FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN HIPERMERCADOS TOTTUS PACHACUTEC, LIMA – 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

YOSELIN MILAGROS ADVÍNCULA BERMEO

ORCID: 0000-0002-2784-0646

ASESOR

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

ORCID: 0000-0002-7630-1059

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2019

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Gloria y Víctor porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que soy es gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente a Dios.

De igual forma a mi madre por estar conmigo en todo momento, por inculcarme, valores, principios y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por creer en mí. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, por ser mi sustento y nunca dejarme sola, todo esto te lo debo a ti.

Agradezco a mi padre Víctor por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza que me infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su gran amor. Así mismo a mis queridos hermanos Meily y Moisés que siempre han estado conmigo en las adversidades que se me ha presentado.

Asimismo; quiero agradecer a todo el equipo Tottus que se mostró optimista y participativo por el cual ha sido un factor importante para mi investigación. Así mismo a los supervisores Roxana Rodríguez, María Suarez, Deyvi Gonzales y Sonia Jiménez quiénes siempre me brindaron su apoyo incondicional esto no hubiera sido posible sin todos ustedes.

Finalmente, quiero agradecer a mis mejores amigos que siempre estuvieron a mi lado en mis peores momentos, que pudieron ver desde muy cerca el desarrollo de mi tesis Wendy Moreno y Oscar Maldonado, gracias amigos por su apoyo y gran estima.

ÍNDICE

DEDICATORIA ..... **ii**
AGRADECIMIENTOS ..... **iii**
RESUMEN ..... **vii**
ABSTRACT ..... **viii**
INTRODUCCIÓN ..... **ix**
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
1.1. Realidad problemática 12
1.2. Justificación e importancia de la investigación 17
1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos 18
1.4. Limitaciones de la investigación 18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
2.1. Antecedentes de estudios 21
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado 30
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada 44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO
3.1. Tipo y diseño de investigación 50
3.2. Población y muestra 52
3.3. Hipótesis 53
3.4. Variables – Operacionalización 54
3.5. Métodos y técnicas de investigación 56
3.6. Análisis estadísticos e interpretación de los datos 58
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS
4.1. Análisis de fiabilidad de las variables 61
4.2. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable 63
4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones 64
4.4. Contrastación de hipótesis 74
CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1. Discusiones 80
5.2. Conclusiones 81
5.3. Recomendaciones 82
REFERENCIAS
ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable gestión por competencias 55
Tabla 2 Operacionalización de la variable competitividad empresarial 56
Tabla 3 Escala tipo Likert con 5 opciones para las variables 58
Tabla 4 Resultados de la validación del cuestionario gestión por competencias . 61
Tabla 5 Consistencia interna para el cuestionario gestión por competencias 61
Tabla 6 Validación del cuestionario competitividad empresarial 62
Tabla 7 Consistencia interna para el cuestionario competitividad empresarial 62
Tabla 8 Frecuencias y porcentajes de la variable gestión por competencias..... 63
Tabla 9 Frecuencias y porcentajes de la dimensión capacitación y desarrollo 64
Tabla 10 Dimensión 2 selección del personal 65
Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión desempeño laboral..... 66
Tabla 12 Dimensión 3 rotación laboral 67
Tabla 13 Frecuencias y porcentajes de la variable competitividad empresarial..... 68
Tabla 14 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión performance 69
Tabla 15 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión recursos 70
Tabla 16 Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión potencial..... 71
Tabla 17 Análisis descriptivo de gestión por competencias y competitividad empresarial..... 72
Tabla 18 Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión por competencias y competitividad empresarial. 73
Tabla 19 Análisis correlacional entre las variables gestión por competencias y competitividad empresarial..... 74
Tabla 20 Análisis correlacional entre la dimensión capacitación y desarrollo y competitividad empresarial..... 75
Tabla 21 Análisis correlacional entre la dimensión selección de personal y competitividad empresarial..... 76
Tabla 22 Análisis correlacional entre la dimension desempeño laboral y competitividad empresarial..... 77
Tabla 23 Análisis correlacional entre la dimension rotación laboral y competitividad empresarial..... 78
Tabla 24 Metodología ágil - Kanban..... 84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de competitividad 42
Figura 2 Análisis de competitividad 43
Figura 3 Diseño de la investigación. 51
Figura 4 Frecuencia y porcentajes de la variable gestión por competencias. 63
Figura 5 Frecuencias y porcentajes de la variable capacitación y desarrollo. 64
Figura 6 Frecuencias y porcentajes de la variable selección de personal. 65
Figura 7 Frecuencias y porcentajes de la variable desempeño laboral. 66
Figura 8 Frecuencias y porcentajes de la variable rotación laboral. 67
Figura 9 Frecuencias y porcentajes de la competitividad empresarial. 68
Figura 10 Distribución y frecuencia de la dimensión performance. 69
Figura 11 Distribución y frecuencia de la dimensión recursos. 70
Figura 12 Distribución y frecuencia de la dimensión potencial. 71
Figura 13 Análisis de gestión por competencias y competitividad empresarial. 72

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN HIPERMERCADOS TOTTUS PACHACUTEC. LIMA – 2018

YOSELIN MILAGROS ADVÍNCULA BERMEO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación que existe entre la gestión por competencia y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional con un diseño no experimental y de corte longitudinal. La población estuvo conformada por 50 colaboradores de distintas áreas en el hipermercado Tottus dentro del período en mención. El muestreo fue censal, el cual los instrumentos utilizados fueron las encuestas de acuerdo a la información solicitada al hipermercado. Cabe precisar que la relación se realizó de acuerdo a las dimensiones proporcionadas capacitación y desarrollo, selección de personal, desempeño laboral y rotación laboral. Los resultados mostraron una relación altamente significativa de tipo directa entre las variables gestión por competencias y competitividad empresarial (Sig. < 0.05). Asimismo, se visualizaron correlaciónales altamente significativas entre las dimensiones capacitación y desarrollo, selección de personal, desempeño laboral y rotación laboral. Adicionalmente, se halló que la gestión por competencias es fundamental para llevar a cabo una buena operatividad ya que en dicho proceso se puede determinar la competitividad empresarial esperada.

Palabras clave: rotación laboral ,competitividad empresarial.

MANAGEMENT BY COMPETENCES AND BUSSINESS COMPETITIVENESS IN HYPERMARKETS TOTTUS PACHACUTEC. LIMA - 2018

YOSELIN MILAGROS ADVÍNCULA BERMEO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objetive of this research is to determine the relationship between management by competition and business competitiveness in Hypermarrkets tottus Pachacutec Lima-2018.The type of research was descriptive correlational with a non-experimental design and longitudinal cut. The population was made up of 50 employees from different areas in the Tottus Hypermarket within the period mentioned. The sampling was census, which the instruments used were the surveys according to the information requested from the hypermarket. It should be noted that the relationship was made according to the dimensions provided training and development, personnel selection, job performance and job rotation. The results showed a highly significant direct relationship between the variables management by skills and business competitiveness (Sig. <0.05). Likewise, highly significant correlations were visualized between the dimensions training and development, personnel selection, work performance and labor rotation. Additionally, it was found that the management by competences is fundamental to carry out a good operability since in this process the expected business competitiveness can be determined.

Keyword: labor rotation, business competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula *Gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018*. En cuanto a la situación problemática la gestión por competencias tiende a ser un tema controversial en el país, principalmente por la falta de capacitaciones y recursos, la calidad del sistema operativo ya sea en la entrega del producto o en el momento de persuadir al cliente así como también las gestiones necesarias para una correcta productividad operacional.

Por otro lado, las empresas están en constantes cambios, ya sea de una manera interna o externa de dicha organización. Los grandes retos a nivel mundial que frecuentemente se presentan en las reconocidas empresas es la alta rotación de personal, que tienden a ser negativas por su origen ante cualquier organización. Cabe resaltar que para América Latina, la gestión por competencias está vinculado a tres aspectos importantes: La formación profesional, los conocimientos y las habilidades adquiridas a través de la experiencia laboral, es decir los factores del entorno o contexto que permiten llevar a la práctica esos conocimientos y habilidades.

Asimismo, cuando hablamos de competitividad empresarial, no hacemos alusión a competir con otra persona, sino más bien a las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias que logran diferenciarse a los demás, para ello debemos reconocer y estimular aquellas cualidades que se ha logrado obtener y que son un valor agregado para el mercado.

El problema general fue: ¿Qué relación existe la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacútec. Lima - 2018?

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?

Adicionalmente, en el desarrollo del estudio se realiza la presentación de la investigación realizada para el tema expuesto, la cual consta de cinco capítulos, donde se describen a continuación:

El capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, el cual está compuesto por realidad problemática, justificación e importancia de la investigación objetivos y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes de estudio, bases teóricas - científicas y la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, se describe al marco metodológico en el cual está compuesto por el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, hipótesis, la operacionalización de las variables, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, análisis estadísticos e interpretación de los datos de la investigación.

El capítulo IV, se presentan los resultados que comprenden: el procesamiento y análisis de datos, contrastes de las hipótesis.

El capítulo V, se realizará la exposición de las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación que han facilitado el desarrollo de mi tesis, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Los cambios en el comportamiento de compra de los clientes emplazan a las empresas a establecer nuevas políticas y prácticas que permitan no sólo satisfacerlos, si no cumplir con sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos, los avances en las tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento de las expectativas de los clientes, el aumento de su conocimiento y de sus exigencias impactan de manera específica al área de ventas.

A nivel internacional, Schwab (2018) indicó que el foco de la competitividad se desplaza cada vez más en los grandes mercados ya que incentivan la innovación, de igual manera crean externalidades positivas como acumulación de capital humano que dentro de esos factores está los mecanismos de tecnología y talento humano, sin embargo el éxito de los supermercados radica en parte en la labor de los trabajadores y en la calidad del servicio ya que se convierte en una de las variables claves para la competitividad de la empresa, es por ello que los productos y servicios ofrecidos para una empresa deben poseer aquellas características que cumplan con las expectativas del cliente.

Se ha podido apreciar esta tendencia en el Perú, se viene dando en el referido lapso anterior de 20 años, donde registra en el 2004 una penetración de los supermercados como opción minorista de apenas el 12% a nivel nacional, 25% considerando sólo Lima. Según The global retail development index (2017) citado por Segura (2017), Perú se encuentra en el puesto 16 de la lista de países con mayor competitividad en el mercado, el cual se centra básicamente en generar una perspectiva de carácter positivo, con el propósito de minimizar proceso y obtener la calidad deseada.

Los supermercados brindan productos y servicios donde se debe priorizar la calidad de ambos componentes, no sólo en una atención personalizada donde el personal realice un speach completo, si no, lograr transmitir la atención y la calidad del producto a través de los canales de atención de ventas, es decir, desde la primera interacción con el consumidor hasta el momento que se entrega el producto, la organización se encuentra comprometida a sastifacer, garantizar la calidad y cumplir con lo solicitado del cliente bajo los estándares de calidad. De esta manera se obtendría clientes confiables, leales y sastisfechos, en efecto disminuye las quejas y reclamos.

Berry (2016) explica que la compañía Supermercados Wong, es un tipo de organización donde su estrategia se encuentra alineada al marketing de servicio al cliente, por lo tanto, busca brindar productos y alternativas que sastifagan las expectativas del cliente, con el fin de alcanzar la máxima satisfacción y lograr la fidelización, si bien es cierto, esta herramienta de gestión esta asociada con la competitividad de la empresa puesto que al brindar una alternativa de atención hacia al cliente personalizado, entonces generarás una mayor competitividad, cabe recalcar, que mientras se encuentren más informados respecto a las nuevos productos, promociones y beneficios, los usuarios estarán comprometidos e identificados con la organización, por esta razón el cliente informado se hará más fácil retenerlo y a las mismas satisfacerlo con el servicio brindado.

Es preciso señalar que, toda compañía competitiva y en este sector debe contar con equipo de personas debidamente capacitados y motivados para cumplir con los objetivos organizacionales del puesto de trabajo. Para lograr ser competitivos en una organización de su segmento de mercado, se basa fundamentalmente en contar con colaboradores calificados y capacitados para dichos puestos de trabajo, por ello, las empresas que apuntan al rubro de supermercados se encuentran obligados a la capacitación constante, con el fin de evitar posibles deficiencias.

Antelo (2014) agrega que la línea aérea LAN es competitiva por la calidad de servicio que brinda; no obstante, para consolidar e incrementar sus estándares de servicios asi como también mejorar los estándares de seguridad la empresa ha decidido renovar su flota Airbus 320, la cual ha obtenido una ventaja competitiva con respecto a otras líneas competitivas.

En tal sentido, LAN plantea por objetivo lograr una competitividad a través de esta nueva flota donde señala asegurar la calidad, servicio y seguridad a los clientes que adquieran este servicio. Sin embargo, LAN señala una falencia acerca de la infraestructura en el país ya que eso no le permite seguir creciendo como aerolínea, pese a ello indica que lo más viable es centrarse en entregar al cliente una experiencia única a través de su atención, es por ello que LAN se propone invertir 35 millones de dólares en capacitación al personal con simuladores de vuelo, desarrollando de esta manera mano de obra calificada para la atención de los clientes que deseen viajar y pasar una buena experiencia en esta aerolínea.

En este sentido, Mertens (1996) afirma:

> Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (p. 11).

Si bien es cierto, una sociedad productiva es aquella que ha encontrado un equilibrio dinámico y un valor agregado que ofrecer al cliente, sin embargo, el producto y el servicio debe ir más allá de una góndola o de una caja periférica, este debe ser direccionado a unificar la experiencia laboral y aplicarlo bajo situaciones difíciles con el cliente, asimismo, manejar ciertas limitaciones y promover la competitividad del producto y la competitividad del proceso.

Finalmente, la empresa supermercados Tottus Pachacútec, reporta menores ingresos por la baja demanda, lo que ha perjudicado el rendimiento económico y financiero de la empresa, no obstante, diferentes organizaciones han crecido y representan mayor competitividad en el mercado, mientras que la empresa Hipermercados Tottus Pachacútec se ha ido sumergiendo en lo básico, la diferencia frente a nuestros competidores es notoria ya que el supermercado carece de conocimientos gerenciales, ante estos acontecimientos no les permiten desarrollar estrategias de ventas y habilidades sociales para la atención de los clientes. A raíz de todo ello la empresa no ha logrado cumplir con las proyecciones de ventas mensuales programadas por la gerencia, frente a esta realidad problemática se puede considerar que en la actualidad no se aplica eficientemente la estrategia de motivación laboral, por lo que es vital importancia para la empresa obtener un equipo de trabajo que ofrezca un máximo desarrollo laboral a través de su productividad, dedicación, esfuerzo y desarrollo profesional. Obteniendo como resultado una mayor productividad, innovación constante, compromiso y retención de talento. De esta manera, sobrepasar las expectativas programadas por la gerencia.

Con relación a los bienes que ofrece la entidad, se destaca que dichos productos cumplen con la normativa de calidad, sin embargo, carece de reposición en las góndolas por efecto de la demanda, así como también la falta de formulación con el inventario permanente, lo que genera pérdidas de productos y disminución de clientes recurrentes, por consiguiente, las posibilidades de venta disminuyen, de forma similar el abastecimiento constante en las góndolas es escaso, ya que la falta de compromiso de los reponedores genera acumulación de actividades pendientes y la limitación de crear nuevos procesos tiende hacer carente.

Las posibilidades de una buena valoración salarial se encuentran ausentes, de tal manera que esto desmotiva al personal y genera limitaciones en el proceso de venta sugestiva y otros factores que influyen una buena experiencia con el cliente. Por otro lado, la empresa toma medidas de seguridad en cuestión de sus productos valorados como asimismo el dinero que tiene la misma tienda, es por ello, que el hipermercado procede a realizar el proceso de arqueo de caja diario sorpresivo que vendría ser el análisis de las transacciones que ha estado generando el cajero, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo, transacciones de tarjeta y notas de crédito, en respuesta a ello nos refleja una conducta que desprestigia al colaborador al hallar faltantes de dinero o documentos valorados, motivo por el cual se presentan constantemente investigaciones al personal.

Ante esta situación, se constituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los colaboradores, cuyo resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia de la empresa y sea útil para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que originen una mejora en la prestación de ventas y servicios al consumidor, por tal motivo se plantea las siguientes preguntas de investigación:

1.1.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?

1.1.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre la capacitación y desarrollo con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?

¿Cuál es la relación entre la selección de personal con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?

¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?

¿Cuál es la relación entre la productividad laboral con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

De acuerdo a la justifacion teórica de la investigación científica, es muy importante pues aporta conocimiento de la variable gestión por competencias, y brinda soporte a las bases de la variable competitividad empresarial; es por ello, la finalidad de esta investigación contribuye a generar nuevos procesos y mejorar un buen rendimiento operativo por intermedio de los colaboradores y productos que ofrece Hipermercados Tottus Pachacutec.

En el aspecto práctico: la presente investigación busca influir y mejorar los procesos operativos, en el ámbito de la competitividad se busca mejorar las normativas y reducir procesos con la finalidad que el cliente tenga una buena experiencia en la empresa y minimizar los errores al momento de su ejecución.

En el aspecto metodológico, el presente estudio coloca al alcance de la sociedad académica, un instrumento de recolección de datos denominado encuesta lo cual fue validada por el juicio de tres expertos que nos permite la recolección de datos de nuestras variables de estudio, para posteriormente ser sometido al estadístico Pearson.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la capacitación y desarrollo y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Determinar la relación entre la selección del personal y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Determinar la relación entre el desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Determinar la relación entre la productividad laboral y competitividad empresarila en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

1.4. Limitaciones de la investigación

1.4.1. Limitaciones bibliográficas

En el aspecto bibliográfico se encontró escasa literatura con respecto a nuestras dos variables, en su mayoría se halló bibliografías con publicaciones de años anteriores. Se recurrió a fuentes bibliográficas digitales y artículos científicos.

1.4.2. Limitación temporal

Uno de las limitaciones más importantes en el desarrollo de la presente investigación hace mención al tiempo, ya que se presentaba cruces en el arco horario entre la jornada de trabajo del investigador y la accesibilidad para visitar la institución, así como también los centros de información. Cabe mencionar, que también se evidenció durante la elaboración del contenido del presente estudio.

1.4.3. Limitación económica

El limitado financiamiento económico e ingresos para la adquisición de material bibliográfico y hemerográfico actualizado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

2.1.1. Antecedentes internacionales

González, Mendoza y Paz (2008) en su tesis titulada *Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño*, desarrollada en la Universidad de Chile, para optar el título de ingeniero comercial, con mención en administración, cuyo objetivo es proporcionar una serie de acciones tendientes a lograr una mejora en el desempeño del capital humano presente en una compañía de comunicaciones así mismo buscar la existencia de correlaciones entre los resultados obtenidos. Se presenta a través de un diseño de investigación corte transeccional descriptiva correlacional, es por ello que realizan la recolección de datos por intermedio de la evaluación Great place to Work, para tener una idea previa, sobre el estado de la empresa en mención. Finalmente, las conclusiones son las siguientes:

Se observa que para la empresa la competencia que mayor atención debe tener es “contribución de resultados, con un 24% de brecha, y “visión de negocio” con un 17.5%, debido que afecta directamente a la rentabilidad de negocio y visión del negocio, estos dos factores vienen hacer necesarios para el logro de objetivos organizacionales, ya que de ella dependerá que el personal comprenda cual es el rol que está cumpliendo en la empresa.

Por otro lado, los datos más positivos fue dentro del clima laboral, ya que la empresa a lo largo de los años ha ido incrementando en cada una de sus dimensiones, medidas en el GPW, por tal motivo la empresa tiende hacer una de las mejores 35 empresas donde laborar.

González (2008) en su tesis titulada *La calidad del servicio como ventaja competitiva en una empresa distribuidora de pinturas, desarrollada en la universidad de San Carlos, Guatemala*, para optar el título de licenciada en administración de empresas, cuyo objetivo fue determinar que estrategias y medidas de control deben de aplicarse para mejorar la calidad del servicio, su muestra se compone de 12 colaboradores. Las conclusiones son las siguientes:

Los resultados de la investigación indican que la mayoría de los empleados no contaban con la predisposición de la empresa ya que al no generar valor los colaboradores su eficiencia no remarcaba los procesos y la repercusión que generaba hacia los clientes era de manera negativa, cabe recalcar que la distribuidora de pintura cuenta con una misión y visión a nivel corporativo pero los mismos colaboradores desentienden los propósitos de las mismas, una de las cuales ellos se mantiene laborando por esa empresa es por la situación que viven más no por iniciativa de ellos mismos, es por ello reconocen que se desmotivan por la escasa comunicación que tienen con sus jefes inmediatos o por la gerencia misma ya que se requiere que la comunicación sea clara y específica dando a conocer la dirección que la empresa quiere plantear.

Asimismo, la falta de trabajo en equipo se enmarca en la operatividad ya que se generan tiempos muertos mientras que el otro lado operativo se encarga de darle función a los procesos, quizás buscando nuevas estratégicas o ideas a través de reuniones mensuales o iniciativas de uno mismo.

Gómez y Mendoza (2013) en su tesis titulada *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S*, desarrollada en la universidad de Santiago de Chile, para optar el título de administrador de empresas, cuyo objetivo es diseñar un modelo de gestión por competencias por medio de los procesos de administración de personal, con el objetivo de corregir, agregar y medir los procesos administrativos y operacionales, teniendo como resultado indicadores positivos en base a su gestión y talento humano. Se presenta a través de un diseño de investigación descriptivo, es por ello que realizan una

metodología de evaluación y análisis a los cargos integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación. Finalmente, se evalúa los procedimientos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, su muestra se compone por 6 empleados de la empresa. Las conclusiones son las siguientes:

Se observa que el modelo de gestión por competencias en lo que refiere entrenamiento y retroalimentación al personal de la organización, es viable identificar las capacidades y falencias del personal, ya que aportará a identificar las habilidades y valor continuo desde su puesto laboral, en otras palabras buscar el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa generando nuevas oportunidades en su entorno laboral.

De igual forma, en base al modelo de competencia y la necesidad de buscar un personal calificado para cada puesto, es preciso plasmar un proceso de entrenamiento para cada colaborador, ya que de esta manera la organización tendrá un mayor entendimiento de como funciona ó cual es el proceso de su puesto, independientemente la transformación personal que logrará obtener constantemente, lo que vendría ser para la organización un punto estratégico para el desarrollo de la empresa.

En conclusión, se determina que el modelo de gestión por competencias se encuentra apto para ser adaptado al área administrativa, y a un tiempo determinado por la organización, sea de igual manera empleado en el área académica, dado que existe una interrelación que mantienen entre si dichas actividades, por lo que produce un beneficio al asociarse dichas variables.

Ibarra, González y Demuner (2017) en su tesis titulada *Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de baja California, en la universidad autónoma de baja California*, desarrollada en México, para obtener el título de licenciada en administración de empresas, tiene como objetivo determinar el nivel de competitividad empresarial de las pequeñas empresas manufactureras de baja California e identificar las áreas que dentro de ellas, impacta en dicha competitividad, es por ello que, la

metodología que aplican es de carácter descriptivo, correlacional y de corte transversal, entre los hallazgos se encontró que las pymes presentan un nivel de competitividad medio-bajo sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción – operaciones resultó ser más significativa para su nivel de competitividad. Su muestra fue de 195 compañías equivalente a casi 80% del total de la muestra. Las conclusiones son las siguientes:

Se observa que el sistema de competitividad de las mypes permite obtener conocimientos específicos de las propias actividades que desempeña, además, la competitiviodad que desempeñan es muy importante dado que que se tiene el debido control de las variables lo que permite el crecimiento y desarrollo en el mercado.

En base a lo anterior, indica que las pymes presentan en las variables y dimensiones un nivel de competitividad medio – bajo, esto a su vez es dependiendo del tamaño de los negocios, es decir, mientras más grande es la empresa, entonces mayor es su competitividad.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Sánchez (2018) en su tesis titulada *Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del proyecto especial Huallaga central y bajo mayo Tarapoto año 2018*, el propósito de la investigación fue determinar si la gestión por competencias tiene algún tipo de asociación o relación con la productividad del centro agropecuario. La metodología utilizada fue tipo no experimental cuantitativo, diseño correlacional, la población estuvo conformada por la totalidad de colaboradores del proyecto especial Huallaga central y bajo mayo que comprende 21 trabajadores, la muestra fue la misma población, la técnica que se uilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario las cuales fueron validadas por jueces expertos, el instrumento es confiable, la conclusión del estudio fue:

Los resultados dan cuenta una relación de magnitud positiva muy fuerte entre las variables gestión por competencias y productividad, prueba de ello, se ha obtenido una significancia = 0,000 y el coeficiente de correlación de Pearson de 0,843; asimismo, el coeficiente de determinación fue 0,716 producto de elevar al cuadrado la correlación (0,843) y significa que la variable gestión por competencias influye en 71.06% en la variable productividad.

2.1.3. Antecedentes locales

Mayurí (2008) en su tesis denominada *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del banco de la nación – Feban, Lima 2006*, el estudio fue realizado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. La investigación fue desarrollada para optar el grado máximo de doctor en educación. El objetivo que planteado el autor fue determinar si la capacitación empresarial está relacionado con el desempeño laboral del banco en mención. Se utilizó como parte de la metodología el diseño experimental con cuatro grupos (tres grupos sometidos a tratamiento y un grupo control) se realizó pre prueba y pos prueba a los grupos, el estudio fue tipo básica, la muestra comprende 80 trabajadores del banco, el instrumento fue el cuestionario debidamente calificado como válido y confiable. Las conclusiones importantes fueron:

Los resultados permiten afirmar que existe diferencia significativa de medias entre los grupos experimentales y el grupo control, se encontró similitud de medias en los grupos experimentales (15.55; 16.2 y 16.25) en comparación de la media del grupo control (11.80), este valor fue medido con Tukey HSD. Asimismo, se obtuvo una significancia = 0,000 y se afirma que en un 95% la capacitación influye en el desempeño laboral de los colaboradores del banco.

Tito (2012) en su tesis titulada *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección del calzado de Lima metropolitana* el estudio se realizó con el fin de optar el grado de doctor en administración. El objetivo del estudio fue demostrar que la gestión empresarial basada en competencias del sector confección influye en la productividad de las organizaciones textiles. Como criterio metodológico se caracteriza como un diseño experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional, la muestra comprende 96 empresas del sector calzado. Las conclusiones fueron las siguientes:

Los resultados evidencian la factibilidad que la gestión empresarial basada en competencias influye significativamente en la productividad de las empresas del sector cofección. Las pruebas de pre test y pos test indican que existe diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo control, comprobándose la hipótesis de investigación.

Alva y Juarez (2014) en su tesis que tiene como título *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria S.A del distrito de Trujillo – 2014*, Universidad Antenor Orrego, Trujillo, Perú. La investigación realizada por los autores se realizó con el fin de optar el grado de licenciado en administración. Se formuló el objetivo de hallar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de la compañía en mención. Como diseño se utilizó el no experimental de corte transversal y nivel descriptivo, asimismo, la muestra representa un total de 80 individuos que laboran en la compañía. Las conclusiones son las siguientes:

Los empleados no se sienten satisfechos en su centro de labores, lo cual ha influido en la baja a productividad de la empresa agropecuaria. En otras palabras, no se está satisafciendo las necesidades de los colaboradores, por lo tanto, se refleja el poco interés que prestan los colaboradores en su centro laboral.

El nivel medio de sastisfacción de los colaboradores se debe fundamentalmente a la empresa que no brinda las condiciones adecuadas para el trabajo operativo, trae consigo las carentes promociones, y los ascensos limitados, motivo por el cual la empresa no genera confiabilidad y reconocimientos a sus empleados, en paralelo, la falta de capacitación y los escasos recursos necesarios para lograr una buena productividad.

Gonzáles (2014) en su investigación *Gestión empresarial y competitividad de las mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria año 2013*, desarrollada en la Universidad San Martin de Porres, para optar el título de contador público,cuyo objetivo fue determinar la influencia de la gestión empresarial en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector textil en el marco de la ley N°28015 en el distrito de la Victoria-2013.La investigación fue de tipo no experimental, de carácter descriptivo cuyo diseño metodológico es traseccional, considerado como una investigación aplicada en base de los instrumentos aplicados. La población estuvo conformada por 240 empresas, con una muestra de 50 personas entre hombres y mujeres. Las conclusiones fueron:

Se logró demostrar que la gestión empresarial influye de manera directa en la formalización de las mypes, esta evidencia ha sido comprobado a través del estadístico chi-cuadrado, lo que muestra una significancia asintótica bilateral = 0,010 y es menor al 0,05 por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación y queda descartado la hipotesis nula.

Prado (2016) en su tesis titulada *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo* para obtener el grado de maestría en ingeniería industrial, con mención en organización y dirección de recursos humanos. El presente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los dos factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo. Se utilizó el diseño correlacional, la muestra comprende 60 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo. Las conclusiones fueron los siguientes:

De acuerdo a los resultados descriptivos obtenidos en la investigación, la percepción de los colaboradores respecto a la variable clima laboral indica un 41.60% caracterizandose como nivel medio, asimismo, respecto a la percepción del desempeño laboral se muestra un 58,30% que representa un nivel alto de productividad. Esta evidencia permite determinar la relación que existe entre una variable y otra.

No obstante, la variable desempeño laboral alcanzó un nivel alto de 58.30% de los de encuestados en total, 25% de nivel medio y 16.60% se representa en el nivel bajo.

Obregón (2017) en su tesis de título *La gestión de calidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro alquiler de maquinaria y equipos de contrucción en el distrito de Independencia, 2016*. El estudio fue realizado con el fin de obtener el grado de magister en administración de empresas. El objetivo fue identificar si hay relación entre las variables gestión de calidad y competitividad. El diseño de investigación fue de tipo descriptivo, de nivel correlacional, diseño no experimental, correlacional y transversal. Concluye con una muestra de 144, donde la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Se llegó a la siguiente conclusión:

Se percibió que el 39.60% del total de encuestados a veces gestiona la calidad del servicio, asimismo, el 52.10% a veces perciben elementos tangibles 70.80% a veces perciben fiabilidad de las mypes, el 62.5% afirman que tienen capacidad de respuesta, el 80.60% indica seguridad en tecnología y el 64.60% que el trato se realiza con empatía.

Finalmente, respecto a la competitividad el 54.90% indican que demuestran competitividad, el 74.30% innovación y creatividad, el 80.60% están enfocados a la mejora de tecnología, el 81.90% mejorar la productividad, el 75.70% demuestran agilidad comercial, el 79.20% calidad en el servicio, se asume por intermedio de la investigación que, los encuestados muestran una concepción parcial de calidad, servicio y competitividad de las micro empresas de construcción.

Flores (2018) en su tesis titulada *Capacitación por competencias y la calidad del servicio en el área de operaciones logísticas de la empresa Santiago Rodriguez Banda S.A.C, Villa el Salvador, Lima 2017,* tesis para optar el título profesional de licenciado en administración carrera de administración. Lima, Perú, Universidad Autónoma del Perú. Tiene como objetivo identificar si la variable capacitación por competencia se encuentra correlacionada con la variable calidad del servicio. La metodología fue diseño no experimental de corte transversal, tipo básica, nivel correlacional, aplicado a la muestra de 191 individuos que son colaboradores de la compañía estudiada, la técnica utilizada fue la encuesta. Las conclusiones más importantes fueron las siguientes:

Los resultados del presente estudio confirma la relación directa y significativa entre capacitación por competencias y calidad del servicio, prueba de ello, se evidencia una significancia = 0,000 y un coeficiente de correlación de Pearson = 0,903 lo que teóricamente se prueba la hipótesis alterna y queda descartado y rechazado la nula.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas relacionadas de gestión por competencias

Definición de gestión por competencias

Alles (2007) precisa que es una herramienta estratégica que permite hacer frente a los cambios empresariales. Por lo tanto, la gestión por competencias involucra un desarrollo potencial, adquirir ciertas habilidades y competencias, obtiene ventajas diferenciales de competitividad en las organizaciones y garantiza su desarrollo potencial.

Chávez (2012) afirma que:

> Como las diversas características de personalidad y los comportamientos que resultan en un desempeño exitoso en el puesto de trabajo pueden tener diferentes características en las empresas y/o mercados. Asimismo, se menciona el significado de la palabra “talento” en la RAE menciona que la competencia son diversos conjuntos de dones naturales o sobrenaturales. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia. (p. 15).

De acuerdo a lo manifestado por el autor, los individuos con gestión por competencias se diferencian de los demás por sus capacidades y conocimientos denominados talento, es decir, se adquiere dones y habilidades que hacen que el individuo tenga ciertas competencias en comparación con el mercado laboral.

Según Páez (2009) precisa que la gestión por competencias se ha incrementado en los últimos años, debido al incremento de cambio en el entorno de la empresa a raíz de la globalización. No existe restricciones en las comunicaciones, una persona puede conectarse con el mundo sin fronteras, obligando la capacidad de los individuos a ser cada vez más competentes para estar a la vanguardia y altura de la tecnología.

En base a lo anterior, está ampliamente reconocido que las empresas más productivas están íntimamente ligadas a la promoción de una mejor calidad de vida laboral, la participación, los principios del mercado económico, la creatividad y la iniciativa individual que engloban los buenos estilos y las buenas prácticas gerenciales.

Importancia de la gestión por competencias

La gestión por competencia busca, en primer lugar, conocer qué sucede con nuestro producto en el punto de venta para, en segundo término, poder actuar para optimizar las ventas. Para ello es importante seleccionar adecuadamente al personal que desempeñará la función de gestor del punto de venta, valorando especialmente la experiencia que pudiera aportar.

Características de la gestión por competencias

Según el autor Alles (2007) menciona tres tipos de competencias muy importantes que debe tener en cuenta una persona:

- Competencias formativas: alineados a los valores de los individuos en cuanto a la actitud específicamente.
- Competencias técnicas: en este caso se enfoca a la relación entre la teoría y la práctica de la persona.
- Competencias cognitivas: relacionadas al concocimiento y sabiduría, además de ciertas habilidades adquiridas.

Según Schermerhorn (2004) refiere que los estados de competencia se derivan en tres tipos, los cuales son señalados líneas arriba, y las que se recalcan líneas abajo, donde señalan los estados de competencias que enlazan los procesos formativos que se plantean las competencias integrales en la relación teórica y práctica, en consecuencia los estados de gestión de competencia. Schermerhorn (2004) identifica cinco tipos de evaluación de las competencias de los trabajadores las cuales se describe a continuación:

- Evaluación por superiores.- corresponde a una evaluación interna por parte de los jefes inmediatos, con el fin de recopilar información de diferentes perfiles de cada trabajador realizado por el responsable.

- Auto cuestionarios.- los mismos colaboradores realizan una auto evaluación de sus competencias, dicho resultados es comparado con la evaluación de sus superiores y se llega a la conclusión de lo que requiere el área.

- Evaluación por terceros (internos o externos).- esta evaluación se realiza por lo general por personal externo al área o empresa, después se elabora un informe técnico del nivel competitivo del individuo.

- Pruebas profesionales.- son dirigidas por personal debidamente capacitado y especialista en evaluaciones de competencias, por lo tanto, no requiere, de información interna y se basa a la evaluación con su propio instrumento.

- Adecuación persona/puesto.- definido el perfil profesional se identifica el nivel del puesto y las fortalezas y debilidades del requerimiento.

Teorías relacionadas a la variable gestión por competencias

Según el autor Barney (1991) refiere que la teoría del recurso y las capacidades, se enfoca a que los individuos deben adaptarse a los cambios drásticos de la empresa, no basta con tener un colaborador que cumpla ciertas funciones encomendadas, la teoría indica que es necesario realizar un cambio de concepto, asi como las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno, las personas deben adaptarse a los cambios de la organización, para ello, es determinante las capacidades que se tiene.

Se debe visualizar a las organizaciones como una fuente de creación de recursos, dónde se identifica y compara con otras organizaciones las aptitudes de sus integrantes, capacidades de los mismos para crear una diferencia competitiva. Por lo tanto, los recursos son tan importantes para crear competitividad empresarial, es decir, mejora de las actividades y diferencia entre competidores.

Haddad (1997) argumenta que: “El objetivo inmediato es mejorar los resultados de la empresa presentando modelos concretos de competencias profesionales exitosas, adaptadas a un contexto de trabajo específico, para que se mejore el desempeño” (p. 34).

Teoría modelo Iceberg de las competencias

Spencer y Spencer (1993) citado por Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas (2011) escribió:

> Plantean la existencia de cinco tipos de competencias. La primera es la motivación que tiene como iniciativa la capacidad que tiene la organización dentro de su marco laboral. De esta manera seleccionan el comportamiento a ciertas acciones u objetivos que sostiene la empresa; la segunda hace referencia a las competencias físicas, las tangibles que se enfocan en los conocimientos y las habilidades que son necesarias, pero a la vez no suficientes para garantizar los resultados,la tercera es el concepto propio que está unido a las actitudes, valores o imagen propia de una persona y por último la quinta que refiere a la habilidad a desempeñar dentro de su organización laboral. (p. 140).

Para López (2010) define: “Busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado” (p. 130).

Teoría de las necesidades de David McClelland

McClelland (1989) propuso que la motivación de las personas se basan y fundamentan en tres principales necesidades, las cuales son: logro poder y afiliación. En efecto, los tres tipos de necesidades que clasifica el autor cumple con la finalidad de identificar las carencias de la persona y satisfacerlas.

McClelland (1961) citado por Araya y Pedreros (2013) indica las tres tipos de necesidades como la necesidad de logro, afiliación y poder, las define cada una de ellas de la siguiente manera.

- La necesidad de logro.- se refiere a la necesidad de los individuos en destacar y alcanzar logros, se caracteriza por ser de alto nivel. La necesidad de logro son personas que por lo general trabajan solos, también pueden compartir con otros con las mismas necesidades de alcanzar el éxito y requieren retroalimentación positiva.

- La necesidad de afiliación.- este tipo de necesidad es de relaciones interpersonales, afecto con las personas, comparten relación amigable, trasciende la cooperación en conjunto. Los individuos con necesidades de afiliación sienten conformismo con las normas del grupo, los trabajos que mejor se desenvuelven son atención al cliente o asesores de venta.

- La necesidad de poder.- Está asociada al prestigio de las personas, la dirección de equipos, necesidad de posición en la vida.

2.2.2. Dimensiones de la variable gestión por competencias

Dimensión 1. Capacitación y desarrollo

Deming (1989) enfatiza: “Algo que se instala, como un nuevo decano o una alfombra nueva.Usted la instala y usted dispone de ella” (p. 311).

“La calidad es el proceso de identificar y manejar las actividades necesarias para lograr los objetivos impulsados por los clientes de una organización” (Gryna y DeFeo, 2007, p. 19).

Tigani (2006) sostiene: “La calidad siempre estará en función de las expectativas del cliente y pensando en términos de clientes internos, nos obliga a saber exactamente que necesitan y esperan” (p. 19).

Según Werther y Davis (1992) afirman: “La educación laboral abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados” (p. 256). Es decir, cuando se adquiere conocimiento a través de la capacitación, está en las condiciones de un buen desempeño laboral, porque se adquirió el conocimiento adecuado para su desarrollo empresarial. Los autores Werther y Davis (1992) refieren el proceso de capcitación de la siguiente manera:

- Necesidad: se identifica la carencia de algo y el requerimiento.
- Objetivos de capacitación y desarrollo: después de identificar la necesidad se reúne los recursos necesarios para su capacitación y estipular claramente los logros que deseen alcanzar.
- Participación: se valida la capacitación con la participación la cual refuerza el proceso.
- Retroalimentación: contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. (p. 151).

Métodos de entrenamiento de capacitación

La capacitación de los trabajadores debe estar enfocada a los requerimientos y lineamientos del puesto de trabajo, no es lo mismo un jefe de ventas que un jefe de producción, en cada área se requiere diferentes conocimientos y habilidades, por ejemplo: el jefe de ventas quizá necesite conocimientos en temas de marketing y ventas, mientras que el jefe de producción en conocimientos de análisis con indicadores de eficiencia y eficacia para medir la productiviadd de la empresa. Existe dos métodos de capacitación al personal: capacitación en el puesto y capacitación fuera del trabajo.

Capacitación en el puesto de trabajo.- en este caso lo importante es que se capacite a través de la rotación de puestos, con la finalidad que adquiera diferentes experiencias, se identifica los problemas frecuentes y las soluciones inmediatas. Cuando la rotación es dentro de la oficina, entonces se denomina relación de mentor, dónde se pone en práctica las habilidades adquiridas durante el tiempo de trabajo.

Capacitación fuera del trabajo.- la realiza un coaching externo a la empresa, se puede entender que este tipo de capacitaciones se realiza con profesionales especialistas en el tema, puede ser de un tema específico, un seminario, diplomado, hasta un grado académico que emiten instituciones públicas y privadas. El objetivo de esta capacitación, es obtener conocimiento para desempeñarse en un puesto de trabajo que tiene ciertas funciones específicas técnicas u operativas.

Herramientas más frecuentes para la medición de capacidades

Alles (2009) indica que para la medición de competencias y conocimientos, las herramientas de utilización más frecuentes son las que se describe a continuación:

- La evaluación del desempeño (evaluación vertical). - Las empresas invierten cada vez más en el aprendizaje del colaborador y equipos en general en ese sentido, la metodología se va combinando con la fijación de objetivos ya que es altamente necesario y recomendable que se realice la evaluación por competencia, con tres modos aprobatorios: La del propio individuo (autoevaluación), la del jefe y la del jefe del jefe con la finalidad de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

- Evaluación de 360º. - Gran parte de las evaluaciones en la actualidad resulta ser algo sobrecargado por temas de volumen de trabajo u otros factores, de este modo, se aplica la evaluación en mención para medir, evaluar y diseñar planes de formación con relación al evaluado. La metodología es la recopilación a distintos niveles de la organización y en ocasiones personas externas la medición del rendimiento se hace más favorable y efectivo, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades del evaluado.

- Evaluacion de 180°. - En este aspecto, la mayoría de los empleados son evaluados sólo por su entorno, ya que se realiza entre sus compañeros de su área y el gerente. Por otro lado, la apertura y la transparencia en el sentido del desempeño se vuelve más efectiva, fomentando la motivación de los trabajadores y disminuyendo la tasa de rotación de personal, dando por resultado la reducción de costos en capacitación a los trabajadores, en este sentido, se obtendrá un correcto funcionamiento de la empresa.

- Fichas de evaluación. – Diseño que permite medir tanto competencias como conocimientos, con un diseño particular en cada caso; de igual manera sirve para analizar los errores y problemas en las áreas de trabajo, asimismo, si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo, de este modo, las políticas de ascenso de la empresa tendrá una conducta postiva. (p. 72).

Dimensión 2. Selección al personal

Gumucio (2010) define: “Es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización, su objetivo es escoger al candidato mas idóneo para un cargo especifico” (p. 142).

Ahora bien, Kotler y Keller (2012) definen la selección de personal como: “Atención al cliente es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes” (p. 131).

Najul (2011) define: “Atención al cliente es orientado por una atención adecuada por parte de los integrantes de la organización, es decir, un capital humano altamente capacitado atributo que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de una empresa” (p. 35).

Tigani (2006) define de la siguiente manera: “Es aquel donde el cliente no sabe si va a comprar aquello que tenía en mente, pero sabe que se lo vamos a vender nosotros” (p. 4).

Inicio de selección

Para Chiavenato (2007) señala:

> El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que atraen al postulante potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (p. 149).

Por otro lado, Schein (1982) refiere que la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.

Según Werther y Davis (2008) define que la selección “se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la recepción de una solicitud de empleo, el candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento” (p. 201).

De acuerdo a las diferentes definiciones de los autores, se puede decir que la selección de personal es el inicio de la captación del potencial humano, si es que no se realiza de forma adecuada este proceso, es posible que no se cuente con el personal idóneo para desempeñar una función específica de la empresa, por el contrario, si se realizó de forma adecuada, entonces, estaremos alineados a la formación de una incubadora de equipos de campeones y competitivos en el mercado.

Dimensión 3. Desempeño laboral

”Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr objetivos deseados, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación” (Chiavenato, 2000, p. 359).

Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

Palací (2005) define:

> El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155). Por otro lado, Chiavenato (2004) citado por Pedraza, Amaya y Conde (2010) afirma: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados” (p. 2).

Dimensión 4. Rotación personal

Chiavenato (2011) define: “Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (p. 116). Es decir, la rotación de personal puede estar destinada a incrementar nuevos recursos (mayores entradas y salidas) para incrementar resultados, no obstante, se escapa de control cuando la organización excede de retiros sin justificación, en este caso se requiere establecer motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

2.2.2. Bases teóricas de la variable competitividad empresarial

Según la Real Academia Española (RAE, 2001) define: “Capacidad, oportunidad, lugar o medio para ejecutar algo” (párr. 1).

Abdel y Romo (2004) define la competitividad empresarial como aquella ventaja competitiva de una organización, dicha ventaja puede ser de métodos productivos y/o organización del negocio, la cual se ve reflejado en la optimización de costos, mejoramiento de la calidad, entre otros.

Porter (2000) define: “Determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado, por tanto, la capacidad de las empresas para sostener rendimientos por encima del promedio” (p. 21).

Bueno y Morcillo (1993) citado por Hernández e Ibarra (s.f.) escribió: “Los factores de la competitividad dependerá tanto de activos tangibles e intangibles, ya que esto es la unión de ambos complementos los que hoy configuran el cimiento de la ventaja competitiva” (p. 68).

De acuerdo a los autores citados, los factores de competitividad se presenta como externa e interna y a la vez presenta dimensiones, el detalle de ello se presenta en la siguiente figura.

Factores de competitividad

Figura 1. Proceso de competitividad. Fuente: (Bueno y Morcillo, 1993, citado por Carhuayo, 2018).

Un primer aspecto de los factores de la competitividad, se determina en dos canales que es: tangibles e intangibles. Se indica como un indicador externo – tangibles lo que vendría ser la tasa de variación del producto bruto interno, el tipo de cambio de moneda, la tasa de inflación, etcétera. En cuanto al indicador interno – tangible indican la productividad, rentabilidad y el tamaño.

En otro aspecto, la dimensión tiende a tener relación con los factores siguientes: inicio exterior de la economía y el asesoramiento internacional de la organización, orientación a nivel internacional en la organización, grado de desarrollo tecnológico del país y la política de investigación y desarrollo (I+D) de la empresa, categoría de competencia a nivel industrial y posición estratégico de la entidad y las virtudes de la organización en base a una cultura organizacional y asimismo de la empresa.

Jerusalmi y Camacho (2007) definen:

> El modelo refleja las consideraciones que se debe tener en cuenta para envolver el conocimiento de la competitividad, su carácter multidimensional, su dinamismo temporal y las interrelaciones que existen entre los diferentes entornos competitivos. Por tanto, cuando nos basamos al primer punto a)Performance en el marco de este modelo, es el desempeño pasado y presente de la empresa. b)Recursos incluye todos los activos, capacidades, procesos, organizacionales, atributos, información, conocimiento,etc c)potencial habilidad de la empresa para crear y desarrollar recursos. (p. 10).

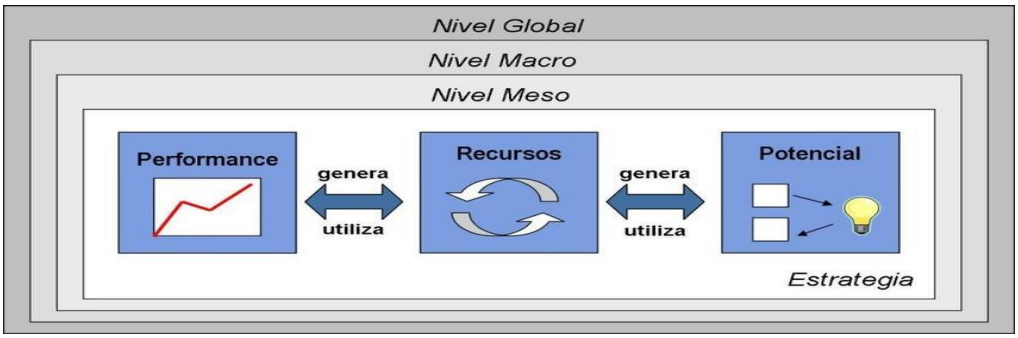

Figura 2. Análisis de competitividad. Fuente: (Jerusalmi y Camacho, 2007).

Normas relacionados a la variable gestión por competencias

Normatividad del decreto Supremo N° 038-2019-EF

La normatividad del decreto supremo N° 038-2019-EF se basa en potenciar las bases del consejo nacional de competitividad y formalización, las cuales se modifican los artículos 2,3,4,5 y 7-A del decreto supremo N° 024-2002-PCM, las cuales se detallan:

De las funciones generales del consejo nacional de competitividad, donde se distingue básicamente desarrollar un plan nacional de competitividad y productividad o los instrumentos que hagan sus veces, que incluya objetivos prioritarios, lineamientos y medidas específicas, así como metas e indicadores de seguimiento que permitan medir avances en su cumplimiento. Así como el seguimiento y monitoreo del plan establecido, articulaciones conjuntas entre el sector público y privado, facilitar la asesoría técnica en la formulación de planes de la región, ejecutar y cumplir los objetivos de la institución.

El consejo nacional de competitividad y formalización está conformada por el consejo directivo, la dirección ejecutiva y la secretaría técnica; donde la primera es la máxima instancia de la institución y a la vez está encargado de definir las estrategias, aprobar la propuesta y la actualización del plan, asi como solicitar a la dirección ejecutiva de los avances en su implementación.

La dirección ejecutiva dirije y supervisa las labores de la secretaría técnica, ejecutar los acuerdos tomados con el consejo directivo, a través de la secretaría técnica, entre otras funciones generales.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Actitud gerencial

El gerente debe mantener actitud optimista, confiable, habilidades para solucionar problemas, integridad, destrezas para atención al cliente, motivación personal, saber trabajar en equipo, mantener la calma en distintas situaciones de conflicto o estrés, y por último debe tener habilidad en liderazgo.

Condiciones laborales

La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

Creatividad

La creatividad, es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Crecimiento profesional

El crecimiento profesional se refiere a la evolución positiva que tiene una persona, al hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales a través de la preparación y el desarrollo de competencias.

Derecho laboral

El derecho procesal laboral, es una rama del derecho procesal que se encarga de regular y buscar solución a las controversias laborales, de forma individual o colectiva, que surgen en los procesos en materia de trabajo y seguridad social, que se dan entre empresas y trabajadores, sobre los contratos de trabajo o respecto de las prestaciones de seguridad social entre el beneficiario y la administración.

Desempeño laboral

Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

Gerencia del conocimiento

La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa. Estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, experiencia y conocimientos anteriormente no capturados.

Habilidad gerencial

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.

Identificación

Es el conjunto de rasgos o de datos que individualizan o distinguen algo o alguien, esa es su principal función, y que por caso nos confirman que realmente alguien es quien es, o que una cosa es lo que es, sin dudas.

Integración

La integración es la acción y efecto de integrar o integrarse a algo, proviene del latín integration y constituye completar un todo con las partes que hacían falta ya sea objeto o persona.

Motivación

La motivación, es una proceder continuo, que desarrolla el ser humano a través de una asociación con un grupo de personas o independiente, que busca sastifacer sus metas u objetivos que en este caso podría ser independiente o colectivo, tratando que los objetivos colectivos se asocien con las metas de la organización.

Optimismo

El optimismo radica de una actitud que permite valorar positivamente cada circunstancia que vive el individuo, por lo que permite al individuo afrontar los obstáculos con ánimo y perseverancia.

Performance

El performance en base a lo trabajado en este estudio podemos decir que es un método administrativo útil de los colaboradores, ya que nos permite estudiar y determinar sus parámetros, calidad y costos. Con la finalidad de tener una idea clave y emplearlo, es conveniente identificar el desempeño pasado versus el desempeño presente de la organización, con el propósito de llegar a la meta planeada.

Potencial

Se comprende que es una capacidad del ser humano a innovar, diseñar y reducir tiempos o procesos, entendiendo que su comportamiento, destreza y habilidad vendría ser un aporte para la organización. De acuerdo a este modelo, la competitividad empresarial está directamente relacionada a sus niveles de recursos, performance y potencial, para contar con competitividad, la organización deberá poseer recursos adecuados.

Procesos

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Recursos

Desde una perspectiva general se comprende que recursos vendría ser elementos que se necesita en una organización con la finalidad de lograr sus objetivos trazados, sin embargo podemos entender que los recursos podrían ser humanos, materiales, financieros, etcétera.

Seguridad laboral

Se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de estabilidad laboral justas, donde los trabajadores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

Trabajo en equipo

Trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos se dirigen a una misma dirección, fomentando la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio; promoviendo la equidad, el sentido del logro y la lealtad. Las habilidades de los integrantes que conforman el equipo son complementarias manteniendo una responsabilidad individual y mutua.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación utilizada en nuestro estudio fue no experimental, donde busca encontrar información que nos permita elaborar una gestión por competencias en la empresa Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Con respecto al nivel de la investigación, fue de corte transversl, dado que se limita a realizar en un único momento.

Zorrilla y Torres (1992) definen: “La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles al problema que nos llevará a la toma de decisiones” (p. 28).

Para que en investigación un diseño sea un experimento verdadero, se requiere que haya una manipulación intencional de una o más variables independientes, que se realice asignación aleatoria de los sujetos participantes en la investigación a cada uno de los grupos (experimental y de control), y que se ejerza un riguroso control sobre las variables objeto de medición y sobre las variables extrañas que pueden tener algún impacto en los resultados del experimento. (Malhotra, 2008).

La investigación descriptiva, será porque se requiere información del área donde se baseará la informacion, se analizará y finalmente se podrá formular las preguntas importantes para la obtención de datos que se desea saber del personal que labora en el Hipermercado Tottus S.A.

Posteriormente analizaremos la información obtenida en base a los objetivos previamente definidos. Dentro del estudio seleccionaremos una serie de cuestiones y las describiremos para de esta manera dar solución al problema planteado.

3.1.2. Diseño de estudio

El diseño de investigación fue descriptivo correlacional, porque se detalla cada una de las variables, para luego correlacionarlas entre sí.

Al respecto, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican que los estudios descriptivos buscan describir las características de las variables en su estado natural. Asimismo, el estudio correlacional se fundamenta en determinar la asociación entre ambas variables.

La investigación está expresada en el siguiente esquema:

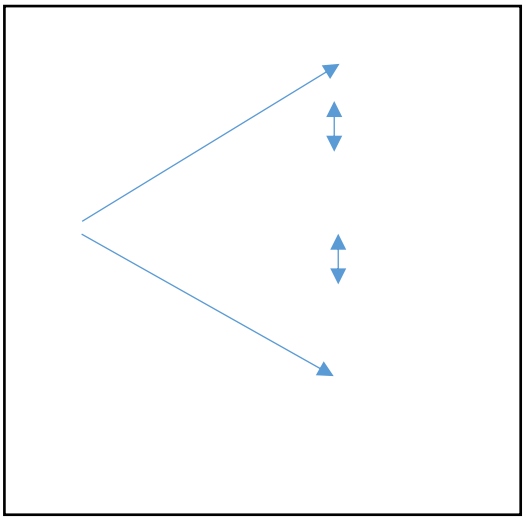

Figura 3. Diseño de la investigación.

Dónde:

M : Trabajadores de la empresa Tottus Pachacutec - 2018.

V_1 : Gestión por competencias.

V_2 : Competitividad laboral.

R **:** Relación entre V_1 y V_2

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de estudio está conformada por los 50 colaboradores de la empresa Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Según Jany (1994), citado por Bernal (2010) sostiene: “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 160).

Para el presente estudio la población estuvo conformado por los trabajadores del área de tesorería, recursos humanos, cajas, logística, finanzas y gerencia de la empresa Hipermercados Tottus Pachacutec, los que tienen a cargo las cuentas y estados financieros.

3.2.2. Muestra

La muestra comprende el total de la población, es decir, 50 colaboradores de la empresa Hipermercados Tottus. En efecto, se utilizó como muestra el tipo censal (toda la población).

De acuerdo con Bernal (2010) afirma:

> La muestra es una parte de la población de quien se obtiene la información para medir y observar las variables del objeto de estudio, si la población es pequeña se considera el total, para el estudio y esta se denomina muestreo censal. (p. 161).

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

H_0: No existe relación significativa entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

H_a: Existe relación significativa entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

3.3.2 Hipótesis específicas

H_1: Existe relación significativa entre la capacitación y desarrollo con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

H_2: Existe relación significativa entre la selección de personal con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

H3: Existe relación significativa entre el desempeño laboral con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

H4: Existe relación significativa entre la rotación laboral con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

3.4. Variables – Operacionalización

3.4.1. Variable 1: Gestión por competencias

Definición conceptual

Chávez (2011) define:

> La competencia son como las diversas características de personalidad y factores que estudian el grado de talento y técnica para contestar a las necesidades que se pueden presentar en el mercado, términos como producción, cualidad y atención. Asimismo, se menciona el significado de la palabra “talento” en la RAE menciona que, la competencia son diversos conjuntos de dones naturales o sobrenaturales. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia. (p. 15).

Definición operacional

La gestión por competencias es la evaluación para determinar la capacidad que tiene una persona para su posible ascenso. Por ello, será medido con un cuestionario y escala de Likert, a través de cuatro dimensiones: capacitación y desarrollo, selección de personal, desempeño laboral y rotación laboral.

3.4.2. Variable 2: Competitividad empresarial

Definición conceptual

Por su parte la competitividad empresarial es un concepto muy utilizado en los últimos años. La competitividad empresarial se identifica con la capacidad que tienen las organizaciones para generar y mantener las ventajas competitivas, asimismo, lograr tener una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa. (Aeca, 2016, p. 65).

Definición operacional

La competitividad empresarial es una ventaja que tiene una empresa ya sea potencial humano, métodos, procesos, calidad y otros, por lo que se diferencia con la competencia. Por ello, será medido con un cuestionario y escala de Likert, a través de cuatro dimensiones: performance, recursos y potencial.

Variable – Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de la variable gestión por competencias

Dimensiones	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Capacitación y desarrollo	Del 1 al 6	5= Siempre	Nivel malo 40-59
Selección de personal	Del 7 al 12	4= Casi siempre	Nivel regular 60-66
Desempeño laboral	Del 13 al 18	3= A veces 2= casi nunca	Nivel bueno 67-88
Rotación laboral	Del 19 al 24	1= Nunca	

Como se aprecia en la tabla 1, se muestra la operacionalización de la variable gestión por competencias, la que se ha descompuesto la variable en dimensiones e indicadores, así como también se muestra la escala utilizada, niveles y rangos.

Es preciso señalar que la variable gestión por comptencias ha utilizado un cuestionario con 24 ítems de preguntas, la cual se presenta en tres niveles (malo, regular y bueno).

Tabla 2

Operacionalización de la variable competitividad empresarial

Dimensiones	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Performance	Del 1 al 6	5= Siempre	
		4= Casi siempre	Ineficiente
Recursos	Del 7 al 12	3= A veces	43-61
			Medianamente eficiente
Potencial	Del 13 al 18	2= casi nunca	62-70
			Eficiente
		1= Nunca	71-90

Como se puede apreciar en la tabla 2 se muestra la operacionalización de la variable competitividad empresarial, es decir la descomposición de la variable en dimensiones e indicadores, con los ítems de preguntas para medir cada dimensión, asimismo, se observa que se utilizó la escala de Likert de 5 categoría.

También, se puede observar los niveles y rangos establecidos, donde se clasifica en tres niveles: ineficiente, medianamente eficiente y eficiente para medir la variable competitividad empresarial.

3.5. Métodos y técnicas de investigación

3.5.1. Métodos

El método utilizados en la presente investigación fue cuantitativo, porque se ha utilizado las estadísticas para la contrastación de la hipótesis. Al respecto, el autor Bernal (2010) indica que el método cuantitativo utiliza un marco conceptual y de forma deductiva plantea hipótesis de una investigación que se pretende comprobar en base al análisis estadístico.

3.5.2. Técnica

En el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, porque se pretende recopilar información de una muestra establecida.

Al respecto, Carrasco (2006) explica que la encuesta es una técnica de recopilación de datos con preguntas cerradas para medir la variable de investigación sobre a muestra determinada.

3.5.3. Descripción de los instrumentos utilizados

El instrumento utilizado fue el cuestionario de ítems de preguntas que está relacionada a los indicadores y dimensiones para medir una variable de investigación. A continuación se presenta la ficha técnica y descripción de los cuestionarios utilizados:

Ficha técnica

Instrumento I: Cuestionario de gestión por competencias
Nombre : Cuestionario de gestión por competencias.
Autor : Yoselin Milagros Advincula Bermeo.
Procedencia : Perú.
Administración (aplicación de la encuesta): Individual.
Duración : 8 hrs.
Aplicación : Colaboradores de la empresa Tottus Pachacutec-2018.
Materiales : Hoja de aplicación y lapicero.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales.

Tabla 3

Escala tipo Likert con 5 opciones para las variables

Escala de medición	Valores
Nunca	1
Casi Nunca	2
A Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Normas de calificación

Para calificar los resultados, sólo se debe sumar los totales y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla para determinar el nivel de gestión por competencia y de sus dimensiones.

Ficha técnica

Instrumento II : Competitividad empresarial.
Nombre : Cuestionario de competitividad laboral.
Autor : Yoselin Milagros Advincula Bermeo.
Año : 2018.
Procedencia : Perú.
Administración : Individual.
Duración : 8 hrs.
Aplicación : Colaboradores de la empresa Tottus Pachacutec-2018.
Materiales : Hoja de aplicación y lapicero.

3.6. Análisis estadísticos e interpretación de los datos

Para el análisis e interpretación de los datos de la muestra se procedió a la tabulación de los datos en una base de datos en el programa Excel, para luego exportarlos al programa estadístico SPSS y analizar de forma descriptiva e inferencial bajo los lineamientios siguientes.

El análisis descriptivo se presenta en tablas de frecuencias y gráficos para cada una de las variables y sus respectivas dimensiones, también, se realiza la interpretación de los resultados para cada uno de ellos.

El análisis inferencial se realizó primero con la prueba de normalidad de los datos, para establecer la estadística paramétrica y para medir la relación entre las variables se utilizó r de Pearson. Asimismo, se realizó la contrastación de la hipótesis general y específicas, la cual prueba la hipótesis de nuestro estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Análisis de fiabilidad de las variables

4.1.1. Validez del instrumento de la variable gestión por competencias

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación se presenta los resultados.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario gestión por competencias

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ing. Segundo Zoilo Vázquez Ruiz	Temático	Aplicable
Mg. Pesantes Calderón Gilberth	Estadístico	Aplicable
Mg. Flores Vilca Wilber	Metodológico	Aplicable

4.1.2. Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 5

Consistencia interna para el cuestionario gestión por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,877	36

Como se apreciar en la tabla 5 se muestra los resultados de fiabilidad de la variable gestión por competencias a través del alfa de Cronbach, se presenta un valor de 0,877 lo que quiere decir que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad para ser utilizado en el estudio.

4.1.3. Validez del instrumento de la variable: Competitividad empresarial

El cuestionario denominado competitividad empresarial ha sido validado por la opinión de tres expertos en el tema (temático, estadístico y metodológico) lo cual representa su aplicabilidad para la investigación.

Tabla 6

Validación del cuestionario competitividad empresarial

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ing. Segundo Zoilo Vázquez Ruiz	Temático	Aplicable
Mg. Pesantes Calderón Gilberth	Estadístico	Aplicable
Mg. Flores Vilca Wilber	Metodológico	Aplicable

4.1.4. Análisis de fiabilidad: competitividad empresarial

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

Consistencia interna para el cuestionario competitividad empresarial

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,905	28

Como se aprecia en la tabla 7 se muestra los resultados de fiabilidad de la variable competitividad empresarial a través del alfa de Cronbach, se presenta un valor de 0,905 lo que quiere decir que, el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad para ser utilizado en el estudio.

4.2. Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable

4.2.1. Variable gestión por competencias

Tabla 8

Frecuencias y porcentajes de la variable gestión por competencias

Niveles	Frecuencia	Porcentaje%
Malo	11	22%
Regular	27	54%
Bueno	12	24%
Total	50	100,0

Figura 4. Frecuencia y porcentajes de la variable gestión por competencias.

Como se puede apreciar en la tabla 8 se muestra los resultados y porcentajes de la variable gestión por competencias, asimismo, en la figura 4 se observa, en base a la población total, 11 colaboradores que representa un 22% considera que la organización cuenta con un nivel malo de gestión por competencias, en cuanto a los 27 colaboradores que representan el 54% de la empresa consideró que gestión por competencias se encuentra en un nivel regular, por último los 12 colaboradores que representan a un 24% de la población considera que gestión por competencias evidencia un nivel bueno.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

4.3.1. Dimensiones de la variable 1: Capacitación y desarrollo

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes de la dimensión capacitación y desarrollo

Niveles	Fi	%
Malo	12	24.0%
Regular	30	60.0%
Bueno	8	16.0%
Total	50	100.0%

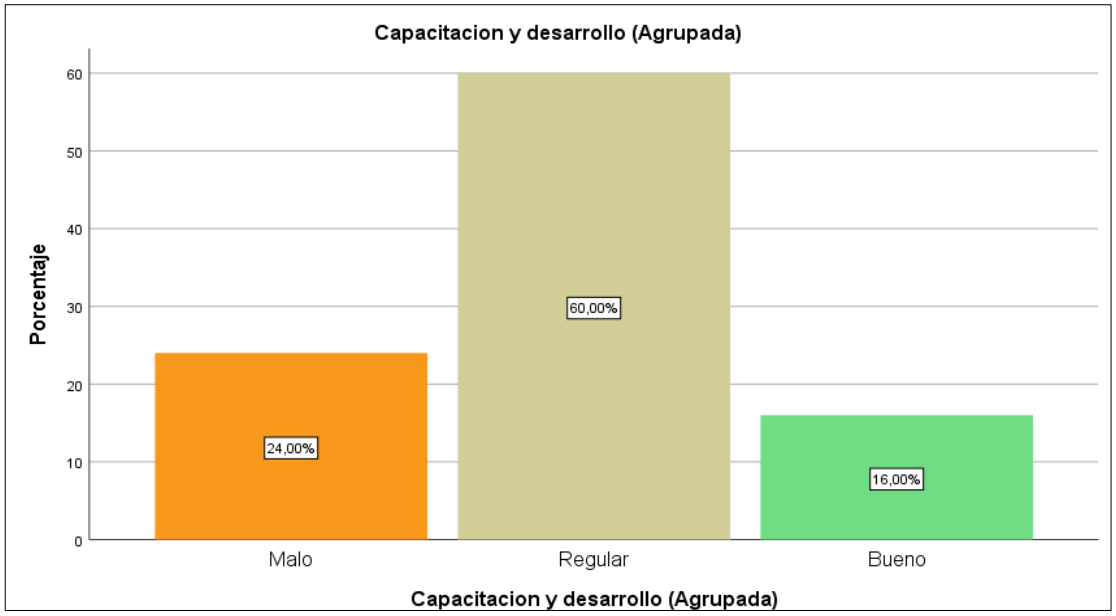

Figura 5. Frecuencias y porcentajes de la variable capacitación y desarrollo.

Como se puede apreciar en la tabla 9 se muestra los resultados y porcentajes de la variable capacitación y desarrollo, asimismo, en la figura 5 se observa, en base a la población total, 12 colaboradores que representa un 24% considera que la organización cuenta con un nivel malo en capacitación y desarrollo, en cuanto a los 30 colaboradores que representan el 60% de la empresa consideró que capacitación y desarrollo se encuentra en un nivel regular, por último los 8 colaboradores que representan a un 16% de la población considera que capacitación y desarrollo evidencia un nivel bueno.

Tabla 10

Dimensión 2 selección del personal

Niveles	Fi	%
Malo	12	24.0%
Regular	33	66.0%
Bueno	5	10.0%
Total	50	100.0%

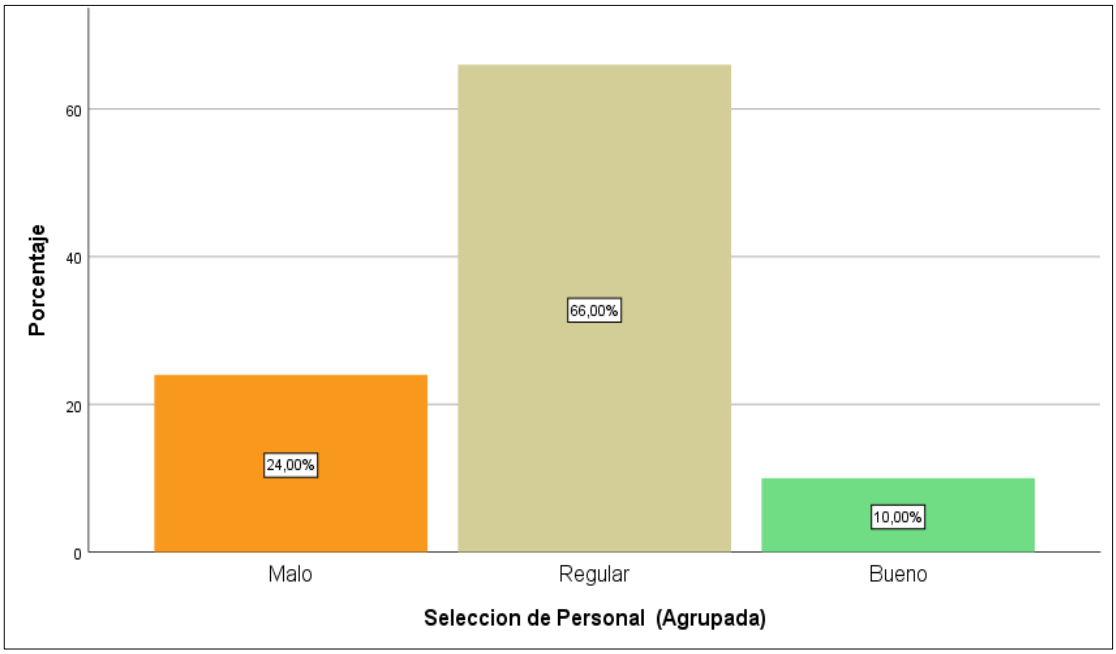

Figura 6. Frecuencias y porcentajes de la variable selección de personal.

Como se puede apreciar en la tabla 10 se muestra los resultados y porcentajes de la variable selección del personal, asimismo, en la figura 6 se observa, en base a la población total, 12 colaboradores que representa un 24% considera que la organización cuenta con un nivel malo en selección de personal, en cuanto a los 33 colaboradores que representan el 66% de la empresa consideró que selección de personal se encuentra en un nivel regular, por último los 5 colaboradores que representan a un 10% de la población considera que selección del personal evidencia un nivel bueno.

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión desempeño laboral

Niveles	Fi	%
Malo	19	38.0%
Regular	20	40.0%
Bueno	11	22.0%
Total	50	100.0%

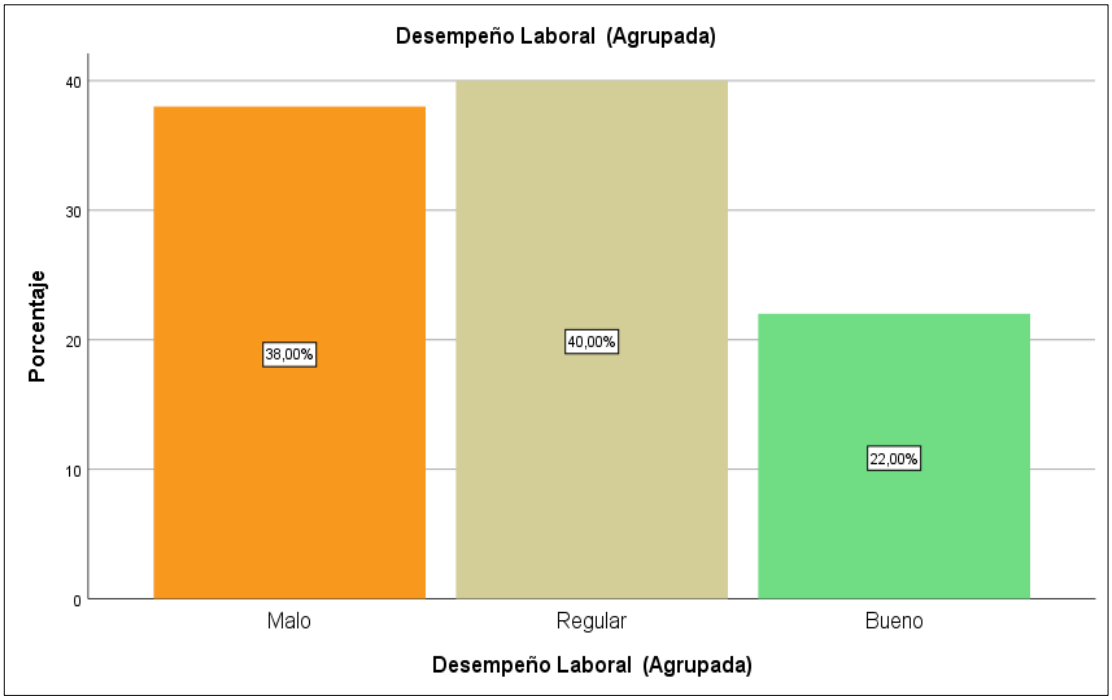

Figura 7. Frecuencias y porcentajes de la variable desempeño laboral.

Como se puede apreciar en la tabla 11 se muestra los resultados y porcentajes de la variable desempeño laboral, asimismo, en la figura 7 se observa, en base a la población total, 19 colaboradores que representa un 38% considera que la organización cuenta con un nivel malo en desempeño laboral, en cuanto a los 20 colaboradores que representan el 40% de la empresa consideró que desempeño laboral se encuentra en un nivel regular, por último los 11 colaboradores que representan a un 22% de la población considera que el desempeño laboral evidencia un nivel bueno.

Tabla 12

Dimensión 3 rotación laboral

Niveles	Fi	%
Malo	8	16.0%
Regular	32	64.0%
Bueno	10	20.0%
Total	50	100.0%

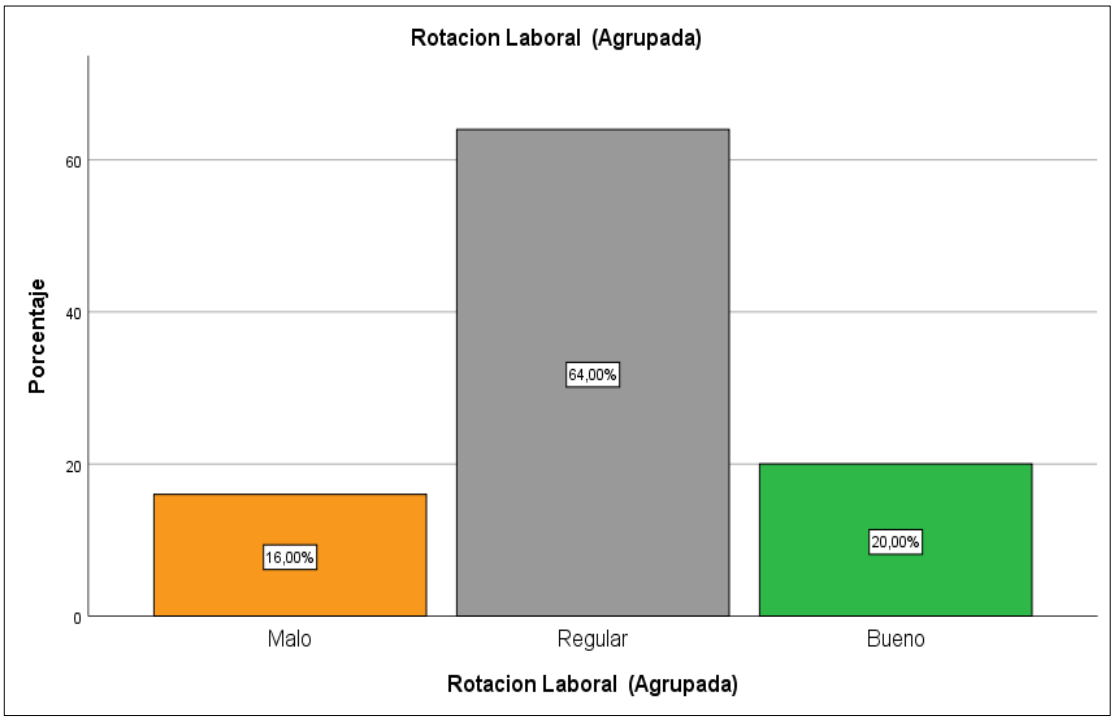

Figura 8. Frecuencias y porcentajes de la variable rotación laboral.

Como se puede apreciar en la tabla 12 se muestra los resultados y porcentajes de la variable rotación laboral, asimismo, en la figura 8 se observa, en base a la población total, 8 colaboradores que representa un 16% considera que la organización cuenta con un nivel malo en rotación laboral, en cuanto a los 32 colaboradores que representan el 64% de la empresa consideró que rotación laboral se encuentra en un nivel regular, por último los 10 colaboradores que representan a un 20% de la población considera que rotación laboral evidencia un nivel bueno.

4.3.2. Dimensiones de la variable 2: Competitividad empresarial

Tabla 13

Frecuencias y porcentajes de la variable competitividad empresarial

Niveles	Fi	%
Malo	10	20.0%
Regular	26	52.0%
Bueno	14	28.0%
Total	50	100.0%

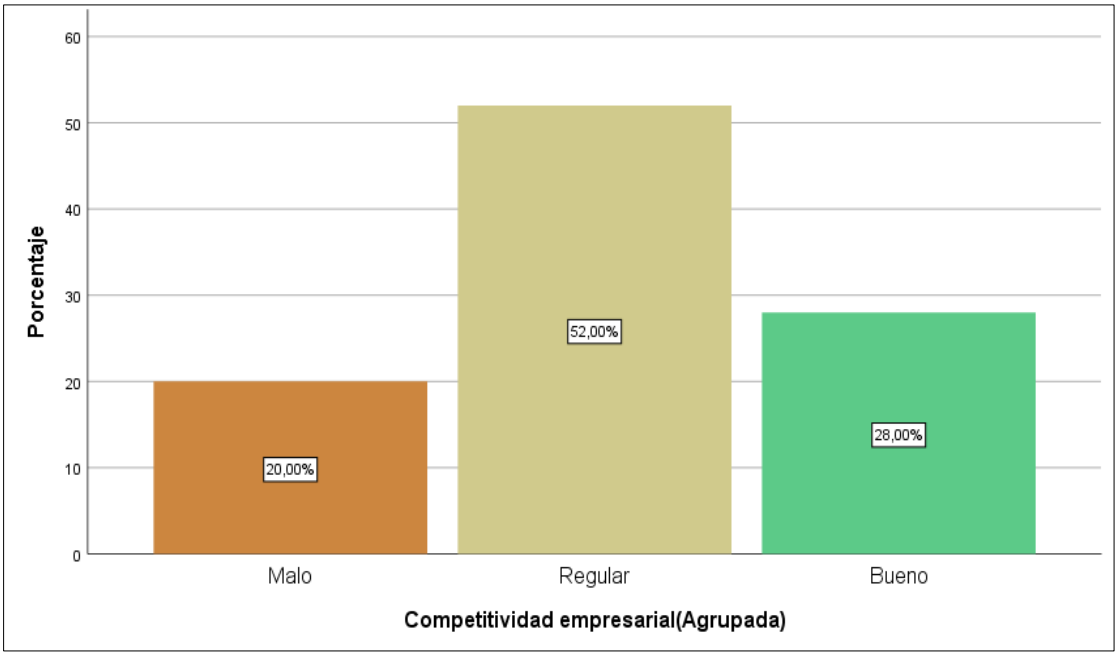

Figura 9. Frecuencias y porcentajes de la competitividad empresarial.

Como se puede apreciar, en la tabla 13 se muestra los resultados y porcentajes de la variable competitividad empresarial, asimismo, en la figura 9 se observa, en base a la población total, 10 colaboradores que representa un 20% considera que la organización cuenta con un nivel malo en competitividad empresarial, en cuanto a los 32 colaboradores que representan el 64% de la empresa consideró que competitividad empresarial se encuentra en un nivel regular, por último los 10 colaboradores que representan un 20% de la población considera que competitividad empresarial evidencia un nivel bueno.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión performance

Niveles	Fi	%
Malo	12	24.0%
Regular	25	50.0%
Bueno	13	26.0%
Total	50	100.0%

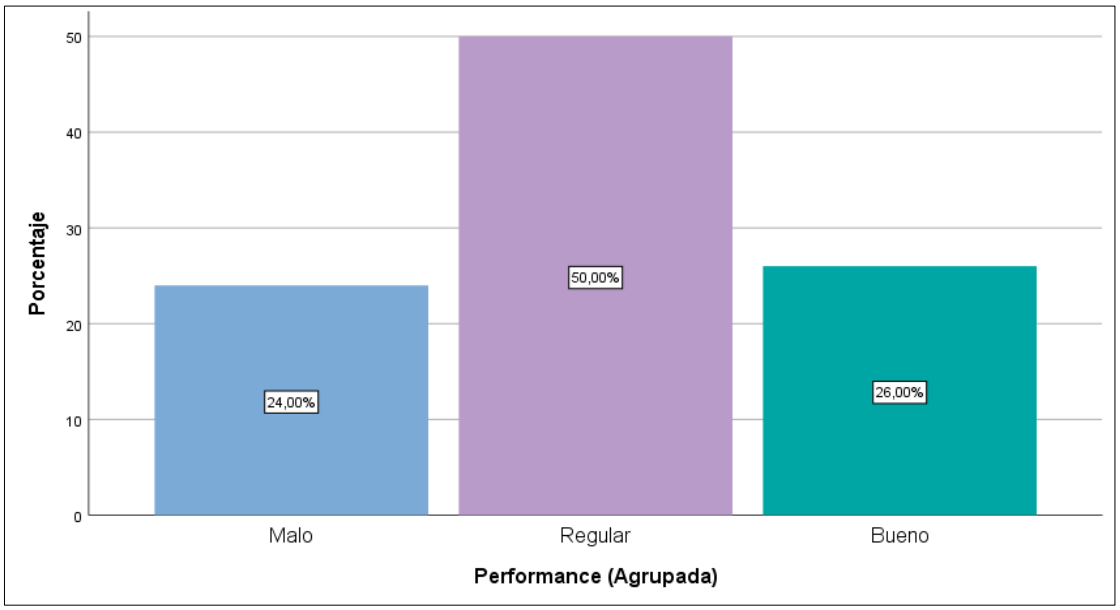

Figura 10. Distribución y frecuencia de la dimensión performance.

Como se puede apreciar, en la tabla 14 se muestra los resultados y porcentajes de la variable performance, asimismo, en la figura 10 se observa, en base a la población total, 12 colaboradores que representa un 24% considera que la organización cuenta con un nivel malo en performance, en cuanto a los 25 colaboradores que representan el 50% de la empresa consideró que performance se encuentra en un nivel regular, por último los 13 colaboradores que representan a un 26% de la población considera que performance evidencia un nivel bueno.

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión recursos

Niveles	Fi	%
Malo	13	26.0%
Regular	26	52.0%
Bueno	11	22.0%
Total	50	100.0%

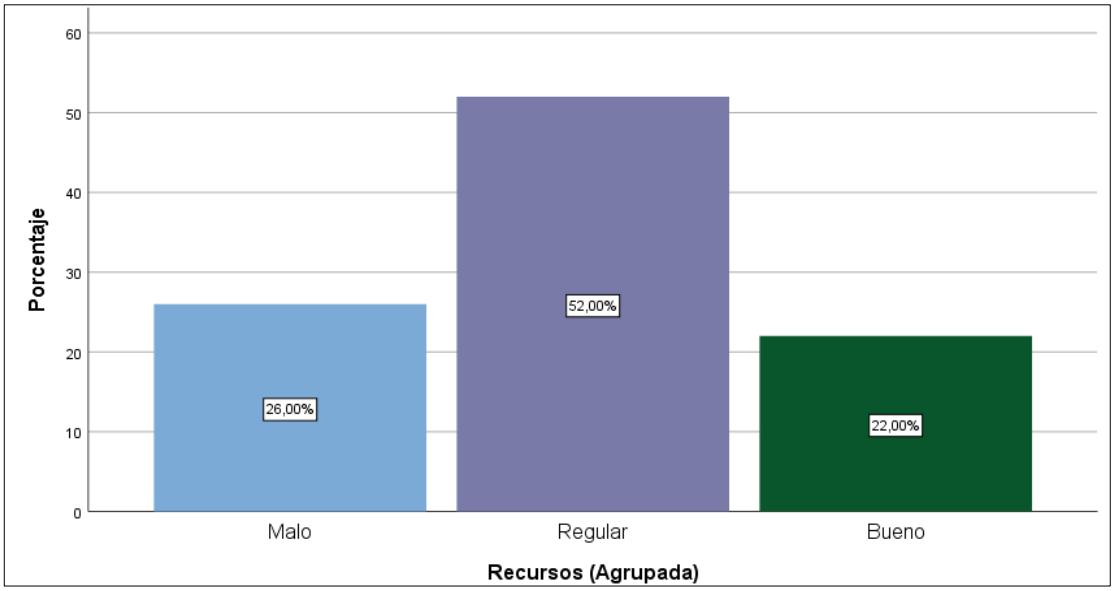

Figura 11. Distribución y frecuencia de la dimensión recursos.

Como se puede apreciar, en la tabla 15 se muestra los resultados y porcentajes de la variable recursos, asimismo, en la figura 11 se observa, en base a la población total, 26 colaboradores que representa un 52% considera que la organización cuenta con un nivel malo en recursos, en cuanto a los 11 colaboradores que representan el 22% de la empresa consideró que recursos se encuentra en un nivel regular, por último los 11 colaboradores que representan a un 22% de la población considera que recursos evidencia un nivel bueno.

Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión potencial

Niveles	Fi	%
Malo	12	24.0%
Regular	24	48.0%
Bueno	14	28.0%
Total	50	100.0%

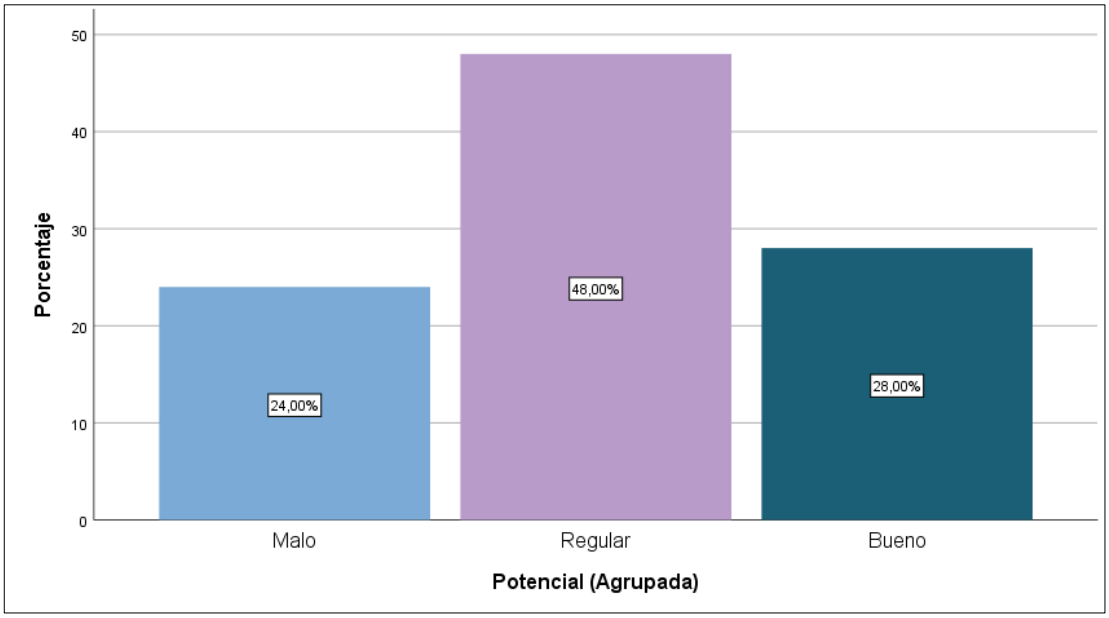

Figura 12. Distribución y frecuencia de la dimensión potencial.

Como se puede apreciar, en la tabla 16 se muestra los resultados y porcentajes de la variable potencial, asimismo, en la figura 12 se observa, en base a la población total, 12 colaboradores que representa un 24% considera que la organización cuenta con un nivel malo en potencial en cuanto a los 24 colaboradores que representan el 48% de la empresa consideró que potencial se encuentra en un nivel regular, por último los 14 colaboradores que representan a un 28% de la población considera que potencial evidencia un nivel bueno.

4.3.3. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 17

Análisis descriptivo de gestión por competencias y competitividad empresarial

			Competitividad empresarial			
			Malo	Regular	Bueno	Total
Gestión por competencia	Malo	Recuento	3	0	7	10
		% del total	64%	11%	0%	20%
	Regular	Recuento	21	1	4	26
		% del total	0%	78%	8%	45%
	Bueno	Recuento	3	11	0	14
		% del total	0%	11%	92%	35%
	Total	Recuento	11	27	12	50
		% del total	100%	100%	100%	100%

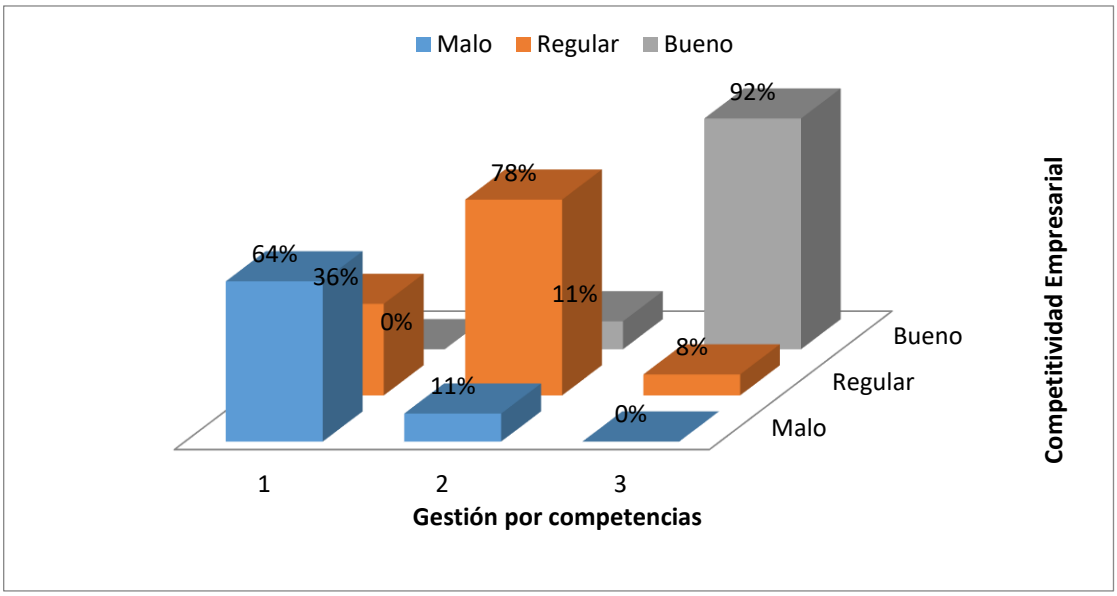

Figura 13. Análisis de gestión por competencias y competitividad empresarial.

De acuerdo a la tabla 17 y figura 13, muestran la descripción referente a las variables gestión por competencias y competitividad laboral, donde se observa que el 64% de los encuestados perciben un nivel bajo en la relación entre dichas variables, asimismo, 78% de los encuestados refieren que esta relación es buena; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

4.3.4. Prueba de normalidad para la variable de estudio

Ho: La distribución de la variable competitividad empresarial no es paramétrica normal.

Ha: La distribución de la variable competitividad empresarial es paramétrica normal.

Tabla 18

Resultados de la prueba de normalidad de las variables gestión por competencias y competitividad empresarial.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencia	,136	50	,022	,966	50	,156
Competitividad empresarial	,136	50	,022	,966	50	,156

De acuerdo a la tabla 18 y figura 13, se observa que al aplicar la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, el cual corresponde debido a que el instrumento fue aplicado a 50 colaboradores, se muestra un resultado con un p-valor al 0,156 siendo mayor a 0.05, lo cual nos permite negar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir, se utilizará la estadística paramétrica porque los datos tienen una distribución normal, así mismo, el estadístico a utilizar fue de Pearson.

4.4. Contrastación de hipótesis

4.4.1. Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre gestión por competencias competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Ha: Existe relación significativa entre gestión por competencias competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

P_valor: 0,05

Tabla 19

Análisis correlacional entre las variables gestión por competencias y competitividad empresarial

		Gestión por competencias	Competitividad empresarial
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 19 se puede observar los resultados del nivel significancia mostrando un resultado .000 lo cual es menor ,005 lo que quiere decir que existe una correlación entre las variables de estudio, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Asimismo, los resultados muestran un coeficiente de correlación de ,867 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte, de acuerdo a la tabla de Hernández et al. (2010).

4.4.2. Prueba de hipótesis especifica 1

Ho: No existe relación significativa entre gestión por competencias y competitividad laboral en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima – 2018.

Ha: Existe relación significativa entre gestión por competencias y competitividad laboral en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

P_valor: 0,05

Tabla 20

Análisis correlacional entre la dimensión capacitación y desarrollo y competitividad empresarial

		Capacitación y desarrollo	Competitividad empresarial
Capacitación y desarrollo	Correlación de Pearson	1	,518**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Competitividad empresarial	Correlación de Pearson	,518**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 20 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable competitividad empresarial en un Rho Pearson que asciende a 0,518 con un nivel de significancia p=0,000 que es menor a 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna determinando que existe una correlación positiva media entre las variables capacitación y desarrollo y competitividad empresarial.

4.4.3. Prueba de hipótesis específicas 2

Ho: No existe relación significativa entre selección de personal y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Ha: Existe relación significativa entre selección de personal y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

P_valor: 0,05

Tabla 21

Análisis correlacional entre la dimensión selección de personal y competitividad empresarial

		Selección de personal	Competitividad empresarial
Selección de personal	Correlación de Pearson	1	,476**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Competitividad empresarial	Correlación de Pearson	,476**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 21 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión selección de personal y la variable competitividad empresarial en un Rho Pearson que asciende a 0,476 con un nivel de significancia p=0,000 que es menor a 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva débil entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna determinando que existe una correlación positiva media entre las variables selección de personal y competitividad empresarial.

4.4.4. Prueba de hipótesis específicas 3

Ho: No existe relación significativa entre desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Ha: Existe relación significativa entre desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

P_valor: 0,05

Tabla 22

Análisis correlacional entre la dimension desempeño laboral y competitividad empresarial

		Desempeño laboral	Competitividad empresarial
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,703**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Competitividad empresarial	Correlación de Pearson	,703**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

En la tabla 22 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión desempeño laboral y la variable competitividad empresarial en un Rho Pearson que asciende a 0,703 con un nivel de significancia p=0,000 que es menor a 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva media entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna determinando que existe una correlación positiva media entre las variables selección de personal y competitividad empresarial.

4.4.5. Prueba de hipótesis específicas 4

Ho: No existe relación significativa entre desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

Ha: Existe relación significativa entre desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

P_valor: 0,05

Tabla 23

Análisis correlacional entre la dimension rotación laboral y competitividad empresarial

		Rotación laboral	Competitividad empresarial
Rotación laboral	Correlación de Pearson	1	,795**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Competitividad empresarial	Correlación de Pearson	,795**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

En la tabla 23 se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión rotación laboral y la variable competitividad empresarial en un Rho Pearson que asciende a 0,795 con un nivel de significancia p=0,000 que es menor a 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva considerable entre las variables, por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna determinando que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables selección de personal y competitividad empresarial.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En esta sección se desarrolla la comparativa de los resultados o hallazgos que tenemos con los otros investigadores que se han citado y con el soporte teórico considerando la fundamentación científica, para ello lo que se ha buscado es responder al problema general de desconocimiento de la existencia de una relación entre la gestión por competencias y competitividad empresarial de los trabajadores de Tottus Pachacutec, con la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018?, para lo cual nuestra hipótesis general busca demostrar que existe una relación directa y significativa entre gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018, la verdad de lo hallazgos encontrados en los resultados, se confirma a la hipótesis planteada, afirmando que existe relación directa y significativa entre gestión por competencias y competitividad empresarial , ya que estadístico de Pearson obtenido fue de 0,867 el cual indica la existencia de una correlación positiva considerable entre las variables y el valor de p=0,000 que es menor a 0,05.

Los resultados obtenidos en el presenta trabajo de investigación coinciden con Arévalo (2018) donde demuestra la relación que existe entre las variables gestión por competencia y gestión administrativa en el gobierno regional del Callao, año 2018, los resultados del autor muestran un nivel de significancia sig <0.01 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0.768, donde se puede afirmar la correlación de las variables. Los resultados de nuestro estudio evidencia un sig 0,000 siendo menor a 0.05 y un coeficiente de correlación 0,867 lo que se interpreta que existe una relación positiva considerable en tal sentido, nuestro estudio coincide con el autor.

Se determinó que no hay congruencia con las discusiones establecidas por el autor Alva y Juarez (2014) ya que no hay como determinar si existe relación entre la variable satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú agropecuaria, como se puede apreciar en la tesis no se refleja el nivel de fiabilidad y asi mismo la prueba de normalidad donde seria medidas claves para analizar dichas variables.

Los resultados obtenidos en el presenta trabajo de investigación coinciden con Gonzales (2014) donde demuestra la relación que existe entre las variables gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley N°28015 en el distrito de la Victoria-año 2013 de los resultados del autor muestran un nivel de sig 0,05 y un coeficiente de correlación de chi-cuadrado, donde se puede afirmar la correlación de las variables. Los resultados de nuestro estudio evidencia un sig 0,000 siendo menor a 0.05 y un coeficiente de correlación 0,867 lo que se interpreta que existe una relación positiva considerable, en tal sentido, nuestro estudio coincide con el autor, no obstante se puede observar que el autor no refleja la validación de los instrumentos; así mismo su nivel de fiabilidad por intermedio del estadístico SPSS lo que puede incurrir a un tipo de error.

5.2. Conclusiones

Con los resultados se demostró que existe relación entre las variables gestión por competencias y competitividad empresarial, los resultados muestran un nivel de significancia p = 0,000 seguido con lo que es menor a 0,05 en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepa la hipótesis alterna, así mismo el coeficiente de correlación de Pearson=0,867 lo que significa que existe una correlación positiva considerable según la tabla de Hernández et al. (2010).

Con respecto al objetivo específico uno, se estableció la relación entre la capacitación y desarrollo y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018, se pudo comprobar que el nivel de significancia p = 0,000 fue menor al margen de error 0,05 en consecuencia se

acepta la hipótesis alterna del estudio, por otro lado el coeficiente de correlación de Pearson =0,518 lo que quiere decir, que hay una correlación positiva considerable entre las variables de nuestro estudio.

Con respecto al objetivo específico dos, se estableció la relación entre selección de personal y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018, se pudo comprobar que el nivel de significancia p = 0,000 fue menor al margen de error 0,05 en consecuencia se acepta la hipótesis alterna del estudio, por otro lado el coeficiente de correlación de Pearson = 0,476 lo que quiere decir, que hay una correlación positiva media entre las variables de nuestro estudio.

Con respecto al objetivo específico tres, se estableció la relación entre desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018, se pudo comprobar que el nivel de significancia p = 0,000 fue menor al margen de error 0,05 en consecuencia se acepta la hipótesis alterna del estudio, por otro lado el coeficiente de correlación de Pearson = 0,703 lo que quiere decir, que hay una correlación positiva media entre las variables de nuestro estudio.

Con respecto al objetivo específico cuatro, se estableció la relación entre la productividad laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018, se pudo comprobar que el nivel de significancia p = 0,000 fue menor al margen de error 0,05 en consecuencia se acepta la hipótesis alterna del estudio, por otro lado el coeficiente de correlación de Pearson = 0,795 lo que quiere decir, que hay una correlación positiva muy fuerte entre las variables de nuestro estudio.

5.3. Recomendaciones

Respecto a la primera conclusión específica, a mayor capacitación y desarrollo mayor competitividad empresarial se propone un programa de capacitación con las siguientes actividades específicas:

- Capacitación en gestión de la calidad en el servicio al cliente para los trabajadores de la empresa, con una duración de 18 horas los días martes y jueves en el horario de 7 pm a 10 pm, el curso se realiza por convenio con una universidad aledaña a un precio por debajo del promedio del mercado (negociación con la institución por cantidad).

- Se recomienda realizar una capacitación dirigido a todos los colaboradores que tienen cargo en la empresa, en el tema gestión por competencia, con el propósito de mejorar las actitudes de cada colaborador.

Respecto a la segunda conclusión específica, en relación a una mejor selección de personal, mejora la competitividad de la empresa:

- Se propone que en la etapa de selección de personal el postulante ingrese a un periódo de prueba, donde muestre sus habilidades a nivel operativo y la iniciativa sea su primer valor agregado, sea en el momento de persuadir al consumidor o en otros escenarios; para este caso se requiere que el área de selección de personal y el jefe directo a cargo realice un seguimiento continuo al desarrollo del colaborador, donde se aplique la objetividad y la parcialidad.

- Asimismo se recomienda un refresh a los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, por ello se propone que sea realizado desde el mes de Febrero-2020 hasta Marzo-2020, desde las 10:00 am hasta 19:00 pm al área de selección de personal, donde se llevará a cabo en las oficinas de Crecimiento laboral, segundo piso, donde se abrirá en dos procesos: capacitación y Focus Group, acción que remonta a disolver las falencias que viene ocurriendo al área y las medidas que se debe tomar al respecto.

Respecto a la tercera conclusión específica, a mejor desempeño laboral mejora la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018. se propone lo siguiente:

- Fomentar temas de liderazgo y trabajo en equipo con la finalidad de realizar evaluaciones semestrales que iniciará desde el mes de (Enero 2020-Junio 2020, Julio 2020 – Diciembre 2020) donde se podrá observar el grado de actitudes demostradas durante el periódo e incentivar su mejor desempeño.

- Establecer mecanismos de evaluación, que permitan medir eficientemente el desempeño de cada empleado, con resultados cuantitativos y cualitativos de cada puesto trabajo; con la finalidad de evitar favoritismo y tomar decisiones subjetivas, y así establecer sistemas de promoción y líneas de carrera del personal que sean justas. El mecanismo de evaluación sugerida es la metodología ágil Kanban como se describe a continuación:

Tabla 24

Metodología ágil - Kanban

Tareas	Pendiente	En proceso	Terminado	Validado
Urgente				
Importante				
A una semana				
A dos semanas				

Como se describe, las tareas urgentes, deben terminarse lo antes posible, luego las tareas más importantes y demás, se sugiere para cada trabajador colocar un color para evaluar la eficiencia de su desempeño con relación a las funciones recomendadas.

En relación a la cuarta conclusión específica, a mayor poductividad laboral mayor competitividad empresarial se describe las siguientes:

- Realizar reuniones con los colaboradores (tres veces al mes) con la finalidad de mejorar u optimizar los procesos establecidos por la empresa, con la finalidad de minimizar costos y tiempos innecesarios, es decir, implementar la mejora continua de los procesos de la compañía.

- Recomendar al gerente general del Hipermercados Tottus Pachacutec implementar políticas de flexibilidad laboral, con respecto a horarios, permisos por necesidades de atención personal, de tal manera que los colaboradores se encuentren en constante movimiento, se sientan comprometidos con cada proceso nuevo, incrementando la productividad y competitividad empresarial.

REFERENCIAS

Abdel, G. y Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad.* Mexico: Instituto Tecnológico Autónomo de México.

AECA. (2016). *Control de gestión y creación de valor a través de los sistemas de medición del rendimiento*. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://www.casadellibro.com/libro-comportamiento-organizacional/9789506414993/1162507

Alles, M. (2009). *Construyendo talento.* Recuperado de https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/construyendo-talento-programas-de-desarrollo-para-el-crecimiento-de-las-personas-y-la-continuidad-de-las-organizaciones-martha-alles.pdf

Alva, J. y Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo -2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%c3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf

Antelo, F. (27 de mayo de 2014). La estrategia aérea de LAN en el mercado peruano. *Diario Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/estrategia-aerea-lan-mercado-peruano-61202-noticia/

Araya. L. y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de ciencias sociales*, *4(*142), 45-61. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf

Arévalo, A. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el gobierno regional Callao, año 2018* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21250/Arevalo_AA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barney, J. (01 de marzo de 1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120. Recuperado de https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf

Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigación.* Recuperado de https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf

Berry, S. (2016). *Plan de marketing Wong*. Recuperado de https://vdocuments.mx/plan-de-marketing-wong.html

Boundi, F. (enero-junio de 2018). Valor y dinero en Marx. *Revista de Economía Institucional, 20*(38), 97-115. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v20n38/0124-5996-rei-20-38-00097.pdf.

Carrasco, S. (2006). *Metodologia de la investigación científica*. Recuperado de https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_

Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C. y Arenas, F. (julio-diciembre,2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología del Caribe*, (28), 133-165. Recuperado https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf

Chávez, N. (2011). Contribucion a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Mètodo ABC y el personal de la organización. *Pensamiento & Gestión,* (31), 73-82. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759005

Chávez, N. (junio de 2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Santa Fe, México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Santa Fe, México: McGraw- Hill.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Recuperado de https://kupdf.net/download/libro-deming-completopdf_59a06584dc0d60565e184970_pdf

Flores, K. (2018). *Capacitación por competencias y la calidad del servicio en el área de operaciones logísticas de la empresa Santiago Rodríguez Banda S.A.C Villa el Salvador, Lima, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/593

Gómez, C. y Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf

Gryna, F., Chua, R. y DeFeo, J. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad.* Recuperado de http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf

Gonzáles, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad de las mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria-AÑO 2013* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1117/gonzales_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, N., Mendoza, P. y Paz, M. (2008). *Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/gonzalez_n2/sources/gonzalez_n2.pdf

González, S. (2008). *La calidad del servicio como ventaja competitiva en una empresa distribuidora de pinturas* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3121.pdf

Gumucio, J. (julio-diciembre2010). La selección de personal basada en competencias y su relacion con la eficacia organizacional. *Perspectivas,* (26), 129-152. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf

Haddad, W. (marzo de 1997). La globalización de la economía: repercusiones en la educación y en la formación de competencias. *Perspectivas, 27*(1), 33-40. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000108681_spa

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación*. (5ª ed.). Santa Fe, México: McGraw- Hill.

Hernández, J. y Mirón, S. (s.f). *La teoría de los recursos y las capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial.* Recuperado de Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552 (3).pdf

Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (enero-abril de 2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras. *Scielo, 18*(35). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107

Jerusalmi, C. y Camacho, M. (2007). *El triangulo de la competitividad: Un modelo de medición de competitividad empresarial, hallazgos empíricos sobre empresas farmacéuticas de EEUU* (Tesis pregrado). Recuperado de https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/triangulo_competitividad.pdf

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Direccion de marketing.* Recuperado de http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf

López, R. (julio-diciembre de 2010). La selección de personal basada de competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas,* (26), 129-152. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5ª ed.). México: Pearson educación.

Mayurí, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de empleados del Banco de la Nación – Feban, Lima 2006* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri_bj.p

df?sequence=1&isAllowed=y

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivacion humana.* Recuperado de https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor.

Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral*, *4*(8), 23-35. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf

Obregón, J. (2017). *La gestión de calidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector de servicio rubro alquiler de maquinaria y equipos de construcción en el distrito de Independencia* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4180/COMPETITIVIDAD_GESTION_OBREGON%20GARAY%20JIMMY%20CHARLES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Pearson educación.

Páez, I. (2009). *Competencias para el liderazgo Gerencial.* Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507988

Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (septiembre del 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de medicina de la universidad de Zulia. *Revista de ciencias sociales*, *16*(3), 493-505. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Recuperado de https://kupdf.net/download/m-

porter-estrategia-competitiva-383pdf_599f3547dc0d60562d18496a_pdf

Prado, C. (2016). *Relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad Cesar Vallejo de Trujillo* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2651

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Web site: RAE. Recuperado de https://www.rae.es/drae2001/capacidad

Sánchez, K. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26049/Perez_AR.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Schein, E. (1982). *Spicologia de la organización.* Naucalpan de Juárez, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=dxJiswEACAAJ&redir_esc=y

Schwab, K. (2018). *The global competitiveness Report 2018.* Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf

Segura, J. (30 de Octubre del 2017). EY: Retail en Perú esta cerca de alcanzar los estándares del primer mundo. *Diario Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/ey-retail-peru-cerca-alcanzar-estandares-primer-mundo-221650-noticia/?ref=gesr

Tigani, D. (2006). *Excelencia del servicio*. Recuperado de http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección del calzado de Lima Metropolitana* (Tesis doctoral). Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3155/Tito_hp%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Werther, W. y Davis, K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. Recuperado de https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/96b1f49be9592baba2daf281e52ce6c6.pdf

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6ª ed.). Santa Fe, México: McGraw-Hill.

Zorrilla, S. y Torres, M. (1992). *Guia para elaborar la tesis*. Recuperado de https://es.slideshare.net/FranklinRamos2/gua-para-elaborar-la-tesis

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec Lima - 2018?	Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018	Existe relación entre la gestión por competencias y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima – 2018	Tratamiento Contable de los Gastos Pre operativos	Encuesta
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		
¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec Lima - 2018?	Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus .Pachacutec Lima - 2018	Existe relación entre la capacitación y desarrollo con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.	VARIABLE DEPENDIENTE	
¿Cuál es la relación que existe entre la selección de personal con la	Determinar la relación que existe entre la selección del personal y competitividad	Existe relación entre la selección de personal con la competitividad	Resultados Económicos	Encuesta

competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018? año 2018?	empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.	empresarial en hipermercados Tottus Pachacutec. Lima - 2018.		
¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño laboral y la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacútec. Lima - 2018?	Determinar la relación que existe entre el desempeño laboral y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima – 2018	Existe relación entre el desempeño laboral con la competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec. Lima – 2018		

Anexo 2: Instrumento de la variable gestión por competencias

Instrumento sobre gestión por competencias

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
1	Los Supervisores realizan charlas respecto el proceso de venta.	1	2	3	4	5
2	Transmiten actitud positiva respecto a las metas señaladas.	1	2	3	4	5
3	Motiva a su organización a sobrepasar las expectativas.	1	2	3	4	5
4	Desarrolla casuísticas respecto el trato al cliente.	1	2	3	4	5
5	Trata de manera correcta los problemas que generan dudas.	1	2	3	4	5
6	Desarrolla el sentido de la capacitación constante.	1	2	3	4	5
7	Analiza posibles problemas ante situaciones difíciles de forma directa.	1	2	3	4	5
8	Respeta los puntos de vista de los demás.	1	2	3	4	5
9	El supervisor y el jefe directo promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
SELECCIÓN PERSONAL						
10	El desempeño de atención depende de los conocimientos.	1	2	3	4	5
11	Se mantiene actualizado con las labores que realiza.	1	2	3	4	5
12	La empresa le incentiva por intermedio de remuneraciones adicionales.	1	2	3	4	5
13	Recibe capacitación constante.	1	2	3	4	5
14	Ejerce los procedimientos de atención indicados por los supervisores.	1	2	3	4	5
15	Demuestra iniciativa para realizar tareas.	1	2	3	4	5
16	Tiene confianza en superar los problemas.	1	2	3	4	5

17	Visualiza respaldo de sus jefes inmediatos.	1	2	3	4	5
18	La información adicional es precisa en la operatividad del supermercado.	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO LABORAL						
19	Se preocupa en desarrollo de habilidades.	1	2	3	4	5
20	Realiza capacitaciones para el personal.	1	2	3	4	5
21	Implementa actividades de acuerdo a su desempeño.	1	2	3	4	5
22	Estimula al personal en el apoyo de grupo.	1	2	3	4	5
23	Anima a los colaboradores para establecer confianza.	1	2	3	4	5
24	Impulsa a los trabajadores para mejorar.	1	2	3	4	5
25	El líder propone nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26	Estructura los objetivos de manera clara.	1	2	3	4	5
27	Estimula al personal en realiza ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
ROTACION LABORAL						
28	Te siento cómodo con el sueldo percibido.	1	2	3	4	5
29	Cuentas con seguro de vida y todos los beneficios laborales.	1	2	3	4	5
30	Te dan el día o compensas cuando lo necesitas de una manera urgente.	1	2	3	4	5
31	Te gusta el ambiente laboral.	1	2	3	4	5
32	Te agrada lo que haces.	1	2	3	4	5
33	Te sientes motivado por tus jefes directos.	1	2	3	4	5
34	Plantean interés hacia el personal.	1	2	3	4	5
35	Se identifica con los problemas del personal.	1	2	3	4	5
36	Se solidariza ante algún suceso con el personal.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Instrumento de la variable competitividad empresarial

Instrumento sobre competitividad empresarial

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
PERFORMANCE						
1	La empresa cuenta con objetivos.	1	2	3	4	5
2	La empresa cuenta con visión.	1	2	3	4	5
3	La empresa cuenta con metas claras.	1	2	3	4	5
4	La empresa cuenta con una misión.	1	2	3	4	5
5	La empresa cuenta con un plan de contingencia ante problemas posteriores.	1	2	3	4	5
6	La empresa cuenta con un plan estratégico de abastecimiento a nivel general.	1	2	3	4	5
7	La empresa tiene definido su mercado objetivo.	1	2	3	4	5
8	La empresa cuenta con jefes directos.	1	2	3	4	5
9	La empresa cuenta con políticas.	1	2	3	4	5
10	La empresa cuenta con una buena estructura.					
RECURSOS						
11	La empresa cuenta con el compromiso de la gerencia para alguna modificación.	1	2	3	4	5
12	La empresa cuenta con el compromiso para la atención al cliente.	1	2	3	4	5
13	La empresa cuenta con investigaciones y desarrollo.	1	2	3	4	5
14	La empresa cuenta con tecnología adecuada para la operatividad.	1	2	3	4	5
15	La empresa con un sistema de avanzado en las cajas lineales	1	2	3	4	5

	y periféricas.					
16	La empresa cuenta con conocimientos respecto al proceso operativo.	1	2	3	4	5
17	La empresa cuenta con conocimientos de rotulación de productos.	1	2	3	4	5
18	La empresa cuenta con conocimientos sobre la demanda que tiene su competencia.	1	2	3	4	5
POTENCIAL						
19	La empresa analiza los potenciales supermercados a su alrededor.	1	2	3	4	5
20	La empresa dispone de catálogos y especificaciones del producto.	1	2	3	4	5
21	La empresa tiene un programa de investigación de nuevos productos y procesos.	1	2	3	4	5
22	La empresa cuenta con una encuesta virtual acerca del servicio y el producto que ha recibido.	1	2	3	4	5
23	La empresa cuenta con un plan de expansión.	1	2	3	4	5
24	La empresa cuenta con una buena reputación.	1	2	3	4	5
25	La empresa cuenta con un programa de calidad.	1	2	3	4	5
26	La empresa cuenta con un programa de capacitación para los jefes.	1	2	3	4	5
27	La empresa cuenta con un programa de motivación para el personal.	1	2	3	4	5
28	La empresa con un programa de quejas del cliente.					

Anexo 4: Validación de instrumentos

VARIABLES	DIMENSIÓNES	INDICADORES	ITEMS / REACTIVOS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDA-CIONES.
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN SUFICIENCIA		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR COHERENCIA		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMS RELEVANCIA		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA CLARIDAD		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION POR COMPETENCIAS "La gestión por competencias hace referencia a las características de personalidad, comportamientos que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Cabezas, 2006,p.277).	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO "Es una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual. (Werther &Davis 1991, p.20).	Nivel de conocimiento Gerencial	1. Recibe capacitación de la función de acuerdo al puesto que desempeña						✓		✓		✓		✓		
			4. Recibe usted motivación por parte del gerente en la empresa						✓		✓		✓		✓		
			5. Recibe usted claramente los objetivos definidos las cuales les han sido asignadas las responsabilidades						✓		✓		✓		✓		
		Nivel de habilidades gerencial	6. La gerencia de la empresa me da la autonomía necesaria al momento de tomar decisiones.						✓		✓		✓		✓		
			7. Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo.						✓		✓		✓		✓		
			8. Usted está de acuerdo con las soluciones rápidas que realiza el equipo gerencial						✓		✓		✓		✓		
		Comportamiento y actitudes gerenciales	9. Enfrenta situaciones difíciles de forma directa.						✓		✓		✓		✓		
			10. Respeta los puntos de vista de los demás.						✓		✓		✓		✓		
			11. Muestra actitud optimista ante los demás.						✓		✓		✓		✓		
	SELECCIÓN DE PERSONAL "Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a	Desempeño laboral	12. Realiza las gestiones de manera puntual.						✓		✓		✓		✓		
			13. Se mantiene actualizado con las labores que realiza.						✓		✓		✓		✓		

	atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato,1999, p.208).		14. Ejerce sus labores de manera segura.						✓		✓		✓		✓		
		Condiciones laborales	15. Es proactivo en la realización de tareas.						✓		✓		✓		✓		
			16. Ejerce sus labores de forma correcta.						✓		✓		✓		✓		
			17. Demuestra iniciativa para realizar tareas.						✓		✓		✓		✓		
		Optimismo	18. Tiene confianza en superar los problemas.						✓		✓		✓		✓		
			19. Visualiza el fracaso como un pequeño obstáculo.						✓		✓		✓		✓		
			20. Enfrenta los problemas como oportunidad de éxito.						✓		✓		✓		✓		
	DESEMPEÑO LABORAL "Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral" (Araujo & Guerra , 2007, p.29).	Formación profesional	21. Se preocupa en desarrollo de habilidades.						✓		✓		✓		✓		
			22. Realiza capacitaciones para el personal.						✓		✓		✓		✓		
			23. Implementa actividades de acuerdo a su desempeño.						✓		✓		✓		✓		
		Trabajo de equipo	24. Estimula al personal en el apoyo de grupo.						✓		✓		✓		✓		
			25. Anima a los colaboradores para establecer confianza.						✓		✓		✓		✓		
			26. Impulsa a los trabajadores para mejorar.						✓		✓		✓		✓		
		Fomenta creatividad	27. El líder propone nuevas formas de hacer las cosas						✓		✓		✓		✓		
			28. Estructura los objetivos de manera clara.						✓		✓		✓		✓		
			29. Estimula al personal en realiza ideas innovadoras						✓		✓		✓		✓		
	ROTACION LABORAL "Es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor" (Hellriegel &	Productividad	30. Se dirige al personal de manera cordial.						✓		✓		✓		✓		
			31. Se dirige con respeto hacia los clientes						✓		✓		✓		✓		
			32. Se preocupa por la atención al cliente						✓		✓		✓		✓		
		Apoyo laboral	33. Enseña y orienta al personal.						✓		✓		✓		✓		

	Slocum, 2007, p.281).		34. Es solidario con los demás.													
			35. Trasmite apoyo en las dificultades.													
		Manejo empático	36. Plantea interés hacia el cliente.													
			37. Se identifica con los problemas del personal.													
			38. Se solidariza ante algún suceso con el personal.													
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica. "(Porter, 2004, p.76)	PERFORMANCE "Se refieren al compromiso afectivo como la unión afectiva del empleado para identificarse e involucrarse con la organización "(Ramos, Martínez y Maldonado, 2009, p. 11).	Integración laboral	1. Significa sus labores mucho para los directivos.													
			2. Se integra dentro de la empresa.													
			3. Se siente ligados a la empresa.													
		Motivación laboral	4. Reconoce el trabajo a todas las personas.													
			5. Reconoce el esfuerzo del compromiso empleado.													
			6. Motiva el compromiso del personal.													
			7. El líder premia a los colaboradores.													
		Identificación con la empresa	8. Siente identificación con la empresa.													
			9. Siente orgullo al ser parte de la empresa.													
			10. Siente conformidad para seguir en la empresa.													
	RECURSOS "Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como las remuneraciones y la evaluación del desempeño." (Ramos, Martínez y Maldonado, 2009, p.60).	Políticas de la empresa	11. Cumplen con el reglamento de la empresa.													
			12. Se realiza acciones de acuerdo a normas.													
			13. Tiene conocimiento de las políticas.													
		Procesos de área	14. Ejecuta de manera correcta los procesos.													
			15. Informa los cambios para los procesos.													

		Derecho laboral	16. Se ejecuta correctamente los beneficios del colaborador.						✓		✓		✓		✓		
			17. Respeta los horarios de los colaboradores.						✓		✓		✓		✓		
			18. Cumple de manera correcta el contrato.						✓		✓		✓		✓		
	POTENCIAL "Proceso de reflexión y de cambio que permiten ir mas allá del resultado, independientemente de si este ha sido exitoso o no. (Marín & Velasco, 2001, p.60).	Crecimiento profesional	19. Se brinda línea de carrera en la organización.						✓		✓		✓		✓		
			20. Se percibe ventajas y beneficios.						✓		✓		✓		✓		
			21. Se plantean metas para el crecimiento laboral.						✓		✓		✓		✓		
		Permanencia en la empresa	22. Se fija en estar dentro de la organización sin ser una obligación.						✓		✓		✓		✓		
			23. Conformidad en el centro de labores.						✓		✓		✓		✓		
			24. Se siente identificado con la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		Seguridad laboral	25. Siente seguridad dentro de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
			26. Se plantea simulacros en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
			27. Se realizan capacitaciones de seguridad.						✓		✓		✓		✓		
			28. Brinda información sobre accidentes ocurridos.						✓		✓		✓		✓		

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 03324100

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 03324100

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [✓] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: GILBERTH PESANTES CALDERÓN

DNI: 18163042

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [X]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: GILBERTH PESANTES CALDERÓN

DNI: 18163042

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [X]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO ZOILO

DNI: 17858481

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.
Ing. Segundo Z. Vásquez Ruiz
INVESTIGACION

Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO ZOILO

DNI: 17858481

Especialidad del validador: **Temático [X]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.
Ing. Segundo Z. Vásquez Ruiz
INVESTIGACION

Anexo 5: Autorización de la empresa

TOTTUS

Lima ,17 de Julio del 2019

Señores:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERÚ

Presente –

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. Yoselin Milagros Advíncula Bermeo, identificado con DNI N° 47803984, a realizar del análisis estadístico en base a una encuesta para el desarrollo de la investigación de la tesis "Gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados TOTTUS PACHACUTEC –Lima-2018".

Estas actividades se realizaron en la Av.Pachacutec N° 6321 Urb Tablada de Lurín

La Srita. Yoselin Milagros Advíncula Bermeo, ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis descriptivo y estadístico para el desarrollo de su investigación.

Atentamente,

Deyvis Mario Gonzales

Jefe de Cajas y tesorería

Anexo 6: Base de datos

2	Nivel de conocimiento Gerencial			Nivel de habilidades gerencial			Comportamiento y actitudes ger	
3	1 Recibe capacitación de la función de acuerdo al puesto que desempeña	4 Recibe usted motivación por parte del gerente en la empresa	5 Recibe usted claramente los objetivos definidos las cuales les han sido asignadas las responsabilidades	6 La gerencia de la empresa me da la autonomía necesaria al momento de tomar decisiones.	7 Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo.	8 Usted está de acuerdo con las soluciones rápidas que realiza el equipo gerencial	9 Enfrenta situaciones difíciles de forma directa.	10 Respeta los puntos de vista de los demás.
4	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
6	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
7	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
8	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
9	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
10	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
11	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
12	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	SIEMPRE
13	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE
14	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
15	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
16	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
17	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
18	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
19	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
20	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
21	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
22	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
23	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
24	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
25	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
26	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
27	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
28	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES
29	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES
30	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
31	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
32	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
33	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
34	NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE
35	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
36	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
37	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
38	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE
39	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE
40	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE
41	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE
42	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Hoja1

2		Identificación con la empresa			Políticas de la empresa			Proceso
3	7 El líder premia a los colaboradores.	8 Siente identificación con la empresa.	9 Siente orgullo al ser parte de la empresa.	10 Siente conformidad para seguir en la empresa.	11 Cumplen con el reglamento de la empresa.	12 Se realiza acciones de acuerdo a normas.	13 Tiene conocimiento de las políticas.	14 Ejecuta de manera correcta los procesos.
4	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
5	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
6	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
7	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
8	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
9	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
10	CASI NUNCA	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	A VECES
11	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
12	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
13	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
15	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
16	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
17	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
18	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
19	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
20	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
21	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
22	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
23	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
24	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
25	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
26	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
27	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
28	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
29	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
30	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
31	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
32	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
33	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
34	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
35	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
36	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
37	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
38	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
39	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE

Hoja1

2	aciales	Desempeño laboral			Condiciones laborales			
3	11 Muestra actitud optimista ante los demás.	12 Realiza las gestiones de manera puntual.	13 Se mantiene actualizado con las labores que realiza.	14 Ejerce sus labores de manera segura.	15 Es proactivo en la realización de tareas.	16 Ejerce sus labores de forma correcta.	17 Demuestra iniciativa para realizar tareas.	18 Tiene confianza en superar los problemas.
4	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
5	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
6	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
7	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
8	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE
9	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
10	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
11	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
12	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
13	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE
15	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
16	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
17	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
18	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
19	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
20	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE
21	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
22	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
23	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
24	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
25	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
26	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE
27	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE
28	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
29	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA
30	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
31	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
32	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE
33	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
34	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
35	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
36	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
37	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
38	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
39	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
40	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
41	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
42	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE

	Optimismo			Formación profesional			
17 Demuestra iniciativa para realizar tareas.	18 Tiene confianza en superar los problemas.	19 Visualiza el fracaso como un pequeño obstáculo.	20 Enfrenta los problemas como oportunidad de éxito.	21 Se preocupa en desarrollo de habilidades.	22 Realiza capacitaciones para el personal.	23 Implementa actividades de acuerdo a su desempeño.	24 Estimula al personal en el apoyo de grupo.
A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI NUNCA	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE
CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	A VECES
CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES

Hoja1

to 85

2	Trabajo de equipo		Fomenta creatividad			Productividad		
3	25 Anima a los colaboradores para establecer confianza.	26 Impulsa a los trabajadores para mejorar.	27 El líder propone nuevas formas de hacer las cosas	28 Estructura los objetivos de manera clara.	29 Estimula al personal en realiza ideas innovadoras	30 Se dirige al personal de manera cordial.	31 Se dirige con respeto hacia los clientes	32 Se preocupa por la atención al cliente.
4	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES
5	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
6	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
7	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
8	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA
9	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
10	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
11	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
12	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
13	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
14	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA
15	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
16	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
17	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
18	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
19	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	A VECES	A VECES	NUNCA
20	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
21	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
22	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
23	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
24	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
25	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
26	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES
27	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES
28	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
29	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
30	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
31	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
32	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
33	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
34	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
35	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
36	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
37	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
38	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
39	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
40	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
41	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
42	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE

Hoja1

Listo

85 %

2	Manejo empático		Integración laboral			Motivación laboral		
3	37 Se identifica con los problemas del personal.	38 Se solidariza ante algún suceso con el personal.	1 Significa sus labores mucho para los directivos.	2 Se integra dentro de la empresa.	3 Se siente ligados a la empresa.	4 Reconoce el trabajo a todas las personas.	5 Reconoce el esfuerzo del compromiso empleado.	6 Motiva el compromiso del personal.
4	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
5	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
6	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE
7	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA
8	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
9	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
10	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
11	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES
12	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
13	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
14	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
15	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
16	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
17	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
18	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
19	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
20	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
21	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
22	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES
23	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
24	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
25	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
26	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
27	A VECES	A VECES	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
28	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
29	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
30	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
31	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
32	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
33	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
34	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
35	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
36	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
37	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
38	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
39	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA

Hoja1

	Permanencia en la empresa			Seguridad laboral			
	22 Se fija en estar dentro de la organización sin ser una obligación.	23 Conformidad en el centro de labores.	24 Se siente identificado con la empresa.	25 Siente seguridad dentro de la empresa.	26 Se plantea simulacros en la empresa.	27 Se realizan capacitaciones de seguridad.	28 Brinda información sobre accidentes ocurridos.
4	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
6	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE
7	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
8	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
9	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES
0	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
1	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
2	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
3	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
4	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI NUNCA	SIEMPRE	CASI NUNCA
5	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE
6	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
7	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
8	CASI NUNCA	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA
9	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
0	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
1	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
2	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
3	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
4	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
6	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
7	A VECES	CASI NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
8	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
9	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES
0	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
1	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
2	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
3	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
4	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE
6	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
7	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE
8	A VECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES
9	A VECES	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	A VECES	A VECES

Encuesta - Gestión por Competencias y Competitividad Empresarial

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN HIPERMERCADOS TOTTUS PACHACUTEC. LIMA - 2018

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la capacitación y desarrollo, selección del personal y carrera profesional en la empresa HIPERMERCADOS TOTTUS - PACHACUTEC. Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: "Gestión por competencias y competitividad empresarial en Hipermercados Tottus Pachacutec lima-2018", por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Page1 | Page2 | Page3 | Page4 | Page5 | Page6 | Page7

1. Recibe capacitación de la función de acuerdo al puesto que desempeña.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

4. Recibe usted motivación por parte del gerente en la empresa.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

5. Recibe usted claramente los objetivos definidos las cuales les han sido asignadas las responsabilidades.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

6 La gerencia de la empresa me da la autonomía necesaria al momento de tomar decisiones.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

7. Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

8. Usted está de acuerdo con las soluciones rápidas que realiza el equipo gerencial.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

9. Enfrenta situaciones difíciles de forma directa.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

10. Respeta los puntos de vista de los demás.

SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | CASI NUNCA | NUNCA

11. Muestra actitud optimista ante los demás.

Anexo 7: Reporte de índice de similitud

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN HIPERMERCADOS TOTTUS PACHACUTEC. LIMA – 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	17%	4%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	13%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Peruana Austral del Cusco Trabajo del estudiante	1%