con San Martín, La Libertad y Loreto y sur con Pasco.

### **4.2 Tipo y nivel de investigación**

#### **4.2.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada en razón que Hernández & et al (2010) manifiesta que el estudio de tipo aplicado tiene por finalidad inmediata la ampliación y profundización del conocimiento científico existente sobre la realidad. Ha utilizado el corte transversal porque los instrumentos de estudio fueron aplicados a la muestra determinada en un único momento.

Así también la investigación se sustentó dentro del enfoque cuantitativo y cualitativo este último se estableció en la discusión de resultados y comparación con la hipótesis. El tipo de investigación fue correlacional, en razón que a través de los indicadores matemáticos se buscó determinar la relación o asociación de variables según lo manifiestan. Cancela, Cea, Galindo, & Valilla (2010).

#### **4.2.2 Nivel de investigación**

Por los considerandos de Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación se ha caracterizado por ser explicativa, dado que la investigación explicativa se orienta a dar respuesta a las causas de los sucesos físicos y sociales, es decir está centrado en explicar por qué ocurre determinados eventos, así como las formas como se presentan, o por qué se asociación dos (02) o más variables. En el estudio se pretendió medir y explicar las variables de investigación, dimensiones o componentes de la Gestión



del Talento Humano por competencias y la Competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco.

### 4.3 Población y muestra

#### 4.3.1 Descripción de la población

Población, según Tamayo y Tamayo (2003), define la población como “La totalidad de fenómenos a estudiar que pueden ser: Grupo de entidades, personas o elementos cuya situación se está investigando, siendo así que las unidades materia de investigación lo constituyen 998 microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco con fines de lucro, consecuentemente la población para la presente investigación estuvo representada por 2802 personas y es como sigue:

#### Población de estudio de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco

TIPO DE EMPRESA	EMPRESA CON 1 TRAB.		EMPRESA CON 2 TRAB.		EMPRESA CON 3 TRAB.		EMPRESA CON 4 TRAB.		EMPRESA CON 5 TRAB.		EMPRESA CON 6 TRAB.		EMPRESA CON 7 TRAB.		EMPRESA CON 8 TRAB.		EMPRESA CON 9 TRAB.		EMPRESA CON 10 TRAB.		TOTAL EMPRESAS	TOTAL TRABAJ.
EIRL	182	182	137	274	77	231	37	148	33	165	17	102	13	91	14	112	7	63	3	30	520	1,398
SA	0	0	2	4	1	3	2	8	0	0	0	0	1	7	0	0	0	0	0	0	6	22
SAC	67	67	49	98	27	81	10	40	17	85	8	48	2	14	3	24	6	54	1	10	190	521
SCRL	57	57	43	86	19	57	10	40	13	65	5	30	6	42	2	16	4	36	2	20	161	449
SMRL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6
SRL	31	31	29	58	16	48	11	44	10	50	5	30	7	49	5	40	4	36	2	20	120	406
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>	<b>337</b>	<b>260</b>	<b>520</b>	<b>140</b>	<b>420</b>	<b>70</b>	<b>280</b>	<b>73</b>	<b>365</b>	<b>36</b>	<b>216</b>	<b>29</b>	<b>203</b>	<b>24</b>	<b>192</b>	<b>21</b>	<b>189</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>998</b>	<b>2,802</b>

Fuente: MTPE 2019

#### 4.3.2. Muestra y método de muestreo

La muestra para la presente investigación estuvo conformada por 04 empresas, aplicándose el instrumento al representante legal y a 04 trabajadores, quedando así conformadas con 05 personas por cada tipo de empresa, que en total suman 20 personas y es como sigue:

<b>TIPO MICROEMPRESA</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>TOTAL MUESTRA</b>
E.I.R.L	DISTRIBUIDORA GABRIELA E.I.R.L	5
S.A.C.	DISTRIBUCIONES NACIONALES SAN SEBASTIAN S.A.C.	5
S.C.R.L.	ASESORES & CONSULTORES CONTABLES MEGAPLUZ S.R.L.	5
S.R.L.	CONSORCIO LIDERCLOUD S.R.L.	5

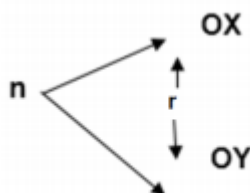
El método de muestreo utilizado fue el no probabilístico que es un procedimiento poco arbitrario, sin embargo, son usadas en muchas investigaciones para luego realizar inferencias sobre la población a partir de ellas. Como ejemplo de ello podemos juzgar el sabor de un cajón de limones probando solo alguno de ellos, asumiendo que para muestra basta un solo botón Hernández, Fernández y Baptista (1997).

#### **4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión**

Para nuestra investigación se tomó como muestra dirigida o por conveniencia a las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco con fines de lucro según tipo de empresa, que son las más representativas (mayor número de empresas y mayor número de trabajadores), quedando excluidas las S.A y las SMRL. De esta manera de las empresas incluidas (EIRL, SAC, SCRL y SRL), se tomó para la muestra 01 empresa por cada una de ellas, aplicándose el instrumento al representante legal y a 04 trabajadores, quedando conformadas con 05 personas por cada tipo de empresa, que en total suman 20 personas.

#### 4.4 Diseño de investigación

El diseño de investigación para el presente estudio fue no experimental de tipo transversal porque su estudio se basa de hechos y fenómenos ocurridos en el año 2019. Hernández y otros (2010), manifiestan que el diseño no experimental se lleva a cabo sin maniobrar premeditadamente las variables, es decir se observa al fenómeno tal y como se presenta en la realidad, para luego analizarlo. Concluimos que el estudio tuvo un diseño no experimental de tipo transversal debido a que se recolectaron los datos en un único momento (año 2019) para explicar la variable de estudio 1 y la variable de estudio 2 en ese mismo momento o en un momento dado, habiendo utilizado el diagrama siguiente:



#### Leyenda:

n = Microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco

OX= Gestión del talento humano por competencias

OY= Competitividad

r = Relación entre variables

#### 4.5 Técnicas e instrumentos

##### 4.5.1 Técnicas

A fin de cumplir los objetivos propuestos se ha utilizado como técnica de investigación la encuesta utilizada para recolectar información a través de preguntas escritas estructuradas en un cuestionario para su aplicación específica mediante el método cuantitativo que permitió obtener datos numéricos para los análisis a fin de examinar y determinar la relación entre las variables independiente y dependiente. Esta técnica facilitó la recopilación de datos, el procesamiento y análisis de las variables gestión del talento

humano y la competitividad, lo que sirvió para evaluar los factores internos de las microempresas con fines de lucro que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco.

#### **4.5.2 Instrumentos**

Como instrumentos se ha utilizado el cuestionario que permitió la recolección de la información, suficiente para el desarrollo de la variable independiente que es la Gestión del talento humano por competencias, del mismo modo para el desarrollo de la variable dependiente, que es la Competitividad.

Cabe señalar que para obtener la información en un primer momento se realizó la observación directa a través de un recorrido por las empresas en estudio a fin de obtener un panorama general respecto a la gestión del talento humano y la competitividad, a partir de lo planteado anteriormente se procedió a implementar el trabajo de campo en el cual se utilizó como instrumento el cuestionario para las variables. El cuestionario se aplicó a los titulares y trabajadores de las microempresas con fines de lucro que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco. El objetivo que se persiguió con el mencionado instrumento fue convertir las variables de tipo empíricas, con interrogantes concretas, fiables y validas de naturaleza “cerrada” con alternativas definidas, para ello se empleó el software estadístico SPSS versión 22, prueba de confiabilidad con Alfa de Cronbach.

#### **Validación de los instrumentos para la recolección de datos**

Bernal (2006) asevera que un instrumento tiene validez cuando es capaz de medir lo que se pretende. La validez señala el nivel en que el instrumento puede generar las conclusiones requeridas en el estudio.

En la validación del instrumento de recolección de información, se contó con las opiniones de expertos quienes certificaron su pertinencia, relevancia y claridad, respectivamente.

La validación del instrumento se dio a través de opinión de cinco jueces expertos tal como se señala:

### Validación de expertos

N°	Nombres y Apellidos	Promedio de Validación
1	Geroncio Algemeiro Gavidia Medrano	4
2	Walter Trujillo Galiano	4
3	Néstor Gabriel Santos Rivera	4
4	Elías Castillo Quispe	4
5	Lister Piundo Flores	4

### Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

La confiabilidad viene a ser la consistencia que posee el instrumento y se examina a través de una prueba piloto para verificar su aplicabilidad de esta manera para este estudio se realizó una prueba piloto llamado también ensayo del instrumento (Blanco, 2000), determinándose la cantidad según la población y muestra, ello se efectuó con 2 propósitos uno para la verificación de la aplicabilidad de la encuesta y el otro para la verificación de la consistencia de las respuestas.

Para conseguir los resultados se hizo uso del cuestionario y para verificar el nivel de confiabilidad se utilizó el estadístico de Alpha de Cronbach, mediante la siguiente formula:

Donde:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

$S_i^2$  = varianza del ítem i

$S_t^2$  = varianza de la suma de todos los ítems y

K = número de preguntas o ítems

Considerando el tamaño pequeño de la muestra y los 24 ítems (preguntas), se tomó al total de la muestra 20 colaboradores, con ello se determinó un nivel de confiabilidad del instrumento que fue del orden del 95%, de esta manera mediante el Alpha de Cronbach que usó el software estadístico SPSS versión 22, se obtuvo los siguientes resultados:

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	24

Los valores del Alpha de Cronbach obtenidos para el cuestionario fueron de 0.976, o 97.6% para las variables respectivamente concluyéndose que el instrumento cuenta con una excelente confiabilidad.

#### **4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

Se codificó: en donde se categorizó, se clasificó y se observó la frecuencia de datos conseguidos.

Se realizó el recuento electrónico a través del software SPSS versión 22.

Se tabuló y se presentó las tablas de frecuencia.

Se elaboraron figuras circulares – estadísticas respecto a los resultados obtenidos de la gestión del talento humano por competencias y la competitividad.

Se realizó la interpretación y las conclusiones con los resultados obtenidos con lo cual se pudo demostrar la relación existente entre las variables de estudio luego de realizar la prueba de hipótesis.

Finalmente se formularon las recomendaciones pertinentes.

#### **4.7 Aspectos éticos**

Se tuvo en consideración el consentimiento informado de los representantes legales y trabajadores de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, guardando la confidencialidad del caso. Se trató de que no haya manipulación de la muestra.

La información recolectada con respecto a la investigación realizada se guardó con absoluta confidencialidad, de tal manera que el propio investigador se responsabiliza por los contenidos de la cual se compone el trabajo.

## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

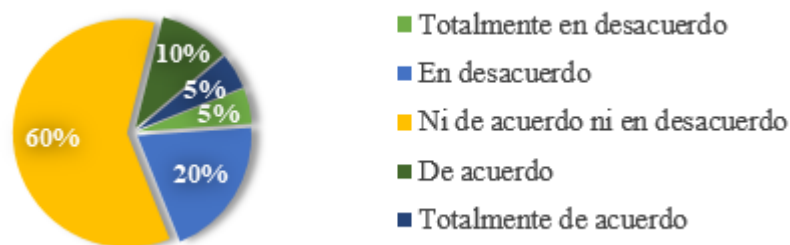
### 5.1 Análisis descriptivo

*Tabla 1: Valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridades y congruencias al decir y al hacer*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	25.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60.0%	60.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 1**

*Valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridades y congruencias respecto al decir y al hacer*



### INTERPRETACION:

De la tabla y figura 1 se contempla, que la mayoría de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que en resumen significa que en las organizaciones en estudio se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer, en un nivel regular.

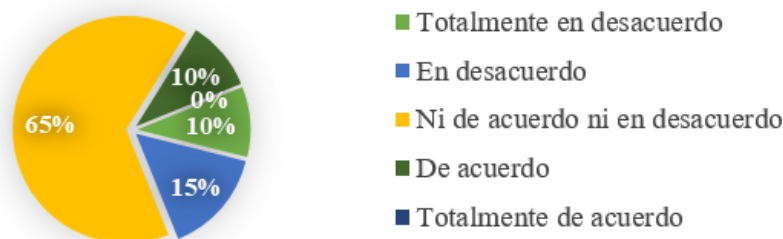


**Tabla 2:** Relaciones perdurables fundamentadas en el comportamiento honesto y veraz

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	10.0%	10.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	25.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	65.0%	65.0%	90.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	100.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 2**

*Relaciones perdurables fundamentadas en el comportamiento honesto y veraz*



### INTERPRETACIÓN:

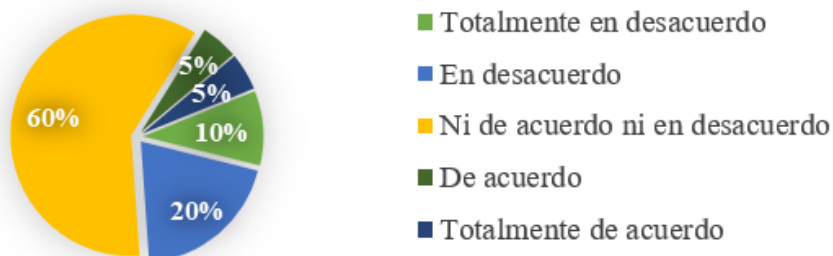
De la tabla y figura 2 se contempla que, la mayor parte de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de lo que se desprende que en las empresas se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz, en un nivel medio.

*Tabla 3: Desarrollo de los valores y la justicia en el trato con los demás*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	10.0%	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	30.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60.0%	60.0%	90.0%
De acuerdo	1	5.0%	5.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 3**

*Desarrollo de los valores y la justicia en el trato con los demás*



### **INTERPRETACIÓN:**

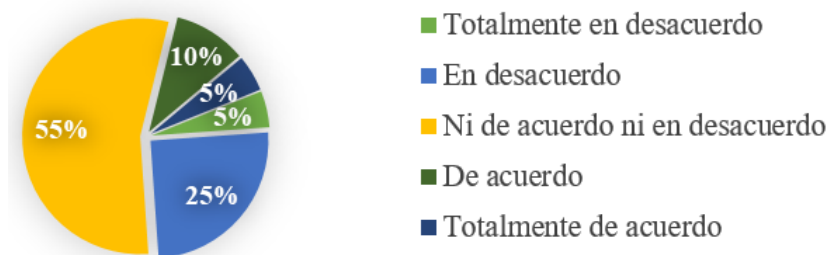
De la tabla y figura 3 se contempla que, la mayoría de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que sintetiza que en las empresas estudiadas se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás, en un nivel regular.

**Tabla 4:** *Objetivos de la organización, cumplimiento de la obligación personal, profesional, empresarial y superación del resultado del esperado en la gestión organizacional*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	5	25.0%	25.0%	30.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0%	55.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 4**

*Objetivos de la organización, cumplimiento de la obligación personal, profesional, empresarial y superación del resultado esperado en la gestión organizacional*



#### **INTERPRETACIÓN:**

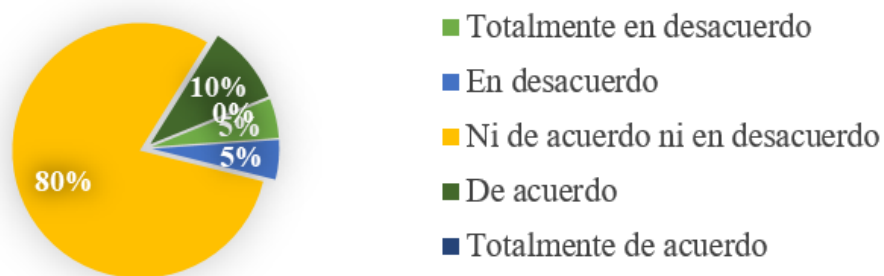
De la tabla y figura 4 se contempla que, la mayoría de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que significa que en las empresas estudiadas se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión, en un nivel regular.

**Tabla 5:** Logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	1	5.0%	5.0%	10.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	80.0%	80.0%	90.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	100.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 5**

Logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos



### INTERPRETACIÓN:

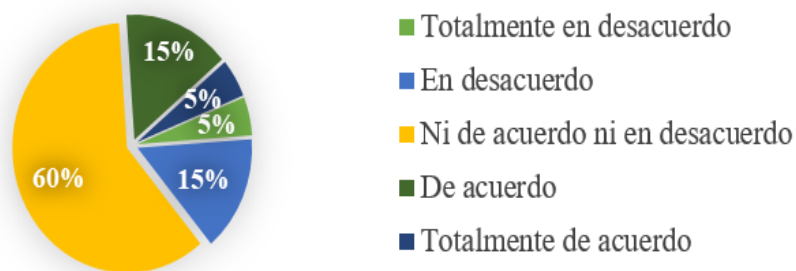
De la tabla y figura 5 se contempla que, gran parte de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de lo que se desprende que en las empresas en estudios el logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos, se da en un nivel regular.

**Tabla 6:** Valores, cultura empresarial, personal y, motivación a terceros

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60.0%	60.0%	80.0%
De acuerdo	3	15.0%	15.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 6**

Valores, cultura empresarial, personal y motivación a terceros



### INTERPRETACIÓN:

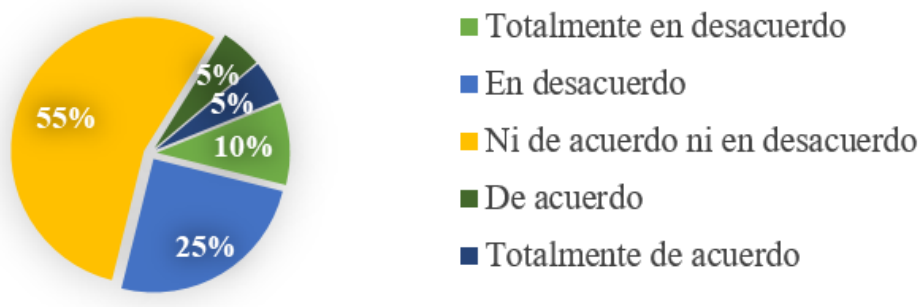
De la tabla y figura 6 se contempla que, la mayoría de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de lo que se resume que en las organizaciones en estudios desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros, de manera regular.

**Tabla 7:** Anticipación de requerimientos del cliente interno y externo, así como resolución de necesidades

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	10.0%	10.0%	10.0%
<b>En desacuerdo</b>	5	25.0%	25.0%	35.0%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11	55.0%	55.0%	90.0%
<b>De acuerdo</b>	1	5.0%	5.0%	95.0%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 7**

Anticipación de requerimientos del cliente interno y externo así como resolución de necesidades



#### INTERPRETACIÓN:

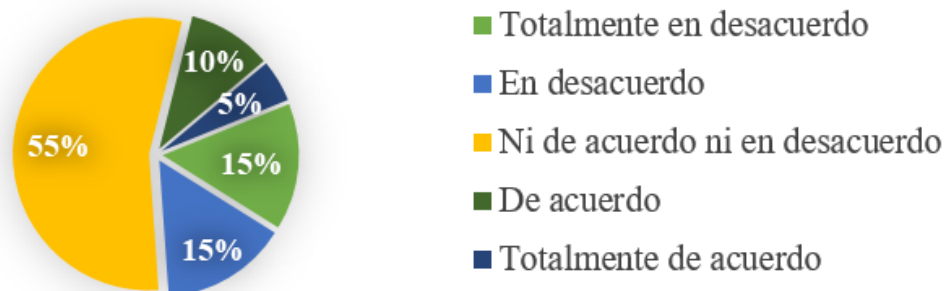
De la tabla y figura 7 se contempla que, gran parte de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de lo que se tiene que en las organizaciones en estudios se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades, en un estado regular.

**Tabla 8:** Acciones de mejora para satisfacer al cliente y para solucionar de manera excelente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%	15.0%	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	30.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0%	55.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 8**

*Acciones de mejora para satisfacer al cliente y para solucionar de manera excelente*



### INTERPRETACIÓN:

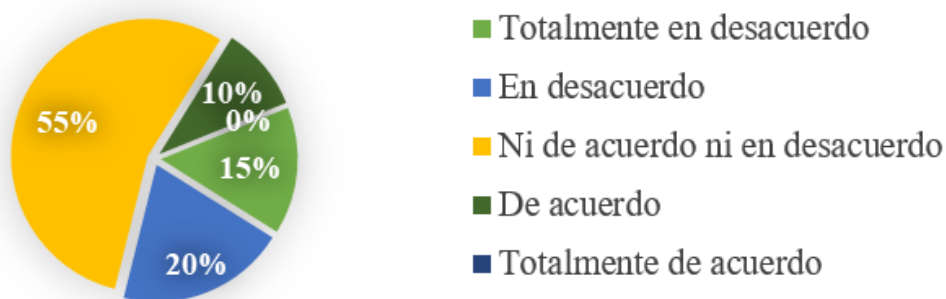
De la tabla y figura 8 se contempla que, la mayor parte de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de lo significa que en las empresas estudiadas se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia, de manera regular.

**Tabla 9:** Vínculos perdurables fundamentales en la fe

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%	15.0%	15.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	35.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0%	55.0%	90.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	100.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 9**

*Vínculos perdurables fundamentados en la fe*



### INTERPRETACIÓN:

De la tabla y figura 9 se contempla que, la mayoría de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco aseveraron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que se resume que en las empresas estudiadas se enfatiza las relaciones duraderas basadas en la confianza, solo en un nivel regular.



**Tabla 10:** *Interés por lograr o superar el resultado esperado de acuerdo al patrón de calidad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	10.0%	10.0%	10.0%
<b>En desacuerdo</b>	4	20.0%	20.0%	30.0%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11	55.0%	55.0%	85.0%
<b>De acuerdo</b>	2	10.0%	10.0%	95.0%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 10**

*Interés por lograr o superar el resultado esperado de acuerdo al patrón de calidad*



### **INTERPRETACIÓN:**

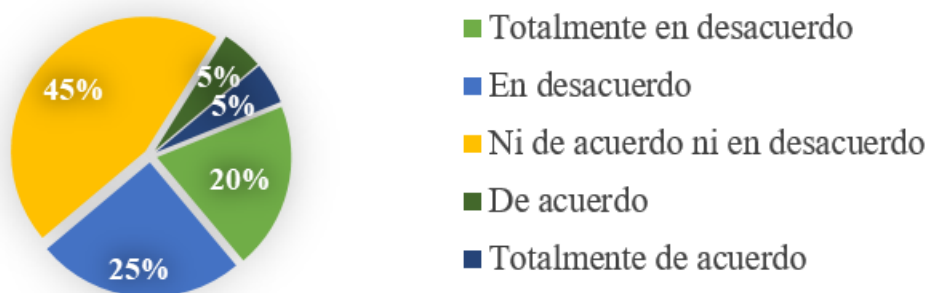
De la tabla y figura 10 se contempla que, la mayor parte de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco afirmaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” entendiéndose que en las empresas investigadas se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad, de manera regular.

**Tabla 11:** *Objetivos con desafíos para alcanzar mejoras respecto al nivel rentabilidad*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	20.0%	20.0%	20.0%
En desacuerdo	5	25.0%	25.0%	45.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	45.0%	45.0%	90.0%
De acuerdo	1	5.0%	5.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 11**

*Objetivos con desafíos para alcanzar mejoras respecto al nivel de rentabilidad*



### INTERPRETACIÓN:

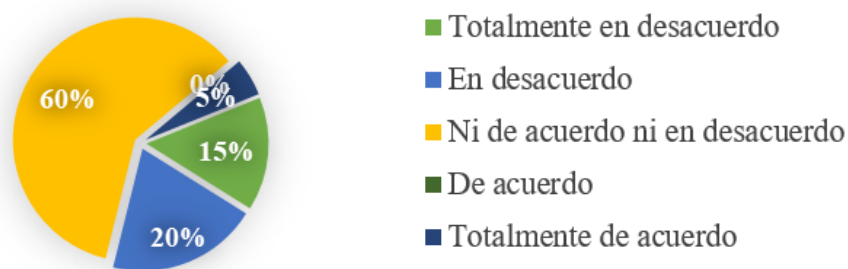
De la tabla y figura 11 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” deduciendo que en las organizaciones investigadas se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento, en un nivel medio.

**Tabla 12:** Seguimiento de la empresa respecto al trabajo propio y de sus trabajadores propio y de sus trabajadores

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%	15.0%	15.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	35.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60.0%	60.0%	95.0%
De acuerdo	0	0.0%	0.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 12**

*Seguimiento de la empresa respecto al trabajo propio y de sus trabajadores*



### INTERPRETACIÓN:

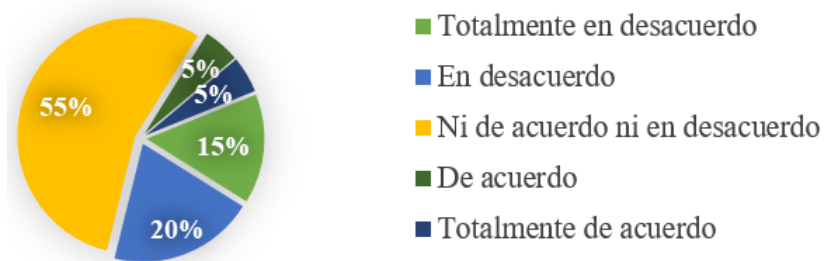
De la tabla y figura 12 se contempla que, la mayoría de los participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de lo que se desprende que en las empresas estudiadas cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores, en un nivel regular.

**Tabla 13:** *Gestión del talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%	15.0%	15.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	35.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0%	55.0%	90.0%
De acuerdo	1	5.0%	5.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 13**

*Gestión del talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva*



### INTERPRETACIÓN:

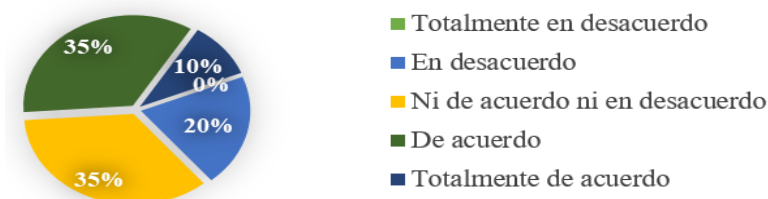
De la tabla y figura 13 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” considerando que en las organizaciones investigadas se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva, en un nivel medio.

**Tabla 14:** Los talentos humanos son recursos difíciles de copiar a la caracterización individual y particularmente propia de cada persona que conforma la empresa lo cual trae una ventaja competitiva

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0.0%	0.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35.0%	35.0%	55.0%
De acuerdo	7	35.0%	35.0%	90.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%	10.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 14**

Los talentos humanos son recursos difíciles de copiar, debido a la caracterización individual y particularmente propia de cada persona que conforma la empresa lo cual trae una ventaja competitiva



### INTERPRETACIÓN:

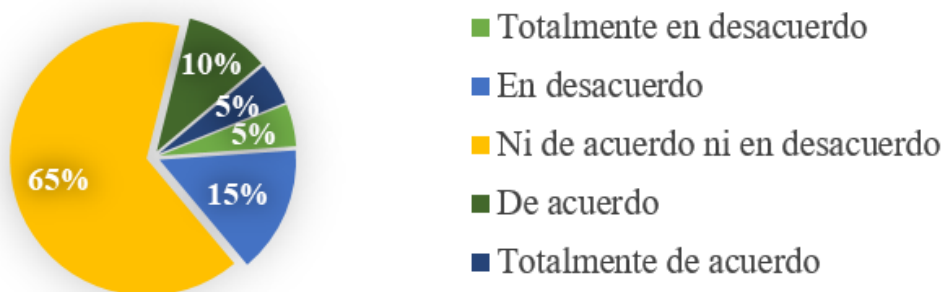
De la tabla y figura 14 se contempla que, en igual porcentaje la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo”, entendiendo que las organizaciones investigadas consideran en un nivel regular que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización lo cual trae una ventaja competitiva.

**Tabla 15:** *Desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	65.0%	65.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 15**

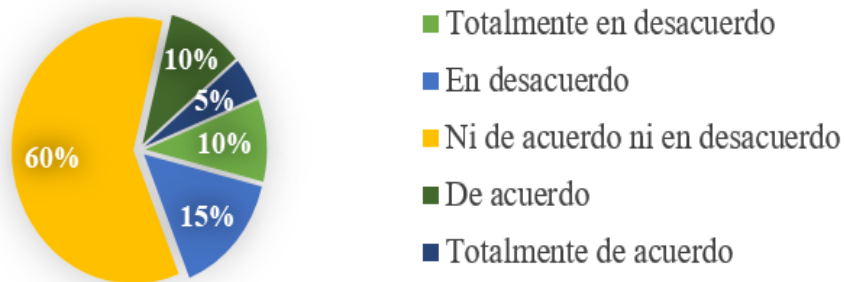
*Desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento*

**INTERPRETACIÓN:**

De la tabla y figura 15 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco afirmaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” considerando que en las empresas estudiadas se muestra interés el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento, en un nivel medio.

**Tabla 16:** *Desarrollo y retención de talentos clave*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	10.0%	10.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	25.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60.0%	60.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 16***Desarrollo y retención de talentos clave***INTERPRETACIÓN:**

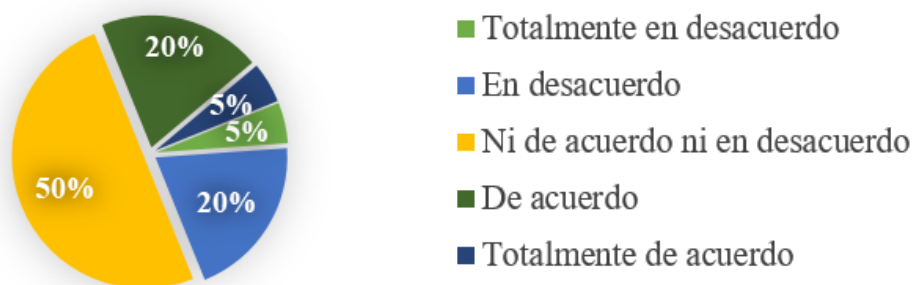
De la tabla y figura 16 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, de lo cual se desprende que en las empresas investigadas se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave, de manera regular.

**Tabla 17:** *Recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	25.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	50.0%	50.0%	75.0%
De acuerdo	4	20.0%	20.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 17**

*Recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal*



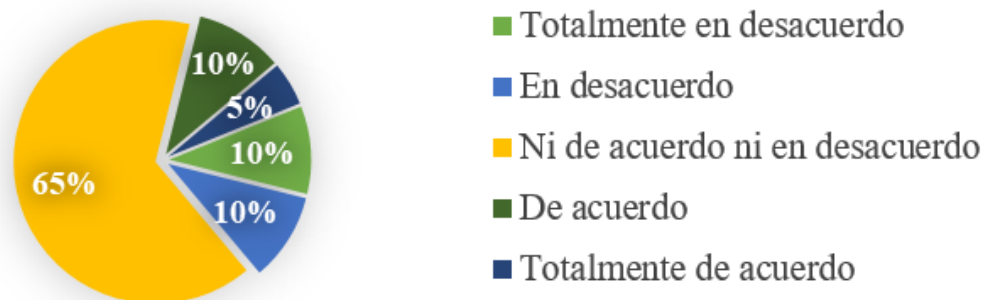
### **INTERPRETACIÓN:**

De la tabla y figura 17 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco aseveraron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo cual señala que en las empresas investigadas, el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal, en un nivel regular.



**Tabla 18:** *Identificación de fortalezas y oportunidades de desarrollo personal*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	10.0%	10.0%	10.0%
<b>En desacuerdo</b>	2	10.0%	10.0%	20.0%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	13	65.0%	65.0%	85.0%
<b>De acuerdo</b>	2	10.0%	10.0%	95.0%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 18***Identificación de fortalezas y oportunidades de desarrollo personal***INTERPRETACIÓN:**

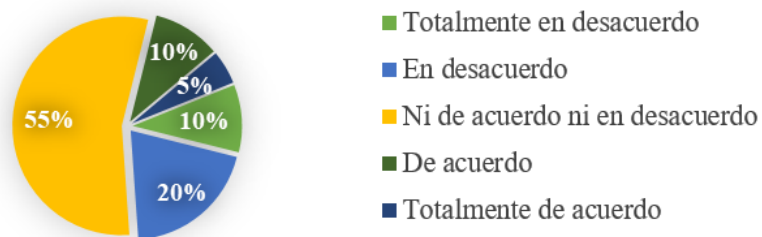
De la tabla y figura 18 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco afirmaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, de lo que se resume que en las empresas investigadas se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal, en un nivel medio.

**Tabla 19:** Los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	10.0%	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	30.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0%	55.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 19**

Los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos



### INTERPRETACIÓN:

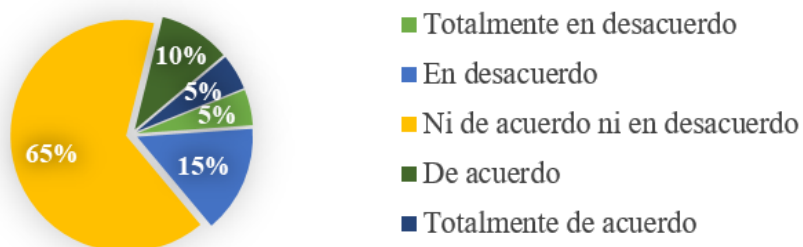
De la tabla 19 y figura 19 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” encontrando que en las organizaciones investigadas los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos, tan solo en un nivel medio.

**Tabla 20:** Directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	65.0%	65.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 20**

*Directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional*



### INTERPRETACIÓN:

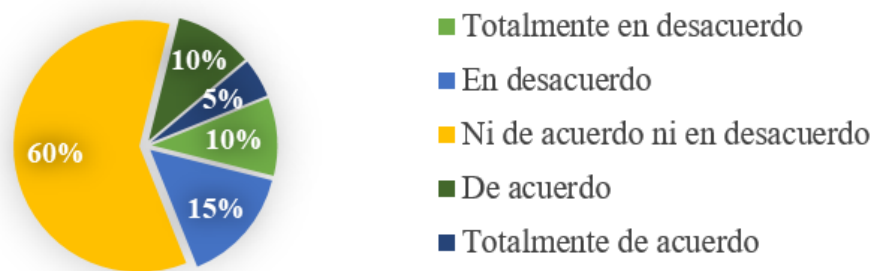
De la tabla y figura 20 se contempla que, la mayor parte de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco afirmaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” por consiguiente en las organizaciones investigadas se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional, de manera regular.

**Tabla 21:** Sistema de gestión de calidad orientada al cliente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	10.0%	10.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	25.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	60.0%	60.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 21**

Sistema de gestión de calidad orientada al cliente

**INTERPRETACIÓN:**

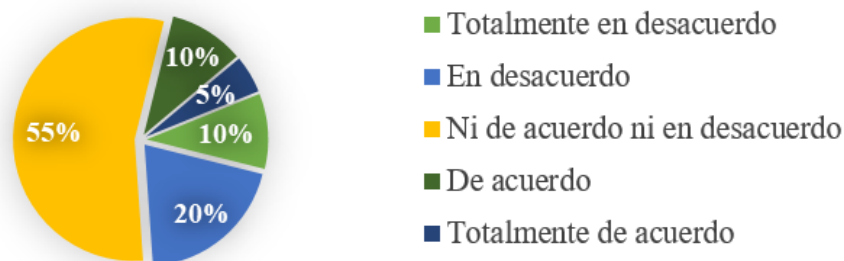
De la tabla y figura 21 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco manifestaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” analizando decimos que en las organizaciones investigadas cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente, en un nivel regular.

**Tabla 22:** Sistema de gestión de calidad orientada a mejorar la empresa y los controles de desempeños en los procedimientos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%	10.0%	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%	20.0%	30.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0%	55.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 22**

Sistema de gestión de calidad orientada a mejorar la empresa y los controles de desempeños en los procedimientos



### INTERPRETACIÓN:

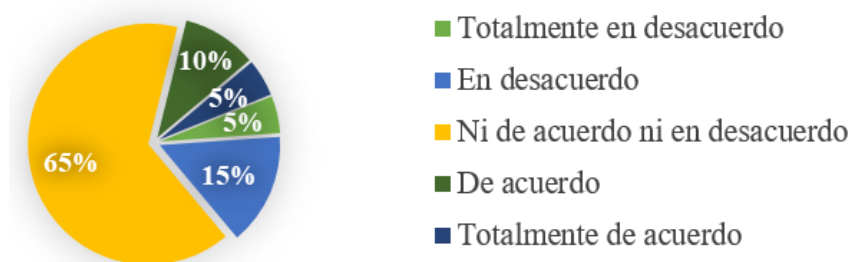
De la tabla y figura 22 se contempla que, la mayor parte de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco respondieron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” se entiende entonces que las empresas investigadas cuentan con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización, así como el control del desempeño de los procesos, pero en un nivel medio.

**Tabla 23:** Los resultados de las acciones de la empresa son el centro de los procedimientos de la gestión organizacional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%	5.0%	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%	15.0%	20.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	65.0%	65.0%	85.0%
De acuerdo	2	10.0%	10.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 23**

Los resultados de las acciones de la empresa son el centro de los procedimientos de la gestión organizacional



### INTERPRETACIÓN:

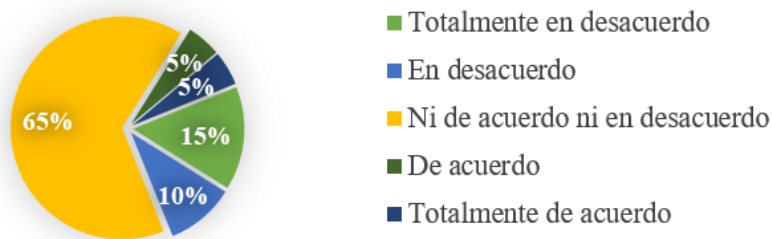
De la tabla y figura 23 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco opinaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” de este modo solo en un nivel medio consideran que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión.

**Tabla 24:** La gestión de la empresa es realizadora, dado que transforma un deseo estratégico en resultado tangible, los cuales se gestionan, monitorean y evalúan de forma sistemática y en el momento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%	15.0%	15.0%
En desacuerdo	2	10.0%	10.0%	25.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	65.0%	65.0%	90.0%
De acuerdo	1	5.0%	5.0%	95.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%	5.0%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	

**Figura 24**

La gestión de la empresa es realizadora, dado que transforma un deseo estratégico en resultado tangible, los cuales se gestionan, monitorean y evalúan de forma sistemática y en el momento



#### INTERPRETACIÓN:

De la tabla y figura 24 se contempla que, la mayoría de participantes de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco aseveraron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, deduciendo que en un nivel regular consideran que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real.

## 5.2 Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

### Hipótesis general

#### Hi= Hipótesis alternativa

La gestión del talento humano por competencias influye significativamente en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019

#### Ho = Hipótesis Nula

La gestión del talento humano por competencias no influye significativamente en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS * COMPETITIVIDAD	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%



GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS\*COMPETITIVIDAD tabulación cruzada

			COMPETITIVIDAD					Total
			Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Parcialmente en desacuerdo	Recuento	0	2	2	0	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	2,4	,4	,2	4,0
		% del total	0,0%	10,0%	10,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	2	10	1	0	13
		Recuento esperado	,7	2,6	7,8	1,3	,7	13,0
		% del total	0,0%	10,0%	50,0%	5,0%	0,0%	65,0%
	Parcialmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
Total	Recuento	1	4	12	2	1	20	
	Recuento esperado	1,0	4,0	12,0	2,0	1,0	20,0	
	% del total	5,0%	20,0%	60,0%	10,0%	5,0%	100,0%	

Analizando el cuadro de correlación, tenemos, que del 100% de la muestra investigados (filas), La gestión del talento humano por competencias de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 65% manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, representando este porcentaje la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de la muestra investigados (columnas), respecto de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 60% manifiestan que también no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, como en el caso anterior, siendo este porcentaje superior al resto de las demás tendencias.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	51,795 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	22,919	16	,116
Asociación lineal por lineal	12,560	1	,000
N de casos válidos	20		

Se puede observar la Chi Cuadrado de Pearson tiene como resultado 0.000 siendo menor a 0.05 ( $p = 0.000 < 0.05$ ), de este modo se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que la gestión del talento humano por competencias influye significativamente en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

### **Hipótesis secundarias**

#### **Hipótesis específica N° 01**

##### **Hi= Hipótesis alternativa**

El desarrollo de la competencia integridad incide significativamente en la competitividad empresarial

##### **Ho = Hipótesis Nula**

El desarrollo de la competencia integridad no incide significativamente en la competitividad empresarial

## Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
INTEGRIDAD * COMPETITIVIDAD	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

INTEGRIDAD*COMPETITIVIDAD tabulación cruzada								
			COMPETITIVIDAD				Total	
			Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo		Totalmente de acuerdo
INTEGRIDAD	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	1	0	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Parcialmente en desacuerdo	Recuento	1	1	1	1	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	2,4	,4	,2	4,0
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	0,0%	20,0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	2	11	0	0	13
		Recuento esperado	,7	2,6	7,8	1,3	,7	13,0
		% del total	0,0%	10,0%	55,0%	0,0%	0,0%	65,0%
	Parcialmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1	
	Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	
Total	Recuento	1	4	12	2	1	20	
	Recuento esperado	1,0	4,0	12,0	2,0	1,0	20,0	
	% del total	5,0%	20,0%	60,0%	10,0%	5,0%	100,0%	

Analizando el cuadro de correlación, tenemos, que del 100% de la muestra investigados (filas), respecto a la integridad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 65% manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, representando este porcentaje la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de la muestra investigados (columnas), respecto de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 60% manifiestan que también no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, como en el caso anterior, siendo este porcentaje superior al resto de las demás tendencias.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	41,218 <sup>a</sup>	16	,001
Razón de verosimilitud	24,076	16	,088
Asociación lineal por lineal	8,304	1	,004
N de casos válidos	20		

Se puede observar que la Chi Cuadrado de Pearson tiene como resultado tiene como resultado 0.001 siendo menor a 0.05 ( $p = 0.001 < 0.05$ ), de esta manera es aceptada la hipótesis alternativa, demostrando que el desarrollo de la competencia integridad incide significativamente en la competitividad empresarial.

#### Hipótesis específica N° 02

##### Hi= Hipótesis alternativa

El desarrollo de la competencia compromiso incide significativamente en la competitividad empresarial

##### Ho = Hipótesis Nula

El desarrollo de la competencia compromiso no incide significativamente en la competitividad empresarial

#### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
COMPROMISO * COMPETITIVIDAD	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

COMPROMISO\*COMPETITIVIDAD tabulación cruzada

			COMPETITIVIDAD					Total
			Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
COMPROMISO	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Parcialmente en desacuerdo	Recuento	0	1	2	0	0	3
		Recuento esperado	,2	,6	1,8	,3	,2	3,0
		% del total	0,0%	5,0%	10,0%	0,0%	0,0%	15,0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	3	8	1	0	12
		Recuento esperado	,6	2,4	7,2	1,2	,6	12,0
		% del total	0,0%	15,0%	40,0%	5,0%	0,0%	60,0%
	Parcialmente de acuerdo	Recuento	0	0	2	1	0	3
		Recuento esperado	,2	,6	1,8	,3	,2	3,0
		% del total	0,0%	0,0%	10,0%	5,0%	0,0%	15,0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	Total	Recuento	1	4	12	2	1	20
		Recuento esperado	1,0	4,0	12,0	2,0	1,0	20,0
		% del total	5,0%	20,0%	60,0%	10,0%	5,0%	100,0%

Analizando el cuadro de correlación, tenemos, que del 100% de la muestra investigados (filas), respecto al compromiso de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 60% manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, representando este porcentaje la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de la muestra investigados (columnas), respecto de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 60% manifiestan que también no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, como en el caso anterior, siendo este porcentaje superior al resto de las demás tendencias.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	42,917 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	18,915	16	,273
Asociación lineal por lineal	9,834	1	,002
N de casos válidos	20		

Se puede observar que el estadístico asociado CHI CUADRADO tiene como resultado 0.000 siendo menor a 0.05 ( $p = 0.000 < 0.05$ ), de esta manera se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que el desarrollo de la competencia compromiso incide significativamente en la competitividad empresarial.

### **Hipótesis específica N° 03**

#### **Hi= Hipótesis alternativa**

El desarrollo de la competencia orientación al cliente incide significativamente en la competitividad empresarial

#### **Ho = Hipótesis Nula**

El desarrollo de la competencia orientación al cliente no incide significativamente en la competitividad empresarial

## Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ORIENTACION AL CLIENTE * COMPETITIVIDAD	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

## ORIENTACION AL CLIENTE\*COMPETITIVIDAD tabulación cruzada

			COMPETITIVIDAD					Total
			Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ORIENTACION AL CLIENTE	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	1	1	0	0	3
		Recuento esperado	,2	,6	1,8	,3	,2	3,0
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	15,0%
	Parcialmente en desacuerdo	Recuento	0	1	2	1	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	2,4	,4	,2	4,0
		% del total	0,0%	5,0%	10,0%	5,0%	0,0%	20,0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	2	9	0	0	11
		Recuento esperado	,6	2,2	6,6	1,1	,6	11,0
		% del total	0,0%	10,0%	45,0%	0,0%	0,0%	55,0%
	Parcialmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1	
	Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	
Total	Recuento	1	4	12	2	1	20	
	Recuento esperado	1,0	4,0	12,0	2,0	1,0	20,0	
	% del total	5,0%	20,0%	60,0%	10,0%	5,0%	100,0%	

Analizando el cuadro de correlación, tenemos, que del 100% de la muestra investigados (filas), respecto a la orientación al cliente de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 55% manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, representando este porcentaje la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de la muestra investigados (columnas), respecto de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 60% manifiestan que también no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, como en el caso anterior, siendo este porcentaje superior al resto de las demás tendencias.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	38,396 <sup>a</sup>	16	,001
Razón de verosimilitud	20,988	16	,179
Asociación lineal por lineal	7,874	1	,005
N de casos válidos	20		

Se puede observar que la Chi Cuadrado de Pearson tiene como resultado tiene como resultado 0.001 siendo menor a 0.05 ( $p = 0.001 < 0.05$ ), de esta manera es aceptada la hipótesis alternativa, demostrando que el desarrollo de la competencia orientación al cliente incide significativamente en la competitividad empresarial.

#### Hipótesis específica N° 04

##### Hi= Hipótesis alternativa

El desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide significativamente en la competitividad empresarial

##### Ho = Hipótesis Nula

El desarrollo de la competencia orientación basada en resultados no incide significativamente en la competitividad empresarial

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS * COMPETITIVIDAD	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%



ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS*COMPETITIVIDAD tabulación cruzada			COMPETITIVIDAD					Total
			Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	1	1	0	0	3
		Recuento esperado	,2	,6	1,8	,3	,2	3,0
		% del total	5,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	15,0%
	Parcialmente en desacuerdo	Recuento	0	1	3	0	0	4
		Recuento esperado	,2	,8	2,4	,4	,2	4,0
		% del total	0,0%	5,0%	15,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	2	8	1	0	11
		Recuento esperado	,6	2,2	6,6	1,1	,6	11,0
		% del total	0,0%	10,0%	40,0%	5,0%	0,0%	55,0%
	Parcialmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	0	1	1	
	Recuento esperado	,1	,2	,6	,1	,1	1,0	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	
Total	Recuento	1	4	12	2	1	20	
	Recuento esperado	1,0	4,0	12,0	2,0	1,0	20,0	
	% del total	5,0%	20,0%	60,0%	10,0%	5,0%	100,0%	

Analizando el cuadro de correlación, tenemos, que del 100% de la muestra investigados (filas), respecto orientación basada en resultados de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 55% manifiestan que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, representando este porcentaje la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de la muestra investigados (columnas), respecto de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, el 60% manifiestan que también no están ni en acuerdo ni en desacuerdo, como en el caso anterior, siendo este porcentaje superior al resto de las demás tendencias.

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	36,313 <sup>a</sup>	16	,003
Razón de verosimilitud	18,528	16	,294
Asociación lineal por lineal	9,477	1	,002
N de casos válidos	20		

Se puede observar que la Chi Cuadrado de Pearson tiene como resultado tiene como resultado 0.003 siendo menor a 0.05 ( $p = 0.003 < 0.05$ ), de esta manera es aceptada la hipótesis alternativa, demostrando que el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide significativamente en la competitividad empresarial.

### **5.3 Discusión de resultados**

El objetivo del presente estudio fue determinar la influencia existente entre la gestión del talento humano por competencias y la competitividad de las microempresas de Huánuco, en tal sentido después de analizar los resultados obtenidos a través del cuestionario validado con la confiabilidad pertinente y contextualizado en la temática que se intentó medir al incluir las variables con sus indicadores adecuados, basándose en las dimensiones de integridad, compromiso, Orientación al cliente, Orientación basada en resultados y competitividad, competencias y competitividad, el mismo que fue aplicado a los representantes legales y trabajadores de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, sobre ello tenemos:

#### **Hipótesis general**

Del análisis e interpretación se obtuvo como resultado que para la mayoría de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco sobre la gestión del talento humano por competencias y la competitividad, respondieron es regular. Esta coincidencia en las tendencias, permite constatar, la verdad de la hipótesis general del estudio.

Asimismo, respecto al estadístico asociado Chi cuadrado se obtuvo como resultado 0.000 que es menor a 0.05, concluyendo el nivel correlacional existente es significativo alto respecto a la gestión del talento humano por competencias y la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

Por otro lado, en base a los resultados conseguidos, es posible afirmar que los resultados de la investigación coinciden con investigaciones a nivel internacional y nacional, así tenemos:

A Arrobo Celi, W. (2013) que concluye: Que el eje transcendental de todo desarrollo productivo es el sector humano, que se conseguirá trabajadores comprometidos y competentes, que serán capacitados regularmente, a su vez se les pagará según su desempeño, habilidad y destreza que demuestren en cada trabajo realizado en beneficio personal y entorno laboral y que el avance operativo del personal de Cimpexa, se acrecentará generando oportunidades económicas que se invertirá en más capacitaciones, ayuda psicológica y mejora del ambiente laboral. A Casas Bareño, D. (2015) que concluye que en la actualidad es importante saber que los recursos humanos no significan la cantidad de personas que laboran dentro de una empresa, sino se refiere a los recursos (conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, en resumen, las competencias) que tienen los sujetos dentro de las empresas, en resultado a esto se muestra que entre mayor sea la capacitación y entrenamiento de las personas que laboren en una empresa, será mejor su rendimiento y desarrollará las competencias satisfactoriamente, concluyendo a una competitividad creciente. El estudio califica lo que la empresa denomina calidad del talento humano como impulsor de la competitividad. A Fernández Ronquillo, M. (2018) que concluye que los frutos dilucidan que la eficacia de los microempresarios en la dirección de su acción empresarial necesita del desarrollo de su competencia básica, asimismo, que una guía de competencias amoldada a su ambiente repercute de buena forma en el progreso de su rendimiento profesional y en un oportuno manejo de sus negocios. A García Ortiz, D. (2018) que concluye que un factor muy importante en las MIPYMES del área de diseño, es el talento humano, al resultar ser una pieza clave para el desarrollo y funcionamiento de esta, de misma forma impulsa asertivamente la competencia de las MIPYME, ya que se transforman en estrategias que apoyan el aumento y durabilidad dentro del mercado; fundamentado en que los recursos humanos son el impulso de las organizaciones, sostiene además que la competitividad empresarial se rige en hallar estrategias y metodologías impulsando las MIPYMES para

que tengan más participaciones, siendo así reconocidas por el mercado, esto sucede con la mejora del proceso en cada sector de la empresa, el conjunto de herramientas que genera competencia en las MIPYMES son el talento humano, innovación, tecnología e investigación y desarrollo. A Flores Peña, C. (2015) que concluye que la administración del capital humano tiene efecto positivo en la competencia de las Mype pertenecientes a la provincia de Huancayo, pues dentro de ellos se encuentra capacidades, habilidades, conocimientos, siendo un centro importante de superioridad competitiva, con un mejoramiento innovador que otorgue el cumplimiento de objetivos de las Micro y empresas menores. A Nicho Zambrano, A. (2017) que concluye que la real interacción representativa de la gestión de talento humano con el adelanto competitivo de la empresa J&MC Contratistas Generales S.A.C 2016, tiene datos positivos de 0,890 y un resultado de 0.000 diferencia de 0.05, lo que llevó a una hipótesis nula ( $H_0$ ) pero se reconoce a la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Y finalmente A Alva, E. (2017) que concluye que la finalidad de los estudios fue reconocer los causantes de mortalidad de las microempresas en territorio peruano desde el punto de vista de sus gestores, siendo las situaciones primordiales de mortalidad: la poca exposición de las ventas, la posición económica del territorio nacional, la mucha competitividad entorno al comercio, la deficiencia en ideas de negocio y de herramientas que regulen y generen buenos resultados, asimismo, la poca posibilidad de encontrar trabajadores eficientes.

Habiendo contrastado los resultados de los investigadores y del planteamiento de los diferentes teóricos se puede afirmar que la presente investigación constituye la gestión del talento humano por competencias, un aporte significativo para la competitividad de las microempresas de Huánuco.

Asimismo en base a la revisión de la literatura de los diversos estudiosos, es posible afirmar que la resultante del estudio, se sustentan en las bases teóricas como sigue:

Pereda y Berrocal (2001) señala que de manera que la gestión competitiva es el procedimiento que otorga la alineación de personas que laboran con los objetivos de su

respectiva empresa. Contando que las personas “competitivas” permiten lograr las metas y realización de objetivos, el departamento de personal inculca el crecimiento de competencias por sus trabajadores por medio de diferentes subprocesos, que inicia con la realización del perfil solicitando cargos por competitividad para después instruir en seleccionar, formar, gestionar los desempeños, etc. , del mismo modo ALLES (2006), manifiesta de las preferencias que las empresas tienen en los procedimientos para seleccionar “Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que por ejemplo en los procesos de selección se evalúa primero, siempre que sea posible”. Cuando mencionamos a la gestión por competencias se hace énfasis a un esquema de gestión, una forma de “manejar” el recurso humano de una empresa para conseguir enderezarlos a las estrategias de la empresa. La OIT da apoyo internacional con programas que logran certificar las competencias laborales de aquellos que no cuentan con título o certificación que acredite sus conocimientos o especialidades respecto a las competencias que adquirieron por el expertis, siendo por lo general con importantes para la competitividad empresarial. Vallejo (2016) nos hace énfasis sobre la importancia del desarrollo del capital humano y la trascendencia del progreso de la gestión por competencias. Calderón, G. et al. (2010), quienes precisan que la competitividad está estrechamente ligada con la gestión del talento humano, por cuanto la competitividad de las empresas se conceptualizó por muchos años, como el saber aprovechar los desajustes de los mercados o de las oportunidades del entorno por parte de las organizaciones más completas en cuanto a la tecnología y al financiamiento. Con las teorías emergentes, la teoría del recurso y capacidad se comienza a observar el valor de la competitividad a nivel micro, quiere decir desde los desarrollos e integraciones de tareas que generaban valor con estimulación de los departamentos funcionales, asimismo se aceptaron el valor del activo intangible en la creación de la ventaja competitiva sostenida. Lo importante de los colaboradores respecto al logro de las ventajas competitivas han verificado diferentes estudiosos la significancia de las personas para crear ventajas competitivas sostenidas. Como ejemplo el compromiso al colaborador

con la organización mediante una política de pago extra incrementa las ganas para tener nuevo conocimiento y habilidad por parte de los colaboradores, en razón que la dimensión del recurso humano es pieza clave de la productividad pues depende mucho del desarrollo de competencias de los colaboradores, quizá hasta más que de la inversión en capital, es decir que el desarrollo a través de los cambios tecnológicos es producto en su mayoría de invertir más en educación que en equipos, es así que alguna práctica de gestionar las riquezas humanas trae un efecto positivo para la productividad. Porter (1991) aseveró que hay similitudes entre la política del recursos humanos y las ventajas competitivas, pues propuso que es pertinente la combinación de la estrategia genérica con la política adecuada del recurso; muchos investigadores ratificaron la relación entre estrategia empresarial con estrategia de gestión humana para lograr ventaja competitiva, quienes sostenían que de acuerdo a la homogeneidad del producto y servicio, los clientes son los únicos que marcarán la diferenciación entre las empresas buscando la competitividad, asimismo se ha comprobado el valor de la dirección de los colaboradores para conseguir la ventaja competitiva, pues es necesario guiar la riqueza humana como un recurso estratégico para el éxito empresarial para ello se debe elegir una práctica para direccionar el recurso humano para adaptar a las estrategias competitivas apoyada por la organización. Algunos investigadores refieren al conocimiento como una estrategia competitiva actual por ello debe gestionarse de manera adecuada para transformarse en el pilar de la ventaja competitiva, este conocimiento es importante si se aplica a las actividades cotidianas de la organización y finaliza creando valor para la empresa. Finalmente se puede señalar que: “las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa”.

## **Hipótesis Específicas**

### **Hipótesis específica N° 01**

Del análisis e interpretación se obtuvo como resultado que para la mayoría de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, tanto el desarrollo de la competencia integridad como la competitividad, es regular. Esta coincidencia en las tendencias, permite constatar, la verdad de la hipótesis específica N° 01 del estudio.

Asimismo, respecto al estadístico asociado Chi cuadrado se obtuvo como resultado 0.001 que es menor a 0.05, concluyendo que el nivel correlacional existente es significativo alto respecto al desarrollo de la competencia integridad y la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

Por otro lado, en base a los resultados obtenidos de los investigadores, es posible afirmar que los resultados de la investigación coinciden con Carrión, Zula y Castillo (2016) que concluye que en el centro del sistema debe hallarse la cultura organizacional, comprendida como el grupo de supuestos, convenciones, valores y normas de la organización, las cuales deben dirigir hacia el logro y reconocimiento, asimismo, aspirando a la perfección. A fin de aproximarse a ello, el sendero debe ser la aplicación organizada y precisa del talento humano, ya que son estos sujetos los responsables de crear y manejar dicha cultura.

### **Hipótesis específica N° 02**

Del análisis e interpretación se obtuvo como resultado que para la mayoría de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, tanto el desarrollo de la competencia compromiso como la competitividad, es regular. Esta coincidencia en las tendencias, permite constatar la verdad de la hipótesis específica N° 02 del estudio.

Con respecto al estadístico asociado Chi cuadrado se obtuvo como resultado 0.000 que es menor a 0.05, concluyendo el grado de correlación que existe es significativo alto entre el

desarrollo de la competencia compromiso y la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

Por otro lado, en base a los resultados obtenidos de los investigadores, es posible afirmar que los resultados de la investigación coinciden con Espinoza I., Segovia H. & Espinoza H. (2013) que concluye que, acorde a los datos del estudio, el elemento desarrollo organizacional, se expresa por medio de dos dimensiones importantes, siendo estas: compromiso y acto del personal. De tal modo, se puede evidenciar que el talento humano decreta el crecimiento organizacional en microempresas turísticas del Valle del Mantaro en medida elocuente, conservando una situación de retardo. A más empeño, mayor progreso y viceversa., del mismo modo con Aliaga López, G. (2018) que concluye que existe la evidencia estadística que relaciona la Gestión del Talento Humano con la responsabilidad organizada por los empleados de Interbank Agencia Huacho 2018. Con un coeficiente de correlación  $r = 0,856$  de magnitud: Correlación positiva alta.

### **Hipótesis específica N° 03**

Del análisis e interpretación se obtuvo como resultado que para la mayoría de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, tanto el desarrollo de la competencia orientación al cliente como la competitividad, es regular. Esta coincidencia en las tendencias, permite constatar, la verdad de la hipótesis específica N° 03 del estudio.

Con respecto al estadístico asociado Chi cuadrado se obtuvo como resultado 0.001 que es menor a 0.05, concluyendo el grado de correlación que existe es significativo alto entre el desarrollo de la competencia orientación al cliente y la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

Por otro lado en base a los resultados obtenidos de los investigadores, es posible afirmar que los resultados de la investigación coinciden con Arizpe Campos, L. (2014) que concluye que el rendimiento de la muestra de Capacidad de Aprendizaje Organizacional



nos prueba que por el progreso de un elemento dentro del espacio formativo mediante una percepción común entre todos, crece en 0.781 la conformidad del cliente en la compañía, así también la administración responsable procede a impulsar todas las capacidades y competencias en la empresa, el resultado de la responsabilidad emocional por medio del desarrollo de un ambiente laboral, la conformidad laboral y la estimulación es de 0.727 en la Satisfacción del Cliente de SERVITED, del mismo modo Ascue Paucarr, A. (2015) concluye que se detectó que en entre diferentes variables de la competitividad mencionado por Michael Porter, siendo el más trascendente o mayor atención la atención a los clientes, junto a ello los métodos probados en los precios, indicando que un factor con mayor relevancia que recae en la competencia de la microempresa del área comercial del distrito de Andahuaylas es la exigencia que posee el comprador. Y de muy poca consideración es la competencia limpia mencionando que en dicho distrito dentro del sector comercial la contienda es dura e ilegal y finalmente con la investigación de Contreras Torvisco, M. (2018) que concluye que, con una óptima administración de la excelencia centrado y enfocado al cliente, será más la competencia dentro de las microempresas farmacéuticas del cercado de Lima Caso: Galería Capón Center.

#### **Hipótesis específica N° 04**

Del análisis e interpretación se obtuvo como resultado que para la mayoría de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, tanto el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados como la competitividad, es regular. Esta coincidencia en las tendencias, permite constatar la verdad de la hipótesis específica N° 04 del estudio.

Con respecto al estadístico asociado Chi cuadrado se obtuvo como resultado 0.003 que es menor a 0.05, concluyendo el grado de correlación que existe es significativo alto entre el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados y la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

Por otro lado en base a los resultados obtenidos de los investigadores, es posible afirmar que los resultados de la investigación coinciden con Valderrama Minchola, F. (2019) que según sus conclusiones recomienda de las empresas deben actualizarse con las adquisiciones de nuevas propiedades y cualidades para el producto, refiriéndose a la calidad o valor agregado, la diligencia en la calidad que beneficia a los portavoces para que consideren que, si se proponen a financiar en mejoras lo más sensato es capacitar a sus empleados ya que los beneficiados serán por ambas partes, y finalmente poner en práctica los métodos que hacen referencia a gestión de calidad, con el entendimiento obtenido se favorecerá la organización junto a ello conseguirá ser líder en el mercado competitivo, y se mantendrá ahí dependiendo de su habilidad, en su producción y compromiso con la ejecución de su visión guiadas y enfocadas al contentamiento del cliente.

Habiendo contrastado los resultados de los investigadores y del planteamiento de los diferentes teóricos se puede afirmar que la presente investigación constituye la gestión del talento humano por competencias, un aporte significativo para la competitividad de las microempresas de Huánuco.

#### **5.4 Aporte científico de la investigación**

El desarrollo del estudio se encuentra su justificación en el interés teórico del tema y sobre todo en la utilidad práctica que se derivada de la misma, siendo así que los resultados de la investigación demuestran que la gestión del talento humano por competencias aporta significativamente a la competitividad de las microempresas, en razón que la gestión de talento humano ha ido evolucionando habiéndose profundizado en las capacidades humanas como pieza fundamental para alcanzar un clima laboral con satisfacciones y continuos aprendizajes, a fin de generar un mejor desenvolvimiento en las labores y en la organización pues nos encontramos en un universo cambiante por lo tanto la herramienta para la competitividad es la gestión eficiente con los colaboradores de la empresa, para ellos es necesario recurrir a los estudios científicos basados en Gestión de Talento Humano por Competencias. La mayoría de las microempresas actualmente están

adaptándose a las gestiones estratégicas del capital humano, siendo necesario dado que requieren mantenerse en los mercados donde operan de este modo sus estrategias deben orientarse a la retención del recurso humano con talento para crear competitividad.

Hoy en día en las empresas, la gestión del talento humano está limitada solo a lo tradicional de la administración en razón que carece de un departamento orientado a la motivación, al desarrollo y retención del talento humano, siendo fundamental cambiar el concepto que se tiene sobre la gestión del talento humano, pues constituye un pilar estratégico para generar de ventajas competitivas empresariales, en ese sentido el diseñamiento de objetivos estratégicos mediante las responsabilidades empresariales laborales, la integridad, el compromiso organizacional, la comunicación efectiva, la orientación al cliente, la orientación basada en resultados entre otras competencias son las claves en los procesos de generación de valor. Los resultados del estudio, la revisión de la literatura en un mundo cada vez más globalizado, nos dicen que las empresas deben considerar como estrategias competitivas a la gestión del talento humano por competencias dado que los trabajadores operacionales, de administración, asistentes, etc. constituyen capitales intangibles valiosos en las organizaciones.

En esta línea la variable gestión del recurso humano por competencias realiza un aporte muy significativo para la empresa, pues maximiza el esfuerzo de todos los que componen el grupo el equipo de trabajo creando sentimientos de reconocimiento por su rendimiento y más aun con la motivación que les permite cumplir de sus actividades tareas, asimismo permite detectar las capacidades de cada persona del equipo para determinar que requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad en la empresa, según los requerimientos de las diferentes áreas.

Por lo manifestado la implementación de una gestión del talento humano por competencias en las microempresas podría brindar algunos de estos beneficios:

1. Facilita evaluar el desempeño al tener una descripción detallada del puesto y competencia que se requiere.
2. Permite la alineación de competencias específicas y generales que necesita la organización en relación con las que tiene el trabajador.
3. Permite la integración de objetivos de desarrollo del colaborador de acuerdo a su perfil del puesto de trabajo con lo que requiere la empresa logrando el compromiso organizacional del colaborador.
4. Fomenta un ambiente laboral cooperativo con liderazgo que integra y comunica.
5. Incrementa la parte motivacional y la satisfacción del colaborador pues posee claridad respecto al aporte de su labor, desempeño y colaboración para cumplir la misión organizacional.
6. Establece un sistema remunerativo con justicia, equidad y eficiencia en base al desempeño y desarrollo integral.
7. Desarrolla el recurso humano producto de gestión integradora a partir de caracterizar de cada puesto de trabajo, reclutar, seleccionar, evaluando el desempeño hasta lograr que logren crecer profesionalmente según su plan de estudios.
8. Promueve el desarrollo progresivo y continuo del recurso humano.
9. Asegura la coherencia entre el plan de entrenamiento y capacitación para los colaboradores según las necesidades de la empresa.
10. Desarrolla grupos con competencias requeridas para cada área operacional.
11. Identifica la fortaleza y área de oportunidad en la organización y de manera individual persiguiendo siempre ciclos de mejoras.
12. Incrementa la productividad al mejorar los resultados consiguiendo la ventaja competitiva.
13. Concientiza a los trabajadores para que asuman las corresponsabilidades durante el avance de la competencia profesional.

## CONCLUSIONES

Que las empresas estudiadas presentan un nivel medio en cuanto a la gestión del talento humano por competencias y la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, por lo cual existe un grado de relación significativo, concluyendo que para desarrollar correctamente las funciones empresariales son necesarios los conocimientos y competencias, donde los conocimientos son las competencias técnicas y las competencias son las competencias de gestión o conductuales, al respecto los seres humanos adquirimos y desarrollamos conocimientos y competencias desde que comenzamos a socializarnos, algunos opinan incluso que es desde nuestro nacimiento o desde la misma infancia, lo cierto es que el conocimiento va mejorando e incrementándose con la puesta en práctica, logrando con ello adquirir experiencias que nos permitirán analizar y reflexionar los éxitos y los fracasos, lo cual genera nuevos conocimientos, en este sentido los conocimientos desarrollados desde el plano teórico, serán incrementados solo ese este plano, no obstante el verdadero enriquecimiento de los conocimientos solo se verá reflejado cuando se verifica en la práctica. Las competencias cardinales, generales o genéricas vienen a ser aquellas que deben poseer todos los trabajadores de la empresa, pudiendo a su vez transformarse en específicas cuando se desagreguen niveles y según el perfil de puesto de acuerdo al diseño adoptado, de esta manera cada organización podrá definir capacidades en el número que desee, en este orden de ideas la presente investigación ha considerado según la realidad de las microempresas que son fiscalizadas por el gobierno regional Huánuco las competencias cardinales: integridad y compromiso, y las competencias específicas por área: orientación al cliente y orientación basada en resultados, lo que significa que todo el personal que labora en la empresa debe poseer estas competencias las cuales deben ser consideradas en todos los subsistemas de la “Gestión de recursos humanos” o “Gestión de capital humano”, de tal forma que se pueda encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia que actualmente se ha convertido en la parte medular el éxito de la organización, del mismo modo que los recursos humanos y la dirección constituyen una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas, y que su correcta gestión es el fundamento

de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas son las que marcan la diferencia en el eficiente y eficaz funcionamiento de una organización, cabe destacar también que el estudio demuestra que existe ausencia parcial de la jerarquización por parte de las organizaciones, lo cual es importante dado que actualmente están cambiando las nuevas formas de distribuir el trabajo, orientándose cada vez más en un modelo menos rígido, a través del cual puede facilitarse mayor y mejor información entre los trabajadores, dado que se distribuye más el poder y la toma de decisiones y se otorga mayor valor a las personas que forman parte de las empresas, considerándolas como el valor distintivo que marca la diferencia dentro de un mercado tan competitivo, es así que los modelos de competencias han tomado un papel protagonista en la gestión integral de los recursos humanos, en la cual el fin perseguido es lograr asignar y situar a los trabajadores en los puestos más idóneos.

Que el compromiso representa la capacidad para sentir como propios los objetivos organizacionales y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, así también la capacidad para apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio lo que implica adhesión a los valores de la organización; no obstante, de los resultados tenemos que las empresas en estudio presentan un nivel medio respecto a la definición de sus objetivos organizacionales, al cumplimiento de sus obligaciones personales, profesionales, organizacionales, superación de resultados esperados para la gestión, al logro de objetivos comunes, de prevención, superación de obstáculos y finalmente al desarrollo de los valores de la cultura organizacional y las personas así como la motivación a terceros, por lo cual es necesario trabajar en esta competencia cardinal con la finalidad del alcanzar la anhelada competitividad.

Que la orientación en el cliente es la capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro lo cual implica una vocación permanente de

servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades; no obstante, las empresas en estudio arrojan como resultado un nivel medio en cuanto a priorizar la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y resolución de necesidades, asimismo en relación al establecimiento de acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, soluciones de excelencia y finalmente en lo referente al énfasis de las relaciones duraderas basadas en la confianza, por lo cual es importante trabajar en esta competencia específica por área a fin de mejorar la competitividad empresarial.

Que la orientación basada en resultados es la capacidad para orientar los comportamientos propios hacia la superación de los resultados esperados, basados en estándares de calidad establecidos, con metas fijas, desafiantes, con fines de mejora y mantenimiento de altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización lo cual implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente; sin embargo de los resultados de las empresas en estudio tenemos que poseen un nivel medio en lo referente al interés por la superación de los resultados esperados, según estándares de calidad, así también en lo que respecta a la elaboración de sus metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento y finalmente en cuanto al seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores, por lo cual es de suma importancia implementar esta competencia específica por área con el objetivo de alcanzar la esperada competitividad empresarial.

## SUGERENCIAS

Se sugiere que las microempresas implementen un sistema de gestión por competencias para ello es indispensable tomando en consideración el modelo de gestión del talento humano por competencias según el diccionario de competencias de la Dra. Martha Alles que represente el inicio para los diferentes procedimientos del departamento de personal, considerando que cada diccionario es propio para cada organización, según sus políticas organizacionales. Asimismo, servirá como marco referencial para los colaboradores, de tal manera que les permita entender cómo hacer su trabajo, mediante los conocimientos y capacidades que son reflejados en el documento con la finalidad de contar con desempeños de excelencia, este diccionario de competencias viene a ser un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”. Para elaborar el diccionario de competencias, se requiere:

- Analizar la situacional actual de la empresa, de las estructuras y puestos, de la misión, de la visión, de los valores y el contexto de la organización.
- Reconocer y establecer las competencias que conforman el vocabulario, desde los análisis y descripciones de puestos de trabajo en base a lo desarrollado respecto a la misión, visión, valores, estrategias y el contexto de la organización.
- Establecer los grados que conformaran cada una de las competencias en base al nivel de desarrollo. Cada grado deberá reflejar el avance de desarrollo y capacidades que posee el colaborador que luego se practican y se manifiestan una sucesión de conductas. De acuerdo a ello se realizarán las ubicaciones considerando que, para ubicarse en un nivel alto, primero debe dominarse el nivel bajo.

Se sugiere que los representantes legales y los trabajadores de las microempresas comprendan que la integridad es una de las grandes ventajas competitivas siendo el patriarca de la cultura organizacional, pues la integridad crea confianza, constituyendo la piedra angular de la organización, así también capta y conserva las capacidades, dado que toda persona íntegra está satisfecha cuando se interrelaciona en un ambiente dotado de valores donde todos cuentan con ello, de la misma manera los representantes consideran



que estos valores deben ser desarrollados y practicados comenzando desde los niveles superiores jerárquicos de la organización hasta los niveles inferiores, solo así alcanzan la efectividad, toda vez que los niveles jerárquicos más altos crean las herramientas para laborar en un clima dotado de valores.

Se sugiere a los representantes legales y los trabajadores de las microempresas entender al compromiso como la generación de un ambiente laboral positivo, a fin de que los mismos hablen bien de su empresa y se sientan orgullosos de pertenecer a ella, con lo cual se podrá retener el talento y se podrá generar un desarrollo dentro de la empresa, asimismo existirá una verdadera preocupación por parte de ellos, al punto de estar realmente dispuestos a hacer bien sus tareas porque les gusta y no solo porque es una obligación, dando lo mejor de sí mismos, este es el desafío que tiene gran parte de las empresas hoy en día. Claro está que un trabajador que no se compromete, no innova y no aporta, por lo tanto, sin compromiso no hay competitividad, pues se trata de un factor decisivo para la supervivencia de las empresas en un mundo competitivo.

Se sugiere a los representantes legales y los trabajadores de las microempresas comprender que la orientación al cliente no son solo actitudes, es una doctrina laboral que dirige la totalidad de actividades de la organización en base al requerimiento real del público potencial y ofrecer solución, para la rentabilidad de la empresa así también para posicionarse en lo mercado y convertirse en una poder en el sector industrial, es fundamental atender los requerimientos y sugerencias del cliente considerando que finalmente son los que hacen uso de los productos y servicios, por ello puedan dar fe de la calidad.

Se sugiere a los representantes legales y los trabajadores de las microempresas poner en práctica la orientación basada en resultados dirigiendo de este modo todas las acciones de la organización para conseguir el objetivo anhelado, debiendo actuar eficazmente, velozmente y atendiendo de manera urgente las decisiones valiosas necesarias para la satisfacción del cliente, superando los estándares diseñados por la empresa, para superar

a la competencia. Es necesario considerar que los objetivos establecidos se estructuren en el largo plazo, asimismo debe de haber establecerse objetivos conjuntos con toda la organización que busquen la mejora y se comprometan responsablemente en la toma de decisiones estableciendo si son indispensables, objetivos nuevos con la finalidad de no conformarse solo con alcanzar solo algunos resultados.

## REFERENCIAS

- Aliaga López, G. (2018). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los empleados de Interbank agencia huacho, 2018* [Tesis doctoral, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho - Perú]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2241/ALIAGA%20LOPEZ%20GUILLERMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*. 1ª edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de RR.HH.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alva, Edgar. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90. Recuperado en 02 de abril de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842017000200005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005&lng=es&tlng=es).
- Arizpe Campos, L. (2014). *Gestión del talento humano para la satisfacción del cliente en la empresa Servited periodo 2013* [Tesis pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú facultad de administración de empresas. Huancayo – Perú]. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4061/Arispe%20Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arrobo Celi, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa cimpexa S.A* [Tesis pregrado, Universidad tecnológica equinoccial. Guayaquil - Ecuador].

[http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/1125/54735\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/1125/54735_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ascue Paucar, A. (2015). *Factores de éxito de las microempresas del sector comercio en el distrito de Andahuaylas – Apurímac, 2015* [Tesis Pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - Perú].

<http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/221>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. México*, D.F., Pearson educación.

Blanco, N. (2000). *Instrumentos de Recolección de Datos Primarios*. Maracaibo, Dirección de Cultura de la Universidad del Zulia.

Boyatzis, R. (1991). *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.

Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá: Asociación de Gestión Humana, ACRIP Luna Libros

Cancela, G., Cea, N., Galindo, G., & Valilla, S. (2010). *Metodología de la Investigación educativa: Investigación ex post facto*. Madrid: Servicio de publicaciones de la universidad autónoma de Madrid.

Casas Bareño, D. (2015) *La calidad del talento humano en las pymes como elemento diferenciador de competitividad*. [Proyecto de grado, Universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas programa de especialización en alta gerencia. Bogota - Colombia].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14055/>

- Carrión, Zula y Castillo (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador, (Artículo Científico). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - Ecuador*.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>
- Chiavenato, Sacristan, & Roa, H. (2012). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Colque Jara, A. (2013) *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la Región Moquegua – 2011* [Tesis doctoral, Universidad Privada de Tacna. Tacna - Perú].  
[http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/539/1/Colque\\_Jara\\_Areliz.pdf](http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/539/1/Colque_Jara_Areliz.pdf)
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- CONOCER, C. V. (2010). Cursos en línea (varios).
- Contreras Torvisco, M. (2018) *Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad en microempresas farmacéuticas del mercado de Lima caso: galería capón center 2013*, [Tesis de Maestría, Universidad Privada Norbert Wiener, Lima - Perú]. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2137>
- Coromines, J. (2008). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*.

Espinoza I., Segovia H. & Espinoza H. (2013) Talento humano y desarrollo organizacional en las microempresas turísticas del Valle del Mantaro, (Artículo Científico). *Universidad Nacional del Centro del Perú*.

file:///D:/Downloads/Talento\_humano\_y\_desarrollo\_organizacional\_en\_las\_%20(2).pdf

Fernández Ronquillo, M. (2018) *Modelo de competencias para microempresarios en entornos deprimidos: la región 5 del Ecuador* [tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya – Barcelonatech. Barcelona – España].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/620621/tmafr1de1.pdf?sequence=1>

Flores Peña, C. (2015). *Gestión del capital humano para la competitividad de las Mypes de la provincia de Huancayo* [Tesis pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú].

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3298/Flores%20Pe%c3%b1a-Huaman%20Capani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García Ortiz, D. (2018). *Estrategias de gestión del talento humano en MiPymes sector diseño y su incidencia en la competitividad, 2018* [trabajo de investigación, Fundación universidad de américa facultad de educación permanente y avanzada especialización en gerencia de empresas. Bogotá D.C.].

<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6991/1/6131018-2018-II-GE.pdf>

Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós S.A.

Harrison Swett, G. (2019) *Gestión del talento humano con relación al control de calidad de servicio de la empresa valuaciones maneras SAC* [Tesis pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú].

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9070/1/2019\\_Guere-Cruz.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9070/1/2019_Guere-Cruz.pdf)

HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.

Hellriegel, D.; Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a. Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning

Hernández, Fernández, Baptista (1997). *Metodología de la Investigación*. SlideShared

Hernández Sampieri, R., & et al. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed) México, D.F: McGraw-Hill.

Hill, C. y Jones, G. (2005) *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, 3ª ed., McGraw Hill, Colombia.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Creciendo-con-Productividad-Una-agenda-para-la-Region-Andina.pdf>

<https://www.connuestroperu.com/economia/58055-peru-situacion-de-las-micro-y-pequenas-empresas>

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518-noticia/>

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>

Informe V. Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo.

[http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/calificaciones.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/calificaciones.pdf)

Levi Leboyer, C. (2002). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. 2ª edición. Ediciones Gestión 2000.com. Editorial Barcelona.

Louffat, E. (2013). *Administración del Potencial Humano*. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Marina, J. A. (2003). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: Debolsillo.

McClelland, C (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*

Mc Clelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. Harvard University, 14.

Montahud J. y Brunet I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. 1ra. Edic. *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona.

Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, México.

Maldonado,E., Manrique, A. (2017). *Gestión de talento humano basado en competencias*:



Una perspectiva latinoamericana. *Carácter*, 5(1),47-56.  
<https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>

Moreno J., Pelayo Y. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento *Artículo científico publica en la revista de Empresa N° 10*.

Nicho Zambrano, A. (2017) *Gestión del talento humano y la ventaja competitiva de la empresa J&MC Contratistas Generales S.A.C 2016*. [Tesis grado maestro, Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú].

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22083/Nicho\\_ZAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22083/Nicho_ZAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

*Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 9 (7) p. 109-119. Available at SSRN:  
<https://ssrn.com/abstract=2916862>

Peña, Chávez y Alarcón (2016). El compromiso organizacional de los trabajadores en pequeñas empresas, (*Artículo Científico*). *Universidad Autónoma de Coahuila-México*.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de Recursos Humanos por competencias*. 1ª edición. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Plaza & Janes Editores S.A., España.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México, D.F., Limusa. Noriega Editores.

Valderrama Minchola, F. (2019) *Gestión de calidad en la mejora continua de las micro y pequeñas empresas del sector industria, rubro elaboración de productos de panadería, casco urbano del distrito de Chimbote, 2016* [Tesis Pregrado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Chimbote - Perú].  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/10326>

Vallejo L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.

Workmeter (2019). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*

Zárate, M. V. (2009). La competitividad y el talento humano. *In Vestigium Ire*, 2(1).  
<http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/94>

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO ÁRA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano por competencias influye en la mejora de la competitividad de las micro empresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿En qué medida el desarrollo de la competencia integridad incide en la competitividad empresarial?</p> <p>¿En qué medida el desarrollo de la competencia compromiso incide en la competitividad empresarial?</p> <p>¿En qué medida el desarrollo de la competencia orientación al cliente incide en la competitividad empresarial?</p> <p>¿En qué medida el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide en la competitividad empresarial?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar que la gestión del talento humano por competencias influye en la mejora de la competitividad de las micro empresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Establecer que el desarrollo de la competencia integridad incide en la competitividad empresarial</p> <p>Establecer que el desarrollo de la competencia compromiso incide en la competitividad empresarial</p> <p>Establecer que el desarrollo de la competencia orientación al cliente incide en la competitividad empresarial</p> <p>Establecer que el desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide en la competitividad empresarial</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La gestión del talento humano por competencias influye significativamente en la mejora de la competitividad de las micro empresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>El desarrollo de la competencia integridad incide significativamente en la competitividad empresarial</p> <p>El desarrollo de la competencia compromiso incide significativamente en la competitividad empresarial</p> <p>El desarrollo de la competencia orientación al cliente incide significativamente en la competitividad empresarial</p> <p>El desarrollo de la competencia orientación basada en resultados incide significativamente en la competitividad empresarial</p>	<p><b>1. VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>X: Gestión del talento humano por competencias</b>  <b>DIMENSIONES</b>  Integridad, Compromiso, Orientación al cliente y Orientación basada en resultados  <b>INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.</li> <li>- Relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.</li> <li>- Valores y la justicia en el trato con los demás.</li> <li>- Objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión.</li> <li>- logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos.</li> <li>- valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros.</li> <li>- Anticipación a los pedidos de los clientes internos y externos y resolver necesidades.</li> <li>- Acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia.</li> <li>- Relaciones duraderas basadas en la confianza.</li> <li>- Logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad.</li> <li>- Metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento.</li> <li>- Seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores</li> </ul> <p><b>2. VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>Y: Competitividad</b>  <b>DIMENSIÓN</b>  Competitividad Empresarial  <b>INDICADORES</b>  Ventaja Competitiva, Oportunidades de Desarrollo, Desarrollo de Prácticas de Gestión Humana, Fortalecimiento del Compromiso, Gestión basada en Resultados, Integración al sistema de gestión de calidad.</p>	<p><b>Nivel de Investigación:</b> Explicativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> No experimental, transversal</p> <p><b>Población:</b> Conformado 998 microempresas fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco representada por 2802 personas.</p> <p><b>Muestra:</b> No-probabilística, con muestreo de tipo intencional o de conveniencia, EIRL, SAC, SCRL y SRL el representante legal y 04 trabajadores, total 05 personas por cada tipo de empresa, que en total suman 20 personas.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Procesamiento de datos:</b> Se usó la informática (programas informáticos: EXCEL, SPSS, WORD), para la elaboración de:  - Análisis estadístico (SPSS)  - Cuadros, gráficos y tablas (EXCEL).  - Redacción de la información obtenida (WORD).  <b>Presentación de datos:</b> Se procedió a comprender y relacionar la información recopilada, lo que permitió determinar la validez de la hipótesis a través de la elaboración de tablas, figuras, interpretaciones porcentuales, etc.</p>



## ANEXO 02

### CONSENTIMIENTO INFORMADO



**ID:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**TÍTULO:** LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019.

**OBJETIVO:** Determinar que la gestión del talento humano por competencias influye en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco, 2019.

**INVESTIGADOR:** Wilder Yonel ROJAS BARDALES

#### **Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: \_\_\_\_\_



Firma del investigador responsable: \_\_\_\_\_

Huánuco, 2019

**ANEXO 03**  
**CUESTIONARIOS**

**Título:** LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019.

**Objetivo:** Recolectar información para determinar que la gestión del talento humano por competencias influye en la mejora de la competitividad de las microempresas que son fiscalizadas por el Gobierno Regional Huánuco

**VARIABLE INDEPENDIENTE**

N°		Totalmente en desacuerdo (1)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
	<b>INTEGRIDAD</b>					
1	En su empresa se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer					
2	En su empresa se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz					
3	En su empresa se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás					
	<b>COMPROMISO</b>					
4	En su empresa se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión					
5	En su empresa se enfatiza el logro de objetivos comunes, prevención y					

6	En su empresa se desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros					
	<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>					
7	En su empresa se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades					
8	En su empresa se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia					
9	En su empresa se enfatiza las relaciones duraderas basadas en la confianza					
	<b>ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
10	En su empresa se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad					
11	En su empresa se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento					
12	Su empresa cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores					

## VARIABLE DEPENDIENTE

N°	COMPETITIVIDAD	Totalmente en desacuerdo (1)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
	<b>VENTAJA COMPETITIVA (Trabajadores)</b>					
13	En su empresa se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva					
14	Considera Ud. que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias					
	<b>PRACTICAS DE GESTION HUMANA</b>					
15	En su empresa se muestra interés por el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento					
16	En su empresa se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave					
	<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>					



17	En su empresa el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de					
18	En su empresa se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal					
	<b>FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIÓN</b>					
19	En su empresa los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos.					
20	En su empresa se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional					
	<b>INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>					
21	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente					

22	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización, así como el control del desempeño de los procesos.					
	<b>GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
	Considera Ud. que la orientación de servicio al cliente permite la integración al sistema de gestión de calidad orientados a la satisfacción del cliente					
23	Considera Ud. que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión					
24	Considera Ud. que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real					

## ANEXO 04

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO**

**Maestría en Gestión y Negocio, mención en Gestión de Proyectos**

**Título: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019**

Estimado(a) Dr. Dra. Mg., esta matriz es para evaluar los ítems o enunciados del presente instrumento por dimensiones, teniendo en cuenta las categorías: **relevancia, suficiencia, pertinencia y claridad**, el que deberá ser calificado con: **1. No cumple con el criterio, 2. Bajo nivel, 3. Moderado nivel, 4. Alto nivel.**

**Nombre del experto:** Mg. Nestor Gabriel Santos Rivera.

**Especialidad:** Gestión Pública.

**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

Nº	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
	<b>INTEGRIDAD</b>				
1	En su empresa se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer	4	4	4	4
2	En su empresa se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	4	4	4	4
3	En su empresa se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás				
	<b>COMPROMISO</b>				
4	En su empresa se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión	4	4	4	4
5	En su empresa se enfatiza el logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos	4	4	4	4
6	En su empresa se desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros	4	4	4	4
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
7	En su empresa se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades	4	4	4	4

8	En su empresa se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia	4	4	4	4
9	En su empresa se enfatiza las relaciones duradoras basadas en la confianza	4	4	4	4
<b>ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
10	En su empresa se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad	4	4	4	4
11	En su empresa se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento	4	4	4	4
12	Su empresa cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores	4	4	4	4

**VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD**

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>					
13	En su empresa se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva	4	4	4	4
14	Considera Ud. que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización lo cual trae una ventaja competitiva	4	3	4	4
<b>PRACTICAS DE GESTION HUMANA</b>					
15	En su empresa se muestra interés por el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento	4	4	3	4
16	En su empresa se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>					
17	En su empresa el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal	4	4	3	4
18	En su empresa se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4

FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIÓN					
19	En su empresa los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos	4	4	4	4
20	En su empresa se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional	3	4	4	4
INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
21	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente	4	4	4	4
22	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización así como el control del desempeño de los procesos	4	4	4	4
GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS					
23	Considera Ud. que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión	4	4	4	4
24	Considera Ud. que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real	4	4	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( · ) NO ( ● ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

\_\_\_\_\_

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

El instrumento debe ser aplicado: SI ( ● ) NO ( · )

  
 Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO



### Maestría en Gestión y Negocio, mención en Gestión de Proyectos

**Título: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019**

Estimado(a) Dr. Dra. Mg., esta matriz es para evaluar los ítems o enunciados del presente instrumento por dimensiones, teniendo en cuenta las categorías: **relevancia, suficiencia, pertinencia y claridad**, el que deberá ser calificado con: **1.** No cumple con el criterio, **2.** Bajo nivel, **3.** Moderado nivel, **4.** Alto nivel.

Nombre del experto: Mg. GERONCIO ALGERIARDO GONZALEZ MEDRANO

Especialidad: AUDITORIA

#### VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
	<b>INTEGRIDAD</b>				
1	En su empresa se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer	4	4	4	4
2	En su empresa se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	4	4	4	4
3	En su empresa se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás	4	4	4	4
	<b>COMPROMISO</b>				
4	En su empresa se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión	4	4	4	3
5	En su empresa se enfatiza el logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos	4	4	4	4
6	En su empresa se desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros	4	4	4	4
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
7	En su empresa se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades	4	4	4	4



8	En su empresa se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia	4	4	4	4
9	En su empresa se enfatiza las relaciones duraderas basadas en la confianza	4	4	4	4
<b>ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
10	En su empresa se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad	4	4	3	4
11	En su empresa se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento	4	4	4	4
12	Su empresa cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores	4	3	4	4

**VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD**

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>					
13	En su empresa se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva	4	4	4	3
14	Considera Ud. que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización lo cual trae una ventaja competitiva	4	4	4	4
<b>PRACTICAS DE GESTION HUMANA</b>					
15	En su empresa se muestra interés por el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento	4	4	4	4
16	En su empresa se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>					
17	En su empresa el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4
18	En su empresa se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4

FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIÓN					
19	En su empresa los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos	4	4	4	4
20	En su empresa se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional	4	4	4	4
INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
21	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente	4	4	4	4
22	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización así como el control del desempeño de los procesos	4	4	4	4
GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS					
23	Considera Ud. que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión	4	4	4	4
24	Considera Ud. que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Si ( ) NO ( ) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

\_\_\_\_\_

**DECISIÓN DEL EXPERTO:**

El instrumento debe ser aplicado: SI (  ) NO (  )



Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO



Maestría en Gestión y Negocio, mención en Gestión de Proyectos

**Título: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019**

Estimado(a) Dr. Dra. Mg., esta matriz es para evaluar los ítems o enunciados del presente instrumento por dimensiones, teniendo en cuenta las categorías: **relevancia, suficiencia, pertinencia y claridad**, el que deberá ser calificado con: 1. No cumple con el criterio, 2. Bajo nivel, 3. Moderado nivel, 4. Alto nivel.

Nombre del experto: Mg. LISTER PIUNDO FLORES

Especialidad: GESTIÓN PÚBLICA

**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
	<b>INTEGRIDAD</b>				
1	En su empresa se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer	4	4	4	4
2	En su empresa se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	4	4	4	4
3	En su empresa se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás	4	4	4	4
	<b>COMPROMISO</b>				
4	En su empresa se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión	4	4	4	4
5	En su empresa se enfatiza el logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos	4	4	4	4
6	En su empresa se desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros	4	4	4	4
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
7	En su empresa se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades	4	4	4	4

8	En su empresa se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia	4	4	4	4
9	En su empresa se enfatiza las relaciones duraderas basadas en la confianza	4	4	4	4
<b>ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
10	En su empresa se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad	4	4	3	4
11	En su empresa se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento	3	4	4	4
12	Su empresa cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores	4	4	4	3

**VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD**

N°	DIMENSIÓN/TEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>					
13	En su empresa se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva	2	4	4	4
14	Considera Ud. que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización lo cual trae una ventaja competitiva	4	4	4	3
<b>PRACTICAS DE GESTION HUMANA</b>					
15	En su empresa se muestra interés por el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento	4	4	4	4
16	En su empresa se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>					
17	En su empresa el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4
18	En su empresa se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4


FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIÓN					
19	En su empresa los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos	4	4	4	3
20	En su empresa se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional	4	4	4	4
INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
21	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente	4	4	4	4
22	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización así como el control del desempeño de los procesos	4	4	4	4
GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS					
23	Considera Ud. que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión	4	4	4	4
24	Considera Ud. que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real	4	3	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (✓) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

\_\_\_\_\_

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (+) NO ( )

  
 Mr. Lisser Puerto Flores

Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO



Maestría en Gestión y Negocio, mención en Gestión de Proyectos

Título: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019

Estimado(a) Dr. Dra. Mg., esta matriz es para evaluar los ítems o enunciados del presente instrumento por dimensiones, teniendo en cuenta las categorías: **relevancia, suficiencia, pertinencia y claridad**, el que deberá ser calificado con: 1. No cumple con el criterio, 2. Bajo nivel, 3. Moderado nivel, 4. Alto nivel.

Nombre del experto: Elias Castillo Quipe

Especialidad: Maestría en auditoría y Tributación

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
	<b>INTEGRIDAD</b>				
1	En su empresa se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer	4	4	4	4
2	En su empresa se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	4	4	4	4
3	En su empresa se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás				
	<b>COMPROMISO</b>				
4	En su empresa se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión	4	4	4	4
5	En su empresa se enfatiza el logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos	4	4	4	4
6	En su empresa se desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros	4	4	4	4
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
7	En su empresa se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades	4	4	4	4

8	En su empresa se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia	4	4	4	4
9	En su empresa se enfatiza las relaciones duraderas basadas en la confianza	4	4	4	4
<b>ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
10	En su empresa se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad	4	4	4	4
11	En su empresa se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento	4	4	4	4
12	Su empresa cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores	4	4	4	4

**VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD**

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>					
13	En su empresa se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva	4	4	4	4
14	Considera Ud. que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización lo cual trae una ventaja competitiva	4	4	4	4
<b>PRACTICAS DE GESTION HUMANA</b>					
15	En su empresa se muestra interés por el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento	4	4	4	4
16	En su empresa se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave				
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>					
17	En su empresa el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4
18	En su empresa se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4

FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIÓN					
19	En su empresa los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos	4	4	4	4
20	En su empresa se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional	4	4	4	4
INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
21	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente	4	4	3	4
22	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización así como el control del desempeño de los procesos	4	4	4	4
GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS					
23	Considera Ud. que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión	4	4	4	4
24	Considera Ud. que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

\_\_\_\_\_

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ( )

  
Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POSGRADO



**Maestría en Gestión y Negocio, mención en Gestión de Proyectos**

**Título: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019**

Estimado(a) Dr. Dra. Mg., esta matriz es para evaluar los ítems o enunciados del presente instrumento por dimensiones, teniendo en cuenta las categorías: **relevancia, suficiencia, pertinencia y claridad**, el que deberá ser calificado con: **1. No cumple con el criterio, 2. Bajo nivel, 3. Moderado nivel, 4. Alto nivel.**

Nombre del experto: Mg. WALTER TRUJILLO GALIANO

Especialidad: INVESTIGACIÓN y DOC. SUPERIOR.

**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

N°	DIMENSIÓN/ITEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
	<b>INTEGRIDAD</b>				
1	En su empresa se desarrollan los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, seguridad y congruencia entre el decir y el hacer	4	4	4	4
2	En su empresa se desarrollan las relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	4	4	4	4
3	En su empresa se desarrollan los valores y la justicia en el trato con los demás	4	4	4	4
	<b>COMPROMISO</b>				
4	En su empresa se tiene claramente definidos los objetivos de la organización, cumplimiento de obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superación de resultados esperados para la gestión	4	4	4	4
5	En su empresa se enfatiza el logro de objetivos comunes, prevención y superación de obstáculos	4	4	4	4
6	En su empresa se desarrollan los valores, cultura organizacional y personas y motivación a terceros	4	4	4	4
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>				
7	En su empresa se prioriza la anticipación de pedidos de los clientes internos y externos y se resuelven necesidades	4	4	4	4

8	En su empresa se establecen acciones de mejora hacia la satisfacción de los clientes, y soluciones de excelencia	4	4	4	4
9	En su empresa se enfatiza las relaciones duraderas basadas en la confianza	4	4	4	4
<b>ORIENTACIÓN BASADA EN RESULTADOS</b>					
10	En su empresa se muestra interés por el logro o superación de los resultados esperados, según estándares de calidad	4	4	4	4
11	En su empresa se elaboran metas desafiantes hacia la mejora de los niveles de rendimiento	4	4	4	4
12	Su empresa cuenta con un seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores	4	4	4	4

**VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD**

N°	DIMENSIÓN/TEM	RELEVANCIA	SUFICIENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>					
13	En su empresa se ha gestionado el talento humano para marcar la diferencia con respecto a las otras empresas obteniendo con ello una ventaja competitiva	4	4	4	4
14	Considera Ud. que el talento humano es un recurso muy difícil de imitar, dada las características individuales y particularmente propias de cada individuo que forma parte de la organización lo cual trae una ventaja competitiva	4	4	4	4
<b>PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA</b>					
15	En su empresa se muestra interés por el desarrollo de prácticas de gestión humana que fortalece el conocimiento	4	4	4	4
16	En su empresa se recluta, desarrolla y retiene a los talentos clave	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>					
17	En su empresa el recurso humano demuestra compromiso organizacional brindándole ello oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4
18	En su empresa se identifican las fortalezas y oportunidades de desarrollo personal	4	4	4	4



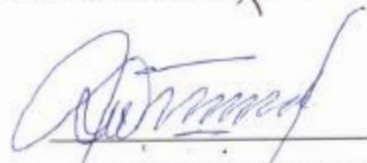
FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIÓN					
19	En su empresa los empleados se esfuerzan por ser mejores y por perseguir el éxito de la organización sintiéndose fuertemente comprometidos	4	4	4	4
20	En su empresa se establecen directrices para una estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional	4	4	4	4
INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
21	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada al cliente	4	4	4	4
22	La empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad orientada a la mejora de la organización así como el control del desempeño de los procesos	4	4	4	4
GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS					
23	Considera Ud. que los resultados de las acciones de su empresa son el núcleo de todo el proceso de gestión	4	4	4	4
24	Considera Ud. que la gestión de su empresa es realizadora, porque convierte intenciones estratégicas en resultados tangibles, que son gestionados, monitoreados y evaluados de manera sistemática y en tiempo real	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI ( ) NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

\_\_\_\_\_

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ( )

  
 Firma y sello del experto

## **NOTA BIOGRÁFICA**

Wilder Yonel ROJAS BARDALES, nació en la ciudad de Huánuco el 10 de setiembre del año 1976 hijo del Sr. Escolástico ROJAS ALVARADO y Sra. Melchora BARDALES SANTIAGO, Realizó sus estudios de educación primaria en la Escuela Juana Moreno y la secundaria en el Colegio Nacional Manuel Scorza y los estudios superiores en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco UNHEVAL en la carrera profesional de Ciencias Contables y Financieras, la experiencia laboral durante mi carrera los hice en diferentes empresas privadas como públicas y actualmente trabajador de la Unidad Ejecutora 409 Red de Salud Pachitea.

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN

LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD

Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna  
Teléfono 514760 -Pág. Web. [www.posgrado.unheval.edu.pe](http://www.posgrado.unheval.edu.pe)



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las **18:30h**, del día viernes **20 DE MAYO DE 2022** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Gerardo GARAY ROBLES	Presidente
Dr. Jorge Ruben HILARIO CARDENAS	Secretario
Dra. Ines Eusebia JESUS TOLENTINO	Vocal

Asesora de tesis: Dra. Bertha Leonor WONG FIGUEROA (Resolución N° 01607-2020-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gestión y Negocios, con mención en Gestión de Proyectos, Don Wilder Yonel ROJAS BARDALES.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APOORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las **observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Dieciseis ( 16 )  
Equivalente a Buena, por lo que se declara Aprobada  
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 20:00 horas de 20 de mayo de 2022.

.....  
PRESIDENTE  
DNI N° 22429490

.....  
SECRETARIO  
DNI N° 07230761

.....  
VOCAL  
DNI N° 40396404

Leyenda:  
19 a 20: ExcelenteS  
17 a 18: Muy Bueno  
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01150-2022-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

**Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina**

### HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019”**, realizado por el Maestría en Gestión y Negocios, con mención en Gestión de Proyectos **Wilder Yonel ROJAS BARDALES** cuenta con un **índice de similitud del 8%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud menor al 20% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 28 de abril de 2022.



**Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

# AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

## 1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: ROJAS BARDALES, Wilder Yonel

DNI: 22527670 Correo electrónico: yonelro@hotmail.com

Teléfono de casa: Celular: 962542291 Oficina:

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO	
Maestría:	Gestión y Negocios
Mención:	Gestión de Proyectos

### Grado obtenido:

MAESTRO EN GESTIÓN Y NEGOCIOS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

### Título de la tesis:

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, UN APORTE SIGNIFICATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE HUÁNUCO, 2019

### Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

---

---

---

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

( ) 1 año ( ) 2 años ( ) 3 años ( ) 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 04/07/2022

Firma del autor