



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE VENTAS
DE LA TIENDA RIPLEY, SUCURSAL JOCKEY PLAZA – 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

ESTELA ALEJANDRA VIAL PARDO FIGUEROA
ORCID: 0000-0003-4268-5207

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas porque siempre confiaron en mí desde el inicio de esta etapa, por haberme brindado su total apoyo y motivación incondicional.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de la investigación no ha sido sencillo; pero se logró los objetivos propuestos gracias a los aportes, a su inmensa bondad y apoyo de las siguientes personas, quienes me han acompañado en los momentos más importantes.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme vida y salud para llegar a cumplir uno de mis tantos anhelos, siendo el principal apoyo y motivación para cada día continuar en el camino de la vida.

A mis padres, Jorge Vial Guizasola y Beatriz Pardo Figueroa Opisso, por brindarme todo su amor y apoyo constante durante este proceso de aprendizaje siendo la mayor motivación de mi vida.

A mis hermanas, Valeria, Aurea y Mercedes, porque son la razón de sentirme tan orgullosa de culminar una de mis mayores metas, gracias a ellas por confiar siempre en mí.

A mi mamita, Estela Guizasola, porque desde el cielo cuida y guía mi camino para lograr mis sueños y metas.

A mi asesor, el Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad, experiencia y conocimientos científicos, así como también por su motivación y gran apoyo durante todo el desarrollo de la investigación.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| INTRODUCCIÓN | x |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | |
| 1.1 Realidad problemática | 13 |
| 1.2 Justificación e importancia de la investigación | 19 |
| 1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos | 20 |
| 1.4 Limitaciones de la investigación | 21 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | |
| 2.1 Antecedentes de estudios | 23 |
| 2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado | 33 |
| 2.3 Definición conceptual de la terminología empleada | 47 |
| CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO | |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 51 |
| 3.2 Población y muestra | 53 |
| 3.3 Hipótesis | 55 |
| 3.4 Variables – Operacionalización | 55 |
| 3.5 Métodos y técnicas de investigación | 57 |
| 3.6 Descripción de los instrumentos utilizados | 58 |
| 3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos | 62 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS | |
| 4.1 Validación del instrumento | 64 |
| 4.1.1 Análisis de fiabilidad | 65 |
| 4.2 Resultados descriptivos de las variables | 66 |
| 4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones | 68 |
| 4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas | 76 |
| 4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio | 77 |
| 4.6 Procedimientos correlacionales | 78 |

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 5.1 | Discusiones | 84 |
| 5.2 | Conclusiones | 86 |
| 5.3 | Recomendaciones | 88 |

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | Población de colaboradores del área de ventas | 53 |
| Tabla 2 | Operacionalización de la variable gestión por competencias | 56 |
| Tabla 3 | Operacionalización de la variable productividad | 57 |
| Tabla 4 | Resultados de la validación del cuestionario de la gestión por competencias | 64 |
| Tabla 5 | Resultados de la validación del cuestionario de la productividad | 64 |
| Tabla 6 | Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias | 65 |
| Tabla 7 | Fiabilidad del instrumento de la productividad | 65 |
| Tabla 8 | Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias | 66 |
| Tabla 9 | Análisis descriptivo de la variable productividad | 67 |
| Tabla 10 | Análisis descriptivo de la dimensión competencias sociales | 68 |
| Tabla 11 | Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas | 69 |
| Tabla 12 | Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas | 70 |
| Tabla 13 | Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia | 71 |
| Tabla 14 | Análisis descriptivo de la dimensión eficacia | 72 |
| Tabla 15 | Análisis descriptivo de la dimensión efectividad | 73 |
| Tabla 16 | Análisis descriptivo de la dimensión capacitación | 74 |
| Tabla 17 | Análisis descriptivo de la dimensión innovación en el desarrollo del trabajo | 75 |
| Tabla 18 | Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y productividad | 76 |
| Tabla 19 | Resultados de la prueba de normalidad de la variable productividad | 77 |
| Tabla 20 | Resultados de correlación entre la gestión por competencias y productividad | 78 |
| Tabla 21 | Resultados de correlación entre la dimensión competencias sociales y productividad | 80 |
| Tabla 22 | Resultados de correlación entre la dimensión competencias técnicas y productividad | 81 |
| Tabla 23 | Resultados de correlación entre la dimensión competencias corporativas y productividad | 82 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | Proceso de competencias | 39 |
| Figura 2 | Eficacia, eficiencia y efectividad | 44 |
| Figura 3 | Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias | 66 |
| Figura 4 | Análisis descriptivo de la variable productividad | 67 |
| Figura 5 | Análisis descriptivo de la dimensión competencias sociales | 68 |
| Figura 6 | Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas | 69 |
| Figura 7 | Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas ... | 70 |
| Figura 8 | Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia | 71 |
| Figura 9 | Análisis descriptivo de la dimensión eficacia | 72 |
| Figura 10 | Análisis descriptivo de la dimensión efectividad | 73 |
| Figura 11 | Análisis descriptivo de la dimensión capacitación | 74 |
| Figura 12 | Análisis descriptivo de la dimensión innovación en el desarrollo del trabajo | 75 |
| Figura 13 | Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y productividad | 76 |
| Figura 14 | Gráfico de dispersión de las variables gestión por competencias y productividad | 79 |

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA TIENDA RIPLEY, SUCURSAL JOCKEY PLAZA – 2020

ESTELA ALEJANDRA VIAL PARDO FIGUEROA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la productividad del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza. El tipo de investigación es aplicada de nivel correlacional con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 72 colaboradores, los cuales se encuentran laborando en el área de ventas. El instrumento utilizado para medir las variables fue a través de una encuesta realizada en Google Forms, compuesta por 27 ítems para la variable gestión por competencias y 45 ítems para la variable productividad. El instrumento fue validado por expertos; asimismo los resultados mostraron que la confiabilidad de los instrumentos arrojó resultados de 0.918 para la variable gestión por competencias y 0.942 para la variable productividad. Se halló, además que los resultados adquiridos en la investigación fueron satisfactorios ya que se descubrió una correlación positiva alta entre las variables de estudio a un nivel de significancia de 0,000 que es menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables. Finalmente, se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre gestión por competencias y productividad de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Palabras clave: competencias, productividad, niveles, gestión.

MANAGEMENT BY COMPETENCIES AND PRODUCTIVITY IN THE SALES AREA OF THE RIPLEY STORE, JOCKEY PLAZA BRANCH – 2020

ESTELA ALEJANDRA VIAL PARDO FIGUEROA

UNIVERSIDAD AUTONÓMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between competency management and productivity in the sales area of the Ripley store, Jockey Plaza Branch. The type of research is applied of correlate level with quantitative approach, non-experimental design and cross-sectional. The exhibition consisted of 72 collaborators, who are working in the sales area. The instrument used to measure variables was through a survey conducted in Google Forms, composed of 27 items for the variable competency management and 45 items for the variable productivity. The instrument was validated by experts; the results also showed that the reliability of the instruments yielded results of 0.918 for the variable competency management and 0.942 for the variable productivity. It was found, in addition, that the results acquired in the research were satisfactory since a high positive correlation was discovered between the study variables at a significance level $p=0.000$ that is less than 0.05 for this reason, it can be said that there is a high positive correlation between the variables. Finally, the null hypothesis is rejected and accepts the alternating hypothesis, establishing that there is a high positive correlation between competency management and productivity of the Ripley store, Jockey Plaza Branch – 2020.

Keywords: Competencies, productivity, levels, management.

INTRODUCCIÓN

La tesis: “Gestión por competencias y productividad en el área de ventas de la Tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020”. En esta investigación se tiene como situación problemática los procesos de la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza durante el año 2020. Se tiene la necesidad de mejorar aquellos problemas que han surgido en los colaboradores del área de ventas, así que la importancia de esta investigación es para reforzar la atención hacia el personal de trabajo, ya que se trata de un elemento fundamental para la empresa, y considerando a un colaborador competente este trae consigo diversos resultados positivos desde su desarrollo personal y profesional, así como también el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

En esta investigación el problema general es: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?, el objetivo general fue determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020, por otro lado, la hipótesis alterna formulada es existe relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

De acuerdo con los resultados de la investigación se verifica que la hipótesis puede ser comprobada ya que demuestra que en el estudio de la investigación hay prueba suficiente para detallar que existe relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza, durante el año 2020.

En este estudio de investigación se ha desarrollado y explicado en cinco capítulos, los cuales se especifican a continuación:

En el capítulo I, se formuló el planteamiento del problema y se explicó la realidad problemática, donde se observa la formulación del problema, la justificación,

objetivo general y al finalizar se plantea las limitaciones que se han presentado para el desarrollo del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se elaboró el marco teórico, se planteó los antecedentes de estudio internacionales y nacionales, se desarrolló bases teóricas y científicas basadas en las variables de estudio y se explicó las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico, el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra, la hipótesis, la operacionalización de las variables, los métodos y técnicas de la investigación, la descripción de instrumentos utilizados y el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de los datos, identificando la validación del instrumento y analizando la fiabilidad de los instrumentos de estudio, también se observa los resultados descriptivos de las variables y dimensiones, se determina la prueba de normalidad y al final se plantea la contrastación de hipótesis.

En el capítulo V, se evidencian las discusiones, conclusiones y recomendaciones que se trazan a través de los objetivos planteados para la investigación de la tesis.

Para finalizar, se describen las referencias bibliográficas que se han empleado en el transcurso de la realización para la presente investigación y también los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

La gestión por competencias es el conjunto de habilidades y capacidades con las que el ser humano adquiere a través de su experiencia, de tal manera que dicho conjunto es considerado como los recursos principales de todo colaborador para caracterizarse y demostrar un buen desarrollo en sus actividades laborales, de forma individual y así como en equipo. Asimismo, en relación con la productividad hacen referencia a las medidas que se utilizan para producir determinados bienes y servicios en la empresa donde se labora, principalmente a través del capital humano, y a su vez esto trae consigo la generación de ingresos. Conforme a lo mencionado, se puede resaltar que, los colaboradores al cumplir con un buen desarrollo de sus propias habilidades y destrezas, éstas con el tiempo van a repercutir para llevar una ejecución óptima y mejorada en las labores que se desempeñan, y al mismo tiempo generar un gran impacto sobre los resultados de productividad total para las empresas.

Actualmente el mundo se encuentra en la era de la globalización, donde el constante cambio de tecnología y los tratados de libre comercio hacen referencia a una variación en el área laboral y mejoramiento de procesos. Siendo estos factores muy considerados ya que ocupan conexión de liderazgo para la satisfacción al cliente, brindando productos y servicios de calidad. Es por ello, que existe un papel muy importante en el personal competitivo, pues son aquellos que llevan gran parte del éxito en una empresa, debido a que son quienes realizan los procesos y manipulación de la modernización a través de sus conocimientos. Sin embargo, existen muchas compañías que copian los productos y servicios de otras marcas y hasta llegan a mejorarlos con ciertos valores, pero el potencial humano que son quienes realizan estas labores no se pueden copiar, y esto es lo que logra hacer la diferenciación en toda empresa.

En el mundo profesional de competencias, los diversos profesionales no solo deben proponerse alcanzar un puesto, sino que ya obteniendo ello también van a ser parte de las diversas circunstancias que sucedan dentro de la empresa, donde en efecto se requiera que el colaborador muestre su experiencia y capacidades para que en la toma de decisiones sea lo que de

incremento y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una buena gestión por competencias siempre está ligada a una buena productividad, porque está basada en el rendimiento, aptitudes y actitudes que el colaborador demuestra en sus funciones asignadas, así también los factores internos y externos tales como el entorno de la compañía, jefes, remuneraciones, normas, ascensos, condiciones de trabajo y la vida cotidiana que, de cierta manera, afecta en los resultados de la relación que existe en estas variables. Así también, un aspecto muy importante que se debe manejar es la satisfacción laboral, dado que es lógico que quien se encuentra contento en su posición de trabajo tiene una buena actitud; a diferencia de quien no se encuentre satisfecho, puesto que muestra actitudes desfavorables y, por ese motivo, es observado en su desempeño y productividad laboral.

La gestión por competencias se obtiene de motivadores externos e internos, tales como el desarrollo profesional de los colaboradores, motivación, identificación y pertinencia en la organización, por eso es totalmente destacable velar por su satisfacción, ya que esto traerá consigo resultados de incremento en la productividad.

En ese sentido, existe una cierta conexión entre la productividad y, la eficacia, eficiencia y efectividad dentro de la organización, por ello se requiere que los altos mandos brinden un control apropiado, con el propósito de buscar las mejoras en la satisfacción y bienestar de los colaboradores y la unificación en la empresa donde laboran, ya que en múltiples ocasiones dejan en segundo plano los factores internos y externos que mantienen activos a su personal, y trae como consecuencia aspectos negativos para la organización, como es el caso de la falta de compromiso, bajo rendimiento laboral, irresponsabilidad ausentismo, rotación del personal, entre otros. Tomando en cuenta eso, se debe ofrecer un correcto seguimiento y otorgar el valor que le corresponde a la gestión por competencias, para que de esa manera la productividad sea más considerable en la empresa, y al involucrar en una continua mejora pueda obtener como resultado a trabajadores competentes, productivos y satisfechos.

Un claro ejemplo de ello es la empresa IKEA, que no solo es la principal firma vendedora de muebles del mundo; es la marca que cambió en el comercio retail, aplicando en él, mejoras a través de las competencias de sus colaboradores, de tal manera que logren incrementar en su productividad del día a día. La firma sueca fundada en 1943 creó productos bien diseñados, funcionales y asequibles cuando el usuario tenga un cambio de gustos, debido que ello revolucionó por completo en el sector. Así es como esta empresa cuenta con una estrategia de comprar calidad y moda en constante reemplazo, lo que genera que, como parte de la atención al cliente, los propios colaboradores estén en constante aprendizaje y apliquen sus habilidades como capacidades para el desarrollo continuo de sus labores. En cuanto a sus estrategias de ventas en esta empresa las propias tiendas son de por sí atractivas y obligan a los clientes a fijarse en todos sus productos, finalmente esto se convierte en un gancho para que los colaboradores puedan persuadir en la compra de los clientes.

En el contexto nacional, las empresas peruanas actualmente desean que su productividad crezca para desarrollarse, generar ingreso y estar dinámicos en el mercado, lograr un desarrollo óptimo; sin embargo, muy pocas son las que deslumbran este problema que desmotiva a sus colaboradores dentro de la empresa, ya que ellos requieren de los recursos para realizar sus asignaciones, y así sentirse orgullosos del trabajo que realizan en la empresa. Los trabajadores son el bien máspreciado de las empresas y debe ser prioridad brindar un alto grado de placer, ya sea por la remuneración, en las herramientas que se le otorga dentro del trabajo, esta tiene implicancia directa en ser rentables y productivos.

Según el presidente de la Asociación de Exportadores, un país más competitivo está en la capacidad de lograr mayores ingresos y reducir la pobreza. Asimismo, agregó que se pierde competitividad por la corrupción, informalidad y competencia desleal. Un país crece cuando emplea más trabajadores, invierte en fábricas y cuando hace más eficientes sus procesos, a esto se le llama productividad.

Las últimas cifras del World Economic Forum 2018, han indicado que el país ha retrocedido tres posiciones, al ubicarse en el puesto 63 en el Ranking de competitividad global de 140 países evaluados. Según estimaciones del CIEN - Adex, por cada punto porcentual de crecimiento del PBI, la industria crea 75 000 puestos de trabajo y la pobreza redujo a 1.4%.

De acuerdo con ello, en nuestro país se puede reflejar a nivel general que el trabajo es significativo para cada individuo, por lo que hoy en día, ciertas organizaciones buscan personal destacable con un perfil competente y liderazgo, que cuente con habilidades esenciales dentro del proceso de selección. No obstante, existe la problemática en algunas empresas, ya que suelen esquivar estas características al momento de elegir a sus candidatos, pues no cumplen con las competencias que solicita la empresa, por tanto, genera un atraso en el colaborador al avanzar con sus funciones, puesto que no cumple objetivamente con las actividades asignadas, lo que en efecto se nota en rendimiento insuficiente en el ejercicio de sus labores.

En el ámbito local está la empresa retail transnacional tiendas por departamento Ripley, fundada en 1956 y desde 1997 tiene operaciones en Perú, la formación de esta compañía ha generado gran alcance en nuestro país tanto para los clientes internos como externos; sin embargo, en base a la problemática existente, se puede observar en diversas situaciones que, dentro del ambiente de trabajo, en la mayoría de sus sucursales no existe un adecuado desarrollo de las funciones del recurso humano, ya que algunos colaboradores realizan sus actividades por vocación en la atención al cliente, pero hay otros que únicamente demuestran un buen desenvolvimiento cuando los altos mandos están presentes en las tiendas y/o por obligación del entorno laboral. Esto puede ser un problema que inicia, posiblemente, porque no hay un proceso correcto en la búsqueda y selección del personal, pese a que se trata de un filtro muy importante para la elección final de un nuevo colaborador, y esto se puede tomar como un incumplimiento de las normas que están establecidas en la organización, ya que en el transcurso se ha visto que suceden dificultades en los colaboradores dentro de las labores que desarrollan, así como también cuando generan una atención deficiente hacia

los clientes, o no cumplan con los objetivos y metas que se les establece. Tomando en cuenta lo informado, se explica de qué manera afecta dentro de las dimensiones de la gestión por competencias.

Respecto a la competencia social, en cierto modo, se logra observar que dentro del área de trabajo no todos los colaboradores presentan cualidades que logran alcanzar una buena armonía laboral y la consecución de los objetivos de la empresa.

Respecto a la competencia técnica, se puede apreciar que las dificultades mayormente se presentan en los colaboradores que tienen poco tiempo dentro de la empresa, debido a la falta de habilidades, técnicas o prácticas individuales que están relacionadas directamente con el aspecto productivo que realizan en su día a día.

Respecto a la competencia corporativa, la organización se empeña en dar a conocer ante sus clientes que se emplea un buen manejo de procesos en cada una de sus áreas, no obstante, hay elementos que generan desventajas para llegar a cumplir con el propósito de la compañía.

Asimismo, se explica la dependencia que existe en cada una de las dimensiones de la variable productividad, en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.

Respecto a la eficiencia, se aprecia que en el lugar de estudio existe gran demanda de público y por ende las ventas son mayores, sin embargo, algunos colaboradores no hacen provecho de ello ya que finalmente no toman iniciativa de explotar los recursos para persuadir al cliente de manera óptima.

Respecto a la eficacia, se toma en consideración que algunos colaboradores se encuentran en desventaja para alcanzar sus metas de ventas, y esto se debe a la falta de eficacia ya que no buscan orientar sus propios medios para llegar a lograr los resultados, tanto individual como por equipo, generando un cierto retraso para los demás.

Respecto a la efectividad, se observa que existen ciertos indicadores que después de haber realizado las ventas, no son del todo positivo debido al proceso postventa, lo que llega a que finalmente también afecte a los colaboradores.

Respecto a la capacitación, se entiende que las capacitaciones son actividades claves para la orientación y desarrollo de feedback; sin embargo, no todos los colaboradores ponen de su parte para el reforzamiento en los aspectos que les dificulte en sus labores.

Respecto a la innovación en el desarrollo del trabajo, se observa que existen deficiencias para desarrollar un proceso de innovación, que no solo implique las habilidades y/o capacidades, sino también buscar creatividad e iniciativa por parte del equipo de trabajo para crear ventajas competitivas ante la competencia.

Por lo tanto, se puede entender que existen ciertas observaciones e incidencias con respecto al elemento principal que representa a la empresa, quienes son los colaboradores. Es por ello, que mediante esta investigación se pretende determinar la influencia que existe entre la gestión por competencias, y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza. Asimismo, dicha empresa debe poner cartas en el asunto y emplear técnicas en el proceso para generar cambios dentro del ámbito, con el propósito que los colaboradores puedan beneficiarse a sí mismos y en conjunto con la empresa.

El propósito de la investigación es conocer la situación actual de la empresa y determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la productividad de los colaboradores del área de ventas de una empresa retail, de tal manera que se realice un análisis aplicando diversas evaluaciones e interpretaciones para proponer alternativas de solución, asimismo dicho estudio pueda servir como antecedente para futuras investigaciones.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las competencias sociales y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias corporativas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación: “Gestión por competencias y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020” es importante porque se han detectado ciertas deficiencias respecto a las variables del estudio porque la gestión por competencias esencial tiene un papel importante en la relación de los colaboradores y la empresa, ya que puede generar un cambio eficaz y positivo en los colaboradores, causando en ellos una mejora en sus habilidades y rendimiento; además de lograr mayores objetivos, con la consecuencia de obtener aspectos positivos para formar un buen clima organizacional. Por otra parte, la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica, se pretende conocer a profundidad la gestión por competencias y la productividad, mediante un análisis detallado y crítico, de tal forma que puedan tomar en cuenta para futuras investigaciones. Asimismo,

esta investigación se basa en los aportes teóricos de Porret (2013) que define a la gestión por competencias como: “El acto profesional y/o competente para realizar correctamente las responsabilidades y tareas, dejando atrás, lo pendiente por ejecutar de manera singular y exactamente con lo que está anticipado en las reglas de trabajo” (p. 426). En cuanto a la productividad se basa en los aportes teóricos de Medianero (2016) que lo define como: “Las relaciones entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales” (p. 24).

Justificación práctica, esta investigación busca contribuir con soluciones para la tienda por departamento Ripley, respecto a la gestión por competencias y productividad en los colaboradores de la Sucursal Jockey Plaza, es decir, se analizan cuidadosamente las variables para lograr las metas fijadas por la compañía. Estas variables son de suma importancia, debido a que se pretende tener un colaborador proactivo y que este alineado con los objetivos de la empresa.

Justificación metodológica, esta investigación considera importante la aplicación de herramientas que permitan describir, analizar y explicar la gestión por competencias para la mejora de la productividad en la tienda Ripley, basándose en métodos científicos y aplicando técnicas de recolección de datos que han sido aplicados para ambas variables de estudio, con el fin de medir cada variable se aplicaron instrumentos confiables demostrado en el análisis de fiabilidad de alfa de Cronbach, cumpliendo así con los parámetros exigidos para la investigación.

1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre las competencias sociales y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Determinar la relación entre las competencias técnicas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Determinar la relación entre las competencias corporativas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones bibliográficas

Respecto a la búsqueda de información adecuada que ayuden a contextualizar la información en la investigación se encontraron pocos libros actualizados.

Limitaciones relacionadas a las antecedentes

Respecto a la búsqueda de los antecedentes de investigación de los contextos, internacional, nacional y local se puede indicar que no se encontraban tesis sobre el estudio de ambas variables.

Limitación institucional

En la biblioteca virtual de la Universidad Autónoma del Perú se ha evidenciado que no cuenta con suficientes libros virtuales sobre la productividad. Asimismo, existió dificultad debido al cierre de algunas instituciones debido al estado de emergencia a nivel mundial por el Covid-19.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Guambuguete (2015) en su tesis: “Modelo de gestión por competencias para lograr la calidad en los servicios de la empresa la Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A.” realizada en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, para obtener el grado de maestro en gerencia empresarial, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa la Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A. El diseño es no experimental desarrollada en una muestra conformada por 85 trabajadores. Llegó a las siguientes conclusiones:

La administración del talento humano en la empresa se ha desarrollado en forma empírica, iniciando desde los procesos de selección de personal, se realizaba tan solo a través de la presentación del currículum vitae y posterior revisión, ejecutada por personal no capacitado para esta primordial actividad, por lo que se entiende que no se implementada un adecuado mecanismo de reclutamiento y selección, lo cual generó alto grado de rotación e insatisfacción laboral.

Se vio la necesidad de implementar un sistema de selección de personal basado en las competencias para conseguir aspirantes con un mejor perfil para los puestos de trabajo, considerando principalmente sus habilidades, conocimientos y competencias, de tal manera que puedan tener colaboradores con mejor potencial para el desarrollo de sus actividades y a la vez sea ésta una herramienta positiva para una permanencia más perdurable.

La empresa considera importante adoptar un sistema de selección por competencias con la finalidad de optimizar el proceso e implementar un adecuado seguimiento de este, que les permita evaluar los avances y resultados reales; además de dotar del talento humano para poder competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrolla. También que permita

capacitar a su personal según sus competencias propias, para obtener un mayor rendimiento, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral.

El trabajo de investigación mencionado, es considerado importante porque identifica la existencia de deficiencias en uno de sus principales filtros, reclutamiento del personal, pues es de ahí mismo que se genera su problemática y esto trae consigo la mala gestión por competencias y, por ende, baja la productividad que demuestra cada colaborador; por lo tanto, en solución se ha ejecutado un sistema de selección para facilitar el proceso del mismo y así también se llegue a contratar personal que cumpla con los requisitos indispensables para el puesto que postulan, además que captura al detalle aspectos destacables para la evaluación de cada colaborador en el desarrollo de sus actividad.

Salazar (2015) en su tesis: “La gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato”, realizada en la Universidad Técnica de Ambato, para obtener el grado de licenciado en ingeniería de empresas. La investigación tuvo como objetivo analizar la inadecuada gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el bajo desempeño laboral, para maximizar la productividad en la empresa de calzado de Gamos de la ciudad de Ambato en el período 2014. El diseño es no experimental desarrollado en una muestra de 170 personas. Llegó a la siguiente conclusión:

En la empresa de calzado Gamos se ha comprobado que no existe una buena planificación y organización, ya que el personal no posee la capacidad suficiente para determinar de forma eficaz, las fases, etapas, metas, y prioridades para la consecución de objetivos, lo cual se determina un mal manejo de la gestión de recursos humanos por competencias, y la inexistencia de las reglas internas que existe en la empresa. Se ha evidenciado que el personal de la empresa no tiene capacidad para tomar la iniciativa, lo cual es necesario en el desempeño laboral, debido también a que no tienen suficiente

información ni conocimiento de la empresa lo que les dificulta para el desarrollo de sus propios intereses hacia las necesidades y objetivos institucionales. Asimismo, la empresa no cuenta con un control de gestión del recurso humano, por lo tanto, es necesario implementar el diseño de un modelo adecuado de gestión con herramientas adecuada para mejorar el desempeño laboral.

La presente investigación menciona que los resultados negativos detectados, es debido a la mala gestión de su recurso humano, desde el desconocimiento de información fundamental de la misma empresa donde laboran, así también capacitaciones mal empleadas y como respuesta esto generó un bajo desempeño laboral y sobretodo mínima productividad de su personal. Así que, se considera esta investigación por las conclusiones y recomendaciones dadas, ya que al finalizar se planteó un diseño de modelo de gestión con herramientas que fortalezcan las competencias y habilidades del recurso humano y producto de ello, se puedan cumplir sus objetivos establecidos como la empresa, ver las estrategias de mejorar el desempeño de los colaboradores, así también contribuir con el continuo desarrollo de sus competencias y habilidades.

Crison (2013) en su tesis: “El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”, realizada para obtener el título de licenciado en ingeniería de empresas de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. El objetivo de la investigación fue mejorar el servicio que brinda la institución resaltando que existe una relación entre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, no experimental, transversal desarrollado en una muestra conformada por 24 trabajadores, llega a la siguiente conclusión:

La universidad necesita un apropiado detalle de los puestos de labores, debido a que desconoce las actividades y responsabilidades se originan problemas en el grupo de trabajadores pues también no se puede lograr optimizar el desempeño de sus funciones porque existe la falta de programas de capacitación que los pueda mantener motivados y apoye a perfeccionar su

labor. Del mismo modo, se le otorgó a la institución la necesidad de realizar una evaluación de desempeño laboral a los trabajadores debido a que se muestran indicadores que facilitan observar los puntos débiles actuales los cuales se pueden fortalecer con un programa adecuado de capacitaciones; también se otorgó como deben continuar para fortalecer la gestión de talento humano y uso de metodología para el desarrollo de la investigación.

La investigación, explica que la problemática se debió a las deficiencias que existían dentro de las instituciones públicas, ya que como se sabe no hay un seguimiento estricto ni continuo hacia el trabajador, lo que con el tiempo ha generado, para este caso en particular, se hayan detectado incidencias y resultados negativos que han afectado desde las principales etapas para el mismo trabajador. Por otro lado, cabe mencionar que, si fuese la gestión de una institución privada y seguimiento de su personal de inicio a fin en el desarrollo de sus labores, posiblemente no ocurran estos errores.

Cruz, García y Linares (2013) en su tesis: “Diagnóstico del estado actual de la productividad y propuesta de mejora en las Pymes del sector textil dedicadas a la elaboración de prendas de vestir en El Salvador”. Realizada en la Universidad de El Salvador, para obtener el grado de licenciado en ingeniería industrial. La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de mejora de la productividad a nivel sectorial para las Pymes dedicadas a la elaboración de las prendas de vestir. El diseño es no experimental desarrollada en una muestra es de 46 empresas. Se llegó a la siguiente conclusión:

La investigación se basó en tres etapas, la primera de ellas fue el diagnóstico donde se logró evidenciar que el sector Pymes de la industria textil dedicada a la elaboración de prendas de vestir, de acuerdo a los distintos indicadores tanto logísticos como de productividad posee un buen desempeño en las operaciones que realizan y es por ello que este sector es considerado uno de los más importantes en la economía de un país, pero es evidente que se encuentran puntos o a lo mejor todos los casos en los cuales necesita trabajar de una manera técnica para poder conseguir un incremento en la productividad y realizar mucho mejor las operaciones del sector Pymes de tal

modo, se logró estar a la par con la competencia local, nacional e internacional y con posibilidades de convertirse en el futuro grandes empresas.

No se han creado instituciones que ejecuten mediciones de la productividad del sector, lo que generó dificultad para desarrollar comparaciones con estándares internacionales. Otra limitante que se ha encontrado fue la innovación en diseños de prendas de vestir puesto que es baja en dicho sector debido a que los diseños se basan en replica de otros, lo que generó que no exista diferenciación de productos entre los mismos empresarios. El diseño consistió en ver soluciones a las deficiencias presentadas en las áreas que conforman todas las Pymes del sector que afectan esencialmente a la productividad, por lo que se buscó implementar un programa de medición de la productividad con la finalidad de cooperar con las empresas y lograr acciones concretas de mejora y realizar las mediciones correspondientes. Por consiguiente, en la evaluación se determinó que el implementar un modelo de productividad total y un ente regulador del mismo proyecto, traerán más que beneficios para cada empresa, sino además será beneficioso para sus clientes tanto internos como externos. Asimismo, al considerarse la implementación del modelo de productividad total, deben sobrellevar los costos durante el inicio de sus operaciones, así que para ello se ha facilitado la estrategia de entidades bancarias para ayudar para cubrir los gastos necesarios que se necesiten.

Esta investigación trata de casos en diversas PYMES donde tienen un mal manejo de sus gestiones internas, por lo tanto, han decidido implementar un programa de medición de la productividad con la finalidad de cooperar con las empresas y lograr acciones concretas de mejora y realizar las mediciones correspondientes. Por tanto, considero importante esta tesis, conforme a sus conclusiones y planes estratégicos que pueden ser guía.

Vera (2016) en su tesis: “Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo – Ecuador”, realizado en la escuela de pregrado de la Universidad Técnica de Manubí, para la obtención del título de ingeniero comercial, tuvo

como finalidad de dar análisis a la gestión por competencias y su efecto en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. La investigación es de diseño aplicada, participativa y descriptiva no experimental, en una muestra de 27 trabajadores, teniendo la conclusión:

La gestión por competencias es correcta en el Banco Guayaquil porque es basada en una guía conductual donde se define a las competencias a partir de los colaboradores con el óptimo esfuerzo, se identificaron detalles como iniciativa, negativa al liderazgo y cambio. El proceso de reclutamiento que se aplicó en la identidad bancaria de Guayaquil para el desarrollo y promoción del talento humano fue realizado de manera directa al seleccionar y evaluar al trabajador competente, y solo si es mandatorio y obligatorio se adaptaron procesos de selección externo con técnicas y normas vigentes. El Banco Guayaquil tiene un clima laboral favorable, la visión de los empleados sobre la estructura de los procesos no es suficiente, el ambiente es estructurado, se conocen los procedimientos y las normas laborales, los colaboradores tiene un alto concepto de responsabilidad hacia su puesto laboral lo cual influye en los estándares altos de calidad en procesos de producción y administración. El banco tiene un clima organizacional calificado como competitivo, teniendo pendiente nuevos desafíos para mejorar sus procesos y estructuras donde todo el equipo humano va a intervenir.

En esta investigación se detalla sobre los puntos positivos de aquella empresa que ha empleado una buena gestión por competencias principalmente dedicad a su capital humano, que como bien se sabe es el recurso inicial para todas sus operaciones, por lo tanto, aquí los resultados han sido positivos, de igual manera se toma en cuenta este tipo de investigaciones ya que se puede considerar puntos importantes como orientación para lograr resultados óptimos dentro del desarrollo de tesis.

Antecedentes nacionales

Gonzales (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A.A., en Villa María del Triunfo, 2018”, realizada en la

Universidad César Vallejo, para optar el título de licenciado en administración. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad en la empresa Unacem, Villa María del Triunfo, 2018. El diseño es no experimental desarrollada en una muestra de 50 trabajadores. Se llegó a la siguiente conclusión:

Los resultados del objetivo general y específicos planteados, obtuvieron una correlación positiva alta para cada una de ellas. Es decir, los trabajadores tienen que ser más competentes para que puedan aportar de forma significativa en el desarrollo de sus labores, así también conforme a sus competencias emocionales son controladas por sí mismos y se guían de otros trabajadores. Respecto a sus conocimientos técnicos son necesarios para que los ejecuten en determinadas actividades laborales y conforme a los resultados, se logró evidenciar que la empresa ocupa un lugar importante para la vida de los trabajadores, de acuerdo con los valores corporativos.

La investigación considera las mismas variables de estudio y tiene similitud en los resultados estadísticos, ya que se obtuvo una correlación positiva alta, indiferentemente al pertenecer en un distinto rubro se ha enfocado a su personal. Resultando con noticias positivas de las cuales fueron calificados por sus mismos trabajadores.

Cubos (2017) en su tesis: "Competencias y mejoramiento continuo en la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo y servicios múltiples, en el distrito de Carabayllo, año 2017". Realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú. Para optar el grado de maestro en gestión de alta dirección, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre competencias y mejoramiento continuo en la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo y servicios múltiples, en el distrito de Carabayllo, año 2017. El diseño es no experimental desarrollado en una muestra de 159 asociados. Se llegó a la siguiente conclusión:

Existe una relación significativa entre las competencias y mejoramiento continuo de la asociación de comerciantes en el lugar de estudio. Asimismo, se

evidenció que existe relación significativa entre todas las dimensiones como las competencias básicas, genéricas y específicas, y mejoramiento continuo en la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo, año 2017. Por último, se recomendó que las asociaciones de comerciantes del distrito y demás MYPES del sector dentro del país, ejecuten el trabajo por competencias con una asesoría de especialistas para generar un mejoramiento continuo, con el fin de asegurar la expansión en el mercado con una mejor atención al cliente y buenos productos y servicios de calidad y precios adecuados.

Esta investigación se refiere sobre las tres competencias principales que desarrolla el ser humano y que justamente indican que existe una relación con el mejoramiento continuo; asimismo, sus dimensiones tienen cierta concordancia, ya que también se ha tomado en cuenta tres competencias para describir la relación que existe con la productividad.

Sánchez (2017) en su tesis: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”, realizado en la escuela de postgrado de la Universidad Privada de Tacna, para optar por el grado de maestro en gestión y políticas de publicidad, tuvo el objetivo de describir la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. La investigación tiene un diseño no experimental de nivel correlacional, desarrollada en una muestra de 201 colaboradores de dicha institución pública. Llegó a la siguiente conclusión:

Existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017, el índice del Rho Spearman resultó de 41.9% cuyo p valor es $\leq 0,000$. Asimismo, se evidenció similares resultados estadísticos entre sus dimensiones tales como selección de personal con un índice de Rho Spearman alcanzado de 30.60%; formación y desarrollo con un índice de Rho Spearman resultó de 30.20%; y los sistemas de compensación que alcanzó un índice de Rho Spearman de 34.60%. Por otro lado, se evidencia que, en la Corte Superior de Justicia de Tacna, existen deficiencias respecto al reclutamiento del personal,

consideraciones de formación y desarrollo, aspectos que inciden como la evaluación de sus competencias y capacidades del personal, pues se ha notado que la institución proporciona escasa capacitación y oportunidades de desarrollo, así como también promueve bajas remuneraciones adicionales, como oportunidades, compensaciones, entre otros.

La investigación describió la relación que existe entre las dos variables y de qué manera llega a afectar al entorno laboral donde se realiza el estudio. De acuerdo con sus resultados, se ha logrado detectar deficiencias que suceden dentro de la institución pública, como es el caso de reclutamiento, el cual no es manejado de la manera correcta, así también las capacitaciones, entre otras etapas que si o si son fundamentales para el aprendizaje de los colaboradores. De igual manera se pudo notar que, existe escaso apoyo por parte de las áreas encargadas para que den solución a estos incidentes.

Vilca (2017) en su tesis titulada: “Cultura organizacional y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Seguroc S.A., 2017”, realizado en la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de maestro en gestión del talento humano, tuvo como objetivo determinar la correlación entre la cultura organizacional y nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Seguroc, desarrollado con un diseño no experimental correlacional, en una muestra a 100 colaboradores. Llegó a la siguiente conclusión:

Hay una relación directa entre cultura organizacional y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa ($p=.00$; Rho Spearman = 0,801), lo que se trata de una correlación fuerte positiva alta entre dichas variables. Asimismo, existe una relación directa entre el alineamiento y nivel de productividad de los colaboradores en la empresa ($p = .00$; Rho Spearman = 0,742) lo que significa que hay una correlación fuerte positiva alta entre dichas variables. Además, existe una relación directa entre el compromiso de la empresa y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa ($p=.00$; Rho Spearman= 0,849) indicando que hay una correlación fuerte positiva entre dichas variables. Además, en consideración a las demás dimensiones

como: liderazgo en equipo, premio y reconocimiento, compromiso del trabajador, respeto y trato, también presentan correlaciones fuertes positivas con el nivel de productividad.

Esta investigación describe la existencia de una relación directa entre la cultura organizacional frente al nivel de productividad, asimismo se verifica que también existió una correlación fuerte positiva que se empleó en todas sus dimensiones en relación con el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Seguroc S.A., 2017.

Rodríguez (2016) en su tesis: “Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016”, realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego, para obtener el grado de maestro en administración. La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016. El diseño es transversal aplicada, desarrollado en una muestra de 77 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Mediante el modelo de gestión por competencias se ha logrado determinar las habilidades, conocimientos, técnicas y destrezas de cada puesto de trabajo de la empresa. Asimismo, la evaluación sobre el desempeño laboral que se aplicó después de implementar el modelo de gestión por competencias permitió obtener óptimos resultados en la Empresa. Finalmente se determinó cuáles son las competencias generales y competencias específicas de cada colaborador de la empresa de acuerdo con su puesto de trabajo.

Esta investigación es importante porque emplea un modelo de gestión por competencias y hace evaluación a los factores que contribuyen en él, para que de ese modo facilite en obtener resultados estimados sobre la relación de las variables que existe entre sí, asimismo se ha logrado conocer sobre las competencias generales y específicas que han sido empleadas conforme al rubro que se dedica la empresa investigada.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Bases teóricas de la variable gestión por competencias

2.2.1.1. Definiciones de la variable gestión por competencias

Respecto a la gestión por competencias, Porret (2013) menciona que es: “El acto profesional y/o competente para realizar correctamente las responsabilidades y tareas, dejando atrás, lo pendiente por ejecutar de manera singular y exactamente con lo que está anticipado en las reglas de trabajo” (p. 426).

Asimismo, Spencer y Spencer (1993) dicen que la competencia es considerada como: “Una particularidad profunda de un personal que se encuentra en relación con el desempeño efectivo y/o superior de un puesto de trabajo” (p. 138).

Colardyn (1996) sostiene que las competencias son: “Un conjunto de atributos presentados en la vida profesional como cotidiana. Estas competencias son exclusivas para cada individuo y están relacionadas dentro del contexto social donde se pone en práctica en las actividades generales que realizamos a diario” (p. 53).

La gestión por competencias se entiende como un conjunto de habilidades que el ser humano va adquiriendo dentro de su vida personal y profesional, para el desarrollo de sus actividades, ya que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o mejorado en una situación o trabajo.

2.2.1.2. Importancia de la variable gestión por competencias.

Romero (2019) explica que: “La gestión por competencias busca incrementar la contribución de los colaboradores a la generación de valor en

la empresa, mediante acciones que permitan el logro de los objetivos definidos en cada una de las áreas de la organización” (p. 1).

Saracho (2005) considera que la gestión por competencias es importante porque:

Se trata de un proceso estratégico que los colaboradores demuestran para el desarrollo de sus actividades dentro de las empresas, generando posibilidades de mejora para la empresa logrando así distinguirse en los mercados que se dirige, como también teniendo en cuenta puntos de diferenciación con otras empresas. De acuerdo con esos aspectos, la gestión por competencia es importante para dar a conocer las acciones profesionales y las oportunidades que cada uno de los colaboradores merecen. (p. 11).

Alles (2005) considera que:

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha. (p. 30).

La importancia de la gestión por competencias radica en ser una herramienta valiosa para la administración del talento humano porque es el soporte para lograr los objetivos y también mejorar los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, evaluaciones y desempeño.

2.2.1.3. Características de la variable de gestión por competencias

La gestión por competencias presenta una serie de características que la distinguen de los conceptos tradicionales, Sagi-Vela (2004) menciona las siguientes características:

Es un concepto multidimensional. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la integración de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.

Reflejan el aporte más que la actividad en sí. Las competencias demuestran el aporte que el trabajador genera a la empresa y así mismo como mejora continua. Se toma en cuenta lo que trae como resultado la participación de sus competencias.

Carácter de permanencia en el tiempo. Las competencias llevan consigo un carácter de permanencia en el tiempo, ya que pueden cambiar los canales aplicados para efectuar su aporte, pero difícilmente es que llegue a cambiarse los propios aportes.

Para que sea competencia debe ser aplicada. La aplicación de habilidades, actitudes y conocimientos generan que las competencias tengan validación. Esto se demuestra dentro de la práctica, para que se evalúe si efectivamente se están desarrollando las competencias de manera conforme.

Su aplicación supone la consecución de un logro. La aplicación de las competencias se caracteriza por lograr un resultado óptimo. Y debe ser consecuente en su desarrollo.

La competencia es medible. Gracias a la supervisión y control por parte de las áreas superiores, los colaboradores son evaluados de acuerdo con sus comportamientos y como se aplican las competencias en acontecimientos dentro de la empresa.

Es necesario tener presente las características que poseen las competencias, con carácter general, ya que son los aportes que representan el conjunto de habilidades y capacidades de acuerdo con su medición, causa y efecto, evaluación, entre otros, con el objetivo que permita garantizar a las

empresas su éxito principalmente de su recurso humano, y el cumplimiento de su misión.

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable gestión por competencias

Teoría de las competencias de Porret (2013)

Porret (2013) sostiene que las competencias tratan los aspectos esenciales de las tipologías básicas que maneja la persona, sobre aquellos rasgos de conducta y además de los necesarios conocimientos, habilidades y destrezas requeridas y comprobadas para la contratación o promoción del empleado.

Por lo tanto, conforme a su teoría, las competencias se dividen por los siguientes tipos:

A. Competencias sociales

Son los tributos que permiten llevar de una forma más manejable las relaciones interpersonales, sea con el equipo de trabajo y/o público, lo cual genera cierta ventaja para ponerlo en práctica dentro de diversas situaciones que se presentan en las organizaciones y en la vida cotidiana.

En esta serie de competencias casi universales que aparecen en la mayoría de las organizaciones, unas apropiadas para las personas que asumen altas responsabilidades de la empresa y otras para aquellos que no las tienen tanto, se resumen de la siguiente manera:

- Iniciativa. Se inclina a la acción, se adelanta a los demás; no se abstiene de actuar.
- Dinamismo. Tiene energía, se mueve, es ágil, no se entretiene; tiende a la rapidez.
- Responsabilidad. Pone cuidado y atención, responde a lo hecho, resuelve incidencias.

- Capacidad de aprendizaje. Aprende fácilmente, tiene interés por adquirir nuevos conocimientos.
- Productividad. Buen rendimiento, trabaja eficazmente.
- Flexibilidad. Alta adaptabilidad a los cambios de trabajo; también es flexible en las ideas y en el trabajo.
- Liderazgo. Lo tiene quien dirige, motiva y persuade a los demás; organiza, planifica y controla la actividad.
- Trabajo en equipo. Trabajo en grupo, colabora y se siente comprometido con él.
- Autocontrol. Tolerancia a la presión; resiste las situaciones críticas, dominio de sí mismo.
- Facilidad de comunicación. Transmite bien, se hace entender y consigue respuestas.
- Habilidad de trato. Mantiene buenas relaciones y evita discusiones innecesarias, pero influye en los demás.
- Razonamiento analítico. Hace deducciones y llega a conclusiones de manera práctica.
- Deseo de logro. Le gusta alcanzar nuevas metas, se siente motivado para ello y le estimulan las dificultades.

Estas competencias son muy apreciadas por las organizaciones por considerarse que son necesarias para la buena armonía laboral y la consecución de los objetivos empresariales. Asimismo, cabe mencionar que, el trabajo no es únicamente una cuestión de determinadas técnicas, es además de disponer de las más esenciales competencias para desarrollar completamente sus actividades, así como también el saber relacionarse en un entorno de personas, saber cuáles son los intereses de la empresa y aportar beneficio a la misma.

B. Competencias técnicas

Son aquellos conocimientos y capacidades adquiridos con el tiempo por los empleados en centros formativos, experiencia laboral o práctica continua relacionados directamente con el aspecto productivo o de servicio,

como es el dominio de un oficio, profesión o de alguna fase de un proceso productivo, aun así se considera que no tendría sentido por su gran extensión intentar efectuar genéricamente lista alguna, aunque pueden describirse en cada organización estas competencias para los respectivos puestos de trabajo o funciones.

C. Competencias corporativas

Las competencias corporativas surgen de la combinación de las actividades tecnológicas, procesos de producción y las competencias sociales y técnicas. Se trata de las características que todos los colaboradores deben caracterizarse por llevarlos ya que se da en función dentro de la gestión empresarial, con la finalidad que por sus capacidades y habilidades puedan dar aportes para generar ventajas competitivas, de forma general dentro de la empresa.

Se entiende que en las organizaciones no siempre existe una declaración formal u oficial que se identifica como lista de competencias, pero es muy frecuente que se manifieste en publicaciones como memorias, folletos publicitarios, revista corporativa, entre otros, junto con otros aspectos comerciales y técnicos que resaltan las ventajas competitivas con respecto a otras organizaciones.

Utilidad de las competencias

Dado que la gestión consiste en saber movilizar los conocimientos técnicos de los empleados y sus rasgos sociales, para hacer frente a las incidencias e imprevistos cotidianos, resolviendo problemas y lograr unas metas o fines, implica que sea forzosamente un proceso por cuidar y a optimizar por parte de la dirección de la empresa. Este interés se deberá poner tanto en el ámbito individual como en el de la propia organización, adecuando las características personales del conocimiento y el buen hacer para la efectividad de una actuación excelente. En esencia, aplicar la filosofía de las competencias, nos conduce a:

- Establecer un criterio de gestión de los recursos humanos (selección, formación y desarrollo, retribución, promoción, entre otros).
- Obtener un modelo de actuación que permita alinear la actividad de las personas de la empresa con la estrategia corporativa (todo y todos los enfocados hacia la misma meta).
- Conseguir incrementos de efectividad y mejorar el servicio.
- Con la aplicación del método de competencias se clarifica qué es lo que se espera de cada empleado.
- Ayuda al trabajo en equipo y disminuye la necesidad de control sobre cada una de las personas.

Así que, si se llega a efectuar la filosofía de las competencias, la diferencia competitiva sea notable, puesto que las diferencias con la gestión tradicional de los recursos humanos que consistían tan solo en alcanzar la suficiencia, ahora, en cambio, con el método de las competencias, se consigue la excelencia, entendiéndose esto último en el ámbito comercial, como aquello que se hace mejor que los demás.

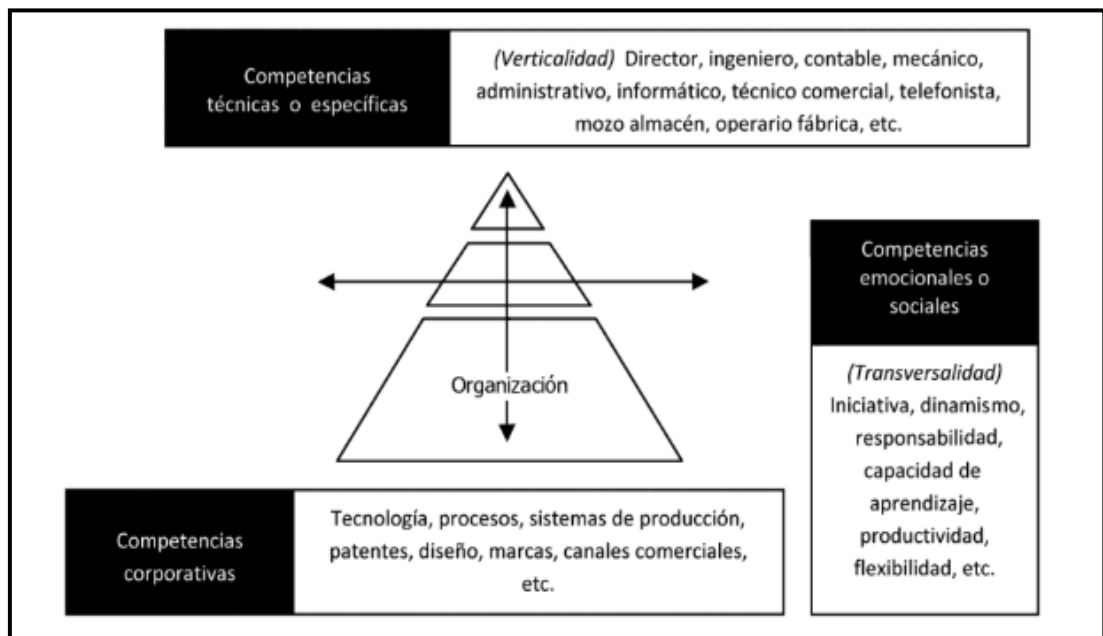


Figura 1. Proceso de competencias.

De acuerdo con esta teoría, ha dado lugar a un nuevo enfoque para gestionar a las personas, que se concibe de la siguiente manera, en tres tipos de gestión por competencias. Se entiende por las competencias

sociales que son habilidades que el ser humano destaca dentro de situaciones en contacto con los demás (superiores, compañeros, clientes, entre otros). Asimismo, las competencias técnicas, son capacidades que caracterizan a una persona para sea empleado en sus actividades del ámbito profesional y/o laboral. Las competencias corporativas son el conjunto de habilidades que se representa en un equipo de trabajo para ejecutarlo en proyectos con la finalidad ser competentes y lograr resultados positivos.

2.2.2. Bases teóricas de la variable productividad

2.2.2.1. Definiciones de la variable productividad

Medianero (2016) considera a la productividad como: “Las relaciones entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir bienes finales” (p. 24).

Robbins y Coulter (2000) dicen: “La productividad es la ejecución de los bienes producidos dentro de una empresa, porque se trata de la relación de los resultados esperados y el tiempo que se utilizan en los procesos” (p. 7).

Martínez (2007) afirma que: “La productividad muestra la utilización de los recursos de una empresa, y sus resultados sobre los recursos utilizados y los productos que se han obtenido en periodo de tiempo” (p. 2).

La productividad se entiende como el ejercicio continuo y actividades para lograr un propósito sea individual o en conjunto, aprovechando el tiempo y los recursos que están a su alcance para poner en marcha el proceso. Asimismo, al incrementar la productividad en una empresa, esta llega a obtener mayor rentabilidad y beneficios significativos para su desarrollo en el mercado, de acuerdo con el rubro al que pertenece.

2.2.2.2. Importancia de la variable productividad

La productividad de una empresa tiene como importancia después de realizar una evaluación, indica el grado de utilidad de sus recursos. Al aumentar su productividad, mejora el rendimiento de su empresa y, por lo tanto, aumentan sus ganancias.

Porter (1990) afirma que: “La productividad es a largo plazo, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante” (p. 214).

Krugman (1997) indica que: “La importancia es importante porque favorece la competitividad, su función es fortalecer los puntos a favor que cada organización tiene principalmente por sus recursos humanos y tecnológicos, mientras mayor alcance tengan, mayor será la productividad de una empresa” (p. 162).

La productividad es importante ya que depende de si, el manejo corporativo y la rentabilidad de la empresa, de tal manera que pueda tener mayor alcance en el mercado. También es importante, porque se enfoca en el manejo de los recursos de las organizaciones, como son los insumos, materiales, talento humano y trabajo continuo, y además de optimizar los tiempos de trabajo.

2.2.2.3. Características de la variable productividad

Las características más influyentes en la productividad de las personas son las siguientes:

Sistema de incentivos. Los sistemas que ofrecen premios en base a la producción de cada individuo consiguen que la productividad aumente.

Establecimiento de metas. Establecer metas aumenta la productividad en gran medida, ya que éstas influyen en la conducta de las personas.

Selección. Existen muchas técnicas a la hora de seleccionar personal que cumpla con los requisitos de la empresa, como: pruebas, entrevistas, antecedentes, referencias, previsiones del trabajo, entre otros.

Capacitación y desarrollo. La capacitación busca desarrollar las habilidades del empleado. Actualmente existen tres métodos: Modelación de la conducta, instrucción programada y con ayuda de un ordenador, y capacitación directa del puesto.

Liderazgo. Cuando pequeños grupos de trabajadores se juntan para buscar solución a un problema, la productividad aumenta ya que se sienten líderes en la toma de decisiones y parte activa de algo grande.

Estructura de la organización. Se puede observar una mayor productividad cuando las subunidades son pequeñas, hay pocos niveles jerárquicos, la intensidad administrativa está controlada y la estructura horizontal no es demasiado compleja.

Las características de la productividad son el soporte que los trabajadores toman en cuenta para que se emplee en el desarrollo de sus labores. Adicional a ello, siempre que sea posible, la experiencia dice que la centralización de la toma de decisiones y una gran formalización fomentan la eficiencia y la productividad del capital humano.

2.2.2.4. Teorías relacionadas a la variable productividad

Teoría de la productividad de Medianero (2016)

Medianero (2016) señala que la productividad es un concepto diferente al de producción y refleja mejor el verdadero grado de bienestar de los habitantes de un país. Asimismo, la productividad hace alusión a la cantidad de productos por cada recurso productivo utilizado, tal como lo expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados (producción)}}{\text{Recursos utilizados}}$$

En este contexto, es el conjunto de factores de producción e insumos utilizados en el proceso productivo que abarca la consecución de metas.

Indicadores de productividad

- Eficacia

La eficacia es la relación entre los resultados obtenidos y las metas trazadas, gracias al desempeño de labores que juegan en conjunto para que se dé esa posibilidad. Una representación intuitiva es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Metas}}$$

Bajo este contexto, la eficacia no implica ni presupone necesariamente eficiencia. Dado que, incluso estos conceptos pueden tener comportamientos divergentes bajo una situación concreta.

- Eficiencia

La eficiencia se plantea la correlación de objetivos recursos, se necesita de la aplicación de los medios posibles, de manera que se consiga un efecto determinado sin necesidad de involucrar tanto esfuerzo, puede representarse mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Metas}}{\text{Recursos}}$$

- Efectividad

La efectividad se encuentra vinculado al manejo empresarial estratégico. El planeamiento estratégico es la capacidad del ejecutivo para el

manejo de la triple E: eficacia, eficiencia y efectividad. La efectividad es un producto de la eficacia y eficiencia y se describe como la satisfacción de las necesidades reales de la empresa o institución mediante el uso óptimo de sus recursos.

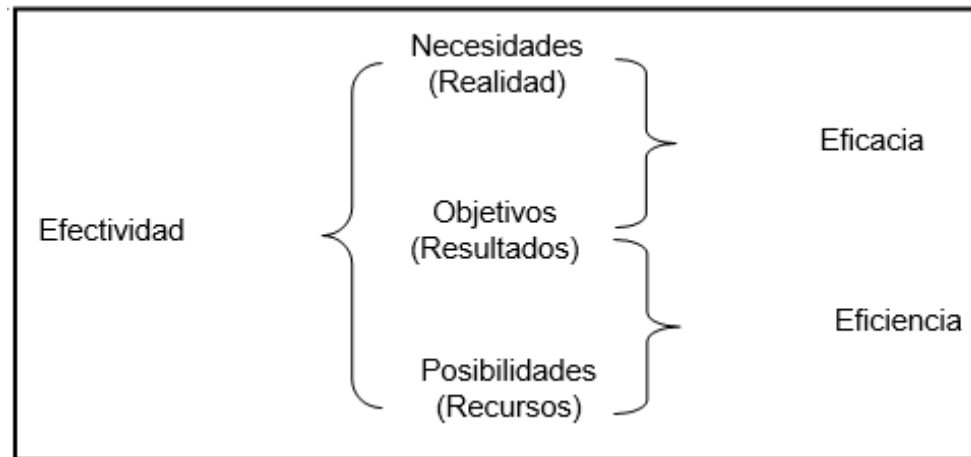


Figura 2. Eficacia, eficiencia y efectividad.

Esta teoría de la productividad sirve para sistematizar el conocimiento de esta variable, así también como una guía para el estudio de investigación que se emplea. Trata de los tres temas más fundamentales que deben ser evaluados a la hora de ejecutar sus actividades, lo que resultaría en realidad ni bien apliquemos este tipo de procedimientos es que en cuanto más se exija y se trabaje para lograr un objetivo habrá como respuesta mejores resultados, asimismo se obtendrán en beneficio del colaborador como de la empresa u organización.

2.2.2.5. Dimensiones de la variable productividad

Eficiencia

Medianero (2016) considera que la eficiencia es: “La capacidad de plantear la correlación de objetivos-recursos, se necesita de la aplicación de los medios posibles, de manera que se consiga un efecto determinado sin necesidad de involucrar tanto esfuerzo” (p. 38).

Chiavenato (2004) afirma que la eficiencia es: “La disposición de conseguir nuestro fin con el uso correcto de los recursos” (p.14).

La eficiencia es entendida como la ejecución mínima de recursos para la consecución de una finalidad o propósito. Consiste en utilizar los recursos de forma adecuada, considerando así que los recursos no son solo materiales, sino que también son los recursos humanos, donde encajan para agregar valor a las actividades que se planean.

Eficacia

Medianero (2016) la eficacia es: “La ejecución de actividades que permitan lograr los objetivos deseados” (p. 38).

Chiavenato (2004) determina que: “La eficacia se relaciona con el logro de objetivos o resultados planteados, gracias al desempeño de labores que juegan en conjunto para que se dé esa posibilidad” (p. 18).

La eficacia es la planeación de cumplir una meta, a base de actividades que sean empleados con esfuerzo y desempeño para alcanzarlo. Se basa en primer lugar en la “operacionalización” para cumplir con el objetivo que se ha planificado.

Efectividad

Medianero (2016) sostiene que: “La efectividad es la habilidad que se demuestra para conseguir un resultado a partir de un acto, mediante el uso apropiado de los recursos disponibles” (p. 38).

Chiavenato (2004) considera que: “La efectividad es hacer las cosas bien y de manera correcta, para cumplir con los objetivos que se tienen planificados dentro de las organizaciones” (p. 17).

La efectividad se entiende como la consecución correcta para lograr los objetivos propios y de la empresa donde se labora. Se trata de la combinación de la eficiencia y eficacia, pues ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, para tratar de llegar a lo posible en optimizar sus recursos.

Capacitación

Mondy y Noe (2005) señalan que: “La capacitación es una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño” (p. 202).

La capacitación se entiende como la herramienta que consiste en poner en práctica continuamente para la obtención de buenos resultados, ya que genera un aumento de la productividad y la calidad del trabajo. Adicional a ello, enfocado al recurso humano, las capacitaciones, de acuerdo con sus procedimientos ayuda para actualizar los conocimientos, promover la retroalimentación, de manera que pueda incrementar la motivación de los colaboradores.

Innovación en el desarrollo del trabajo

Enrique (2011) define que:

La innovación empresarial es como un modelo de negocio que tiene una empresa para realizar diferentes cambios, los cuales pueden ser de tipo organizacional, productivo o tecnológico, con el fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición el mercado o crear un mercado en el cual no haya muchos competidores. (p. 78).

La innovación laboral es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo de la industria y en el comercio, o en un nuevo método de servicio social.

La innovación se entiende como el desarrollo de actividades novedosas, que tengan un gran impacto y asimismo genere cambios en los métodos de trabajo y poder conseguir una mejor participación en el mercado.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Competencias emocionales

Se basa en el reconocimiento de las emociones individuales y las habilidades que uno posee para lograr éxito en las relaciones interpersonales, las cuales resultan muy importantes en un ambiente de trabajo.

Competencias técnicas

Las competencias técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades implicadas con el correcto desempeño de puestos de una función específica, consideradas también conocimientos que son puestos en práctica.

Competencias corporativas

Las competencias corporativas es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes definidas por la organización donde se encuentra el colaborador, con el fin de poner en práctica continua estas características de forma oportuna a las necesidades que tienen generalmente las organizaciones.

Destrezas

Las destrezas residen de las capacidades para ejecutar alguna actividad, primariamente relacionada con trabajos físicos o manuales, es un concepto que va de la mano con las habilidades ya que es característico del ser humano y ambas se complementan para su personalidad de cada uno.

Eficacia

La eficacia es la capacidad para llegar a conseguir la mayor parte de los objetivos propuestos a través de una acción específica, sin darle mayor importancia a la cantidad de esfuerzo o material invertido para cumplirlos.

Eficiencia

La eficiencia mide el grado de consecución de un objetivo con respecto al coste de recursos de este, en otras palabras, es el logro de un objetivo con el menor costo unitario posible, en este caso se busca un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos y metas deseadas.

Efectividad

La efectividad es la capacidad de lograr el efecto que se desea, involucra la eficacia como la eficiencia, es decir, el logro de los resultados en el tiempo y con los costos más razonables posibles, supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Gestión por competencias

La gestión por competencias es un enfoque organizacional que solicita identificar habilidades y capacidades de los individuos, para evaluar los perfiles de acuerdo con lo que se requiera, con el fin de cumplir con el objetivo principal de la organización.

Habilidades

Son las capacidades inherentes que posee una persona para desempeñarse de manera correcta y con facilidad en una actividad específica, en referencia a las actividades que realiza como colaborador, estas habilidades marcan la diferencia de un colaborador a otro, aun así, considerando que están preparados técnicamente en el puesto.

Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influir sobre las personas de manera empática en su manera de pensar, actuar ante la consecución de un objetivo común, es la capacidad de tomar iniciativa y proporcionar ideas innovadoras.

Optimización

Se refiere a la mejor manera de realizar una actividad, ya que está relacionada con la mejora de utilización de los recursos como actividad principal de la organización para que ésta tenga mejores resultados en el desarrollo de sus objetivos y metas planteadas.

Planificación

Se entiende como la capacidad para organizar actividades asignadas con el fin de lograr un objetivo en específico, tomando en cuenta que se utilicen los recursos disponibles, así también se cumpla en un cierto orden y en un tiempo determinado.

Productividad

La productividad laboral se trata sobre la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para que un colaborador pueda producir un determinado bien o servicio, en un periodo de tiempo específico con la debida consideración de la calidad.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación está enmarcada dentro del tipo de investigación aplicada, porque se genera alguna solución a una situación problemática que se quiere resolver en relación con las variables de estudio. Asimismo, se basa en el análisis, observación y solución de problemas.

Chávez (2007) menciona que:

El tipo de investigación aplicada tiene como finalidad principal la resolución de un problema dentro de un corto periodo. Dirigido a la aplicación inmediata a través de planes concretos para enfrentar la problemática. Por lo tanto, se direcciona a la acción próxima en el sentido solucionar problemas detectados en el área del conocimiento (p. 134).

La investigación es de nivel correlacional, porque mide los conceptos y variables para detallar si existe una coincidencia entre sí, conforme a ello, en este estudio se utilizan las variables gestión por competencias y productividad.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que: “La utilidad de los estudios correlacionales buscan saber cómo puede comportarse un concepto o variable considerando el comportamiento de otras variables que se les relaciona en la investigación” (p. 60).

Por otro lado, esta investigación es de enfoque cuantitativo, ya que los datos son empleados utilizando estadísticas, tanto descriptivas como inferenciales.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “El enfoque cuantitativo emplea la recolección de datos, para justificar la hipótesis de acuerdo con una

medición numérica y los cálculos estadísticos con el objetivo de fijar patrones de comportamiento y acreditar teorías” (p. 103).

Diseño de investigación

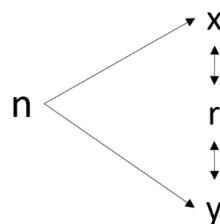
Enfocándose en el diseño de campo, esta investigación posee un diseño no experimental, en virtud de que las variables de estudio serán analizadas en su estado natural, sin ser manipuladas.

Chávez (2007) define que: “En el diseño no experimental se estudian objetos, situaciones o individuos en su contexto, no son manipuladas de manera deliberada. Ya que consiste en observar los fenómenos tal y como se demuestran en su contexto natural” (p. 136).

De acuerdo con los momentos de recolección de datos, la investigación es de tipo transversal o transaccional, dado que el estudio se aplicó en un tiempo único.

Hernández y Mendoza (2018) sostienen que: “Los diseños transversales o transaccionales, son considerados para elaborar la recolección de datos en un solo momento, en un determinado tiempo” (p. 208).

Esta investigación está expresada en el siguiente esquema:



Dónde:

n: Colaboradores del área de ventas de la Tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.

x: Gestión por competencias

y: Productividad

r: Relación de las variables

3.2. Población y muestra

Población

En esta investigación la población está constituida por 86 colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.

Tamayo (2012) define que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (p. 176).

Tabla 1

Población de colaboradores del área de ventas

| | Número de colaboradores | Porcentaje |
|---------|-------------------------|------------|
| Hombres | 42 | 40% |
| Mujeres | 44 | 60% |
| Total | 86 | 100% |

En la tabla 1 se observa que 42 colaboradores que representa el 40% son hombres y 44 colaboradores que representan el 60% son mujeres.

Criterio de inclusión. En la investigación solo se ha considerado a los colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.

Muestra

Considerando lo explicado, la muestra está conformada por 72 colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza, siendo una muestra es por conveniencia, se considera la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

| | | |
|----------------------|-----------------|-------|
| Marco muestral | N | 86 |
| Error Alfa | A | 0.050 |
| Nivel de Confianza | 1- α | 0.95 |
| Z de (1- α) | Z(1- α) | 1.960 |
| Atributo / Prob. | P | 0.500 |
| Complemento de p | Q | 0.500 |
| Precisión | D | 0.050 |
| Tamaño de la muestra | N | 72 |

Cabe señalar que la formula vista demuestra que los 72 colaboradores son parte de la población, porque se realizó un procedimiento de muestreo no probabilístico cuyo objetivo es determinar el tamaño y la probabilidad por conveniencia.

Balestrini (2006) define que: “La muestra es una cierta parte en representación del todo, o sea, la población” (p. 32).

Asimismo, la muestra considera que la investigación es no probabilística, porque se obtiene la muestra sin que todos los individuos de la población tengan posibilidades iguales de ser elegidos.

Conforme al muestreo no probabilístico, Behar (2008) menciona que: “Es cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino con causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (p. 52).

Por otro lado, la técnica de muestreo por conveniencia considera a la selección de individuos que resultan accesibles y de rápida investigación.

Niño (2011) señala que: “El muestreo por conveniencia se aplica el criterio de qué manera es la más conveniente para el caso” (p. 57).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

H_a: Existe relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Hipótesis específicas

H₁: Existe relación entre las competencias sociales y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

H₂: Existe relación entre las competencias técnicas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

H₃: Existe relación entre las competencias corporativas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

3.4. Variables - Operacionalización

Niño (2011) definen que: “El término variable se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra” (p. 59).

Definición conceptual de la gestión por competencias.

De acuerdo con la definición de la gestión por competencias, Ramos (2012) señala que: “La gestión por competencias consiste en ejecutar correctamente los recursos humanos, ya que se trata de una ventaja competitiva entre las organizaciones, pues cuanto más integrado este el equipo y se aprovechen las cualidades de sus integrantes” (p. 6).

Definición operacional de la gestión por competencias

La gestión por competencias se evalúa en función de 3 dimensiones (competencias sociales, competencias técnicas y competencias corporativas), 9 indicadores y 27 ítems, que permitieron medir la percepción de los colaboradores sobre la gestión por competencias.

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión por competencias

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición y valores | Niveles y rangos |
|---------------------------|--------------------------------|--------------|------------------------------|------------------|
| Competencias sociales | - Relaciones interpersonales | Del 1 al 9 | 1. Nunca | Bueno [40-45] |
| | - Asertividad | | | Regular [34-40> |
| | - Formación de ética y valores | | | Malo [27-34> |
| Competencias técnicas | - Proactividad | Del 10 al 18 | 2. Casi nunca | Bueno [40-45] |
| | - Aptitudes | | | Regular [33-40> |
| | - Resolución de conflictos | | | Malo [27-33> |
| Competencias corporativas | - Trabajo en equipo | Del 19 al 27 | 3. A veces | Bueno [38-45] |
| | - Línea de carrera | | | Regular [30-33> |
| | - Recompensas | | | Malo [26-30> |

Definición conceptual de la productividad

Jiménez, Castro y Brenes (2009) definen que: “La productividad es la relación entre una cantidad de bienes y servicios producidos y la medida de recursos empleados” (p. 6).

Definición operacional de la productividad.

La productividad, se evalúa en función de 5 dimensiones (eficiencia, eficacia, capacitación e innovación en el desarrollo del trabajo), 15 indicadores

y cuenta con 45 ítems, que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto a la productividad.

Tabla 3

Operacionalización de la variable productividad

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición y valores | Niveles y rangos |
|--------------------------------------|-----------------------------|--------------|--|------------------|
| Eficiencia | - Cumplimiento de las metas | Del 1 al 9 | | Bueno [36-41] |
| | - Recursos económicos | | | Regular [31-36] |
| | - Equidad | | | Malo [27-31] |
| Eficacia | - Satisfacción del cliente | Del 10 al 18 | 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre | Bueno [39-43] |
| | - Calidad del producto | | | Regular [32-39] |
| | - Resultados | | | Malo [19-32] |
| Efectividad | - Consideraciones sociales | Del 19 al 27 | | Bueno [37-45] |
| | - Compromiso | | | Regular [30-37] |
| | - Crecimiento en ventas | | | Malo [23-30] |
| Capacitación | - Inducción | Del 28 al 36 | | Bueno [40-45] |
| | - Desempeño | | | Regular [32-40] |
| | - Productividad | | | Malo [25-32] |
| Innovación en desarrollo del trabajo | - Nivel corporativo | Del 37 al 45 | | Bueno [39-45] |
| | - Innovación | | | Regular [31-35] |
| | - Nivel Individual | | | Malo [27-31] |

3.5. Método y técnicas de investigación de datos

Métodos de investigación

En esta investigación se consideró realizar el método hipotético deductivo, ya que se encarga de analizar el fenómeno de estudio, desarrolla

hipótesis para una posible solución, se enfoca en su fundamentación y comprueba los resultados en base a la experiencia.

Behar (2008) menciona que:

En el método hipotético deductivo (a de contrastación de hipótesis) se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedad observables, que se obtienen deduciéndolos de la hipótesis y cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente. (p. 40).

Técnica de investigación

En la presente investigación se aplicó la encuesta como técnica para evaluar las variables en estudio.

Al respecto, Grasso (2006) afirma que: “La encuesta es la búsqueda de información, donde el investigador realiza diversas preguntas a los investigados, para que conforme a esa recolección de las respuestas (datos) se obtenga una evaluación” (p. 68).

Asimismo, se aplicó la observación, Bunge (2007) dice: “Es el procedimiento empírico elemental de la ciencia que tiene como objeto de estudio uno o varios hechos, objetos o fenómenos de la realidad” (p. 75).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

La recolección de datos se realizó empleando dos instrumentos de recolección de datos, uno para evaluar la gestión por competencias y otro para evaluar la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.

Dichos instrumentos aplicados, reúnen los requisitos de validez y confiabilidad, para poder determinar el uso correcto de los datos otorgados por los colaboradores de la empresa.

Hernández y Mendoza (2018) refieren que: “La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretender medir” (p. 243).

Hidalgo (2005) refiere que:

La confiabilidad depende de procedimientos de observación para describir detalladamente lo que está ocurriendo en un contexto determinado, tomando en cuenta para ello el tiempo, lugar y contexto objeto de investigación o evaluación, para poder así intercambiar juicios con otros observadores sean estos investigadores o evaluadores. (p. 108).

Instrumento I. Gestión por competencias

Ficha técnica

| | |
|----------------|--|
| Nombre | : Gestión por competencias |
| Autor | : Estela Alejandra Vial Pardo Figueroa |
| País | : Perú |
| Año | : 2020 |
| Administración | : Individual |
| Duración | : 15 minutos |
| Aplicación | : Colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza. |
| Materiales | : Formulación de Google Forms |

Significación

Este cuestionario consta de tres dimensiones de gestión por competencias dentro de la empresa, como son los siguientes: competencias

sociales, competencias técnicas y competencias corporativas. Este instrumento está conformado por 27 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión competencias sociales, 9 ítems para la dimensión competencias técnicas y 9 ítems para la dimensión competencias corporativas. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo de 135.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de manera individual mediante el formulario de Google Forms realizando encuestas virtuales, en donde el colaborador encuestado tiene 5 posibles respuestas a cada pregunta, reafirmando que los resultados son confidenciales. Los criterios utilizados son los siguientes:

| | |
|--------------|---|
| Siempre | 5 |
| Casi siempre | 4 |
| A veces | 3 |
| Casi nunca | 2 |
| Nunca | 1 |

Normas de calificación

Al momento de la evaluación de los datos, se suman las puntuaciones parciales por dimensión y asimismo el total de los ítems valorados del instrumento.

Instrumento II. Productividad

Ficha técnica

| | |
|----------------|--|
| Nombre | : Productividad |
| Autor | : Estela Alejandra Vial Pardo Figueroa |
| País | : Perú |
| Año | : 2020 |
| Administración | : Individual |

| | |
|------------|---|
| Duración | : 15 minutos |
| Aplicación | : Colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza. |
| Materiales | : Formulación de Google Forms |

Significación

Este cuestionario consta de tres dimensiones de productividad dentro de la empresa, como son los siguientes: eficiencia, eficacia y efectividad, Este instrumento está conformado por 45 ítems, de los cuales 9 son para la dimensión eficiencia, 9 ítems para la dimensión eficacia, 9 ítems para la dimensión efectividad, 9 ítems para la dimensión capacitación y 9 ítems para la dimensión innovación en el desarrollo del trabajo. Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo de 225.

Normas de aplicación

La aplicación puede darse de manera individual mediante el formulario de Google Forms realizando encuestas virtuales, en donde el colaborador encuestado tiene 5 posibles respuestas a cada pregunta, reafirmando que los resultados son confidenciales. Los criterios utilizados son los siguientes:

| | |
|--------------|---|
| Siempre | 5 |
| Casi siempre | 4 |
| A veces | 3 |
| Casi nunca | 2 |
| Nunca | 1 |

Normas de calificación

Al momento de la evaluación de los datos, se suman las puntuaciones parciales por dimensión y asimismo el total de los ítems valorados del instrumento.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

En plan de análisis estadístico, una vez ya obtenidos todos los datos de los instrumentos diseñados de las variables son expuestos de forma estadística, se llega con estos resultados a la hipótesis ya planteada, continuadamente se tabulan todos los resultados con lo cual se interpreta y finalmente se comparan los resultados con las hipótesis anteriormente plasmadas y así llegar a una conclusión.

Para efectuar la organización de los datos, se implementó la base de datos de las variables de estudio, las cuales fueron sujetos a un análisis estadístico en el programa computarizado SPSS versión 22 para obtener las correlaciones.

En el análisis descriptivo de las variables se obtuvo puntajes y se estableció su presentación, frecuencias y porcentajes, así como también la distribución de confiabilidad y contrastación.

Se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y se aplicó el coeficiente de correlación R de Pearson. En el análisis de los resultados se realizó la interpretación de los valores estadísticos y se colocó los niveles de relación, también la contrastación de las hipótesis con un nivel de confianza del 95% y un p: valor de 5%.

Se discutió y se detalló los resultados por variables y respectivas dimensiones.

Se aplicó las estadísticas, teniendo ya las características de muestra y de igual forma las variables de estudio de esta investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la gestión por competencias

La validación del instrumento se estableció mediante el criterio de jueces y especialistas en el tema, considerando a expertos de patrón temático, metodológico y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterios y constructo del instrumento.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de la gestión por competencias

| Validador | Resultado de aplicabilidad |
|---------------------------------|----------------------------|
| Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe | Aplicable |
| Mg. Jose Luis Sanguineti Smith | Aplicable |
| Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz | Aplicable |

Validez del instrumento de la productividad

La validación del instrumento se estableció mediante el criterio de jueces y maestros en el tema, considerando a expertos de patrón temático, metodológico y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterios y constructo del instrumento.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de la productividad

| Validador | Resultado de aplicabilidad |
|---------------------------------|----------------------------|
| Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe | Aplicable |
| Mg. Jose Luis Sanguineti Smith | Aplicable |
| Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz | Aplicable |

La validación de los instrumentos indica que dichos cuestionarios presentan validez de contenido, puesto que los jueces expertos en el tema consideraron que son aplicables para la prueba de consistencia interna.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable gestión por competencias se empleó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la gestión por competencias

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,918 | 27 |

En la tabla 6, se observa el resultado de alfa de Cronbach de 0.918, el cual es mayor a 0.75, de modo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta por dar en el intervalo de 0.9 a 0.99 dando como consecuencia que el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento de la variable productividad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable productividad se empleó la prueba estadística de Alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala politómica.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la productividad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,942 | 45 |

En la tabla 7, se observa el resultado de alfa de Cronbach de 0.942, el cual es mayor a 0.75, de modo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta por dar en el intervalo de 0.9 a 0.99 dando como consecuencia que el instrumento es aplicable en la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable gestión por competencias

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 16 | 22,2 |
| Regular | 39 | 54,2 |
| Bueno | 17 | 23,6 |
| Total | 72 | 100,0 |

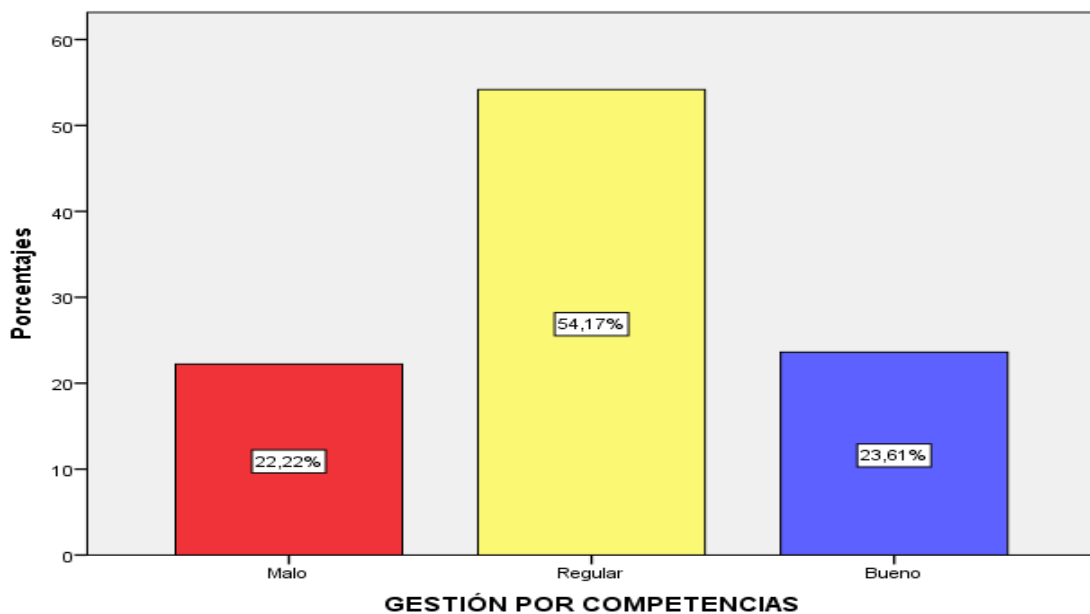


Figura 3. Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias.

Interpretación

Se observa en la figura 3 que 39 colaboradores encuestados que simboliza el 54,17% estiman a la gestión por competencias en un nivel regular, 17 colaboradores encuestados semejante al 23,61% lo estiman en un nivel bueno y 16 colaboradores encuestados que simbolizan al 22,22% lo estiman en un nivel malo. Esto quiere decir que, hay una cierta cantidad de colaboradores que no pone del todo en práctica sus competencias y esto puede ser motivo a que aún están en proceso de aprendizaje y conocimiento tanto de la empresa como de sus habilidades y capacidades para desempeñar sus labores.

Resultados descriptivos de la variable productividad

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable productividad

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 18 | 25,0 |
| Regular | 36 | 50,0 |
| Bueno | 18 | 25,0 |
| Total | 72 | 100,0 |

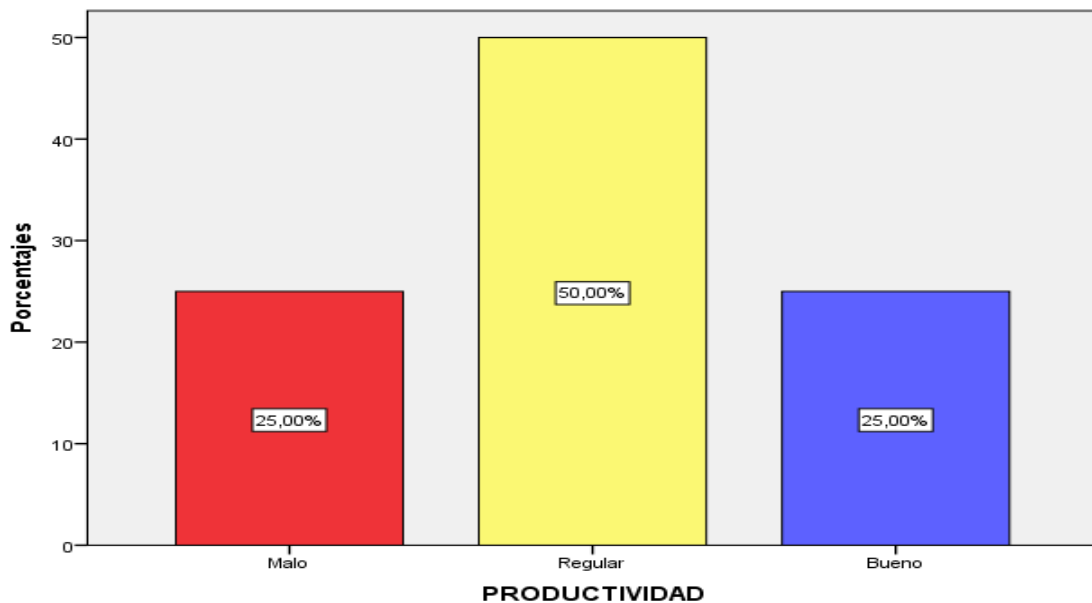


Figura 4. Análisis descriptivo de la variable productividad

Interpretación

Se observa en la figura 4 que, 36 colaboradores encuestados que simboliza el 50,00% estiman a la productividad en un nivel regular, 18 colaboradores encuestados semejante al 25,00% lo estiman en un nivel bueno y 18 colaboradores encuestados que simbolizan al 25,00% lo estiman en un nivel malo. Esto quiere decir que hay un problema con un grupo de colaboradores encuestados que no consideran la productividad como parte de desempeño por las actividades que realizan en su día a día, y sucede en esos casos la mayoría no llega a cumplir con sus metas de ventas.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de gestión por competencias

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión competencias sociales

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 20 | 27,8 |
| Regular | 40 | 55,6 |
| Bueno | 12 | 16,7 |
| Total | 72 | 100,0 |

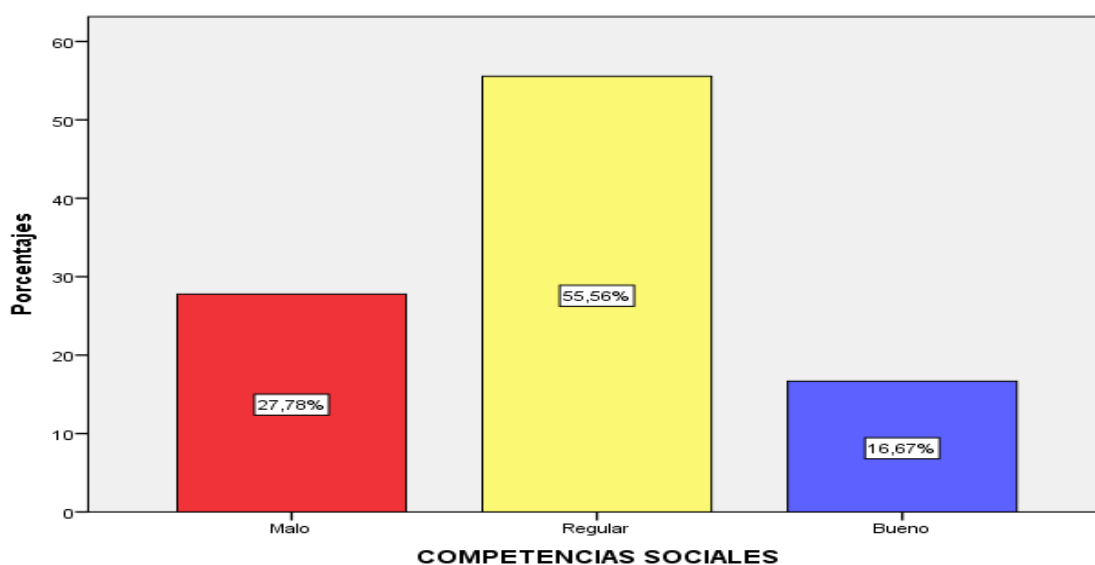


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión competencias sociales

Interpretación

Se observa en la figura 5 que, 40 colaboradores encuestados que simboliza el 55,56% estiman a la dimensión competencias sociales en un nivel regular, 20 colaboradores encuestados semejante al 27,78% lo estiman en un nivel malo y 12 colaboradores encuestados que simbolizan al 16,67% lo estiman en nivel bueno. Esto se entiende que, un grupo de colaboradores encuestados creen que las competencias sociales si afectan en gran parte para el desarrollo de sus actividades, sea en ventas y/o atención al cliente, porque de cierto modo trae un plus poder explotar este tipo de competencias. Sin embargo, por otro lado, hay colaboradores que no creen muy necesario su utilidad para desempeñarse.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 19 | 26,4 |
| Regular | 35 | 48,6 |
| Bueno | 18 | 25,0 |
| Total | 72 | 100,0 |

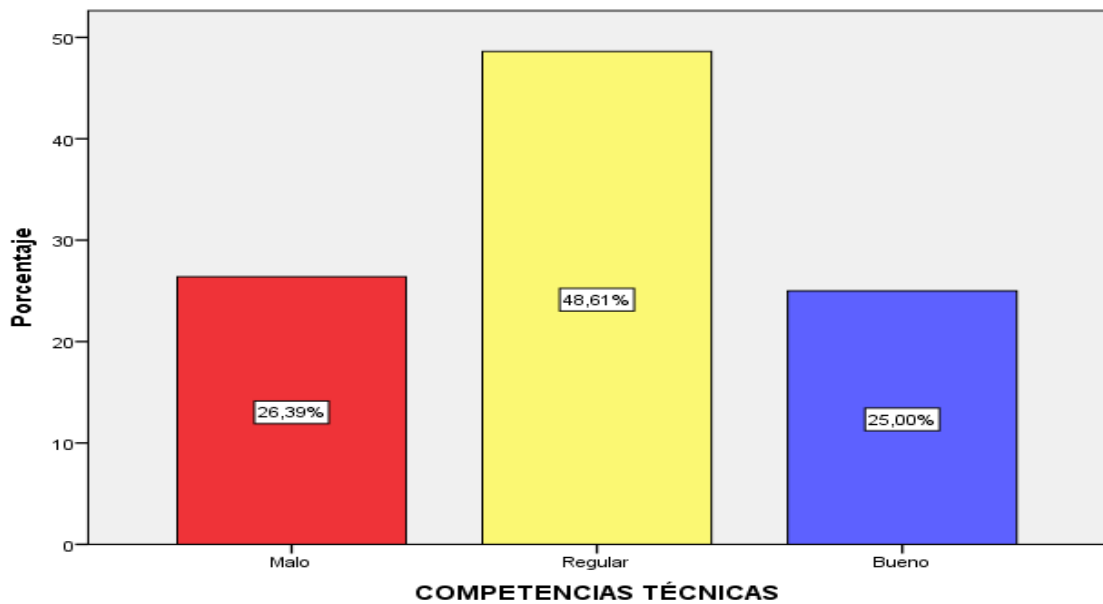


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas

Interpretación

Se observa en la figura 6 que, 35 colaboradores encuestados que simboliza el 48,61% estiman a la dimensión competencias técnicas en un nivel regular, 19 colaboradores encuestados semejante al 26,39% lo estiman en un nivel malo y 18 colaboradores encuestados que simbolizan al 25,00% lo estiman en nivel bueno. Esto quiere decir, que gran cantidad de colaboradores encuestados creen que es bueno/regular el hecho de contar con conocimientos técnicos específicos para llegar a alcanzar sus metas, asimismo consideran que al lograr esto pueden destacar entre su equipo sea por el buen manejo de sus competencias técnicas y por sus resultados de productividad. No obstante, hay otra cantidad regular de colaboradores encuestados que se encuentran disconformes.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 18 | 25,0 |
| Regular | 39 | 54,2 |
| Bueno | 15 | 20,8 |
| Total | 72 | 100,0 |

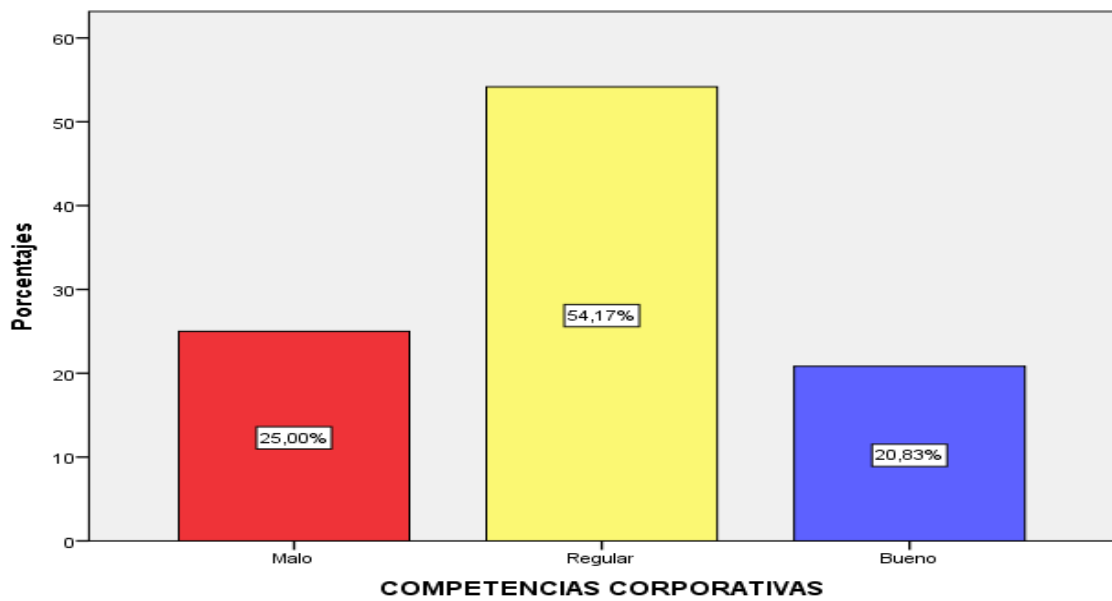


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas.

Interpretación

Se observa en la figura 7 que, 39 colaboradores encuestados que simboliza el 54,17% estiman a la dimensión competencias corporativas en un nivel regular, 18 colaboradores encuestados semejante al 25,00% lo estiman en un nivel malo y 15 colaboradores encuestados que simbolizan al 20,83% lo estiman en nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema visible en las competencias corporativas, ya que los colaboradores no se encuentran muy de acuerdo con la toma de decisiones que son ejecutadas por sus jefes directos.

Resultados descriptivos de las dimensiones de productividad

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 26 | 36,1 |
| Regular | 27 | 37,5 |
| Bueno | 19 | 26,4 |
| Total | 72 | 100,0 |

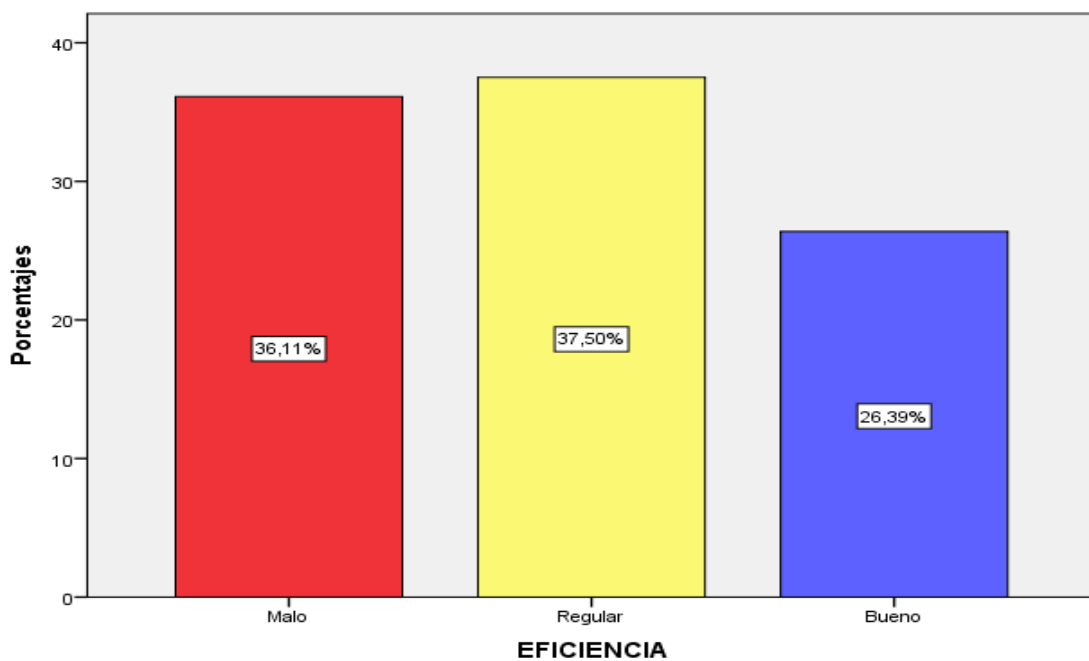


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia

Interpretación

Se observa en la figura 8 que, 27 colaboradores encuestados que simboliza el 37,50% estiman a la dimensión eficiencia en un nivel regular, 26 colaboradores encuestados semejante al 36,11% lo estiman en un nivel malo y 19 colaboradores encuestados que simbolizan al 26,39% lo estiman en nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema muy frecuente con los colaboradores, ya que no están cumpliendo con sus objetivos y metas por completo o continuo, debido a que no cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de las operaciones, sea por capacitaciones, organización, remuneraciones, entre otros factores.

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 17 | 23,6 |
| Regular | 42 | 58,3 |
| Bueno | 13 | 18,1 |
| Total | 72 | 100,0 |

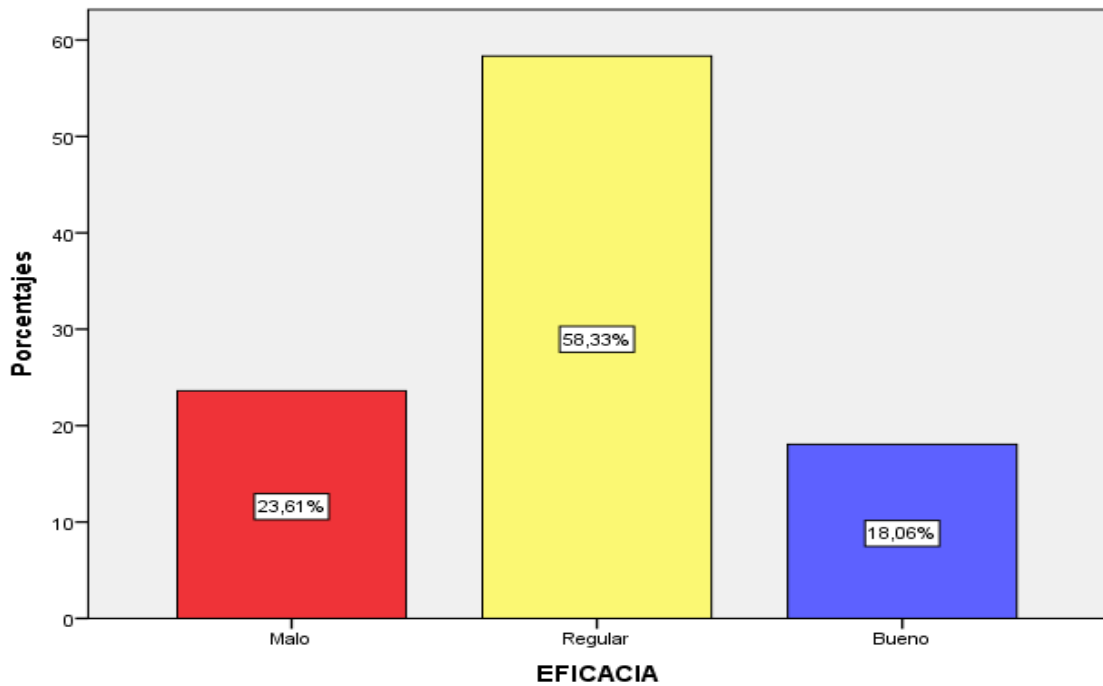


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión eficacia

Interpretación

Se observa en la figura 9 que, 42 colaboradores encuestados que simboliza el 58,33% estiman a la dimensión eficacia en un nivel regular, 17 colaboradores encuestados semejante al 23,61% lo estiman en un nivel malo y 13 colaboradores encuestados que simbolizan al 18,06% lo estiman en nivel bueno. Esto evidencia que hay un problema en cierta cantidad de colaboradores ya que no llegan a ser eficaces para alcanzar las metas de ventas fijadas en el plan del equipo de trabajo.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión efectividad

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 21 | 29,2 |
| Regular | 35 | 48,6 |
| Bueno | 16 | 22,2 |
| Total | 72 | 100,0 |

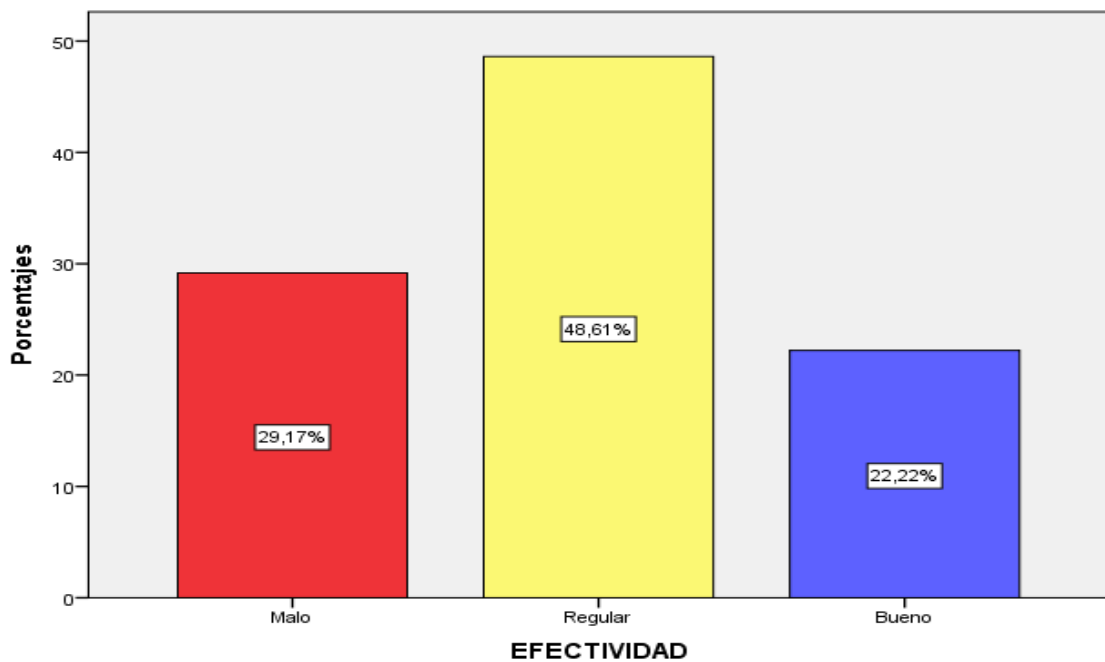


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión efectividad.

Interpretación

Se observa en la figura 10 que, 35 colaboradores encuestados que simboliza el 48,61% estiman a la dimensión efectividad en un nivel regular, 21 colaboradores encuestados semejante al 29,17% lo estiman en un nivel malo y 16 colaboradores encuestados que simbolizan al 22,22% lo estiman en nivel bueno. Se evidencia que existen problemas internos con respecto a la efectividad de las actividades y esto genera retraso en la gestión de la atención y ventas que realizan los colaboradores, por lo tanto, trae consigo bajos niveles de productividad.

Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión capacitación

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 21 | 29,2 |
| Regular | 28 | 38,9 |
| Bueno | 23 | 31,9 |
| Total | 72 | 100,0 |

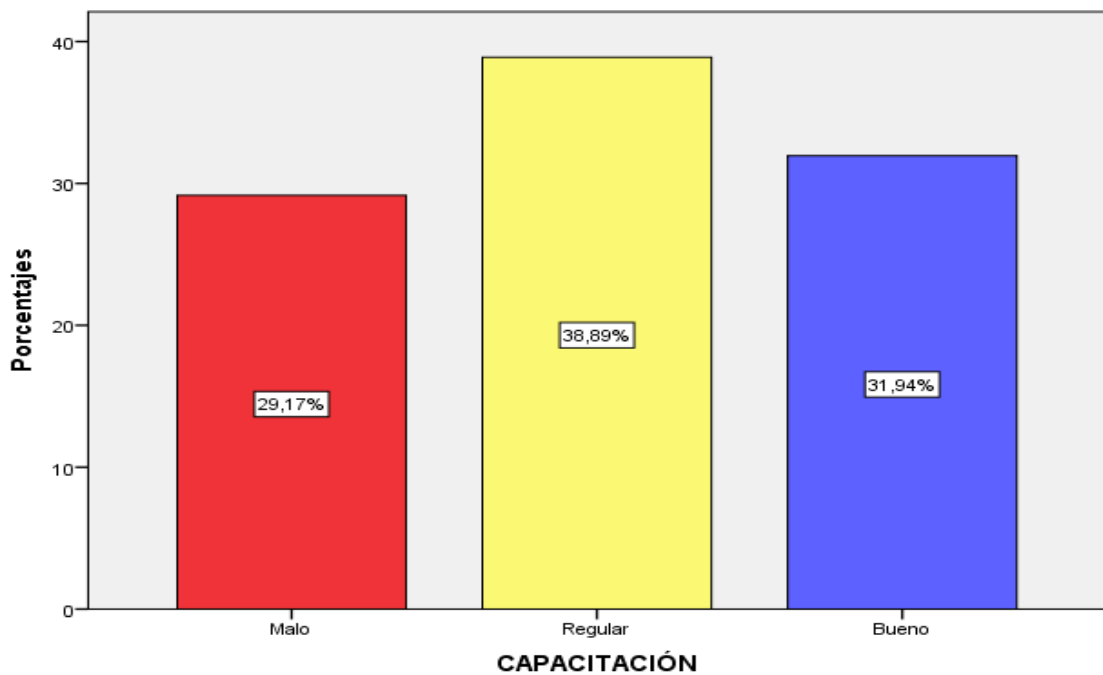


Figura 11. Análisis descriptivo de la dimensión capacitación

Interpretación

Se observa en la figura 11 que, 28 colaboradores encuestados que simboliza el 38,89% estiman a la dimensión capacitación en un nivel regular, 23 colaboradores encuestados semejante al 31,94% lo estiman en un nivel bueno y 21 colaboradores encuestados que simbolizan al 29,17% lo estiman en nivel malo. Se evidencia que, existe un problema concurrente sobre las capacitaciones hacia los mismos jefes y ellos a sus equipos de ventas, pues no están recibiendo de manera continua sobre inducciones o retroalimentaciones, que de por sí son importantes para que puedan avanzar con los objetivos.

Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión: innovación en el desarrollo del trabajo

| | Colaboradores | Porcentaje |
|---------|---------------|------------|
| Malo | 22 | 30,6 |
| Regular | 32 | 44,4 |
| Bueno | 18 | 25,0 |
| Total | 72 | 100,0 |

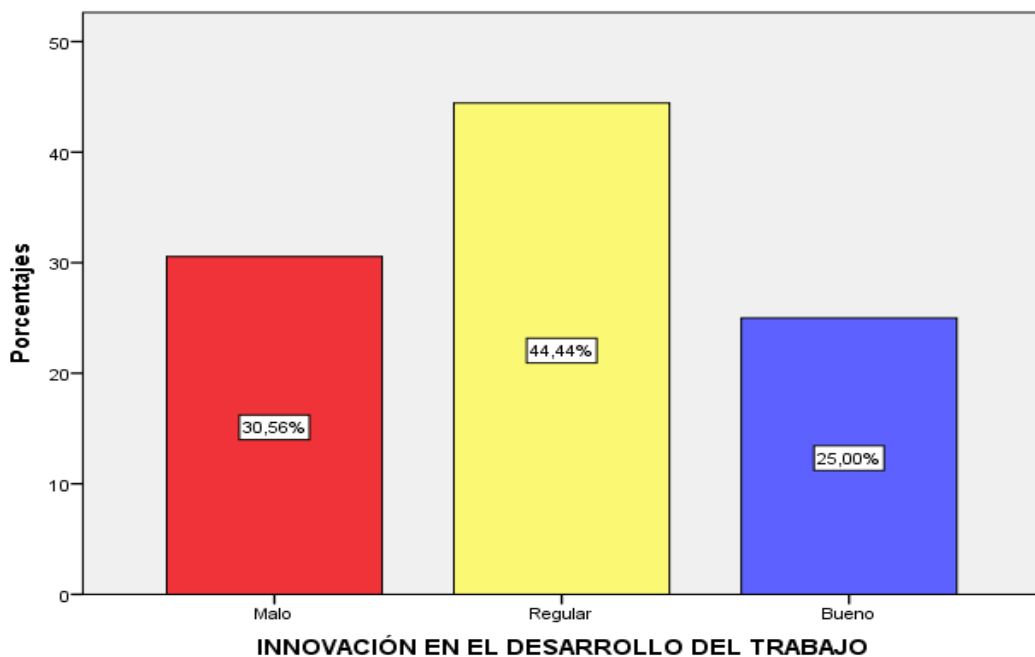


Figura 12. Análisis descriptivo de la dimensión innovación en el desarrollo del trabajo

Interpretación

Se observa en la figura 12 que, 32 colaboradores encuestados que simboliza el 44,44% estiman a la dimensión innovación en el desarrollo del trabajo en un nivel regular, 22 colaboradores encuestados semejante al 30,56% lo estiman en un nivel malo y 18 colaboradores encuestados que simbolizan al 25,00% lo estiman en nivel bueno. Esto quiere decir, que existe un problema para los colaboradores y su entorno ya que no se está empleando la innovación en el desarrollo de sus labores sea individual o en conjunto, de tal modo que eso también afecta en los procesos de ventas que realiza cada colaborador.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y productividad

| Gestión por competencias | Productividad | | | | | | Total | |
|--------------------------|---------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | Malo | | Regular | | Bueno | | Fi | % |
| | Fi | % | Fi | % | Fi | % | | |
| Malo | 12 | 16.7% | 4 | 5.6% | 0 | 0.0% | 16 | 22.2% |
| Regular | 6 | 8.3% | 26 | 36.1% | 7 | 9.7% | 39 | 54.2% |
| Bueno | 0 | 0.0% | 6 | 8.3% | 11 | 15.3% | 17 | 23.6% |
| Total | 18 | 25.0% | 36 | 50.0% | 18 | 25.0% | 72 | 100.0% |

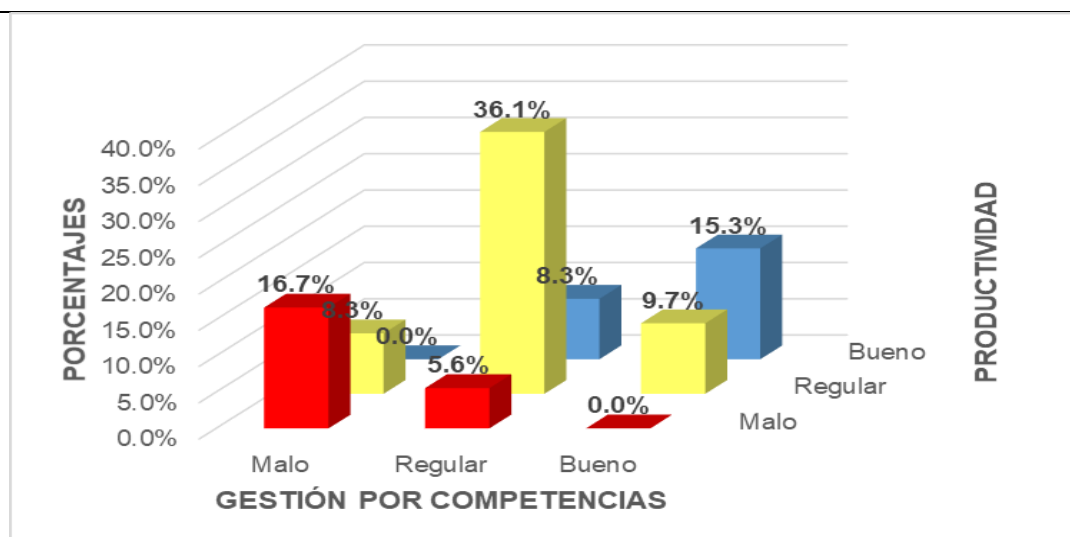


Figura 13. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y productividad.

Interpretación

La tabla 18 y figura 13 presentan la descripción respecto a las variables de estudio donde se puede apreciar que el 16.7% de los encuestados consideran la relación entre dichas variables como malo. De igual manera, 36.1% de los encuestados perciben esta relación como regular, en tanto el 15.3% de los encuestados aseguran que esta relación es buena; esta tendencia demuestra que existe una relación positiva y directa entre las variables gestión por competencias y productividad de tal forma que se verifica con la respectiva prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable productividad presenta una distribución normal

H₁: La variable productividad difiere una distribución normal

Tabla 19

Resultados de la prueba de normalidad de la variable productividad

| | | Productividad |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| N | | 72 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 174,19 |
| | Desviación estándar | 20,102 |
| Máximas diferencias extremas | Absoluta | ,086 |
| | Positivo | ,065 |
| | Negativo | -,086 |
| Estadístico de prueba | | ,086 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | ,200 ^{c,d} |

Nota: a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación

La tabla 19 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov se observa que la distribución de los puntajes se aproxima a una distribución normal en la variable productividad, ya que el valor Sig. = 0,200 es mayor a 0,05. Dicho resultado permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, por lo tanto, la variable productividad presenta una distribución normal, y para la prueba de hipótesis se debe usar el coeficiente correlación de Pearson.

4.6. Procedimientos correlaciones

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

H_a: Existe relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 20

Resultados de correlación entre la gestión por competencias y la productividad

| | | Productividad |
|--------------------------|------------------------|---------------|
| Gestión por competencias | Correlación de Pearson | ,817** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | N | 72 |

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

Interpretación

En la tabla 20 se muestra los resultados de correlación entre las variables de estudio, mediante un estadístico de R de Pearson que asciende a 0.817, a un nivel de significancia $p=0,00$ que es menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre gestión por competencias y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

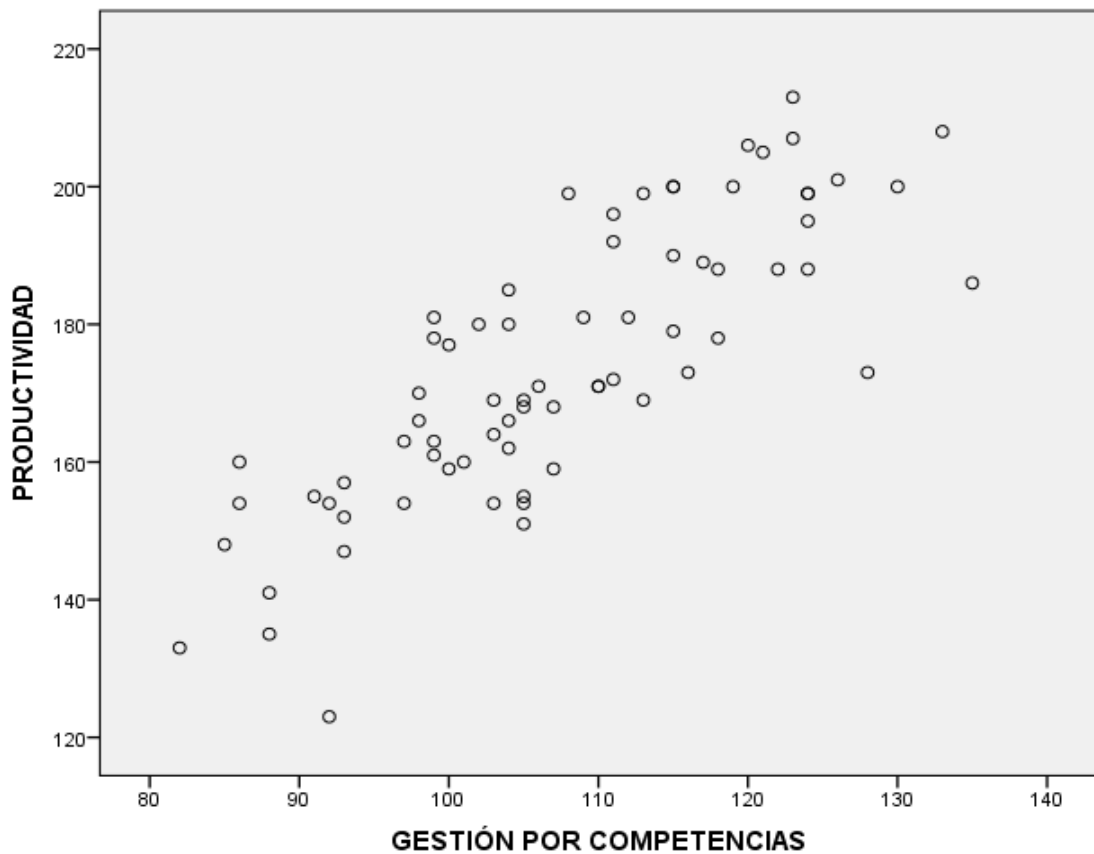


Figura 14. Gráfico de dispersión de las variables gestión por competencias y productividad

Interpretación

En la figura 14, se puede observar los resultados del gráfico de dispersión, donde indica que existe una relación positiva directa, esto quiere decir que, a medida que aumenten los puntajes de la variable gestión por competencias, aumentan también los puntajes de la variable productividad.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación entre las competencias sociales y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

H₁. Existe relación entre las competencias sociales y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Tabla 21

Resultados de correlación entre la dimensión competencias sociales y productividad

| | | Productividad |
|-----------------------|------------------------|---------------|
| Competencias sociales | Correlación de Pearson | ,738** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | N | 72 |

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

Interpretación

En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión competencias sociales y la variable productividad, mediante un estadístico R de Pearson que asciende de 0,738, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación significativa entre la dimensión de competencias sociales y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación entre las competencias técnicas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

H₂. Existe relación entre las competencias técnicas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Tabla 22

Resultados de correlación entre la dimensión competencias técnicas y productividad

| | | Productividad |
|-----------------------|------------------------|---------------|
| Competencias técnicas | Correlación de Pearson | ,748** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | N | 72 |

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

Interpretación

En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión competencias técnicas y la variable productividad, mediante un estadístico R de Pearson que asciende a 0,748, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación significativa entre la dimensión competencias técnicas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación entre las competencias corporativas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

H₃. Existe relación entre las competencias corporativas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

Tabla 23

Resultados de correlación entre la dimensión competencias corporativas y productividad

| | | Productividad |
|---------------------------|------------------------|---------------|
| Competencias corporativas | Correlación de Pearson | ,712** |
| | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | N | 72 |

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

Interpretación

En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión competencias corporativas y la variable productividad, mediante un estadístico R de Pearson que asciende a 0,712, a un nivel de significancia $p=0,000$ que es menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación significativa entre la dimensión competencias corporativas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En esta investigación su propósito fue analizar el nivel de correlación que existe entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2019.

Los instrumentos aplicados que se utilizaron para la recolección de información, fueron sometidos a criterio de validez y confiabilidad, logrando como resultado un alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de gestión por competencias se logró alcanzar un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,918, mientras que el instrumento de productividad alcanzó un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,942 mayor al 0,75, demostrando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite continuar con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la investigación mediante el estadístico de correlación de R de Pearson se obtiene una correlación positiva alta entre la gestión por competencias y productividad, dichos resultados se contrastan con lo planteado por Gonzales (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A.A., en Villa María del Triunfo”, se encuentra que las variables de estudio de la gestión por competencias y productividad en los trabajadores de la empresa Unacem S.A.A. tienden a relacionarse y se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables lo que esto se demuestra una correlación positiva alta, aceptando la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Estos resultados demuestran que existe una correlación positiva entre ambas variables, es decir que, si se aumenta la gestión por competencias y se emplea de manera óptima en los colaboradores, también viene a aumentar la productividad y se van a obtener mejores resultados en cada colaborador, de tal forma que esto llegue a generar un mayor desempeño y satisfacción laboral, responsabilidad y deseo de logro, en sus puestos y áreas de trabajo, teniendo en cuenta que ambas variables sean estudiadas en empresas de

distintos rubros de igual manera va existir cierta relación ya que se trata del recurso humano.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis específica 1 mediante el estadístico de correlación de R de Pearson se obtiene una correlación alta entre la dimensión competencias sociales y productividad, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Gonzales (2018) en su tesis titulada: “Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A.A., en Villa María del Triunfo”, entre la relación de las competencias emocionales o sociales y productividad se encuentra una correlación positiva alta, entre ambas variables. Al respecto se concuerda con la tesis de Cubo (2017) plantea que existen barreras que dificultan el desarrollo de los colaboradores dentro de las empresas y por ende afecta a las mismas, pues considerándose de ese modo una baja productividad y competitividad se traducen en una baja rentabilidad para las empresas de cualquier rubro. Esto fundamenta que las competencias sociales son un factor de gran importancia en las empresas, indiferentemente al rubro que pertenezcan, y que influyen en la productividad ya que es un escenario de constantes modificaciones en cuanto a las funciones asignadas en las distintas áreas de trabajo, la rotación de personal, la remuneración, entre otros. Por consiguiente, se consideran que las acciones para optimizar los resultados y satisfacción del colaborador, debe ser una motivación remunerada y no remunerada, organizar sesiones para fortalecer la relación entre jefes directos y pares enfocado en la comunicación interna, así también enfocarse en favorecer y resaltar las habilidades y capacidades de los colaboradores para una mejora continua.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis 2 mediante el estadístico de R de Pearson se obtuvo una correlación alta entre la dimensión competencias técnicas y productividad, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Gonzales (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A.A., en Villa María del Triunfo”, entre la relación de las competencias técnicas o específicas y productividad se encontró una correlación positiva moderada, entre ambas variables. Por otro lado, hay una semejanza con la tesis de Cubo

(2017), se demostró que de no explotar sus habilidades, técnicas y conocimientos los propios colaboradores hacen que su gestión sea deficiente y no les permita ser competitivos, afrontar situaciones que se presenten en los campos de acción donde desempeñen sus labores. Esto fundamenta que las competencias técnicas son aquellos conocimientos adquiridos en el tiempo de las distintas empresas u organizaciones donde hayan laborado y que con ello van sumando experiencias, en el caso que no sean empleados correctamente traerán consecuencias a corto y largo plazo, por lo tanto, estos se deben corregir a fin de contar con una mejor y buena gestión de parte de los colaboradores y sus jefes para que pueda beneficiar a la empresa en todos sus ámbitos.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis 3 mediante el estadístico de R de Pearson se obtuvo una correlación alta entre la dimensión competencias corporativas y productividad, donde los resultados se comprueban por Gonzales (2018) en su tesis: "Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A.A., en Villa María del Triunfo", entre la relación de las competencias corporativas y la productividad se encontró una correlación positiva alta, entre ambas variables. Asimismo, Cubo (2017), encuentra que acuerdo al desarrollo de las propias empresas y sus cambios internos, esto surge en procesos que se van formando a base de fracasos, errores, refuerzos y valor agregado, conforme a ello una empresa puede llegar establecer estructuras necesarias que logren resistirse ante situaciones críticas. Esto fundamenta que las competencias corporativas nacen de la combinación de las capacidades y habilidades, y los conocimientos técnicos, que de ser llevados a cabo con una adecuada y optima gestión y seguimiento del personal a cargo de los colaboradores se puede lograr fortalecer la empresa y convertir este punto como una ventaja competitiva.

5.2. Conclusiones

El cumplimiento del objetivo general y específicos planteados en esta investigación, permite concluir lo siguiente:

Primero. Existe correlación positiva alta entre la gestión por competencias y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020, a un valor significancia de 0,000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica que los colaboradores de dicha área deben ser más competentes y estar impulsados por un mejor y eficaz actuar profesional, de tal manera que esto traiga consigo un aporte positivo en sus labores diarias y así también genere mayor productividad.

Segundo. Existe correlación positiva alta entre la dimensión competencias sociales y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020, a un valor significancia de 0,000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva alta, esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores del área si controlan las competencias sociales que poseen ante el público en general, compañeros de trabajo y clientes, de igual manera se aconseja que sigan cumpliendo con ello y en el caso que haya algo por mejorar, debe ser informado inmediatamente con sus jefes directos para su pronta solución.

Tercero. Existe correlación positiva alta entre la dimensión competencias técnicas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020, a un valor significancia de 0,000. Se concluye lo siguiente que la relación es positiva alta lo que indica que los colaboradores manejan sus conocimientos teóricos y técnicos necesarios para emplearlos en las actividades que se les asigna en la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que los conocimientos suelen estar en continua actualización, lo que en este caso corresponde es que tanto la empresa como el colaborador cumplan con las actividades de brindar buenas inducciones y el colaborador recibir la información para que posteriormente ponga en práctica ello y se puedan lograr mejores resultados.

Cuarto. Existe correlación positiva alta entre la dimensión competencias corporativas y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020, a un valor significancia de 0,000. Se concluye en esta etapa lo siguiente, que la relación es positiva alta, esto quiere decir que los

colaboradores consideran que la empresa forma parte de su vida ya que es el centro donde laboran, lo que viene ser relevante para la empresa considerando que sus colaboradores son fuente primaria para su funcionamiento operativo, por tanto, debe existir un lazo de compromiso por ambas partes.

5.3 Recomendaciones

En relación al objetivo general, se recomienda a los jefes directos del área de ventas ejercer la mejora continua en referencia a la gestión por competencias de sus colaboradores mediante el plan operativo establecido y así alcanzar mejores resultados de productividad los cuales van a aportar para establecer soluciones a las problemáticas que se presenten dentro del área y además se vea reflejado para una buena y mejor atención hacia los clientes, con la finalidad de lograr los objetivos planteados en el área de ventas, dado que se ha demostrado que existe relación entre la gestión por competencias y productividad.

Actividades

- Ejecutar un canal de comunicación horizontal, de tal manera que el colaborador sienta que sus puntos de vistas, opiniones, necesidades sean oídas y de ser posible sean consideradas de esta manera el colaborador se motivará cada vez más en ser productivo y sacar provecho de sus competencias.
- Crear programas de capacitación que pueda servir de apoyo a los colaboradores del área de ventas, para mantenerse actualizados en conocimientos.
- Generar motivación e incentivos para que puedan desempeñarse de manera eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo; y así también refuerce el trabajo en equipo.

En relación con el primer objetivo específico, se recomienda aplicar las competencias sociales en los colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza, para que sigan manteniendo la armonía laboral

con sus pares y encargados; asimismo, los haga más eficientes para las actividades y situaciones en las que se pueden presentar dentro del trabajo.

- Realizar capacitaciones netamente adecuadas y profesionales cada semestre de modo que se brinden nuevos conocimientos y actualicen de otros, eso va a generar que sientan mayor interés por su labor y así la consecución de los objetivos del área.
- Incentivar al personal del área para desarrollar iniciativa, la buena toma de decisiones, proactividad en cuanto a la solución de problemas que se presenten en las áreas de trabajo, esto aportará para que se obtuviera buenos resultados en la organización.

En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda aplicar las competencias técnicas en los colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza, para lograr mejores resultados en sus técnicas empleadas al persuadir a los clientes en el proceso de su compra y así también brindarle una mejor atención, esto va a generar que en primer lugar el colaborador llegue a cumplir con su meta de venta proyectada y pueda ser reconocido en el área por sus logros.

- Incentivar y fortalecer la línea de carrera en la empresa, de esta manera el colaborador siempre estará motivado para poner en práctica y perfeccionar sus técnicas y habilidades para el desarrollo de las funciones asignadas de acuerdo con su puesto, de forma que aporte y visualice a la empresa como parte de el mismo.
- Adaptar los planes de capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores que laboran en el área de ventas de la tienda Ripley, Jockey Plaza, con temas de actualización de procesos de ventas, tecnológicos, entre otros.

En relación con el tercer objetivo específico, se recomienda poner en práctica las competencias corporativas en los colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza, con la finalidad de hacer diferenciador a la empresa ante su competencia y ser reconocido en el

mercado, no solo por los productos que ofrecen, sino también por el servicio de calidad que sea brindado por sus colaboradores competentes y que cumplan con todos los lineamientos dados por la empresa.

- Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias que permita un manejo adecuado y actualizado de los puestos de trabajo, enfocándose en la supervisión y gestión sistemática de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los colaboradores del área de ventas.
- Los jefes del área de ventas deben ejecutar programas de incentivos trimestrales de acuerdo al objetivo de la empresa, de esta forma buscar que los colaboradores lo verán como un beneficio económico lo que hará motivarlos para trabajar con el propósito de llegar al objetivo final, al generar mayores ventas y aprovechar las fechas festivas ya que las ventas aumentan en un 50% donde la productividad será el doble y por ende las ganancias igual, todo esto se llevará a cabo bajo un mejor plan anual dado por la empresa.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación* (7ª ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación. Introducción a la metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Shalom.
- Bunge, M. (2007). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires, Argentina: Laetoli
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo, Venezuela: Gráfico González.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (6ª ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Colardyn, D. (1996). *La gestión por competencias*. París, Francia: Presses Universitaires de France.
- Crisón, P. (2013). *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6136/1/116%20o.e..pdf>
- Cruz, R.; García, A. y Linares, J. (2013). *Diagnóstico del estado actual de la productividad y propuesta de mejora en la Pymes del sector textil dedicadas a la elaboración de prendas de vestir en El Salvador* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/3989/1/Diagn%C3%B3stico%20del%20estado%20actual%20de%20la%20productividad%20y%20propuesta%20de%20mejora%20en%20las%20PYMES%20del%20sector%20textil%20dedicadas%20a%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20prendas%20de%20vestir%20en%20El%20Salvador.pdf>

Cubos, U. (2017). *Competencias y mejoramiento continuo en la asociación de comerciantes de nuevo Carabayllo y servicios múltiples, en el distrito de Carabayllo, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/1999>

Enrique, L. (12 de septiembre de 2011). ¿Qué es una innovación empresarial? *Ciberopolis*. Recuperado de <http://ciberopolis.com/2011/09/12/%C2%BFque-es-una-innovacion-empresarial/>

Gonzales, J. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A., en Villa María del Triunfo, 2018*. (Tesis de pregrado). Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20739/Gonzales_RJP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grasso, L. (2006). *Encuestas, elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro.

Guambuguete, K. (2015). *Modelo de gestión por competencias para lograr la calidad en los servicios de la empresa la Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A.* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1820/1/tuamgre010-2015.pdf>

Hernández R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Educación.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill Educación.

Hidalgo, L. (2005) *Investigación el comportamiento*. México: McGraw Hill Educación.

Jiménez, J.; Castro, A. y Brenes, C. (2009). *Productividad*. Santa Fe, Argentina: Editorial El Cid Editor.

Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno*. México: Crítica.

Martínez, J. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Medianero, D. (2016). *Productividad total*. Lima, Perú: Macro.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Porret, M. (2013). *Gestión de personas* (5ª ed.). Madrid, España: ESIC.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza y Janes Editores.

Ramos, L. (2012). *Gestión por competencias* (2ª ed.). Málaga, España: Interconsulting Bureau.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/re_maest_adm_dina_rodriguez_modelo.de.gestion.por.competencias.para.mejorar.el.desempe%91o.laboral_datos.pdf

Romero, V. (2019). La importancia de la gestión por competencias en las empresas. *Ruiz-Healy Times*, 26(2), 1 - 5. Recuperado de

<https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas>

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid, España: ESIC.

Salazar, M. (2015). *La gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/8948/1/213%20o.e.pdf>

Sánchez, M. (2017). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/639/1/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf>

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL Editores.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.

Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (5ª ed.). México: Limusa.

Vera, E. (2016). *Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo – Ecuador* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/la%20gestion%20por%20competencias%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20desempeno%20laboral%20del%20talento%20humano%20del%20banco%20guayaquil%20agencia%20portoviejo.pdf>

Vilca, H. (2017). *Cultura organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores en la empresa Seguroc S.A., 2017* (Tesis de maestría).

Recuperado

de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/211117/Vilca_BHP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Gestión por competencias y productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, sucursal Jockey Plaza - 2020

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables e indicadores | | | |
|---|---|---|---|--|---|--|
| <p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre las competencias sociales y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020? ¿Qué relación existe</p> | <p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación entre las competencias sociales y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020. Determinar la relación</p> | <p>Hipótesis general Existe relación entre la gestión por competencias y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación entre las competencias sociales y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020. Existe relación entre las competencias técnicas y</p> | Variable 1: Gestión por competencias | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición | Niveles y rangos |
| | | | Competencias Sociales | - Relaciones interpersonales - Asertividad - Ética y valores | 1. Nunca 2. Casi nunca | Bueno [40-45] Regular [34-40) Malo [27-34) |
| | | | Competencias Técnicas | - Proactividad - Aptitudes - Resolución de conflictos | 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre | Bueno [40-45] Regular [33-40) Malo [27-33) |
| | | | Competencias Corporativas | - Trabajo en equipo - Línea de carrera - Recompensas | | Bueno [38-45] Regular [30-33) Malo [26-30) |
| | | | Variable 2: Productividad | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición | Niveles y rangos |
| | | | Eficiencia | - Cumplimiento metas - Recursos económicos - Equidad | 1. Nunca 2. Casi nunca | Bueno [36-41] Regular [31-36) Malo [27-31) |

| <p>entre las competencias técnicas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias corporativas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020?</p> | <p>entre las competencias técnicas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.</p> <p>Determinar la relación entre las competencias corporativas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.</p> | <p>la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.</p> <p>Existe relación entre las competencias corporativas y la productividad en el área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020.</p> | <p>Eficacia</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción cliente - Calidad del producto - Resultados | <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p> | <p>Bueno [39-43]</p> <p>Regular [32-39]</p> <p>Malo [19-32)</p> |
|--|--|---|---|--|---|---|
| | | | <p>Efectividad</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Sociales - Compromiso - Crecimiento ventas | | <p>Bueno [37-45]</p> <p>Regular [30-37)</p> <p>Malo [23-30)</p> |
| | | | <p>Capacitación</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Inducción - Desempeño - Productividad | | <p>Bueno [40-45]</p> <p>Regular [32-40)</p> <p>Malo [25-32)</p> |
| | | | <p>Innovación en el desarrollo del trabajo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Nivel corporativo - Innovación - Nivel Individual | | <p>Bueno [39-45]</p> <p>Regular [31-35)</p> <p>Malo [27-31)</p> |
| <p>Nivel - diseño de investigación</p> | <p>Población y muestra</p> | | <p>Técnicas e instrumentos</p> | | <p>Estadística por utilizar</p> | |
| <p>Tipo: Aplicativo</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Corte: Transversal</p> | <p>Población: 86 colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.</p> <p>Tamaño de muestra: 72 colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza.</p> | | <p>Variable 1: Gestión por competencias</p> <p>Técnicas: La encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de gestión por competencias.</p> <p>Variable 2: Productividad</p> <p>Técnicas: La encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de productividad.</p> | | <p>Estadística descriptivos:</p> <p>Tablas estadísticas</p> <p>Gráficos estadísticos</p> <p>Medidas de dispersión:</p> <p>Desviación Estándar</p> <p>Estadística inferencial:</p> <p>R de Pearson.</p> | |

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión por competencias. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

| | | Puntajes | | | | |
|------------------------------|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMPETENCIAS SOCIALES | | | | | | |
| 1 | Te resulta sencillo establecer una relación interpersonal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Durante la comunicación, logras tener empatía con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Participas en las actividades que realiza en el área y/o empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Crees que los colaboradores se respetan entre sí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Consideras que eres una persona que admite sus errores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Puedes expresar tus puntos de vista u opiniones sin dificultad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Contribuyes con los valores establecidos por la empresa para crear un buen clima laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Promueves un buen comportamiento ético en el desarrollo de tus labores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Existe armonía y confianza en tu equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMPETENCIAS TÉCNICAS | | | | | | |
| 10 | Te consideras perseverante y persistente para el logro de tus objetivos en el plano laboral y personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Actúas con determinación para alcanzar tus metas dentro de la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Sueles transformar los problemas en oportunidades para tu mejora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Tienes iniciativa para aprender nuevas cosas en la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Haces uso de tus habilidades para captar la atención del | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| | público. | | | | | |
| 15 | Aplicas lo aprendido dentro del trabajo para tu vida cotidiana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Mantienes el control de tus emociones durante situaciones conflictivas en el área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Brindas críticas positivas para superar un conflicto laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | La empresa brinda propuestas de solución y apoyo ante una situación conflictiva laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMPETENCIAS CORPORATIVAS | | | | | | |
| 19 | Estableces comunicación rápidamente con los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Tus compañeros se apoyan entre sí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Consideras que hay transparencia dentro del equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Tu jefe ofrece la facilidad del hacer línea de carrera. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Tus jefes y/o compañeros felicitan los logros de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Se realizan capacitaciones y/o cursos en beneficio del colaborador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | La empresa realiza concursos de desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | La empresa reconoce el esfuerzo de cada colaborador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | La empresa valora los altos niveles de competencias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INSTRUMENTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

INSTRUCCIONES: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la productividad. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

| | | Puntajes | | | | |
|-------------------|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EFICIENCIA | | | | | | |
| 1 | Consideras que el optimismo es pieza clave para cumplir tus metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Reconocen sus esfuerzos individuales y en equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Los jefes de área incentivan el cumplimiento de tus metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Se cuenta con los recursos necesarios para las operaciones y actividades del área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Consideras que la empresa protege sus propios intereses económicos por encima de otras consideraciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Consideras que recibes una remuneración justa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Consideras que existe favoritismo dentro del área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Creer que en el área se reparten las responsabilidades de manera equitativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Logran alcanzar las metas que plantean en conjunto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EFICACIA | | | | | | |
| 10 | El área cumple con el protocolo de atención hacia los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Resuelves todas las dudas y/o consultas de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Logras convencer a los clientes en las decisiones de sus compras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Consideras que la calidad y características del producto afecta en tu proceso de ventas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Aportas algún valor agregado en el proceso de venta de un producto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Realizan capacitaciones sobre el funcionamiento y especificaciones de los productos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Puedes lograr con determinación y esmero los resultados de trabajos planeados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Tus jefes evalúan continuamente tus resultados de ventas alcanzados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Te autoevalúas sobre tus resultados mensuales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| EFFECTIVIDAD | | | | | | |
| 19 | Se promueve el trabajo voluntario de los colaboradores hacia la comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Contribuyes en las actividades sociales y/o comunitarias que realiza la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Se evalúa el impacto ambiental y/o social de los productos o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Puedes realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo determinado para hacerlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Organizas tus actividades asignadas con facilidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Te sientes altamente identificado con la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Te consideras una pieza importante para el éxito de la operación comercial. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Están claros y definidos los estándares y parámetros de ventas que se manejan en el área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Sientes que hay presión por parte de tus jefes del área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CAPACITACIÓN | | | | | | |
| 28 | El contenido de las inducciones brindadas es apropiado y de tu interés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Realizan evaluaciones frecuentes en referencia a las inducciones que les brindan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | La inducción recibida está orientado al trabajo a realizar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Considera que las capacitaciones incrementan tus conocimientos y/o habilidades para realizar tareas propias de tu puesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Recibes información de cómo mejorar en el desempeño de tu trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Te sientes satisfecho con tu desempeño laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 34 | Se logra ser productivo después de las capacitaciones brindadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | La experiencia adquirida es importante para definir una alta productividad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Consideras que al capacitarte se te presentan más oportunidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INNOVACIÓN EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO | | | | | | |
| 37 | En el área de trabajo se fomenta la generación de ideas innovadoras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Existe la oportunidad de involucrar a los colaboradores con autonomía para innovar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Consideras que los supervisores estimulan la innovación dentro del área. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Creer que es importante el uso sistemático de herramientas para la generación de ideas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Considera que implementar la innovación puede generar valor en las actividades que destacas dentro del área y con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Te puedes adaptar a las nuevas circunstancias y perspectivas en el entorno laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Te consideras creativo para la resolución de problemas en el desarrollo de tus labores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Te consideras una persona con pensamiento innovador en tu trabajo como en tu vida cotidiana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Utilizas técnicas innovadoras y creativas para generar ideas sobre un tema de tu interés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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.

Validación del instrumento: NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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.

Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: SANQUINETI SANTA JOSE

DNI: 43312336

Especialidad del validador: Temático Metodológico [] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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: NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

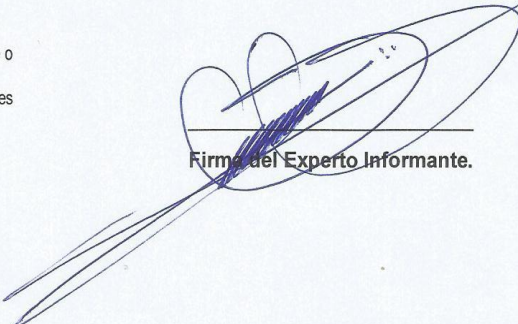
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: SANQUINETI SANTA JOSE

DNI: 43312336

Especialidad del validador: Temático Metodológico [] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

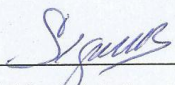
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: HERNANDEZ RUIZ SEGUNDO WILDO

DNI: 17818481

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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: NIVELES DE PRODUCTIVIDAD

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

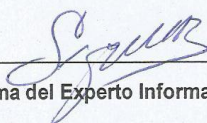
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: HERNANDEZ RUIZ SEGUNDO WILDO

DNI: 17818481


Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: 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.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

 **Universidad Autónoma del Perú**

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA TIENDA RIPLEY, SUCURSAL JOCKEY PLAZA – 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA
ESTELA ALEJANDRA VIAL PARDO FIGUEROA
ORCID: 0000-0003-4268-5207

ASESOR
DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

| Resumen de coincidencias | | |
|--------------------------|---|-------|
| 17 % | | |
| 1 | repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet | 8 % > |
| 2 | repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet | 1 % > |
| 3 | blog.orgos.io Fuente de Internet | 1 % > |
| 4 | repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet | 1 % > |
| 5 | es.scribd.com Fuente de Internet | 1 % > |
| 6 | docplayer.es Fuente de Internet | 1 % > |
| 7 | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | 1 % > |
| 8 | dspace.uniandes.edu.ec Fuente de Internet | 1 % > |
| 9 | Entregado a Universida... Trabajo del estudiante | 1 % > |
| 10 | repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet | 1 % > |
| 11 | repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet | 1 % > |
| 12 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 1 % > |

Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

DECLARACIÓN JURADA SIMPLE DE AUTORÍA Y AUTENTICIDAD

Mediante el presente documento; ESTELA ALEJANDRA VIAL PARDO FIGUEROA identificado con DNI 74701655, estudiante de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

1. La tesis titulada "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE VENTAS DE LA TIENDA RIPLEY, SUCURSAL JOCKEY PLAZA – 2020" es de mi completa auditoria y se desarrolló para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas.
2. Haber respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha incurrido en auto plagio; es decir no ha sido publicada ni presentada con anterioridad para obtener algún otro grado académico.
4. Los datos recopilados y presentados fueron obtenidos a través de encuestas realizadas durante el primer semestre del 2020 a colaboradores pertenecientes al área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza. Por lo tanto, los resultados que se presenten en la tesis representan la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude, plagio, auto plagio o falsificación, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 13 de Julio de 2020



ESTELA ALEJANDRA
VIAL PARDO FIGUEROA

DNI 74701655
CÓDIGO 2151898816

Anexo 6. Base de datos

Variable 1. Gestión por competencias

| V1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 8 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 9 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | |
| 14 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 16 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 24 | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 |
| 25 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 26 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 28 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 31 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 32 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 33 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 34 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 35 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 40 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 41 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 50 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | | | |
| 51 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | |
| 52 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | | | |
| 53 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | | | |
| 54 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | | | |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | |
| 56 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | | |
| 57 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | | |
| 58 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | | | |
| 59 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| 61 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | | |
| 62 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 63 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 64 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 68 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 69 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 70 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | |
| 71 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | |
| 72 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 |

Variable 2. Productividad

| V2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|
| 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | | |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | | |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 8 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | | |
| 9 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 10 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | | |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | |
| 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 15 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | | |
| 16 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 17 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 18 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | | |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | |
| 22 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |

Anexo 7. Plan operativo para la aplicación del desarrollo de competencias en el área de ventas de la Tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza – 2020

Este plan se programará para un período de 5 meses con los colaboradores del área de ventas de la tienda Ripley, Sucursal Jockey Plaza, consiste en un plan operativo de aplicación donde se integrarán objetivos, actividades innovadoras, tiempos específicos y valores de inversión que contribuirán al desarrollo y ejecución de las actividades, que estarán orientadas a mejorar las competencias de los colaboradores mediante la implementación de procedimientos adaptados en detalle a los perfiles y cargos que estarán alineados a sus funciones, capacidades y habilidades.

A través del plan de acción, se invertirá para implementar nuevos sistemas, capacitar a todos los jefes directos y colaboradores, entre otras actividades, pues con ellos se garantizará que los procesos y procedimientos de ventas sean llevados bajo indicadores que evalúen las competencias y la productividad de cada colaborador, así que será necesario que se adapten a los futuros cambios con el principal propósito del logro de objetivos tanto para la empresa como para el capital humano, ya que también pueda beneficiar al colaborador en una línea de carrera.

Análisis interno

Misión

Trabaja para cumplir los sueños de la gente. Brinda a los clientes el acceso a lo mejor en productos de los 5 continentes, logrando que su experiencia de compra sea realmente fascinante.

Visión

Ser el retail financiero líder del Perú, a partir de la preferencia de los clientes y el retorno sobre el capital invertido, cumplir con el desarrollo de los colaboradores y el compromiso responsable con la sociedad.

Finalidad de la gestión por competencias en los colaboradores

El plan operativo se ha diseñado con la finalidad de fijar un tiempo determinado de realización en donde se plasman los objetivos de acuerdo con cada actividad, así que dicho plan pretende que haya una mejora continua de las competencias de cada colaborador, y con ello se logre el cumplimiento de metas esperadas en base a su productividad en el área de ventas.

Aspectos generales

Estrategias de gestión por competencias y productividad

- Ejecutar un canal de comunicación horizontal, de tal manera que el colaborador sienta que sus puntos de vistas, opiniones, necesidades sean oídas y de ser posible sean consideradas de esta manera el colaborador se motivará cada vez más en ser productivo y sacar provecho de sus competencias.
- Crear programas de capacitación que pueda servir de apoyo a los colaboradores del área de ventas, para mantenerse actualizados en conocimientos.
- Generar motivación e incentivos para que puedan desempeñarse de manera eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo; y así también refuerce el trabajo en equipo.

Estrategias de competencias sociales

- Realizar capacitaciones netamente adecuadas y profesionales cada semestre de modo que se brinden nuevos conocimientos y actualicen de otros, eso va a generar que sientan mayor interés por su labor y así la consecución de los objetivos del área.
- Incentivar al personal del área para desarrollar iniciativa, la buena toma de decisiones, proactividad en cuanto a la solución de problemas que se presenten en las áreas de trabajo, esto aportará para que se obtuviera buenos resultados en la organización.

Estrategias de competencias técnicas

- Incentivar y fortalecer la línea de carrera en la empresa, de esta manera el colaborador siempre estará motivado para poner en práctica y perfeccionar sus técnicas y habilidades para el desarrollo de las funciones asignadas de acuerdo con su puesto, de forma que aporte y visualice a la empresa como parte de el mismo.
- Adaptar los planes de capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores que laboran en el área de ventas de la tienda Ripley, Jockey Plaza, con temas de actualización de procesos de ventas, tecnológicos, entre otros.

Estrategias de competencias corporativas

- Los jefes del área de ventas deben ejecutar programas de incentivos trimestrales de acuerdo al objetivo de la empresa, de esta forma buscar que los colaboradores lo verán como un beneficio económico lo que hará motivarlos para trabajar con el propósito de llegar al objetivo final, al generar mayores ventas y aprovechar las fechas festivas ya que las ventas aumentan en un 50% donde la productividad será el doble y por ende las ganancias igual, todo esto se llevará a cabo bajo un mejor plan anual dado por la empresa.
- Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias que permita un manejo adecuado y actualizado de los puestos de trabajo, enfocándose en la supervisión y gestión sistemática de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de los colaboradores del área de ventas.

PLAN DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

| | Qué | Cómo | Con qué | Cuando | Quién |
|---|--|---|---|---|--|
| Acción 1: “Gestión por competencias y productividad” | Ejecutar un canal de comunicación horizontal entre los jefes y colaboradores. | Coordinar con los jefes directos y encargados de las tiendas para solicitar el permiso del canal. | Capital humano Tecnología y sistemas Comunicación Conocimiento Financiero | Del 01 agosto al 01 enero de 2021. | Los jefes del área (por categoría) y encargados de tienda. |
| Acción 2: Competencias Sociales | Realizar capacitaciones netamente adecuadas y profesionales. | Desarrollar los temas más concurrentes de inconvenientes presentados en el aula. | Capital humano Conocimientos Tecnología e innovación Financiero | Del 01 de agosto al 01 noviembre de 2020. | Los jefes directos del área (por categoría) |
| Acción 3: Competencias Técnicas | Incentivar y fortalecer la línea de carrera en la empresa. | Organizar de acuerdo con los méritos de cada colaborador. | Capital humano Control Financiero Conocimiento | Del 01 agosto al 01 enero de 2021. | Los jefes directos del área (por categoría) |
| Acción 4: Competencias Corporativas | Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias que permita un manejo adecuado y actualizado de los puestos de trabajo. | Coordinar con personal capacitado en el tema; solicitar permiso a los encargados de tienda. | Capital humano Control Financiero Conocimiento Tecnologías y sistemas | Del 01 agosto al 01 enero de 2021. | Los jefes del área (por categoría) y encargados de tienda. |

Presupuesto

Se considera que el desarrollo del proyecto es viable ya que se cuentan con el recurso financiero para su ejecución, de manera que lo tomarán como parte de contribuir a mejorar los procesos internos de satisfacción y desempeño laboral y garantizar que el conjunto de colaboradores sea el adecuado para cumplir con el puesto de trabajo y que logrará realizar sus funciones de forma eficiente y eficaz.

| PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN | | |
|--|-------------------|-------------------|
| ACTIVIDAD | COSTO | TOTAL |
| “Gestión por competencias y productividad” Ejecutar un canal de comunicación horizontal entre los jefes y colaboradores. | S/. 10,000 | S/. 10,000 |
| Competencias Sociales Realizar capacitaciones netamente adecuadas y profesionales. | S/. 8,000 | S/. 8,000 |
| Competencias Técnicas Incentivar y fortalecer la línea de carrera en la empresa. | S/. 9,500 | S/. 9,500 |
| Competencias Corporativas Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias. | S/. 12,000 | S/. 12,000 |
| Total, de actividades | S/. 39,500 | S/. 39,500 |
| Imprevistos | S/. 3,950 | |
| Total, del plan operativo para la aplicación del desarrollo de competencias en el área de ventas de la tienda ripley, sucursal jockey plaza – 2020 | | S/. 35,550 |