



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL  
EN LA EMPRESA THICEGEN S.R.L EN SAN JUAN DE MARCONA -  
ICA 2018”

**PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

MARCO ANTONIO LEON TAIFE

**ASESOR**

LIC. ADEMAR VARGAS DIAZ

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2018**

## **DEDICATORIA**

### **A mi madre Visitación Taipe**

Por toda su sabiduría, su amor, paciencia, motivación para poder ser una persona de bien y por todo el apoyo recibido para lograr mis objetivos trazados y por confiar en mí a pesar de mis errores.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre Visitación que me apoya cada día de mi formación y me motiva a seguir adelante a pesar de los malos ratos que pueden pasar, por ser mi guía en este largo proceso de la carrera profesional.

Agradezco a mis hermanas, Sandra y Ana por ser la idea junto a mi madre para mi superación personal en la vida.

Agradezco en especial a mi tío Mamerto Taipe Suarez por apoyarme y apostar por mí en la carrera que estoy logrando terminar con mucho éxito.

A la vida que por más dura que sea y por todos los tropiezos e obstáculos que me hicieron ser una persona fría y calculadora.

A la distinguida empresa de Metalmecánica THICEGEN SRL-Taipe Hermanos Ingenieros Consultores & Ejecutores en General Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que ofrece servicios de tercerización de la mina Shougang Hierro Perú SAC., por brindarme las diversas facilidades en la recolección de datos obtenidos en la empresa.

Agradezco a los trabajadores de la empresa mencionada, y en especial al ingeniero agrónomo Roger Taipe Suarez por permitirme elaborar mi investigación en la empresa.

Muchas gracias.

## RESUMEN

En el presente estudio, se determinó la problemática la cual, era saber si hay una relación entre la gestión por competencias y productividad laboral: ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018?

En la parte de la justificación se determinó que es de suma importancia mejorar la gestión por competencias para así mejorar la productividad laboral de los colaboradores de la empresa THICEGEN S.R.L. con un nivel alto de satisfacción por parte de los colaboradores.

El objetivo de la investigación es: determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

La hipótesis alterna es: existe relación directa entre la Gestión por competencias tiene relación directa con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

La investigación es no experimental-transversal, donde el resultado fue obtenido por las respuestas de los colaboradores de la empresa. El diseño de investigación es descriptivo - correlacional.

La población total en la empresa es de 44 colaboradores, los cuales fueron encuestados en su totalidad para obtener datos que sirvieron para realizar la investigación.

En la prueba de hipótesis el análisis RHO de Spearman arrojó 0.827, con un  $p=0.000$ , la cual nos lleva a aceptar la  $H_a$ , y a la vez confirmar que si hay relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L.

**Palabras clave:** Satisfacción, absentismo, rotación e identidad.

## ABSTRACT

In the present study, there decided the problematic which to know if there is a relation between the management for competitions and labor productivity: Which is the relation that exists between the management for competitions and the labor productivity in the company THICEGEN S.R.L. in the year 2018?

In the part of the justification one determined that it performs supreme importance to improve the management for competitions this way to improve the labor productivity of the collaborators of the company THICEGEN S.R.L. with a high level of satisfaction on the part of the collaborators.

The aim of the investigation is: to determine the relation that exists between the Management for competitions and the labor productivity of the personnel of the company THICEGEN S.R.L. in the year 2018.

The alternative hypothesis is: it exists direct relation between the Management as competitions has direct relation with the labor productivity company THICEGEN S.R.L. in the year 2018.

The investigation is not experimental – transverse, where the result was obtained by the answers of the collaborators of the company. The design of investigation is descriptive.

The population in the company belongs 44 collaborators, which were polled in its entirety to obtain information that served investigation.

In the test of hypothesis, the analysis RHO Spearman's throw 0.827, with one  $p=0.000$ , which leads us to agreeing it is, and simultaneously to confirm that if there is relation between the management for competitions and the labor productivity in the company THICEGEN S.R.L.

**Keywords:** Satisfaction, absenteeism, rotation and identity.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **capítulo I. problema de investigación**

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 1.1 | Realidad problemática.....                                | 2 |
| 1.2 | Justificación e importancia de la investigación.....      | 6 |
| 1.3 | Objetivos de la investigación: general y específicos..... | 7 |
| 1.4 | Limitaciones de la investigación.....                     | 8 |

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | Antecedentes de estudios.....                                      | 11 |
| 2.2   | Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado..... | 18 |
| 2.2.1 | Bases teóricas de la variable 01: Gestión por competencias.....    | 18 |
| 2.2.2 | Bases teóricas de la variable 02: Productividad laboral.....       | 31 |
| 2.3   | Definición conceptual de la terminología empleada.....             | 38 |

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Tipo y diseño de investigación.....                     | 44 |
| 3.2 | Población y muestra.....                                | 46 |
| 3.3 | Hipótesis.....  | 48 |
| 3.4 | Variables y Operacionalización.....                     | 49 |
| 3.5 | Métodos y técnicas de investigación.....                | 53 |
| 3.6 | Descripción de los instrumentos utilizados.....         | 54 |
| 3.7 | Análisis estadístico e interpretación de los datos..... | 57 |

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 4.1 | Validación del instrumento.....               | 62 |
| 4.2 | Resultados descriptivos de las variables..... | 64 |
| 4.3 | Resultados inferenciales.....                 | 72 |

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 5.1 | Discusiones.....     | 79 |
| 5.2 | Conclusiones.....    | 82 |
| 5.3 | Recomendaciones..... | 84 |

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | Distribución de la población.....   | 46 |
| Tabla 2  | Distribución de la muestra por sexo.....  | 47 |
| Tabla 3  | Operacionalización de la variable gestión por competencias.....   | 51 |
| Tabla 4  | Operacionalización de la variable productividad laboral.....  | 52 |
| Tabla 5  | Resultado de validación del cuestionario de la gestión por competencias.....  | 62 |
| Tabla 6  | Índice de consistencia interna del cuestionario de gestión por competencias.....  | 62 |
| Tabla 7  | Resultado de la validación del cuestionario de productividad laboral.....   | 63 |
| Tabla 8  | Índice de consistencia interna del cuestionario de productividad laboral.....   | 63 |
| Tabla 9  | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de gestión por competencias...                 | 64 |
| Tabla 10 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de productividad laboral.....                  | 65 |
| Tabla 11 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión capacitación y desarrollo..... | 66 |
| Tabla 12 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión selección del personal.....    | 67 |
| Tabla 13 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión carrera profesional.....       | 68 |
| Tabla 14 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de satisfacción laboral.....                   | 69 |
| Tabla 15 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de absentismo laboral.....                     | 70 |
| Tabla 16 | Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de rotación laboral.....                       | 71 |



|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 17 | Prueba de normalidad de las variables gestión por competencias y productividad laboral.....                  | 72 |
| Tabla 18 | Análisis correlacional entre las variables gestión por competencias y productividad laboral.....             | 73 |
| Tabla 19 | Análisis correlacional entre la variable productividad laboral y la dimensión capacitación y desarrollo..... | 75 |
| Tabla 20 | Análisis correlacional entre la variable productividad laboral y la dimensión selección de personal.....     | 76 |
| Tabla 21 | Análisis correlacional entre la variable productividad laboral y la dimensión carrera profesional.....       | 77 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 1  | Diseño de investigación.....  | 45 |
| Figura 2  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la gestión por competencias.....              | 64 |
| Figura 3  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la variable productividad laboral.....        | 65 |
| Figura 4  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión capacitación y desarrollo.....   | 66 |
| Figura 5  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión selección del personal.....      | 67 |
| Figura 6  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión carrera profesional.....         | 68 |
| Figura 7  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión satisfacción laboral.....        | 69 |
| Figura 8  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión absentismo laboral.....          | 70 |
| Figura 9  | Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión rotación laboral.....            | 71 |
| Figura 10 | Dispersión de la correlación entre las estrategias de gestión por competencias y productividad laboral..... | 73 |

## INTRODUCCIÓN

La investigación nos presenta el tema de “Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa Thicegen S.R.L. en san juan de Marcona - Ica 2018.” La problemática de la tesis es que en la empresa invierte poco presupuesto en la capacitación al colaborador y muy poca o nula línea de carrera en la empresa debido a que es una empresa familiar y no es muy común ver a diversas personas que no sean de la familia en cargos importantes.

El problema central es la poca competencia interna que hay en la empresa debido al desinterés de los empleadores a mejorar la gestión por competencia en la interna de la empresa.

El objetivo de la tesis es determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

Los resultados obtenidos fueron de las encuestas que se les realizo al total de la población de colaboradores de la empresa.

La investigación realizada nos da como resultado que la gestión por competencia debería de aplicarse en la empresa para la mayor identificación y productividad de los colaboradores.

La finalidad de realizar la tesis es que si la empresa aplica bien la gestión por competencias y potencia el conocimiento de sus trabajadores rendirán en mayor proporción es su puesto de trabajo.

La tesis es factible debido a que, si existe relación entre las variables gestión por competencias y productividad laboral, porque a mayor conocimiento del personal de su puesto de trabajo mayor su rendimiento tendrá y mejores beneficios para la empresa.

El primer capítulo está compuesto por el Planteamiento del problema, que comprende la situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El segundo capítulo corresponde al Marco Teórico que abarca antecedentes y bases teóricas, científicas.

El tercer capítulo corresponde al Método que comprende al análisis de la hipótesis del trabajo.

El cuarto capítulo corresponde a los resultados y la discusión.

El quinto capítulo comprende a las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han sido el principal soporte para el desarrollo de la presente investigación, así como también la recolección de datos y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

En la actualidad se vive en un mundo globalizado en que las diversas organizaciones emplean fuerzas laborales con diversas capacidades que puedan aplicar sus conocimientos en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrentan en su puesto de trabajo, por tal razón es que hay una competencia entre trabajadores, buscando ser mejores en lo personal y profesionalmente, por esa razón las empresas buscan mayores y mejores profesionales que le permita mejorar su competitividad.

Por consiguiente, las competencias laborales que existen se deben a las ventajas competitivas que fortalecen el potencial humano de los empleados, en la actualidad existen políticas de personal que rigen los procesos de gestión del desempeño.

Ausencia de personal competente, calificado para ocupar un puesto adecuado, lo que conlleva a una baja productividad, debido a que los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, esto se ve reflejado con la ausencia de trabajo en equipo en la zona de trabajo.

En Latinoamérica se ha aumentado la rapidez en el modo de trabajo y el cómo se transfiere la información hacia los colaboradores, teniendo mayor énfasis por parte de las empresas en la competitividad de los trabajadores, modificando los diversos puntos de procedimientos en la oficina u ambiente laboral, por ende, las empresas requieren o exhortan a requerir empleados más calificados al puesto, por ende, se ven en la obligación en cambiar los modelos de dirección de recursos humanos.

En dicho modelo que las empresas de Latinoamérica emplean se hace importante determinar las competencias requeridas en los diversos puestos de trabajo como pueden ser en el aspecto general o un puesto

requerido en sí. En la actualidad es necesario implementar el modelo de competencias con el fin de incrementar el valor del capital humano.

También refieren que la gestión por competencias complementa un mayor involucramiento de los colaboradores con el desarrollo de sus habilidades, actitudes, aptitudes y comportamientos en su puesto de trabajo.

En el orbe peruano el gobierno y las empresas públicas y privadas en general tienen o cuentan con un déficit en el capital humano concerniente a los conocimientos del puesto, esto se ve reflejado a la hora de hacer los reclutamientos en las empresas ya que ellos no cuentan con el personal calificado para realizar las mismas, si las empresas hoy en día no hacen un buen proceso de selección los rendimientos de las mismas seguirán bajando y por ende la eficiencia también.

En el plano local en Lima metropolitana en la actualidad así como a nivel nacional se viene aplicando el proceso de gestión por competencias y selección de personal pero de una manera tradicional en algunas empresas y en otras no existe la selección y los trabajadores entran solo por conocimiento de algún pariente, esto le genera a la empresa un gasto mayor en la forma de tener que capacitarlos desde cero porque no tienen base alguna para poder sobrellevar el cargo dado, pero a la vez hay empresas que contratan a organizaciones que les hagan la preselección en la empresa para así tener con mayor seguridad trabajadores aptos para el puesto requerido de la empresa.

En la empresa THICEGEN S.R.L., la dirección, el control y la toma de decisiones se centra en gran parte en el nivel de la gerencia general y en ocasiones por desconocimiento de algún tema o pedido se toma la palabra de los colaboradores para que se alcance en conjunto las metas establecidas a inicio de año. Las actividades de motivación de los colaboradores en la empresa son manejadas por la gerencia general en sí, sin ninguna participación de especialistas, como lo podrían hacer los

administradores y psicólogos. La única medida de motivación fija que se les da a los colaboradores es la remuneración por logro de objetivos.

Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa no están bien definidas, en parte a que el nivel profesional y técnico en el que se encuentran sus empleados limita su condición de ascenso. No está el ascenso como elemento motivador dentro de la empresa, debido que, al ser una empresa familiar, la selección y reclutamiento del talento humano se realiza por recomendaciones de amigos de la empresa y no como un proceso de reclutamiento debido a que por las huelgas de la ciudad en mención algunas veces se requiere personal por un plazo máximo de 20 días calendarios y que algunos no cuentan con el perfil necesario para el buen desempeño del cargo.

Desde que la empresa empezó a operar en Marcona - Ica, ha sido el gerente general, quien de manera autónoma selecciona al personal que se requiere. Esta selección generalmente es dada por referencias de personas allegadas a la gerencia, pero en este presente año se hizo una convocatoria de personal en el periódico los Andes y en la página digital *editormarcona*, para de la siguiente forma tener mayores postulantes a las áreas solicitadas y poder así realizar una entrevista con el gerente y el encargado del área que solicito a un personal para apoyo.

Debido a que la empresa no tiene un área de reclutamiento ni mucho menos de talento humano, se presenta un problema ya que no se da el debido manejo, es decir que el personal que actualmente se encuentra vinculado a la empresa, no fue seleccionado de acuerdo a un programa de selección y reclutamiento del talento humano, y por consiguiente no cumplen con el perfil y las competencias necesarias que se le fue contratado, por ello que los colaboradores nuevos en si no llegan a los objetivos de la organización en su mayoría de veces.



Teniendo en cuenta que el trabajador podría mejorar su producción aplicando o dándole herramientas de mejora continua como capacitaciones para su desarrollo profesional eso le daría una mayor competencia interna por parte de los colaboradores en su puesto de trabajo.

Teniendo una buena selección de personal se tendría una mayor ventaja competitiva entre ellos mismo y aumentaría la productividad de la misma al tener un personal capacitado en el área al que se le designe.

En el trabajo se les ve a los colaboradores insatisfechos por no ser tan notorio lo que respecta a la carrera profesional o más conocida como línea de carrera en la empresa por lo cual no se sienten muy motivados a mejorarse y disminuyen su producción al realizarlo con desgano y demás aspectos que se le presentan al momento de realizar su labor.

De acuerdo a lo expuesto se formula los siguientes problemas

### **Formulación del problema:**

#### **Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018?

#### **Problema específico**

¿Cuál es la relación que existe entre la carrera profesional y la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018?

¿Cómo se podría relacionar el proceso de selección de personal con la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018?

¿Cómo se relaciona la capacitación y desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018?

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

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

### **Justificación teórica**

La investigación se basa en dar a conocer las problemáticas que existen en la empresa THICEGEN SRL por el motivo de no haber una línea de carrera definida en la empresa ya mencionada por ser familiar, el fin de esta investigación es dar unas pautas a la empresa para tener un mayor rendimiento del personal dándole las facilidades necesarias para que puedan lograr un ascenso en la empresa y así puedan mejorar su productividad en la empresa.

### **Justificación practica**

La presente investigación busca influir en el personal de la empresa en el ámbito de la competencia para así ellos puedan demostrar su potencial lo cual beneficiaria a la empresa como a ellos mismos a la vez, debido a que la información será buscada de diversas fuentes e instrumentos las cuales nos permitirán descubrir diversas herramientas que mejoren el proceso de gestión por competencias en la empresa, para que no haya errores no forzados en la empresa a la hora de la ejecución del plan establecido por esta investigación.

## **Justificación metodológica**

Se dispuso para la recolección de datos el instrumento denominado encuesta lo cual nos permitió obtener los datos sobre la variable gestión por competencias y productividad laboral necesarios del personal de la empresa, de los cuáles, dicho instrumento consta de 21 ítems o reactivos para la variable gestión por competencias y 25 ítems de productividad laboral, al tener los datos esperados para la investigación, fueron validados por criterios expertos, este mismo aplicado en ambas variables.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación que hay entre la carrera profesional y la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre la selección de personal con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes.

##### **Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables. Sin embargo, las fuentes internacionales fueron de gran ayuda en la elaboración de la investigación.

##### **Limitación teórica**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

##### **Limitación institucional**

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

##### **Limitación temporal**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador y a la vez por la distancia de la empresa que se encuentra en Ica más exactamente en San Juan de Marcona.

## **Limitación económica**

El limitado financiamiento económico para adquisición de material bibliográfico y hemerografico actualizado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudios**

### **Internacionales**

Arango y Martínez (2014) en su tesis denominada “Diseño de un modelo de Gestión por competencias en la empresa EISENHOWER MARTINEZ SA”, Tesis para obtener el título de administrador de empresas. El objetivo de la investigación fue diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa Eisenhower Martínez S.A. que permita mejorar y cualificar los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal para la mejora de la empresa. El autor del Proyecto recopiló las diversas informaciones sobre la gestión por competencias mediante la revisión de textos, revistas y documentos corporativos acerca de la empresa, también se realizó las encuestas y cuestionarios, entre los colaboradores de la empresa. El diseño empleado fue descriptivo - cualitativo, se desarrolló una encuesta para cada área y la línea gerencial teniendo 38 ítems y se realizó en 10 empleados incluyendo a la gerencia. La conclusión que el autor llegó fue que el modelo escogido de gestión por competencia para implementar en la empresa es el modelo funcionalista, este modelo incluye los procesos de selección y reclutamiento de personal.

En la investigación se llegó a establecer los niveles de competencias corporativas que existían dentro de la empresa clasificándolos por edad por sexo y capacidad de gestión. (p. 109)

Guambuguete (2015) en su tesis de “Modelo de Gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa La Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A.”, Tesis previa a la obtención del título de magister en gerencia empresarial. El objetivo de la investigación fue plantear un modelo de gestión por competencias para lograr calidad en el servicio de la empresa La Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A. para mejorar el deficiente servicio en la Empresa La Esperanza Comercializadora. El autor del proyecto de tesis para tener los resultados de su muestra utilizó diversas herramientas como son las encuestas y una entrevista al gerente. El diseño empleado fue

correlacional-descriptivo probabilístico, se desarrolló una encuesta para cada área y la línea gerencial teniendo 38 ítems y se realizó en 84 personas y una entrevista al gerente de la empresa en mención. La conclusión que el autor llegó fue que al determinar los perfiles de cargos por competencias nos permite definir las competencias necesarias que debe tener un empleado para desempeñar un cargo dentro de la empresa.

El modelo de administración empleado en la empresa es de una manera empírica, tradicional esto quiere decir que no se aseguraba bien la calidad de persona podría entrar a la empresa por la falta de un nivel de procesos de selección que debería de tener una empresa y que el trabajador sienta que no solo se quedara en un solo puesto, sino que tendrá posibilidad de ascenso por sus capacidades.

Al saber los perfiles de los diversos cargos que soliciten personal se sabrá qué tipo de competencias se deben aplicar en el proceso de selección, además le sirve a la empresa para un mayor resultado en la selección e inducción el personal.

Aplicando la técnica en mención se puede llegar a saber de manera más objetiva la evaluación del personal que está postulando a un cierto puesto de trabajo, dando puntos exactos de los grados de instrucción, así como la experiencia en el cargo que está postulando. (pp. 147-148)

## **Nacionales**

Bedoya (2003) en su tesis denominada "La nueva Gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas", Tesis para obtener el título de Magister en Administración. El fin de la investigación fue para analizar las teorías y enfoques sobre la función de Recursos Humanos y la relación que se tiene con la Gestión de Evaluación del desempeño en la empresa. Para el recojo de datos se utilizó diversas técnicas las cuales fueron: entrevista, encuesta y análisis documental. El diseño que empleó fue análisis descriptivo, para la recolección de datos se utilizó la encuesta elaborada y repartida a los 230 colaboradores de las diversas empresas que son: Wong SA., Idat, The Lincoln Electronic Company se comprendió a gerentes y empresarios en casos que faltaban datos, el autor clasificó en 3 categorías que son: Profesional, Técnico y Auxiliar. En conclusión, la investigación se centró en analizar las funciones de los recursos humanos y las diversas etapas de proceso de



transformación, el análisis explica la toma de decisiones corporativas para que varíe la función de los RRHH.

Los diversos procesos de gestión de la evaluación del desempeño sufren modificaciones a gran escala con el propósito de adecuarse a los nuevos escenarios modernos. Al estudiar la adecuación del nivel de desempeño en este tiempo constituye un enorme desafío a las empresas para que puedan afrontarlos de manera competitiva.

El nuevo concepto de recursos humanos establece un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, esto encadenara en la empresa un desarrollo en la alta competitividad de esta.

En la actualidad la relación directa de los cambios de la empresa y la formación de recursos humanos son competitivas, pero a la vez sufren cambios los cuales son:

- Descuido de las creencias y sus respectivos valores.
- Intento de imponer un proceso en una empresa.
- Falta de enfoques de los procesos empresariales.

Mejorar la condición potencial humano y determinar su aplicación.

Mejorar las condiciones y el crecimiento con la participación de todos los miembros de la organización, dándoles las herramientas e inculcándoles los objetivos individuales y los empresariales.

Y para concluir relaciona que al crear un programa de evaluación bien planeado, coordinado y desarrollado da beneficios a corto plazo mediano y largo plazo, y sus gestores y beneficiarios son el individuo, el jefe la comunidad y la empresa. (pp. 87-90)

Alva (2014) en su tesis denominada “Relación entre el nivel de Satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA. Del distrito de Trujillo - 2014”, Tesis para obtener el título de licenciado de Administración. El objetivo de la investigación planteada por el autor de la tesis fue estudiar la relación de los niveles de productividad con los niveles de satisfacción de los trabajadores de la empresa investigada. El autor del proyecto hizo la recopilación de los resultados utilizando las diversas herramientas como es la encuesta y el análisis documental de la empresa ya mencionada anteriormente. El diseño empleado fue descriptivo, para recolectar los datos de los cuestionarios se utilizó la encuesta elaborada y repartida a los 80 colaboradores de la empresa para saber la satisfacción laboral, también utilizo el análisis documental, analizando los reportes de productividad, correspondiente a enero del 2013 que demuestra la productividad en la

empresa en los diversos niveles establecidos por el jefe de área. El autor llega a la conclusión que existe solo un nivel medio de satisfacción laboral en los trabajadores en la empresa en mención, esto se debe a que los colaboradores no tienen algún reconocimiento por sus logros obtenidos en la empresa por su desempeño, también aquejan que no hay una buena relación con sus jefes, la capacitación que reciben a la vez es muy simple y eso limita en su productividad y a la vez hay insatisfacción de parte de su remuneración que no es la más adecuada porque no está acorde con su productividad que ellos mencionan.

La relación que existe entre el nivel de productividad y el nivel de satisfacción laboral es directa porque existe un nivel intermedio de satisfacción, esto refleja e influye en un nivel medio de productividad del mismo; con lo desarrollado se da la hipótesis que la empresa ya mencionada no da capacitación ni incentivos a su personal, ni los implementos necesarios para una mayor productividad.

Existe nivel medio en la productividad de la empresa, pero no la idea clara de orientación de los resultados, y el nivel de entrega de los diversos recursos no es la adecuada para el nivel de trabajo que desarrollan.

En la empresa Chimú Agropecuaria hay un nivel medio de satisfacción laboral debido que señalan que no son debidamente reconocidos por su esfuerzo, señalan también que el ambiente no es el adecuado y que no reciben capacitación y la remuneración es muy desproporcionada a su rendimiento.

El autor señala que para la mejora de la satisfacción se debe dar incentivos económicos y los no económicos como son los talleres de integración de todas las áreas de la empresa (comunicación 360°). (p. 75)

## **Locales**

Tito (2012) en su tesis denominada “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección del calzado de Lima Metropolitana”, Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas. El objetivo de la investigación fue demostrar que una gestión empresarial del sector confección de calzado, basada en las competencias de sus colaboradores, que permitan elevar sus niveles de productividad. El autor del proyecto recopiló las diversas informaciones sobre la gestión por competencias y la productividad laboral mediante las encuestas de entrada y salida en la empresa. El diseño empleado fue correlacional-descriptivo no probabilístico, se desarrolló una encuesta para

cada área y la línea gerencial teniendo 25 ítems y se realizó en 96 empresas de calzado de Lima Metropolitana. La conclusión que el autor llegó fue que si necesario implementar la gestión por competencias en las empresas del sector confección de calzado las cuales llegó a la conclusión que son:

Los diversos resultados que dio la elaboración de la investigación en el sector Mype fue que si es factible implementar la gestión por competencias en las empresas del sector confección desde la mirada de las competencias. El autor llegó a la conclusión dicha después de haber visto y encontrado los factores externos estadísticamente validando las hipótesis planteadas en la investigación. Dado que fue una investigación de corte cualitativa le dio la información necesaria por las tres encuestas que realizó. Dicho de otro punto de vista que en la competitividad que en el sector de confección a nivel internación al es muy fuerte debido a la importación que el Perú hace de diversos países ejemplo calzados chinos, italianos y brasileños, demás. Es por ello que competir con esos mercados sería factible y productivo al momento de aplicar la gestión desde la perspectiva de competencias de sus colaboradores, el autor la considera una alternativa viable de las empresas fabricantes del calzado de Lima Metropolitana.

En el Perú hay una carencia de mano de obra calificada y técnica, esto se dio años atrás por motivos de las importaciones chinas, los operarios que había en ese tiempo se fueron a otros sectores debido a que las empresas del sector calzado comenzaron a cerrar y los pagos a reducirse por la falta de demanda. Ahora en la actualidad que el sector calzado está mejorándose poco a poco hay un serio déficit de técnicos aparadores. Los diversos propietarios llegaron a la conclusión de “no es fácil encontrar aparadores en el mercado”. A este problema se le aumenta otro factor puntual que es que en el Perú no hay una entidad pública o privada que realice capacitaciones para los técnicos ni fomentar las áreas de especialistas en el sector calzado.

Seguidamente de la anterior conclusión se llegó a la idea que el sector de calzado no tiene instituciones educativas que impulsan la formación de técnicos y operarios en los adolescentes, solo en el aspecto de operarios de los sectores existen dos instituciones que realizan cursos de modelaje o patronaje, diseños 3D para innovadores modelos. (pp. 248-252)

Ortega (2015) en su tesis denominada “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima”, Tesis para obtener el grado de magister en administración con mención en Gestión Empresarial. El objetivo central de la investigación hecha por el autor es saber si existe relación entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades privadas de Lima. Para la recolección de datos el autor utilizó dos instrumentos los cuales son la escala de clima organizacional de Sonia Palma y otra escala de desempeño laboral. El diseño empleado en la

investigación fue correlacional no experimental, La población obtenida era infinita y utilizando la fórmula de la muestra se encuestó solo a 161 personas, el cuestionario tenía 90 ítems los cuales separados en dos grupos de 40 y 50 preguntas respectivamente por cada variable en estudio. El autor de la investigación llegó a la conclusión de que las variables en estudio tienen correlación directa, positiva y significativa, más detalle:

El autor llegó a la conclusión que las competencias laborales se relacionan con un buen clima organizacional, refiere que las competencias laborales sí influyen en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades en estudio, las actividades y las normativas de las empresas tienen efectos importantes en el clima organizacional de la empresa. Dice que puede llegar a ser positivo como a la vez negativo, ahí está el trabajo del empleador en saber y detectar el aspecto negativo para así poder contrarrestarlo y buscar mejorar el clima organizacional en su empresa.

La adaptabilidad como dimensión de estudio en la investigación se relaciona con el clima organizacional, esto debido a que el personal administrativo se debe adaptar a las circunstancias posibles en su área de trabajo para una mejora en la experiencia de trabajo.

El autocontrol como dimensión laboral se relaciona con el clima organizacional de forma positiva en el trabajo de manera que le permita al trabajador tener el control del logro obtenido por el mismo resultado del plan que el ejecuta, así el trabajador maximizará los recursos y reducirá tiempo dándole mayor productividad a la universidad.

La capacidad como dimensión el autor lo estudia y refiere que, si existe una relación entre la ya mencionada dimensión y el clima organizacional, esto se ve reflejado de forma consciente y dirección concreta para lograr los objetivos establecidos en la organización. (pp. 182-183)

Renatta (2016) en su tesis denominada “Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016”, Tesis para obtener el grado de magister en gestión de los servicios de la salud. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y productividad laboral de una red de salud del sur, 2016. La autora del proyecto para recopilar los datos obtenidos utilizó el cuestionario que la realizó en el sector salud de Lima Sur. El diseño empleado es no experimental – transversal - correlacional, para hallar el resultado la autora realizó un cuestionario teniendo 30 ítems y la realizó a 275 licenciadas de enfermería y obstetricia, con una muestra total de 200 licenciadas. La conclusión que la autora llegó fue que, si hay

relación significativa entre ambas variables, las conclusiones detalladas son:

Relacionado a la hipótesis general y por los resultados obtenidos en la investigación se llegó a establecer que, entre la gestión de talento humano y la productividad laboral de las diversas áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del sur, 2016 existe relación significativa y directa.

En la primera hipótesis específica se identificó que, entre la selección de personas y la productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de Salud del Sur, 2016 si existe relación directa y significativa.

En la segunda hipótesis específica se identificó que, entre la selección de personas y la productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una red de Salud del Sur, 2016 hay una relación directa y significativa.

En la tercera conclusión nos dice que identificó que existe una relación directa significativa y significativa entre la capacitación de personas y la productividad laboral en el área de red de salud del sur en el año 2016.

En la cuarta conclusión explica que si hay una relación directa y significativa entre el desarrollo de personas y la productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia en las redes del sur de salud en el año 2016.

Y por último mencionan que cuentan con escasas investigaciones sobre la gestión de talento humano y la productividad laboral en el ámbito de salud. (p. 54)

De Paz (2017) en su tesis denominada “Gestión del talento humano y productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017”, Tesis para obtener el grado de maestro en gestión de los servicios de la salud. El objetivo de la investigación fue determinar si había una relación entre el talento humano y la productividad laboral del personal del hospital N° III de lima. El autor del proyecto utilizó para recolectar la información la encuesta siendo 2 cuestionarios respectivamente personal para cada variable. El diseño fue no experimental y de corte transversal y el método que utilizó fue el hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo y el nivel utilizado fue descriptivo – correlacional, la población total encuestada fue de 260 médicos y la muestra que se obtuvo fue de 152 personas, el cuestionario constaba de 55 ítems divididos por en dos grupos que son 30 y 25 por cada variable respectivamente. La conclusión que el investigador llegó es que efectivamente si hay relación significativa entre las variables de estudio, para más detalle:

En discusión a las variables llego a la conclusión que si existe relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral del personal; debido a que el resultado de la significancia fue de ,478 que es equivalente a una moderada.

En discusión a la primera dimensión y a productividad laboral si existe relación directa por el valor de la significancia que fue de ,442 que es una correlación moderada.

En la tercera conclusión que llego el autor fue que, si existe relación entre la comunicación y la productividad del personal a pesar que la significancia es de ,391 que es una correlación muy baja, pero si es aceptable para la medición de correlación.

Y por último el autor llego a la conclusión de que, entre la compensación laboral y la productividad laboral del personal médico, con una correlación de ,408 a pesar que es baja es aceptable para la investigación. (p. 76)

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Gestión por competencias**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Alles (2007) define el término de competencias:

A las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Se menciona también el término "talento" según el diccionario de la RAE: es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que hace referencia a una persona. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia. (p. 29).

Chávez (2012) define la competencia:

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

Las diversas empresas que gestionen de manera óptima los recursos humanos tendrán una ventaja competitiva para calar en el nuevo milenio, se dice que el éxito de una empresa se ve reflejado

en la calidad del equipo humano. Si el equipo está integrado se aprovecha las diversas cualidades de cada uno en la empresa para así llegar a las metas establecidas.

Según Cuesta 2010 (Boyatzis) define: “Las competencias laborales son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia que están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo” (p. 204).

También se le denomina a la competencia como la capacidad de un colaborador para desempeñar de la mejor manera su trabajo en un ambiente adecuado. Entonces se puede decir que la competencia es una cualidad personal que le permite al colaborador alcanzar un nivel de trabajo de calidad.

Según Alles (2007) define la competencia:

La gestión por competencias son herramientas estratégicas para que pueda enfrentar nuevos desafíos que impone el medio globalizado, esto le permite al colaborador superarse en las competencias de acuerdo al mercado laboral. Esto garantiza al colaborador un mayor desarrollo y administrar su potencial de lo que podrían hacer. (p. 30).

Los empresarios tendrán a la mano estándares definidos para hacer más eficiente el proceso de selección de personal apoyándose en las normas y estándares definidos de la evaluación de desempeño.

Páez 2006 (como se cita en Chávez 2012) define la competencia:

Que es un enfoque que en los últimos años ha tenido un apogeo en el momento en el que se incrementó los cambios en el entorno de la empresa, todo ello por la globalización que existe, las comunicaciones sin restricciones entre las fronteras y la eficiencia del ser humano centrándose en lo primordial que es el valor agregado; teniendo mayor exigencia en la competitividad, innovación y calidad para la empresa. (p. 81).

McClelland (1973) define la competencia: “Como una característica fundamental de una persona, que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten tener como resultados diversos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o en una situación correcta” (p. 18).

#### **2.2.1.2. Importancia de la gestión por competencias**

En las diversas empresas en la actualidad, se basa mucho en los colaboradores que la componen porque son el capital humano, en los diversos temas de capacitación organizacional se toma mucha prioridad en este aspecto.

Las competencias se definen como un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que forman una parte activa del desempeño laboral en la empresa.

Las empresas en la actualidad aplican diversos modelos y sistemas de gestión con el fin de saber las competencias requeridas de los colaboradores que integran la empresa. Se llega a la conclusión que un buen empleador y/o gerente es quien aplica un sistema de gestión por competencias con la finalidad de desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que las aplica el mismo en su desempeño laboral.



La importancia que tiene el modelo de gestión por competencias para la gerencia actual son diversas ya que como se sabe es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de una empresa y el desarrollo individual de cada colaborador, por eso es de suma importancia que los gerentes conozcan los modelos establecidos y los puedan desarrollar en su empresa con sus colaboradores para mejorar las competencias y generar un valor de productividad en la organización.

Las competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de aptitudes, destrezas (Saber hacer) y diversos rasgos de carácter: actitudes, valores motivaciones, relaciones interpersonales (Ser) y habilidades de los trabajadores.

### **2.2.1.3. Características de la gestión por competencias**

Hay diversos tipos de competencias las cuales son:

- Competencias Formativas. - “Aprender a ser y convivir” son los valores que tienen actitudes profesionales propios de un egresado.
- Competencias Técnicas. - “Aprender a hacer” Los saberes teórico-práctico son necesarios.
- Competencias Cognitivas. - “Aprender a conocer”. Las diversas habilidades y conocimientos se aprenden y se comprende.

Schermerhorn (2004) De acorde a los tres tipos de competencias señalados anteriormente, los procesos formativos se plantean las competencias integrales en la relación práctica y teórica.

## **Competencias de las personas:**

Los factores que tienen influencia en los perfiles de los profesionales son aplicados también para establecer una escala de competitividad en un puesto de trabajo, teniendo como base la responsabilidad y la complejidad de las capacidades.

Los perfiles se pueden estudiar teniendo los siguientes puntos.

- Evaluación por superiores. - Consiste en recoger información sobre cada persona, esto para recolectar los diversos perfiles de cada área dado por el responsable de la misma.
- Auto cuestionarios. – Los colaboradores que han sido analizados perciben su competencia en una autoevaluación. El resultado de este cuestionario se entrecruza con la de los superiores y se llega al requerimiento del área.
- Evaluación por terceros (internos o externos). – Esto se da para recabar la mayor información de los colaboradores con la ayuda de los auto cuestionarios, conjuntamente con un tercero los jefes de área elaboran un informe actual del nivel competitivo en la empresa.
- Pruebas Profesionales. – Está dirigida a las personas que compiten por un puesto con mayores exigencias. Debido a que son de terceros no tiene complemento con los demás sistemas y no son relevantes a la evaluación.
- Adecuación persona/puesto. - Una vez que se define los perfiles profesionales, se identifica los niveles del puesto que va a ocupar y analizando se tiene identificado los puntos fuertes y adversos al puesto en requerimiento.

#### **2.2.1.4. Teorías de la gestión por competencias**

##### **Teoría del recurso y las capacidades.**

Barney (1991) define la teoría del recurso y las capacidades:

En la actualidad el mercado y las condiciones de trabajo han variado y se ha aumentado los factores externos dejando atrás a los tradicionales como lo era la mano de obra. Lo actual que se requiere en un trabajador es que se adecue al cambio de concepto, así como la organización también cambia de manera subjetiva.

Lo primero en una teoría es visualizar a la empresa como si fuera un mundo de recursos, aptitudes y capacidades centrales heterogéneas que se crean para tener una ventaja en diferencia a otras empresas del mismo sector en el que compiten. Los recursos son la fuente de emprendimiento de una empresa con la que pueden desarrollar actitudes y mejorar las actividades con respecto a sus competidores.

La gestión en definitiva es generar valor para la organización, en su captación y estructuración y transmisión de conocimiento, por tanto, la gestión por conocimiento tiene su principal herramienta en el aprendizaje del colaborador. (pp. 67-72).

##### **Modelo Iceberg de las competencias**

Spencer (1983) define:

Que las competencias en una persona son diversas diciendo que hay competencias Tangibles e Intangibles, las tangibles que se enfocan en los conocimientos y las habilidades que son necesarias, pero a la vez no suficientes para garantizar los resultados, y los intangibles están relacionados a los comportamientos de los colaboradores que garantizan los resultados superiores deseados. (Citado en Damm, 2007, p. 56).

Para Spencer y Spencer se define la característica fundamental como una importante competencia de personalidad que se puede predecir su comportamiento en diversos casos, citado en (Damm, 2007, p. 57).

## Teoría de las necesidades de David McClelland

McClelland (1961) define: “La motivación de un individuo se puede dar en la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de poder y de afiliación” (p. 528).

McClelland (1961) define:

La necesidad de logro: es el nivel al cual una persona realiza tareas difíciles en un alto nivel, ellas prefieren destacar y alcanzar logros en vez de alguna recompensa.

- Tienen gusto de trabajar solos o con otros de su mismo desempeño.
- La persona anhela tener éxito por consiguiente necesita retroalimentación positiva.
- McClelland cree que estas personas son las mejores líderes, aunque lo malo es que exigen el mismo nivel de desempeño al cual ellos están acostumbrados.

La necesidad de afiliación: Optan por las relaciones amigables, se acomodan mejor en un ambiente de cooperación total.

- Se conforma con las normas ya impuestas en el grupo.
- Prefiere la cooperación a destacarse.
- Se desempeña mejor en atención al cliente y en situaciones de interacción.
- McClelland planteo que es una capacidad positiva para los gerentes para así lograr los objetivos y la toma de decisiones.

La necesidad de poder: se les denomina a las personas que les gusta dirigir o estar a cargo de otras.

- La gente con mayor poder de competencia tiene preferencia en dirigir a la gente por su estatus.
- Los encargados con una alta necesidad de poder institucional son más eficaces que los demás.

Las tres necesidades están en todos los individuos. Son formadas con el tiempo debido a la vivencia cultural y su experiencia de vida. Se puede formular el entrenamiento para poder modificar un perfil de necesidad. Sin embargo, una de las tres necesidades es la dominante, claro está esto depende de cada personalidad del individuo. (pp. 528-532).

## 2.2.1.5. Dimensiones de la Gestión por Competencias

### Capacitación y desarrollo

Según Aguilar (2004) menciona:

Que la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones “deben concebirse precisamente con modelos de educación” esto da a entender que a través de la educación se forma una cultura de identidad empresarial en la persona mejorando su competencia laboral. (p.152).

Cabe señalar que la capacitación de manera en general aporta a una buena calidad en la productividad. Werther (2000) afirma que “Al diseñar políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos piensan específicamente en quienes lo ocupan” esto da a entender que si se concibe en la empresa tiende a mejorar la productividad de la empresa, las etapas en el proceso de capacitación y desarrollo.

- Necesidad: se reconoce la necesidad del área analizando a cada uno de los movimientos.
- Diseño de la instrucción: después de encontrar la necesidad se reúnen los recursos que se llevaran a cabo en la capacitación con el objetivo que se aprenda el tema tratado.
- Validación: Se válida la capacitación con unas preguntas a los participantes para saber con exactitud si fue exitoso el programa tratado.
- Aplicación: Al finalizar la capacitación el trabajador pone en práctica lo que aprendió y participa activamente en la capacitación.

## **Métodos de entrenamiento de capacitación:**

Toda la capacitación realizada se centra mayormente en el puesto y se da en el mismo ambiente laboral., sin embargo, tiene su punto de debilidad que puede conllevar a un incremento de errores en las labores de la empresa.

- **Capacitación en el puesto:** La capacitación en el puesto de trabajo se da en las rotaciones de puesto que son sometidos los colaboradores, la rotación beneficia a los trabajadores debido a que aprenden diversos tipos de trabajo y experimentan diversas presiones de acorde al puesto que le ha tocado, si la rotación es en la oficina se le denomina como relación de mentor, en esta capacitación se pone en práctica todas las habilidades ya mencionado en anterior oportunidad pero de manera poco efectiva.
- **Capacitación fuera del trabajo:** Las capacitaciones más conocidas son las cátedras en recepciones que están bien diseñadas para poder estimular a los trabajadores a que aprendan la información que se les brindara, en estas capacitaciones se recrean en el lugar de trabajo en que desempeñan cada uno su labor. Las capacitaciones fuera del puesto de trabajo tienen mayor concepción y realidad cuando se tienen de consultores a personas externas de la empresa Coaching.

## **Categorías de las habilidades en las capacitaciones**

Alles (2007) define las habilidades:

En las capacitaciones se alimenta las habilidades cognoscitivas la cuales para esta investigación se dividió en 4 categorías que son:

Conocimientos Fundamentales. - Las empresas invierten cada vez más en el aprendizaje lector y matemático de sus empleados. Por ejemplo, William

Dudek dirige una pequeña compañía de manufactura, sus 35 empleados fabrican clips, ganchos y seguros de metal utilizando aparatos del hogar y componentes automotrices. Cuando Dudek trato de introducir algunos principios básicos de administración de calidad en su planta, observó que muchos de sus empleados parecían pasar por alto las instrucciones escritas y solamente unos pocos podían calcular porcentajes o hacer una simple gráfica. Después de confirmar la carencia de habilidades básica de sus empleados, contrato a un profesor y proporciono clases de inglés y matemáticas a sus empleados. Dudek señalo que gracias al entrenamiento que le proporciono a sus empleados ahora son más eficientes y trabajan mejor como equipo.

Técnica: Gran parte de las capacitaciones se centra en mejorar las habilidades técnicas del colaborador, está dirigido a toda la empresa para implementar nuevas metodologías y tecnologías en la empresa teniendo técnicas que podrían ser las matemáticas hasta herramientas de administración.

Interpersonal: En este aspecto la mayoría de los empleados requieren de capacitación para mejorar sus habilidades de comunicación como a la vez hay algunos otros que se manejan muy bien hablando con los jefes y demás. La capacitación les ayuda a comunicar sus ideales, así como saber escuchar y trabajar en equipo.

Selección de Problema: Se requiere en este punto mayor concentración en la capacitación que se da porque agilizan el sistema de razonamiento lógico en las personas para poder evaluar sus habilidades y desarrollar diversas alternativas que sean de solución al problema dado. (p. 256).

## **Selección de personal**

López y Ricardo (2010) define la selección:

La selección es un proceso de clasificación en la cual se selecciona a los que cumplen con el perfil de necesidad solicitado por el área que lo requiere.

Los diversos candidatos que se presentan a la selección de personal no necesariamente deben ser de fuera de la empresa muy por el contrario también pueden ser de la misma empresa (a esto se le llama reclutamiento interno) la mayoría de los empleados que están trabajando en la empresa y postulan a otras áreas es porque ya tiene conocimiento del área que requiere personal y tienen mayores posibilidades de ser seleccionado.

- La selección como proceso de decisión. - En este aspecto se da las comparaciones de los diversos C.V. de los candidatos, pueden seleccionar a algunos candidatos que cumplan con los requisitos, pero no puede imponer a algún candidato al área que lo solicita, la función del proceso de selección se limita a prestar sus servicios de selección y ahí termina su labor ya que toda la responsabilidad de escoger al personal idóneo es responsabilidad del área solicitante.

La decisión de escoger al candidato idóneo pasa por tres modelos que son las siguientes:

## Modelo de competencia

- Modelo de colocación: este proceso de selección se da cuando solo hay un candidato para el área requerida y la única decisión que vale es del jefe de área en cuestión.
- Modelo de selección: es el modelo más usado por la mayoría de las empresas en general ya que por un puesto de trabajo hay varios candidatos pugnando por ganarse el puesto, por otro lado, RRHH compara las características de cada candidato con los requisitos que requiere el área, si el candidato no es idóneo es eliminado del proceso de selección en general y los aspirantes que quedan pugnan por el puesto en mención.
- Modelo de clasificación: en este modelo de selección se da en las empresas que requieren personal para diversas áreas de toda la empresa llevando a cabo un reclutamiento no específicamente para una área en general sino para toda la empresa, esto quiere decir que si un candidato no es escogido para el área que estaba postulando no está rechazado definitivamente sino tiene la posibilidad de seguir postulando a las diversas áreas que están solicitando personal hasta que no haya ningún área que requiera personal a este candidato también se le conoce como multifacético.

Existen otros elementos que también participan en el proceso de selección que bien pueden ser considerados los cuales son la oferta limitada del empleo y las políticas de empleo argumentada con el marco legal (pp. 140-143).

## Inicio de selección

Para Milkovich y Boudreau (1994) señalan:

Que el reclutamiento no solo es importante para la organización; sino es un nexo de comunicación de dos canales “los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado” esto se relaciona a que las empresas no van a poner a cualquier persona en el cargo ni mucho menos el empleado va a aceptar no tener algunas condiciones de trabajo. (p. 65).

Schein (1982) como cita Alles (2007) define:

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y signarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia. (p. 294).



Davis (2010) define que la selección: “Se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo, durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato y viceversa” (p. 25).

La selección que se basa en las competencias aplica filtros por lo que el resultado de la selección se da a un grupo pequeño de candidatos idóneos, el sistema se aplica con una evolución ascendente que permite desarrollar un buen desempeño laboral.

Al momento de convocarse a un reclutamiento de personal se tiene bien definido el perfil del puesto requerido, a lo que el candidato será sometido a una selección de acorde a sus conocimientos y habilidades en el puesto que se es requerido, esto conllevaría a una comparación de competencias que se le haría a cada candidato en el proceso de selección.

No todas las selecciones son iguales por el contrario cada uno requiere diversos pasos para la selección, aunque algunos sean relevantes si se quiere hacer un buen reclutamiento se tiene que usar todos los pasos de la selección de personal.

### **Los 20 pasos para un proceso de selección**

Ansorena (como se cita en Alles 2006) define:

El éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de prever de nuevos profesionales a las áreas que la componen”. Los candidatos se sienten incómodos debido a que algunos reclutamientos se hacen extensos y complejos de manera en general. (p. 174).

Los procesos de selección completo en manera general son de varios pasos y fuerza una decisión de reclutamiento que genera una línea de carrera y concluye con la contratación del personal para el área requerida.

Fitz-enz 2001 (como se cita en Alles 2006) señala 30 pasos en el proceso de selección:

- 1) Debido a la demanda de personal se pone a conocimiento un plan de selección dependiendo de la línea o área solicitante.
- 2) Requerimiento de empleado, se origina al público y de manera interna en la empresa también.
- 3) Revisión del descriptivo del puesto, si la empresa lo tiene previamente definido.
- 4) Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.
- 5) Análisis sobre eventuales candidatos internos.
- 6) Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.
- 7) Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras).
- 8) Recepción de candidaturas.
- 9) Primera revisión de antecedentes.
- 10) Entrevistas (una sola o varias rondas).
- 11) Evaluaciones específicas y psicológicas. Se pondrá en veracidad los puntos señalados en su CV.
- 12) Formación de candidaturas. De la información que se recolecta se hace una comparación con los requerimientos del área.
- 13) Lista de informes sobre candidatos finalistas.
- 14) Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de RRHH debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas.
- 15) Selección del finalista por parte del cliente interno.
- 16) Negociación de la oferta de empleo. La realiza el jefe de área o el encargado de RRHH.
- 17) Se hace la presentación formal por escrito al cliente interno.
- 18) Se le da la noticia que no han sido calificados en el proceso de selección.
- 19) Proceso de entrada
- 20) Reconocimiento del lugar del trabajo.

Afirma que un óptimo proceso de selección consta de 30 pasos; pero a la vez resalta que solo 20 son los más relevantes. (pp. 175-176).

## **Carrera profesional**

Chiavenato (2009) define la carrera profesional:

Diversos temas de los recursos humanos se han modificado con el transcurrir de los años el desarrollo de la carrera se ha modificado en las organizaciones. Las organizaciones en la actualidad se están reestructurando para incrementar la flexibilidad, están desplazando el desarrollo a sus colaboradores. La empresa Apple Computer, por ejemplo, les paga talleres a sus empleados con programas de colegiaturas.

La carrera es “la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo”. Esto quiere decir que a medida que pasan los años las personas van tomando más conocimiento a través de las experiencias que recibe en su centro de labores, el trabajo si tienes un tiempo determinado se convierte en tu carrera o línea de carrera en la empresa.

La finalidad del programa de desarrollo profesional se centra en el incremento de los conocimientos y las capacidades de los colaboradores.

- 1) Tener en claro las metas que se desean trazar en la organización, esto conllevaría a que el personal este más capacitado y pueda desenvolverse de la mejor manera en la empresa.
- 2) Los colaboradores deberían tener el un aliciente de crecer profesionalmente teniendo como base las experiencias ganadas en el centro de trabajo. Crear oportunidades de crecimiento.
- 3) La empresa debe pagar los estudios de desarrollo a sus colaboradores para que estén a la vanguardia de la tecnología y puedan producir más.
- 4) Destinar un tiempo adecuado para que los colaboradores puedan aprender más en diversas capacitaciones que podrían asistir en beneficio de ambas partes del colaborador porque está aprendiendo y del gerente porque gracias a los cursos podrá aplicarlos en la empresa. (p. 245).

## **2.2.2. Bases teóricas de productividad laboral**

### **2.2.2.1. Definiciones**

Se puede definir la productividad como la relación que hay entre la productividad obtenida y los recursos empleados en la consecución de una actividad.

Según Prokopenko (1989) define: “Que la productividad es la relación entre la producción obtenida por sistemas de producción o a la vez servicios y los recursos utilizados” (p. 10).

Según Burga (2004) define la productividad: “Macroeconómicamente, productividad se define como la maximización del valor real de la producción obtenida en una dotación de factores de producción”. Lo ideal para la productividad es que el nivel de inversión sea alto y tendría equilibrio interno” (p. 14).

Martínez (como se cita en Tito) define: “Como un indicador que mide que tan bien se está usando los recursos en la producción, es decir, en la utilización de recursos utilizados y productos obtenidos” (p. 24).

Koontz (2012) define como un concepto matemático que es: “La razón aritmética de producto a insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de calidad” (p. 550).

En un artículo la EPA (Agencia Europea de Productividad) menciona que la productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Señalando que siempre busca la mejoría constante en la actualidad.

#### **2.2.2.2. Importancia de la productividad laboral**

Pokopenko (1989b) menciona que es importante: “Porque una pequeña parte del mayor aumento del ingreso nacional bruto, se produce por la mejora de la eficacia y la mano de obra, mas no por la utilización de más trabajo y capital” (p. 6).

El aumento de la productividad es el gran impulsor del crecimiento económico, principalmente en economías con un nivel de desarrollo similar al de México (OECD, 2014). De este modo es común que las economías con un ingreso medio enfrente períodos de un mínimo crecimiento teniendo una relación proporcional a la desaceleración del crecimiento de la productividad, esto es un impedimento para alcanzar los niveles óptimos de bienestar de las economías desarrolladas.

Un estudio en 74 países (que incluye economías desarrolladas y en desarrollo) en el periodo de 1950 a 1990, se encontró que, en promedio, el 85% de los periodos de bajo crecimiento económico se explican por la desaceleración del crecimiento de la productividad (Eichengreen, Donghyun, & Shin, 2011). El resultado del estudio se dio que entre la menor tasa de crecimiento de la productividad es proporcionalmente a una caída en la producción.

En general, fomentar la productividad es importante porque las economías más productivas tienden a sostener mayores ingresos per cápita, así como mejores tasas de retorno de las inversiones (Porter & Schwab, 2008), los datos de la investigación revelan que, en la mayoría de países, la productividad laboral no es proporcional con el salario real.

### **2.2.2.3. Características de la productividad laboral**

Robbins y Judge (2013) menciona:

Que las organizaciones se preocupan más en la productividad de las personas, y los diversos factores que influyen en la eficiencia y eficacia de los colaboradores, los grupos y en su conjunto y a la vez existen dos factores.

Ausentismo: Representa a la falta al trabajo, constituye un costo para la empresa e interrupción de las labores.

Rotación: Se define como la volatilidad voluntaria o involuntaria de un colaborador en un puesto de trabajo. (p. 76).

#### **2.2.2.4. Teorías relacionadas a la productividad laboral**

##### **Teoría de la realización de necesidades**

Según Gudanowski (1992) citado por Pérez (2011) como se cita: “La insatisfacción laboral puede llevar a la frustración con el trabajo y a reducir la eficiencia”. Hay muchos aspectos que influyen o se relacionan con la satisfacción laboral los cuales son:

##### **Modelos de Productividad**

Modelo de Sutermeister:

Este modelo fue creado por Hans Martin Sutermeister, que nos dice que la productividad se caracteriza por la identificación de las diversas interrelaciones entre los diversos factores que se dan en la productividad del trabajador.

La productividad nos da el desarrollo tecnológico y el desempeño del trabajador en el puesto de trabajo, el desempeño se puede medir como la habilidad y la motivación, las motivaciones se rigen con la necesidad (fisiológica, social, egocéntrica), condiciones de trabajo y las condiciones sociales que afectan al colaborador de la empresa. (p. 51)

#### **2.2.2.5. Dimensiones de la productividad laboral**

##### **Satisfacción Laboral**

Taylor (como cita Pérez 2011) menciona:

En una de sus primeras investigaciones en la empresa Bethlehem Steel Company, vio que el trabajo se relacionaba con la satisfacción laboral y a la vez con las ganancias ya que ellos trabajaban más porque sabían que se les iba a dar un bono extra por una mayor productividad. (p. 98).

Mayo (como cita Bruce 2006) menciona:

El observo que la baja iluminación afectaba en el desempeño laboral de cada colaborador porque forzaban más la vista. Este estudio dio a conocer que si se mejora el ambiente de trabajo esto acarrearía una mejora en una mejora en la productividad. (p. 37).

Robbins (1998) define:

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes. (p. 56).

Robbins (1998) define:

Los trabajadores desean un puesto de trabajo que les brinde oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y puedan tener autonomía al realizarlas claro está respetando los procesos establecidos por la empresa, los puesto que tienen pocos retos provocan un fastidio, pero a la vez demasiados retos causan frustración y fracaso. (p. 26).

## **Absentismo Laboral**

Rodríguez (2008) afirma:

El absentismo es un fenómeno característico e inevitable del mundo de trabajo. Sin embargo, las ausencias de los trabajadores exceden los ciertos límites considerados "normales" para la empresa esto genera una pérdida de productividad y la falta de consecución adecuada de sus objetivos. Al estudiar el absentismo, se debe partir de la base de que es un fenómeno complejo con múltiples causas y factores relacionados. (p. 24).

Boada, De diego y Vigil (2004) dice:

Consideran que son muchos los aspectos que deben contemplarse cuando pretendemos analizarlo. Entre otros, debemos tener en cuenta: el momento histórico (modernismo vs posmodernismo, mundo antiguo vs moderno), la concepción religiosa, las diferencias individuales, los aspectos sociales, equipos de trabajo, las particularidades de cada empresa. (p. 397).

Steers y Rhodes (1984), "Identificaron 209 variables que causan el absentismo las cuales las agrupo en ocho categorías:

- Actitudes de trabajo
- Factores económicos y de mercado
- Factores organizacionales
- Factores del medio laboral
- Satisfacción laboral
- Factores personales
- Factores externos: temperatura, horas de sol
- Cambio organizacional" (p. 114)

Ortiz y Samaniego (1995) define: "Un mecanismo que se da en consecuencia de la concepción social imperante del trabajo hostil e individualista, la cual se refleja en la conducta de abandono como un fenómeno individual de cada persona" (p. 212).

Samaniego (1998) define

El absentismo consiste en el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo, a pesar de que el colaborador este en su lugar de trabajo es como que si no estuviera porque no es productivo. (pp. 40, 41).

El absentismo en el Perú se ve más reflejado en las excusas como lo son por problemas de salud o maternidad son casos justificados siempre y cuando sean certificados, gran parte del personal se ausenta por problemas con su empresa.

Un estudio en España señala que las empresas brindan demasiada protección social a sus empleados esto acarrea en falta de control en la pedida de permiso o faltas injustificadas.



## **Rotación Laboral o Rotación de Personal**

La rotación de personal es al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, departamento o puesto.

Para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización Para los gerentes la rotación tiene sus propias causas.

Las causas de rotación inevitable son:

- Enfermedades crónicas.
- Accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes.
- Muerte o jubilación.

Rotación evitable son:

- Insatisfacción.
- Baja de sueldo.
- Mala integración del trabajador a la organización.
- Falta de identificación del empleado con los objetivos de la empresa.
- Mal uso del método de selección del personal.
- Falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados).

Y a la vez también hay rotaciones saludables que son:

- Ascensos.
- Promociones y traslados.
- Conocimiento.
- Potencial e iniciativa en la organización.

Para Strauss y Sayles (1985) dicen: “Que la rotación de personal le permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso y la mejora de ingresos y condiciones de trabajo” (p. 95).

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Gestión por competencias**

Es la capacidad de comprender la motivación recurrente en una persona con un objetivo basado en un incentivo natural.

#### **Capacitación y desarrollo**

La capacitación es la autonomía y el aprovechamiento de los recursos para la mejora continua del personal dándoles cursos que les sirva de apoyo o autoayuda al tema que se les está dando, el desarrollo se da en la manera de que el colaborador pueda tener un desarrollo u ascenso en la empresa para su motivación personal.

## **Selección de personal**

La selección de personal se da ni bien iniciado la empresa en la preselección de personal ya que se da una selección adecuada de características de la empresa a requerir del personal.

## **Carrera profesional**

Es la oportunidad que tiene el trabajador en la empresa para poder superarse teniendo otras responsabilidades en la compañía.

## **Productividad laboral**

Está referido a las acciones u objetivos que cada persona se propone a hacer en el lugar de trabajo esto quiere decir que la productividad esta proporcionalmente lineada al tipo de emoción que el trabajador se encuentra, por ejemplo, si el trabajador esta alegre producirá más, pero si siente incómodo en su lugar de trabajo su rendimiento será mínimo.

## **Satisfacción laboral**

Se da en dos formas puede ser positiva o negativa, la positiva se refleja en la comodidad que la persona siente al estar en el puesto de trabajo esto quiere decir si su entorno o clima laboral es bueno el trabajara de la mejor manera, pero si el trabajador no le gusta el lugar de trabajo se deprime y no produce nada (esta físicamente pero no rinde lo que debería) esto conlleva a una enfermedad a corto plazo como puede ser el estrés.

## **Absentismo laboral**

El absentismo es causa de la falta a un lugar de trabajo por parte del colaborador justificada e injustificada esto conlleva a una pérdida en la empresa porque reduce la productividad en forma general.

## **Rotación laboral**

Se entiende por rotación laboral a la acción que el trabajador realiza al momento de cambiar de puesto o de lugar de trabajo, esto acarrea en puntos positivos como los que podría ser tener un mayor conocimiento de las áreas y poder aprender más cosas y no estancarse en una sola área, y en lo negativo sería al momento de medir la productividad de la persona se vería afectada ya que como es nuevo en esa área habría que darle un tiempo para que se adecue al nuevo puesto que se le está dando al personal.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo no experimental, transversal o transaccional, debido a que el estudio se realizará en un momento puntual, un segmento de tiempo durante el año a fin de medir o caracterizar la situación en ese tiempo específico. En otras palabras, la aplicación del instrumento sólo se realizará por una única vez.

Hernández, Fernández y Baptista (2002) dicen: “Consiste en la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee control directo de las variables independientes, por causa de que nos hechos que ya sucedieron y que no se pueden revertir” (p. 254).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación no experimental es: “Se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p. 149).

Hernández et al. (2010) lo define: “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

Tamayo (1999) la investigación descriptiva es:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (p. 174).

## Diseño de investigación

El diseño para la presente investigación es descriptiva correlacional por las características de las variables.

Gómez (2006) severa que un estudio cuantitativo: “Se conceptualiza como el análisis que se centra en los números arrojados a raíz de los estudios realizados, que tienen por respuesta datos que hay que codificar para llegar a múltiples conclusiones” (p. 76).

“Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández et al, 2010, p. 154).

“La utilidad principal del diseño descriptivo correlacional es analizar cómo se comportan las variables, cuando estas tienen conocimiento del valor que representan en las variables vinculadas”. (Hernández et al, 2002, p. 53). El estudio se encarga de medir el nivel de relación existente entre variables de estudio.

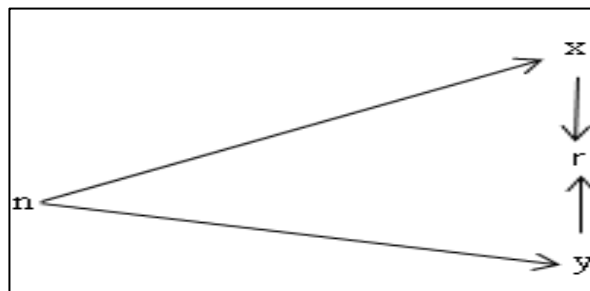


Figura 1. Diseño de investigación

Dónde:

r: Relación entre variables

x: Gestión por competencias

y: Productividad laboral

n: Colaboradores de la empresa

En este caso se pretende relacionar las estrategias de gestión por competencias y la productividad laboral en una muestra de trabajadores de la empresa THICEGEN SRL de San Juan de Marcona - Ica.

### 3.2. Población y muestra

#### Población

Jany (1994) población es: “La totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48).

La población del presente trabajo de investigación son el total de trabajadores de la empresa THICEGEN SRL que son 39 colaboradores más el área administrativa que está compuesta por 5 personas la cual haría en total serían 44 personas.

Tabla 1  
*Distribución de la población*

| Categoría      | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Colaboradores  | 39         | 89%        |
| Administrativo | 5          | 11%        |
| Total          | 44         | 100%       |

En la tabla 1 nos da por resultado que el número de colaboradores son 39 que representan el 89%. Por otro lado, la gerencia está compuesta por 5 personas la cual es el 11%.



## Muestra

El diseño de la presente investigación se realizará con una muestra no probabilística la cual está compuesta por 44 personas las cuales laboran en la empresa THICEGEN SRL, ubicado en San Juan de Marcona - Ica, así mismo se determinó el tamaño de la muestra la cual será el total de trabajadores de la empresa THICEGEN SRL, por tanto, la muestra es de tipo censal.

López (1999) opina: “La muestra es censal cuando aquella porción que representa toda la población” (p.123).

Fernández (2004) define la muestra: “El muestreo no probabilístico permite evaluar y controlar las desviaciones cometidas en las estimaciones de las características de objeto de estudio y, por tanto, realizar proyecciones o conclusiones de los resultados muestrales con respecto a la población total”. (p.154)

Tabla 2

*Distribución de la muestra por sexo*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Hombres   | 41         | 93%        |
| Mujeres   | 3          | 7%         |
| total     | 44         | 100%       |

El resultado que nos muestra en la tabla 2 es, el número de varones es inferior en la muestra tomada de la población, 41 a 3 mujeres que laboran en la empresa, que respectivamente representan el 93% y 7%.

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Ho: No existe relación entre la Gestión por competencias tiene relación directa con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018

Ha: Existe relación entre la Gestión por competencias tiene relación directa con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018

#### **Hipótesis específicas**

Existe relación entre la dimensión capacitación y desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

Existe relación entre la dimensión de selección de personal con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

Existe relación entre la dimensión carrera profesional con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

### **3.4. Variables y operacionalización**

#### **Variables**

#### **Definición conceptual de gestión por competencias**

Alles (2010) define:

La competencia como la referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Se menciona también el término "talento" según el diccionario de la RAE: es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que hace referencia a una persona. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia (p. 29).

Chávez (2010) define:

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

#### **Definición operacional**

Para medir la variable gestión por competencias, se utilizó un cuestionario compuesto por 25 ítems, el cual permitió medir el nivel de sus tres dimensiones las cuales son capacitación y desarrollo, selección de personal y carrera profesional, con 5 tipos de respuesta (escala de Likert), para determinar los problemas que causa la mala gestión por competencias en la empresa.

## **Variable dependiente productividad laboral**

### **Definición conceptual**

Según Burga (2004) define:

La productividad laboral de forma macroeconómicamente, productividad se define como la “maximización del valor real de la producción obtenida en una dotación de factores de producción”. Lo ideal para la productividad es que el nivel de inversión sea alto y tendría equilibrio interno. (p.14).

Martínez (como se cita en Tito) define: “La productividad como un indicador que mide que tan bien se está usando los recursos en la producción, es decir, en la utilización de recursos utilizados y productos obtenidos” (p.24).

Koontz (2012) define en un concepto matemático: “Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de calidad” (p. 550).

### **Definición operacional productividad laboral**

Para realizar la medición de la variable de productividad laboral, se utilizó un cuestionario compuesto por 25 ítems, el cual nos permitió saber con exactitud el nivel de las tres dimensiones expuestas en el trabajo las cuales son el absentismo laboral, rotación laboral y satisfacción laboral, con 5 tipos de respuestas (escala de Likert), para determinar las dificultades que existe en la productividad de la empresa.

## Operacionalización

Tabla 3

### *Operacionalización de la variable gestión por competencias*

| Dimensiones               | Indicadores                                  | Ítems        | Escala de medición y valores        | Rango y niveles |
|---------------------------|--|--------------|-------------------------------------|-----------------|
|                           |  |              |                                     | Bajo:           |
|                           | Nivel de conocimientos gerenciales           |              |                                     | 17-26.06        |
| Capacitación y desarrollo | Nivel de habilidades y destrezas gerenciales | Del 1 al 9   |                                     | Medio:          |
|                           | Conductas y actitudes gerenciales            |              |                                     | 25.06-33.72     |
|                           |  |              | 1 = Totalmente en desacuerdo        | Alto:           |
|                           |  |              | 2 = En desacuerdo                   | 33.72-41.20     |
| Selección de personal     | Condiciones laborales                        | Del 10 al 15 | 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Medio:          |
|                           | Desempeño laboral                            |              | 4 = En acuerdo                      | 17.47-23.03     |
|                           |  |              | 5 = Totalmente de acuerdo           | Alto:           |
|                           |  |              |                                     | 23.03-27.30     |
| Carrera profesional       | Línea de carrera                             | Del 16 al 21 |                                     | Bajo:           |
|                           | Practica de valores                          |              |                                     | 9-18.08         |
|                           |  |              |                                     | Medio:          |
|                           |  |              |                                     | 18.08-23.28     |
|                           |  |              |                                     | Alto:           |
|                           |  |              |                                     | 23.28-27.70     |

Tabla 4

*Operacionalización de la variable productividad laboral*

| Dimensiones          | Indicadores                            | Ítems        | Escala de medición y valores        | Rango y niveles       |
|----------------------|--|--------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Satisfacción laboral | Nivel de satisfacción                  | Del 1 al 8   | 1 = Totalmente en desacuerdo        | Bajo:<br>15-21.14     |
|                      | Responsabilidad social empresarial     |              | 2 = En desacuerdo                   | Medio:<br>21.14-29.46 |
|                      | Calidad de vida laboral                |              | 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | Alto:<br>28.46-35.90  |
| Absentismo laboral   | Estrés laboral                         | Del 9 al 17  | 4 = En desacuerdo                   | Bajo:<br>24-28.84     |
|                      | Ausentismo previsible y justificado    |              | 5 = acuerdo                         | Medio:<br>28.84-33.89 |
|                      | Ausentismo previsible y no justificado |              | Totalmente de acuerdo               | Alto:<br>33.89-40.50  |
| Rotación laboral     | Clima económico                        | Del 18 al 25 |                                     | Bajo:<br>21-25.09     |
|                      | Condiciones laborales                  |              |                                     | Medio:<br>25.09-31.05 |
|                      | Comunicación interpersonal             |              |                                     | Alto:<br>31.05-38.60  |

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos de investigación**

El método que se aplicará para la presente investigación, será el método cuantitativo, debido a que este se basa en los números para investigar, analizar y comprobar la información, además de esto porque permite establecer la correlación de las variables de estudio.

El método cuantitativo “Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández et al., 2002, p. 5).

#### **Técnica de investigación**

En el desarrollo de la presente investigación se hará uso de diferentes técnicas de investigación que se encuentran relacionadas en su mayoría con el análisis bibliográfico, las que fueron aplicadas durante todo el proceso de investigación, a su vez también se utilizó el fichaje para la correcta recolección de datos para poder redactar el marco teórico de la investigación.

Carrasco (2005) define a la encuesta como: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

**Observación:** se dio a la hora de ver el desenvolvimiento de los colaboradores en el centro de trabajo, posteriormente los resultados fueron llevados para el posterior análisis de las respuestas.

**Análisis:** se analizaron los datos estadísticos obtenidos del programa IBM SPSS, del test de preguntas que fueron realizadas y se tienen las muestras de las variables en mención que son la gestión por competencias y la productividad laboral.

### **3.6. Descripción de los instrumentos utilizados**

#### **Instrumentos**

Durante el desarrollo de la investigación se aplicará un cuestionario para establecer la relación entre Gestión por competencias con la productividad laboral en la empresa antes mencionada.

#### **Instrumento de gestión por competencias**

#### **Ficha técnica**

Nombre: cuestionario de gestión por competencias

Autor: Marco Antonio León Taipe

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Adultos

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero



## **Descripción**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir tres dimensiones de la comunicación dentro de una organización como son: ascendente, descendente y horizontal. La escala fue confeccionada por Portugal y adaptada a nuestro medio, consta de 21 ítems, de los cuales son para la dimensión capacitación y desarrollo, 5 ítems para la dimensión selección de personal y 5 ítems para la dimensión carrera profesional. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 65.

## **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

|                |   |
|----------------|---|
| Siempre        | 5 |
| Frecuentemente | 4 |
| Algunas veces  | 3 |
| Ocasionalmente | 2 |
| Nunca          | 1 |

## **Normas de calificación**

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de Gestión por competencias y de sus dimensiones.

## **Instrumento II: Productividad laboral**

### **Ficha técnica**

Nombre: Cuestionario de Productividad laboral

Autor: Marco Antonio León Taipe

Año: 201

Procedencia: Perú

Administración: Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Adultos

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

### **Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir dos dimensiones de la gestión organizacional, tanto a la estructura formal como a la estructura informal. Dentro de la estructura formal se tiene 25 ítems, además se tiene como dimensiones a la satisfacción laboral con 9 ítems, al absentismo laboral con 9 ítems y a la rotación laboral con 8 ítems.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Muy de acuerdo                 | 5 |
| De acuerdo                     | 4 |
| Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| Desacuerdo                     | 2 |
| Totalmente en desacuerdo       | 1 |

## **Normas de calificación**

La calificación es un proceso sencillo, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de productividad laboral y sus dimensiones.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Los datos recolectados en la presente investigación serán expresados y tratados de forma estadística, lo que nos permitirá llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada. Para lograr esto, se realizará un registro de codificación de los datos recogidos para luego hacer una tabulación de los mismos y así dar lectura e interpretación de los resultados, así mismo realizar una contrastación de los resultados obtenidos con las hipótesis de la investigación para concluir en la elaboración de las conclusiones.

Los datos que se recolectarán a través de los instrumentos serán ingresados al programa estadístico SPSS versión 25 para realizar informes en cuadros porcentuales.

Tomando en cuenta las características de la muestra de la presente investigación posiblemente se emplearán los siguientes estadísticos:

## Media aritmética

Kazmier (1991) define: “La división se la suma de todos los valores entre el número de valores” (p.32).

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

$\mu$ : Media aritmética

$\sum X$ : Suma de todos los valores

$N$ : Número de valores.

## Coeficiente de correlación de Spearman

Molina (2008): “Es una medida de correlación entre dos variables aleatorias continuas para calcularla es necesario que los datos estén ordenados y reemplazado en el orden respectivo” (p.91).

$$p = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

$p$ : Coeficiente de correlación de Spearman

$D$ : Diferencia entre los correspondientes estadísticos

$N$ : Número de parejas

## Coeficiente de correlación de Pearson

“Es una medida de relación líneas entre dos variables aleatorias cuantitativas, es independiente de la escala de medidas de las variables” (Hernández et al., 2010, p.383)

$$r_{X,Y} = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_x)(Y - \mu_y)]}{\sigma_X \sigma_Y}$$

$r_{X,Y}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$\sigma_{xy}$ : Es la covarianza de (X, Y)

$\sigma_X$ : Es la desviación típica de la variable X

$\sigma_Y$ : Es la desviación típica de la variable Y

## Coeficiente Alfa de Cronbach

Molina (2008) dice: “Este coeficiente analiza concretamente de la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala a su vez puede considerarse como un coeficiente de correlación” (p. 73).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

K: Número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de varianzas

$S_t^2$ : Varianza de la suma de ítems

$\alpha$ : Coeficiente de alfa de Cronbach

### **Coeficiente KR-20 de Kuder – Richardson**

“Desarrollaron un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, su interpretación es la misma que la del coeficiente alfa” (Hernández et al., 2003).

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1 Validación del instrumento

##### Validez del instrumento de la variable gestión por competencias

##### Resultado de validación del cuestionario gestión por competencias

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de este. A continuación, los resultados obtenidos.

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario gestión por competencias*

| Validador            | Especialidad | Resultado de aplicabilidad |
|----------------------|--------------|----------------------------|
| Ademar Vargas Díaz   | Metodológico | Aplicable                  |
| Jorge Ramos Chang    | Temático     | Aplicable                  |
| Segundo Vásquez Ruiz | Estadístico  | Aplicable                  |

##### Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario es de forma directa y positiva y escala politómica.

Tabla 6

*Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión por competencias.*

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0,901            | 21              |

##### Interpretación

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de 0.901, lo que indica que este instrumento tiene un nivel alto de grado de confiabilidad, validando su uso para el análisis de los datos, tal como se muestra en la tabla 6.



## Validez del instrumento de la variable productividad laboral

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de este. A continuación, los resultados obtenidos.

Tabla 7

*Resultados de la validación del cuestionario productividad laboral*

| Validador            | Especialidad | Resultado de aplicabilidad |
|----------------------|--------------|----------------------------|
| Ademar Vargas Díaz   | Metodológico | Aplicable                  |
| Jorge Ramos Chang    | Temático     | Aplicable                  |
| Segundo Vásquez Ruiz | Estadístico  | Aplicable                  |

## Análisis de la fiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario es de forma directa y positiva y escala politómica.

Tabla 8

*Índice de consistencia interna mediante alfa de Cronbach para el cuestionario de productividad laboral*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,854            | 25             |

## Interpretación

Como se puede ver, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de 0.854, lo que nos dice es que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el análisis de los datos, tal como se puede apreciar en la tabla 8.

## 4.2 Resultados descriptivos de las variables

### Descripción de los niveles de la variable gestión por competencias en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 9  
*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de gestión por competencias*

| NIVELES | Fi | %    |
|---------|----|------|
| BAJO    | 12 | 27%  |
| MEDIO   | 18 | 41%  |
| ALTO    | 14 | 32%  |
| Total   | 44 | 100% |

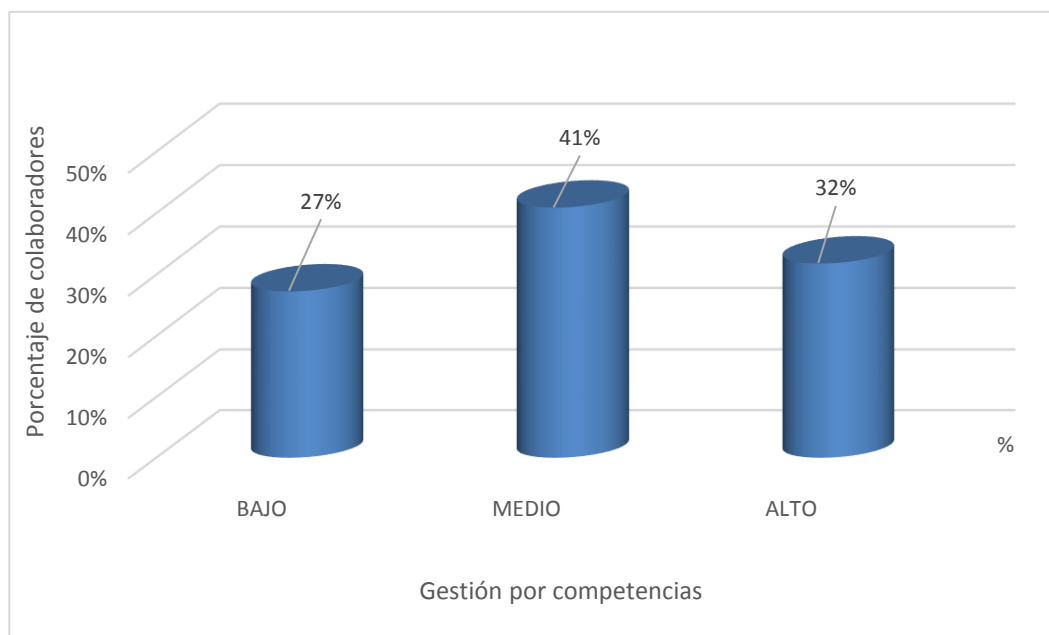


Figura 2. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la gestión por competencias.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 12 colaboradores que corresponde al 27% de la población en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo de gestión por competencias, por otro lado, 18 colaboradores que representan el 41% de la población manifestaron que la gestión por competencias se encuentra en un nivel medio y por último

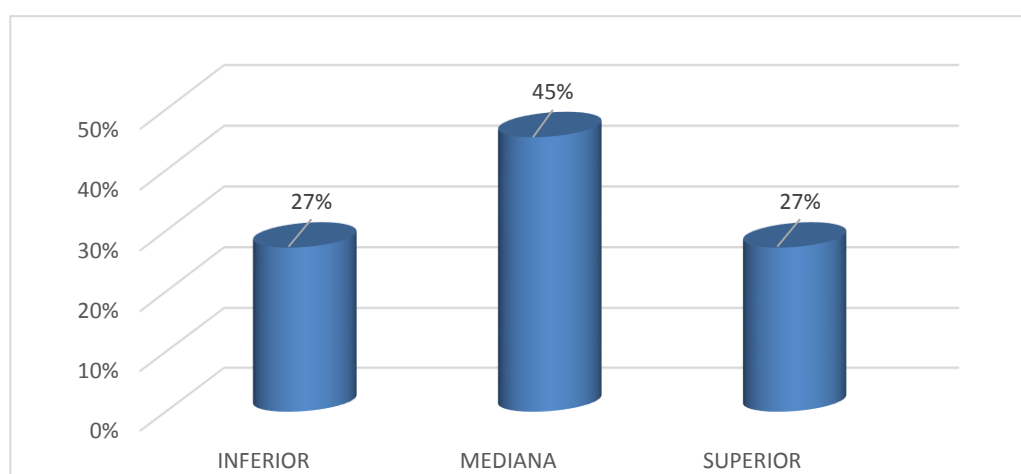
14 colaboradores que representan el 32% de la población consideran que la gestión por competencias evidencia un nivel alto.

### Descripción de los resultados de la variable productividad laboral en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de productividad laboral.*

| NIVELES  | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| INFERIOR | 12         | 27%        |
| MEDIANA  | 20         | 45%        |
| SUPERIOR | 12         | 27%        |
| Total    | 44         | 100%       |



*Figura 3.* Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la variable productividad laboral.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 12 colaboradores que corresponde al 27% de la población en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en la productividad laboral, por otro lado, 20 colaboradores que representan el 45% de la población manifestó que la productividad laboral en la empresa se encuentra en un nivel mediano y por ultimo 12 colaboradores que representan el 27% de la población

consideran que la productividad laboral en la empresa evidencia un nivel superior.

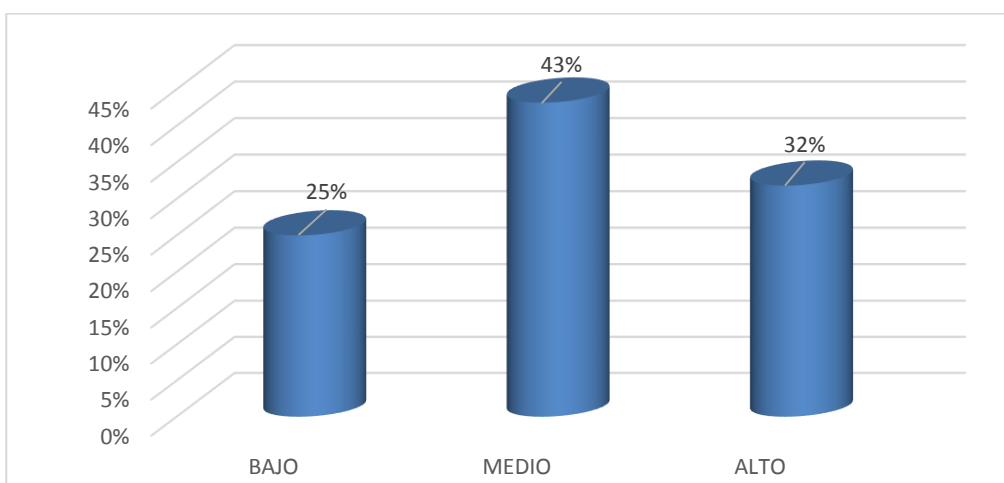
## Resultados descriptivos de las dimensiones

### Descripción de los resultados de la dimensión capacitación y desarrollo en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 11

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión capacitación y desarrollo.*

| NIVELES | Fi | %    |
|---------|----|------|
| BAJO    | 11 | 25%  |
| MEDIO   | 19 | 43%  |
| ALTO    | 14 | 32%  |
| Total   | 44 | 100% |



*Figura 4.* Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión capacitación y desarrollo.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 11 colaboradores que corresponde al 25% de la población en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo de capacitación y desarrollo, por otro lado, 19 colaboradores que representan el 43% de la población manifestó

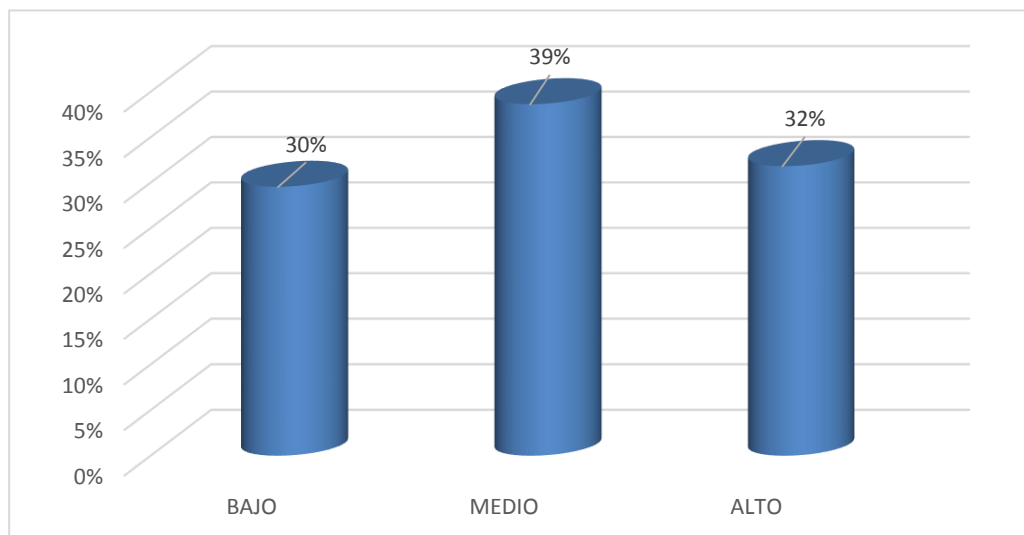
que la capacitación y desarrollo en la empresa se encuentra en un nivel medio y por ultimo 14 colaboradores que representan el 32% de la población consideran que la capacitación y desarrollo en la empresa evidencia un nivel alto.

### Descripción de los resultados de la dimensión selección del personal en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 12

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión selección del personal.*

| NIVELES | Fi | %    |
|---------|----|------|
| BAJO    | 13 | 30%  |
| MEDIO   | 17 | 39%  |
| ALTO    | 14 | 32%  |
| Total   | 44 | 100% |



*Figura 5. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión selección del personal.*

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 13 colaboradores que corresponde al 30% de la población en estudio consideran que en la

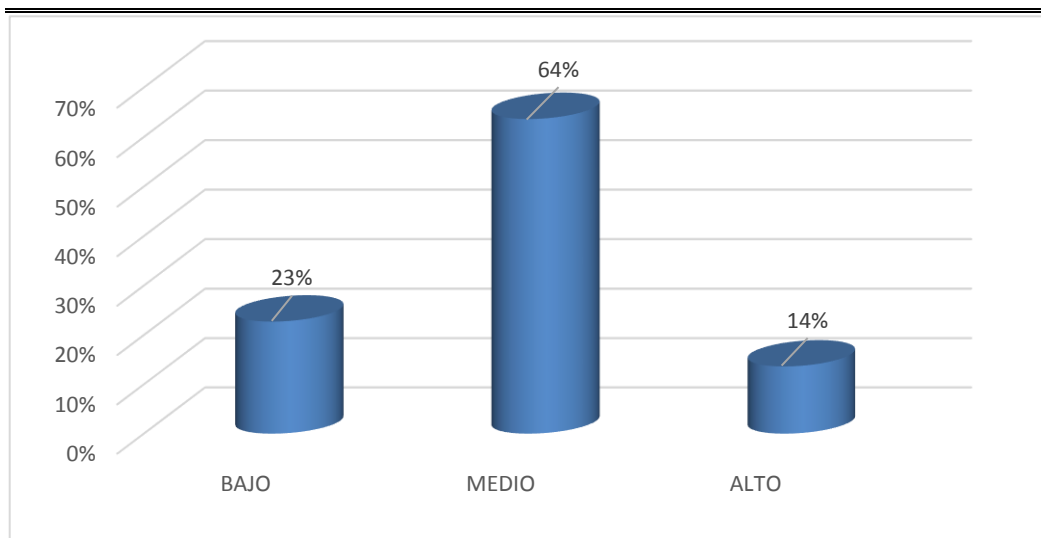
empresa se evidencia un nivel bajo de selección del personal, por otro lado, 17 colaboradores que representan el 39% de la población manifestó que la selección del personal se encuentra en un nivel medio y por ultimo 14 colaboradores que representan el 32% de la población consideran que la selección del personal en la empresa evidencia un nivel alto.

### Descripción de los resultados de la dimensión carrera profesional en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 13

*Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión carrera profesional.*

| NIVELES | Fi | %    |
|---------|----|------|
| BAJO    | 10 | 23%  |
| MEDIO   | 28 | 64%  |
| ALTO    | 6  | 14%  |
| Total   | 44 | 100% |



*Figura 6.* Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión carrera profesional.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 10 colaboradores que corresponde al 23% de la población en estudio consideran que en la

empresa se evidencia un nivel bajo en la carrera profesional, por otro lado, 28 colaboradores que representan el 64% de la población manifestó que la carrera profesional en la empresa se encuentra en un nivel medio y por ultimo 6 colaboradores que representan el 14% de la población consideran que la carrera profesional en la empresa evidencia un nivel alto.

### Descripción de los resultados de la dimensión satisfacción laboral en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 14  
Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de satisfacción laboral.

| NIVELES  | Fi | %    |
|----------|----|------|
| INFERIOR | 11 | 25%  |
| MEDIANA  | 21 | 48%  |
| SUPERIOR | 12 | 27%  |
| Total    | 44 | 100% |

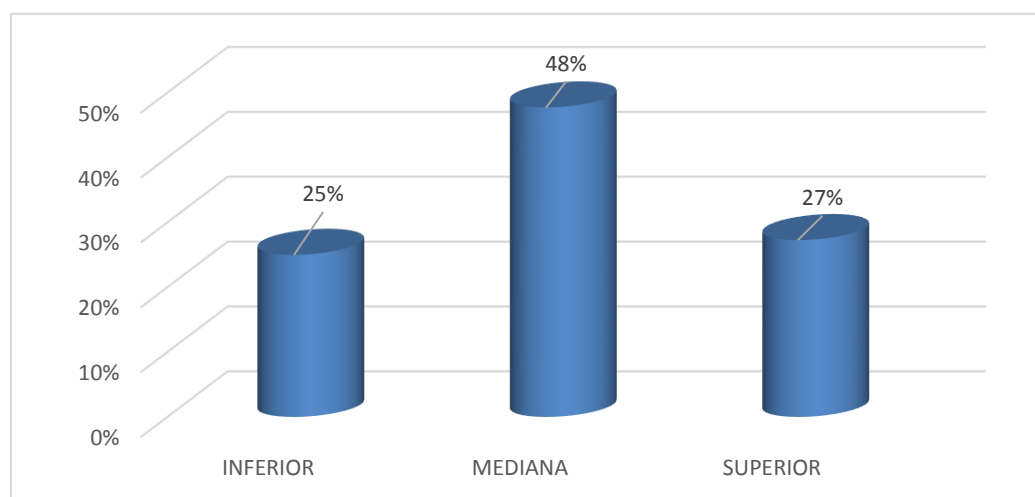


Figura 7. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión satisfacción laboral.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 11 colaboradores que corresponde al 25% de la población en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en la satisfacción laboral, por otro

lado, 21 colaboradores que representan el 48% de la población manifestó que la satisfacción laboral en la empresa se encuentra en un nivel mediano y por ultimo 12 colaboradores que representan el 27% de la población consideran que la satisfacción laboral en la empresa evidencia un nivel superior.

SX|1Z

### Descripción de los resultados de la dimensión Absentismo Laboral en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 15  
Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de absentismo laboral.

| NIVELES  | Fi | %    |
|----------|----|------|
| INFERIOR | 11 | 25%  |
| MEDIANA  | 18 | 41%  |
| SUPERIOR | 15 | 34%  |
| Total    | 44 | 100% |

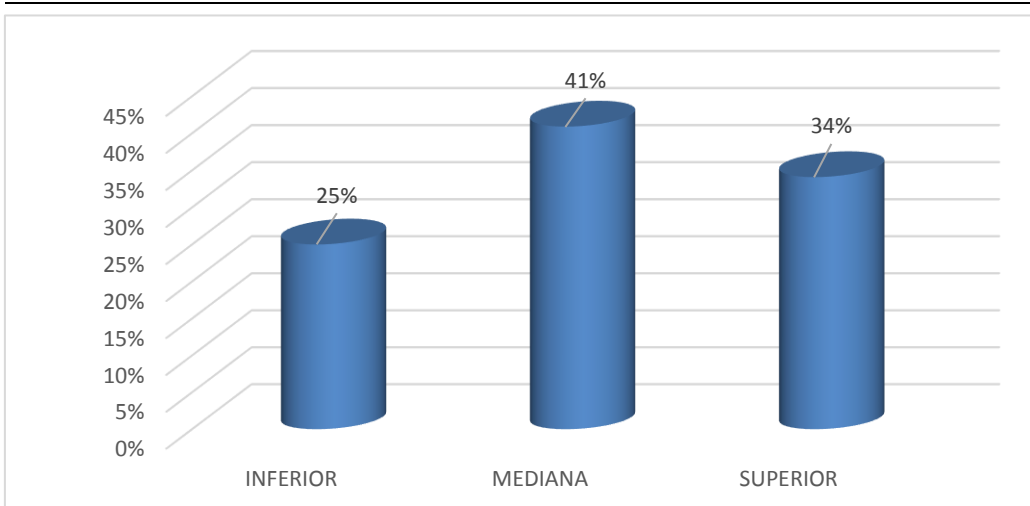


Figura 8. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión absentismo laboral.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 11 colaboradores que corresponde al 25% de la población en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en lo que respecta al absentismo



laboral, por otro lado, 18 colaboradores que representan el 41% de la población manifestó que el absentismo laboral en la empresa se encuentra en un nivel mediano y por ultimo 15 colaboradores que representan el 34% de la población consideran que el absentismo laboral en la empresa evidencia un nivel superior.

### Descripción de los resultados de la dimensión rotación laboral en la empresa Thicegen SRL-2018

Tabla 16  
Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de rotación laboral.

| NIVELES  | Fi | %    |
|----------|----|------|
| INFERIOR | 16 | 36%  |
| MEDIANA  | 23 | 52%  |
| SUPERIOR | 5  | 11%  |
| Total    | 44 | 100% |

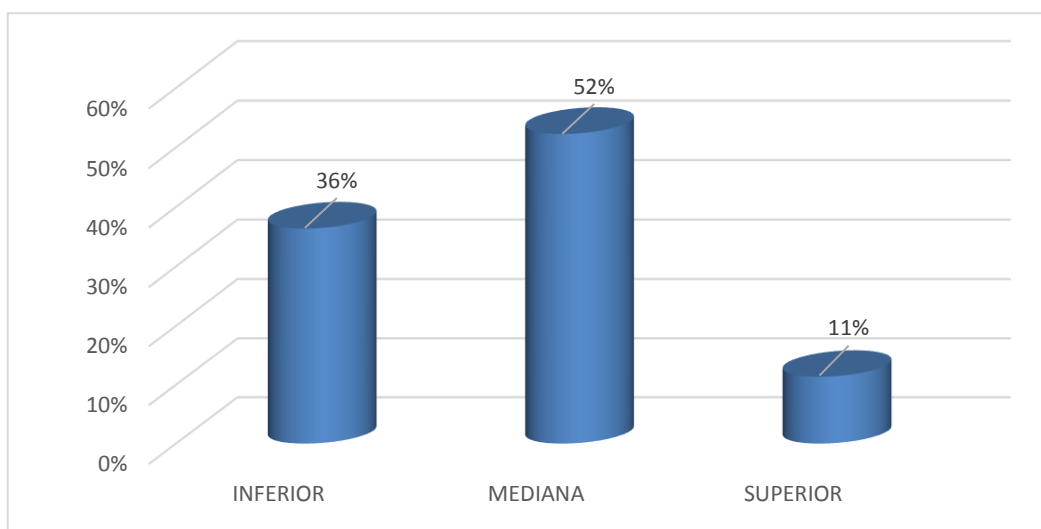


Figura 9. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión rotación laboral.

### Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que 16 colaboradores que corresponde al 36% de la población en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inferior en lo que respecta a rotación laboral,

por otro lado, 23 colaboradores que representan el 52% de la población manifestó que la rotación laboral en la empresa se encuentra en un nivel mediano y por ultimo 5 colaboradores que representan el 11% de la población consideran que la rotación laboral en la empresa evidencia un nivel superior.

### 4.3 Resultados inferenciales

#### Prueba de Normalidad

**Ha:** La distribución de variable productividad laboral es paramétrica normal.

**Ho:** La distribución de la variable productividad laboral no es paramétrica normal.

Tabla 17

*Prueba de normalidad de las variables gestión por competencias y productividad laboral*

|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-----------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                       | Estadístico                     | gl | Sig. | Estadístico  | gl | Sig. |
| Productividad laboral | ,177                            | 44 | ,001 | ,926         | 44 | ,008 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### Interpretación

Como se observa en la presente tabla al aplicar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, por estudio corresponde el instrumento ya que fue aplicado a 44 sujetos; se muestra un resultado con un p valor al 0,001 que es menor al 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula, la cual indica que la distribución de la variable gestión por competencias no es paramétrica normal, por lo tanto, se aplica el estadístico Rho de Spearman.

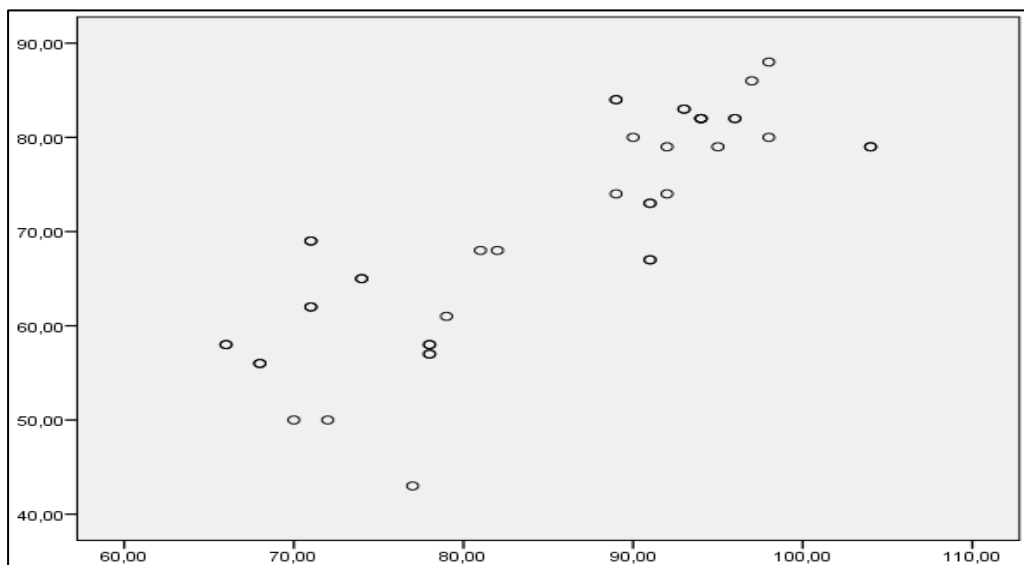


Figura 10. Dispersión de la correlación entre las estrategias de gestión por competencias y productividad laboral.

## Procedimientos correlacionales

### Correlación entre la gestión por competencias y productividad laboral

**Ho:** No existe relación directa entre la Gestión por competencias con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

**H1:** Existe relación directa entre la Gestión por competencias con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

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

Regla de decisión: Si  $p > 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 18

*Análisis correlacional entre las variables gestión por competencias y productividad laboral*  
Correlaciones

|                          | Participación              | Productividad Laboral |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Gestión por Competencias | Coeficiente de correlación | ,827**                |
|                          | Sig. (bilateral)           | ,000                  |
|                          | N                          | 44                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## **Análisis del grado de relación entre las variables**

Como se puede apreciar en la tabla nos muestra una correlación positiva considerable según el estadístico de correlación RHO Spearman al 0.827 y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe relación significativa entre las variables gestión por competencias y productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

### **Decisión de estadística**

#### **Contrastación de hipótesis**

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que se permite señalar que la relación que determina es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la empresa Thicegen SRL. San Juan de Marcona - 2018.

### **Correlación entre la dimensión capacitación y desarrollo y la productividad laboral**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa entre la dimensión capacitación y desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación directa entre la dimensión capacitación y desarrollo con la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

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

Regla de decisión: Si  $p > 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 19

*Análisis correlacional entre la variable productividad laboral y la dimensión capacitación y desarrollo*

|                           | Participación              | Productividad laboral |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Capacitación y desarrollo | Coeficiente de correlación | ,808**                |
|                           | Sig. (bilateral)           | ,000                  |
|                           | N                          | 44                    |

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

## **Análisis del grado de relación entre las variables**

Según la tabla 20, el resultado obtenido del análisis estadístico nos muestra la existencia de una relación  $r=0.808^{**}$  entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral, donde el grado obtenido es directo y cuenta con una correlación alta.

### **Decisión de estadística**

#### **Contrastación de hipótesis**

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación que guarda es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la capacitación y desarrollo y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

### **Correlación entre la selección de personal y la productividad laboral**

**Ho:** No existe relación directa entre la dimensión de selección de personal con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

**H1:** Existe relación directa entre la dimensión de selección de personal con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

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

Regla de decisión: Si  $p > 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 20

*Análisis correlacional entre la variable productividad laboral y la dimensión selección de personal.*

|                       |                             | Productividad<br>laboral |
|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|
|                       | Coefficiente de correlación | ,874**                   |
| Selección de personal | Sig. (bilateral)            | ,000                     |
|                       | N                           | 44                       |

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

### **Análisis del grado de relación entre las variables**

Según la tabla 20, el resultado obtenido del análisis estadístico nos muestra la existencia de una relación  $r=0.874^{**}$  entre la selección de personal y la productividad laboral, donde el grado obtenido es directo y cuenta con una correlación alta.

### **Decisión de estadística**

#### **Contrastación de hipótesis**

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación que guarda es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la selección de personal y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

### **Correlación entre la carrera profesional y la productividad laboral**

**Ho:** No existe relación directa entre la dimensión carrera profesional y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

**H1:** Existe relación directa entre la dimensión carrera profesional y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

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

Regla de decisión: Si  $p > 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

Si  $p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 21

*Análisis correlacional entre la variable productividad laboral y la dimensión carrera profesional.*

|                     |                             | productividad<br>laboral |
|---------------------|-----------------------------|--------------------------|
|                     | Coefficiente de correlación | ,654**                   |
| Carrera profesional | Sig. (bilateral)            | ,000                     |
|                     | N                           | 44                       |

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

### **Análisis del grado de relación entre as variables**

Según la tabla 21, el resultado obtenido del análisis estadístico nos muestra la existencia de una relación  $r=0.654^{**}$  entre la carrera profesional y la productividad laboral, donde el grado obtenido es directo y cuenta con una correlación media.

### **Decisión de estadística**

#### **Contraste de hipótesis**

La significancia de  $p=0.000$  muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que, si existe relación significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la carrera profesional y la productividad laboral de los trabajadores en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**



## 5.1. Discusiones

De acuerdo a la investigación hecha y los resultados obtenidos del objetivo general “Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018”, el resultado fue muy favorable, ya que se obtuvo una correlación de 0.827 con el coeficiente Rho de Spearman, con un valor al  $0.000 < 0.05$ , con el cual nos da de resultado una relación significativa positiva muy considerable entre la gestión por competencias y la productividad laboral, los resultados son similares con De Paz (2017), en su tesis titulada: “Gestión del talento humano y productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017”, los resultados que obtuvo el investigador le dio la correlación de 0,478 lo cual se interpreta como una relación moderada positiva entre las variables en estudio con una significancia de 0.05. Con los resultados de las dos investigaciones contrastadas y similares se puede llegar a la conclusión que, existe una relación directa entre las variables, porque, si deseas mejorar la productividad en la empresa debes capacitar y permitir que tu personal desarrolle sus conocimientos dándoles las facilidades necesarias para que se pueda desempeñar de la mejor manera en su puesto de trabajo.

En el primer objetivo específico de la presente investigación es “Determinar si existe relación directa entre la carrera profesional y la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018 con un valor de correlación de 0.808 que es positivo los cuales 28 colaboradores que representan el 64% del total de la población está medianamente conforme con la carrera o línea de carrera profesional en la empresa, el resultado obtenido se puede comparar con la investigación hecha por Ortega (2015) con su tesis titulada “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima”, con similitud acerca de la carrera profesional el investigador encontró los siguientes resultados que se asemejan a mi investigación la cual es que 30 personas que representan

18,6% mencionan que están medianamente de acuerdo a la posibilidad de línea de carrera en sus puesto de trabajo debido a que en las universidades la mayoría de los puestos de trabajo están copados por personas allegadas a la institución universitaria, esto en cierta parte desmotiva al trabajador porque no le permite crecer, en la investigación que realizó ocurre algo parecido debido a que como es una empresa familiar no habían ascensos por logros porque esos puesto estaban copados por familiares o personas allegadas a gerencia.

En cuanto al segundo objetivo específico en la investigación me dio de resultado que el 32% que viene a ser un total de 14 trabajadores se encuentran satisfechos con la entrevista y la selección de personal que se efectuó con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018 al momento de iniciarse cada uno en su puesto de trabajo ya que les dio una idea de cómo iba a ser su labor en la empresa, esto quiere decir que si hay una relación directa y positiva entre la selección de personal con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018, se asemeje con la investigación de Renatta (2017), en su tesis “Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016”, con respecto a la dimensión de selección de personas que hay en la investigación se puede llegar a la conclusión que 75 personas que representan el 37.5% están de acuerdo con que haya habido un proceso de selección de personas ya que le da mayor nivel al puesto de trabajo que se le demanda personal.

El tercer objetivo específico nos da a investigar si existe relación positiva entre la capacitación y desarrollo con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018, con una significancia de 0,654 y una población de 14 personas que representan un 32% del total se muestran a gusto con la capacitación que se les da en sus puestos de trabajo porque les ayuda a mejorar, coincide con la investigación de Arango y Martínez (2013) con su tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión por competencias en a la empresa EISENHOWER Martínez S.A.” En la

investigación el autor resalta que los trabajadores indican que las capacitaciones que se les da mensualmente les ayuda a la hora de su trabajo esto debido a que para ellos es una mejora continua y puedan tomar decisiones desarrollándose individualmente en su puesto de trabajo esto le genera a la empresa un aumento en la productividad debido a que al haber una mayor capacitación abra menos errores en la producción, esto se ve reflejado en la presente investigación en la empresa de Thicegen SRL en su planta de producción ubicada en San Juan de Marcona, la empresa al capacitarlos constantemente ve el reflejo de ello a la hora del desempeño del personal que es de la mejor manera en su puesto de trabajo dándole mayor rentabilidad a la empresa THICEGEN S.R.L.

## 5.2. Conclusiones

De acuerdo a los resultados que nos dio la investigación acerca del objetivo general, el cual nos pide “Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018”, el resultado fue una correlación al 0.827 con el coeficiente Rho de Spearman, con un significancia de valor al  $0.000 < 0.05$ , con este resultado se llega a la conclusión que sí existe relación significativa positiva considerable entre la gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

De acuerdo a los resultados que nos dio la investigación acerca del primer objetivo específico, el cual nos pide “Determinar la relación que hay entre la carrera profesional y la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018”, el resultado fue una correlación al 0.654 con el coeficiente Rho de Spearman, con un p valor al  $0.000 < 0.05$ , con este resultado se llega a la conclusión que sí existe relación significativa positiva media entre la carrera profesional y la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

De acuerdo a los resultados que nos dio la investigación acerca del segundo objetivo específico, el cual nos pide “Determinar la relación que existe entre la selección de personal con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018”, el resultado fue una correlación al 0.874 con el coeficiente Rho de Spearman, con un p valor al  $0.000 < 0.05$ , con este resultado se llega a la conclusión que sí existe relación significativa positiva considerable entre la selección de personal con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

De acuerdo a los resultados que nos dio la investigación acerca del tercer y último objetivo específico, el cual nos pide “Determinar la relación

que existe entre la capacitación y desarrollo con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018”, el resultado fue una correlación al 0.808 con el coeficiente Rho de Spearman, con un p valor al  $0.000 < 0.05$ , con este resultado se llega a la conclusión que sí existe relación significativa positiva considerable entre la capacitación y desarrollo con la productividad laboral de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.

### **5.3. Recomendaciones**

Se sugiere al Gerente de la empresa Thicegen SRL, San Juan de Marcona - 2018, elaborar un plan de capacitaciones continuas y brindar las herramientas necesarias para que la productividad de su personal mejore con un control semanal y/o mensual si es que el gerente mismo lo amerite, sin olvidar los objetivos de la empresa, y también que elabore un plan de contingencia en la producción en los días que se harán las charlas para no afectar en la productividad de la empresa.

Se propone al Gerente de la empresa Thicegen SRL, San Juan de Marcona - 2018, tener establecido un plan elaborado de línea de carrera que le permita al colaborador de la empresa tener una motivación de poder crecer no solo económicamente sino a la vez profesionalmente en la empresa, para ello las charlas que se les daría sería de acorde al puesto de trabajo en el que estuviese para que ellos mismos se den cuenta de lo provechosos que es progresar y/o escalar en ale empresa, esto será beneficioso para las dos partes porque el personal incrementarían su productividad en la empresa.

Se sugiere al Gerente de la empresa Thicegen SRL, San Juan de Marcona - 2018, elaborar un plan general de selección de personal con los 20 pasos del proceso de selección ya sustentados en la tesis de investigación con los estándares y el personal calificado para la selección de personal como lo son los psicólogos y personal que conozca el tema del puesto al que están postulando, encargándose de las pruebas que les sea conveniente a la hora del proceso de selección y dejando de lado la selección arcaica por conocimiento y/o estima con la gerencia debido a que sería un costo más a la hora de capacitar al personal nuevo y sin experiencia.

Se sugiere al Gerente de la empresa Thicegen SRL, San Juan de Marcona - 2018, elaborar un plan cronológico capacitaciones sobre seguridad y prevención de daños, inducciones mensuales para el desarrollo

de ellos mismos por parte de la empresa misma y por parte de la mina en si en el tema de prevenciones de desastres seguros reglamentarios a cargo de la mina Shougang Hierro Perú la que se terceriza los trabajos, y también un mayor apoyo en el desarrollo de ellos dándoles las facilidades y las responsabilidades para que ellos puedan aplicar lo aprendido en las charlas y puedan utilizar su creatividad en su puesto de trabajo de metalmecánica.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



## **Libros**

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Chile: Granica

Alles, M. (2007a). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica

Alles, M. (2007b). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* (6ª ed.). Chile: Granica

Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. México: Paidós

Arango, L. (2004). *Relaciones entre la productividad y Salarios* (2ª ed.). Colombia: Universidad Católica de Colombia

Bernal, C. (2010), *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). Colombia: Pearson

Burga, D. (2004) *Productividad Total, Teoría básica y métodos de medición*. Lima, Perú: Alfaomega Grupo Editor

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos.

Chávez, N. (2012) *Pensamiento y Gestión*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte

Chiavenato, I. (2009). *Estrategia: Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*, Córdoba, Argentina: Brujas

Hernández, C., Fernández C. y Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana

- Hernández, C., Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Jany, J. (1994). *Investigación Integral de mercados*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana
- Kazmier, L. (1991). *Estadística aplicada a administración y economía*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana
- Koontz, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana
- López, J. (1999). *Proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo
- López, R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Cochabamba, Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba
- López, R. (2011). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional* (2ª ed.). Bolivia: Perspectivas
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton. Nueva Jersey, Estados Unidos: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1973). *Prueba de competencia en lugar de inteligencia*. San Francisco, Estados Unidos: The International journal of Public Sector Management
- Ortiz, Y. y Samaniego, C. (1995). *Reflexiones en torno a la evolución del modelo de Steers y Rhodes sobre absentismo laboral*. Salamanca, España: Eudema

- Pigors, P. y Myers, Ch. (1985). *Administración de Personal* (6ª ed.) Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company
- Prokopenko, J. (1991). *La gestión de la productividad*. México: Limusa S.A.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-May.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª ed.). Guadalajara, México: Pearson
- Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura Organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Unidad del Valle
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. Madrid, España: Pirámide
- Schermerhorn, H. (2008). *Comportamiento Organizacional*, México: Limusa Wiley
- Spencer, H. (1983). *Ensayos sobre pedagogía (Educación intelectual, moral y física)*. Madrid, España: Akal.
- Steers, R. y Rhodes, S. (1984). *Conocimiento y especulación sobre el absentismo*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass
- Strauss, G. y Sayles, L. (1985). *Personal: Problemas humanos de la administración*. Mexico: Pretince Hall
- Tamayo, M. (1999). *El proceso de la investigación científica* (3ª ed.) México: Limusa.

## Tesis

Alva, J. y Juarez, J. (2014) *Relación entre el nivel de Satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA. Del distrito de Trujillo-2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/716>

Arango, Y. y Martínez, V. (2014) *Diseño de un modelo de Gestión por competencias en la empresa EISENHOWER MARTINEZ SA.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/472/1/TESIS%20DE%20GRADO%20YURLEIVYS%20CORREA%20Y%20VANESSA%20MARTINEZ.pdf>

Bedoya, E. (2003) *La nueva Gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2698/Bedoya\\_se.pdf;jsessionid=A25F0CDE5ABE7167F6A97504325E23AB?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2698/Bedoya_se.pdf;jsessionid=A25F0CDE5ABE7167F6A97504325E23AB?sequence=1)

De paz, V. (2017) *Gestión del talento humano y productividad laboral del personal médico de un hospital III de Lima, 2017* (Tesis de maestría) Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8806/De%20Paz\\_DVR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8806/De%20Paz_DVR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guambuguete, K. (2015) *Modelo de Gestión por competencias para lograr 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>

- Ortega C. (2015) *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4308/Ortega\\_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4308/Ortega_mc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Renatta, G. (2017) *Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8641/Gianella\\_CRG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8641/Gianella_CRG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tito, P. (2014) *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (Tesis doctoral). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3155/Tito\\_hp%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3155/Tito_hp%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Artículos**

- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage, EEUU. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Ccollana, Y. (2014). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad. Publicado en enero del 2014. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1734/1/sme\\_v6n1\\_art5.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1734/1/sme_v6n1_art5.pdf)
- Chaparro (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciados entre las empresas pública y privada). *Revista Innovar Journal*, 16(28), 7-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>

- Damm, J. (2007). Modelo Genérico de Gerente de Spencer y Spencer, Una aplicación a la Hotelería. Publicado en junio del 2007. Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art04.pdf>
- Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Revista Laurus revista de educación*. 12(12), 10-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>
- Boada, J., De Diego, R. y Vigil, A. (2004), Estudio de la bondad psicométrica y estructura factorial de una escala de absentismo laboral. *Revista de Encuentros de Psicología Social*, 2(1), 173-180 Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/>
- Molina, J. (2008), Utilización del alfa de Conbrach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición y satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleven LACCEI*. Recuperado de <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>

## **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**INFORME SOFTWARE ANTIPLAGIO**

feedback studio | primero | /0 | 5 de 49 | ?

**Resumen de coincidencias** X

**0 %**

No existen fuentes coincidentes para este informe.

Autónoma  
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS

TESIS

"GESTION POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN  
LA EMPRESA THICEGEN S.R.L. EN SAN JUAN DE MARCONA-ICA  
2018

Página: 1 de 125 | Número de palabras: 24218 | Text-only Report | High Resolution | Activado



## ANEXO II MATRIZ DE CONSISTENCIA

| <b>Título: “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA THICEGEN EN MARCONA-ICA 2018”.</b>   |  |   |  |   |   |   |
|---|--|---|--|---|---|---|
| <b>Problema</b>   | <b>Objetivos</b>   | <b>Hipótesis</b>  | <b>Variables e indicadores</b>                         |   |   |   |
| <p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la carrera profesional y la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L.?</p> | <p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la productividad laboral del personal en la empresa THICEGEN S.R.L. – 2018</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar cuál es la relación que hay entre la carrera profesional y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L.</p> | <p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>La Gestión por competencias tiene relación directa con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación directa entre la carrera profesional y la productividad laboral de los colaboradores en la empresa THICEGEN S.R.L.</p> | <b>Variable 01: GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>           |   |   |   |
|   |  |   | <b>Dimensiones</b>                                     | <b>Indicadores</b>  | <b>Escala de medición</b>   | <b>Niveles y rangos</b>                                       |
|   |  |   | Capacitación y desarrollo                              | Nivel de conocimientos gerenciales<br>Nivel de habilidades y destrezas gerenciales<br>Conductas y actitudes gerenciales | 1=Totalmente en desacuerdo<br>2=En desacuerdo<br>3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Malo<br>17-26.06<br>Regular<br>26.06-33.72<br>Bueno<br>21 -24 |
|   |  |   | Selección de personal                                  | Condiciones laborales<br>Desempeño laboral  | 4=De acuerdo<br>5=Totalmente de acuerdo   | Malo<br>17- 22<br>Regular<br>23 – 28<br>Bueno<br>30 -33       |
| Carrera profesional   | Línea de carrera<br>Practica de valores  |   | Malo<br>12-17<br>Regular<br>18 – 23<br>Bueno<br>24 -27 |   |   |   |

|   |   |  | <b>Variable 02: PRODUCTIVIDAD LABORAL</b> |  |                                  |   |
|---|---|--|---|--|----------------------------------|---|
|   |   |  | <b>Dimensiones</b>                        | <b>Indicadores</b>                           | <b>Escala de medición</b>        | <b>Niveles y rangos</b>                                   |
| ¿Cómo se podría relacionar el proceso de selección de personal con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. | Determinar la relación que se da entre la selección de personal con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L.      | Existe relación directa entre el proceso de selección de personal con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. | Satisfacción laboral                      | Nivel de satisfacción                        | 1=Totalmente en desacuerdo       | Malo<br>13 - 16<br>Regular<br>17 - 21                     |
|   |   |  |   | Responsabilidad social empresarial           |                                  |   |
|   |   |  |   | Calidad de vida laboral psicológica          | 2=En desacuerdo                  | Bueno<br>22 - 28  |
| ¿Cómo se relaciona la capacitación y desarrollo con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L.?               | Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L. | Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L.        | Absentismo laboral                        | Estrés laboral                               | 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Malo<br>13 - 17<br>Regular<br>18 - 22<br>Bueno<br>23 - 27 |
|   |   |  |   | Ausentismo previsible y justificado          |                                  |   |
|   |   |  |   | Ausentismo no previsible y sin justificación | 4=De acuerdo                     |   |
|   |   |  | Rotación laboral                          | Clima económico                              | 5=Totalmente de acuerdo          | Malo<br>14 - 18<br>Regular<br>19 - 23<br>Bueno<br>24 - 26 |
|   |   |  |   | Condiciones laborales                        |                                  |   |
|   |   |  |   | Comunicación interpersonal                   |                                  |   |

| Nivel - diseño de investigación   | Población y muestra   | Técnicas e instrumentos   | Estadística a utilizar  |
|---|---|---|---|
| <p><b>Nivel:</b><br/>El nivel de estudio que se realizó fue de corte transversal.</p> <p><b>Diseño:</b><br/>Descriptivo correlacional</p> <p><b>Método:</b><br/>El método a desarrollarse será de método cuantitativo</p> | <p><b>Población:</b><br/>El tamaño de la muestra de la presente investigación es de 44 colaboradores de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b><br/>Se realizó un muestreo probabilístico, de tipo censal.</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b><br/>44 colaboradores de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.</p> | <p><b>Variable 1:</b> Gestión por Competencias</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Marco Antonio Leon Taipe</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Constante</p> <p>Ámbito de Aplicación: Colaboradores de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.</p> <p><b>Variable 2:</b> Productividad Laboral</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p>Autor: Marco Antonio Leon Taipe</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Constante</p> <p>Ámbito de Aplicación: Colaboradores de la empresa THICEGEN S.R.L. en el año 2018.</p> | <p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <p>Análisis descriptivo de frecuencia por dimensiones y variable, mediante el uso de programa SPSS.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b></p> <p>Pruebas de normalidad en las variables de estudio, mediante el uso del programa SPSS.</p> <p>Descripción de la correlación de las variables en estudio, mediante el uso del programa SPSS.</p> |

## ANEXO II

### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

#### PARTE I: LA GESTION POR COMPETENCIAS

Edad..... Sexo..... Tiempo de servicios.....  
Estado Civil.....

#### INSTRUCCIONES:

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la capacitación y desarrollo, selección del personal y carrera profesional en la empresa THICEGEN. Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: **“Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa THICEGEN SRL en San Juan de Marcona-Ica año 2018”**, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

#### DATOS GENERALES:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo       | 1 |
| En desacuerdo                  | 2 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| De acuerdo                     | 4 |
| Totalmente de Acuerdo          | 5 |

| N° | Capacitación y desarrollo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Recibe capacitación de la función de acuerdo al puesto que desempeña  |   |   |   |   |   |
| 2  | Recibe usted motivación por parte del gerente en la empresa cuál labora   |   |   |   |   |   |
| 3  | Recibe usted claramente los objetivos definidos las cuales les han sido asignadas las responsabilidades correspondientes. |   |   |   |   |   |
| 4  | La gerencia de la empresa me da la autonomía necesaria al momento de tomar decisiones                                     |   |   |   |   |   |
| 5  | Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo.         |   |   |   |   |   |
| 6  | Usted está de acuerdo con la dirección que le gerencia le da a la empresa.  |   |   |   |   |   |
| 7  | El gerente resalta y premia cuando se realiza un trabajo de calidad   |   |   |   |   |   |
| 8  | En la empresa el gerente general promueve la opinión y aporte de todos los colaboradores                                  |   |   |   |   |   |
| 9  | En la empresa el gerente promueve el trabajo en equipo  |   |   |   |   |   |
|    | <b>Selección de personal</b>  |   |   |   |   |   |
| 10 | La motivación brindada por la empresa es la adecuada.   |   |   |   |   |   |
| 11 | La empresa proporciona incentivos salariales.   |   |   |   |   |   |
| 12 | La empresa proporciona capacitación continua.   |   |   |   |   |   |
| 13 | La información adicional brindada es precisa en la productividad del personal   |   |   |   |   |   |
| 14 | Los conocimientos adquiridos proporcionan facilidad a la hora de realizar el trabajo.                                     |   |   |   |   |   |

|           |   |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| <b>15</b> | El desempeño laboral depende de los conocimientos.  |  |  |  |  |  |
|           | <b>Carrera Profesional</b>  |  |  |  |  |  |
| <b>16</b> | Considera usted que existe línea de carrera en la empresa   |  |  |  |  |  |
| <b>17</b> | Considera que los objetivos y metas estan relacionadas a los valores de la empresa y desarrollo profesional   |  |  |  |  |  |
| <b>18</b> | Considera usted que el gerente da capacitaciones para su mejora profesional en la empresa                     |  |  |  |  |  |
| <b>19</b> | Considera usted que se practican los valores y principios en la empresa.                                      |  |  |  |  |  |
| <b>20</b> | Considera que la empresa, brinda una adecuada orientación a los colaboradores                                 |  |  |  |  |  |
| <b>21</b> | Considera que los trabajadores muestran agradecimiento y buena voluntad a la hora que desempeñan sus labores. |  |  |  |  |  |

## PARTE II: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Edad..... Sexo..... Tiempo de servicios.....  
 Estado Civil.....

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la satisfacción laboral, absentismo laboral y rotación laboral en la empresa THICEGEN. Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “**Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa THICEGEN SRL en San Juan de Marcona-Ica año 2018**”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo       | 1 |
| En desacuerdo                  | 2 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| De acuerdo                     | 4 |
| Totalmente de Acuerdo          | 5 |

| N° | Satisfacción laboral   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia   |   |   |   |   |   |
| 2  | Respecto al periodo vacacional, ¿Cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?               |   |   |   |   |   |
| 3  | Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes.   |   |   |   |   |   |
| 4  | Usted percibe apoyo social de la empresa con la comunidad en la que reside   |   |   |   |   |   |
| 5  | Usted como trabajador de la empresa se siente más comprometido con la empresa al ver que ella realiza esa acción de responsabilidad social |   |   |   |   |   |
| 6  | Usted recibe un reconocimiento por parte de sus superiores por su esfuerzo y trabajo en la empresa   |   |   |   |   |   |
| 7  | Existen oportunidades de apoyo y mejora con la forma que realiza su trabajo.   |   |   |   |   |   |
| 8  | Se siente satisfecho con el ambiente físico del trabajo.   |   |   |   |   |   |
| 9  | Considera que el estrés laboral tiene por causa el agotamiento físico  |   |   |   |   |   |
|    | <b>Absentismo laboral</b>  |   |   |   |   |   |
| 10 | Considera que la inestabilidad del puesto y continuos traslados de un lugar a otro le conllevaría a un estrés laboral                      |   |   |   |   |   |
| 11 | Considera que siendo sometido a una mayor exigencia en el puesto de trabajo le conllevaría a un estrés laboral                             |   |   |   |   |   |
| 12 | La empresa les brinda vacaciones anuales y celebra fiestas laborales permitiendo la falta de personal por motivo de cumpleaños.            |   |   |   |   |   |
| 13 | La empresa se hace cargo si el trabajador sufre un accidente en el área de trabajo permitiéndole descanso medico de ley                    |   |   |   |   |   |
| 14 | Una de las causas de su falta al trabajo sería por la conflictividad laboral   |   |   |   |   |   |
| 15 | Las condiciones físicas de la empresa no son las adecuadas para laborar en la empresa (mina).  |   |   |   |   |   |
| 16 | Usted como trabajador se siente identificado con la misión, visión y los valores de la organización  |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 17 | De acuerdo a la labor que desempeña en la empresa hay lugares donde se presenta efectos negativos a su salud y psicología       |  |  |  |  |  |
| 18 | Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.  |  |  |  |  |  |
|    | <b>Rotación laboral</b>   |  |  |  |  |  |
| 19 | Estás de acuerdo con la forma de pago que recibes por parte de la empresa.  |  |  |  |  |  |
| 20 | Cómo se siente respecto a las condiciones físicas que realiza en su puesto de trabajo, ¿Hay prevención por parte de la empresa? |  |  |  |  |  |
| 21 | Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente.                                     |  |  |  |  |  |
| 22 | Cuenta con las EPP's adecuadas para realizar el trabajo.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Le es favorable el ambiente laboral en el que ejerce.   |  |  |  |  |  |
| 24 | El trato que recibe de los superiores es de acuerdo a la línea que existe en la empresa   |  |  |  |  |  |
| 25 | El gerente general respeta los reglamentos internos de trabajo.   |  |  |  |  |  |

ANEXO

IV MATRIZ DE VALIDACION

TÍTULO DE LA TESIS: GESTION POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA THICEGEN SRL EN SAN JUAN DE MARCONA-ICA 2017

| VARIABLE  | DIMENSIÓN   | INDICADOR  | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |              |         |            |       | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |  |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |  |   |
|---|---|--|---|---------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|--|----|---------------------------------|--|---|
|   |   |  |   | Siempre             | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS |    |                                 | RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |   |
|   |   |  |   |                     |              |         |            |       | SI  | NO | SI   | NO | SI                                     | NO |                                 | SI   | N |
| <b>Gestión por Competencias</b><br>La gestión por competencias hace referencia a las características de personalidad, comportamiento que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. | Capacitación y desarrollo<br>La capacitación que se aplican en la empresa está en base a los modelos educativos para dar una identidad empresarial en la persona. | Nivel de conocimientos gerenciales   | Recibe capacitación de la función de acuerdo al puesto que desempeña  |                     |              |         |            |       | ✓   |    |  | ✓  |  | ✓  |                                 |  |   |
|   |   |  | Recibe usted motivación por parte del gerente en la empresa cuál labora.  |                     |              |         |            |       |   | ✓  |  | ✓  |  | ✓  |                                 |  |   |
|   |   |  | Recibe usted claramente los objetivos definidos las cuales les han sido asignadas las responsabilidades correspondientes. |                     |              |         |            |       |   | ✓  |  | ✓  |  | ✓  |                                 |  |   |
|   |   | Nivel de habilidades y destrezas gerenciales<br>La gerencia de la empresa me da la autonomía necesaria al momento de tomar decisiones. |   |                     |              |         |            | ✓     |   |    | ✓  |    | ✓                                      |    |                                 |  |   |



|  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  |   |   | Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo. |   |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |   |
|  |   |   | Usted está de acuerdo con la dirección que le gerencia le da a la empresa.  |   |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |   |
|  |   | Conductas y actitudes gerenciales   | El gerente resalta y premia cuando se realiza un trabajo de calidad.  |   |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |
|  |   |   | En la empresa el gerente general promueve la opinión y aporte de todos los colaboradores.                         |   |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |
|  |   |   | En la empresa el gerente promueve el trabajo en equipo.   |   |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |
|  |   | Selección de personal<br>La selección es un proceso de clasificación en la cual se selecciona a los que cumplen con el perfil solicitado por el área que lo requiere. | Condiciones laborales   | La motivación brindada por la empresa es la adecuada. |  |  |  |  |  |   |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |
|  | La empresa proporciona incentivos salariales. |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |
|  | La empresa proporciona capacitación continua. |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |
|  | Desempeño laboral                             |   | La información adicional brindada es precisa en la productividad del personal                                     |   |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |
|  |   | Los conocimientos adquiridos proporcionan facilidad a la hora de realizar el trabajo.   |   |   |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |
| El desempeño laboral depende de los conocimientos. |   |   |   |   |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |   |

|  |                     |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|---------------------|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| <b>Carrera Profesional</b><br>La Carrera es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo | Linea de Carrera    | Considera usted que existe linea de carrera en la empresa.  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                     | Considera que los objetivos y metas están relacionadas a los valores de la empresa y desarrollo profesional.  |  |  |  |  |  | ✓ |   |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |                     | Considera usted que el gerente da capacitaciones para su mejora profesional en la empresa.                    |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  | Práctica de valores | Considera usted que se practican los valores y principios en la empresa.                                      |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                     | Considera que la empresa brinda una adecuada orientación a los colaboradores.                                 |  |  |  |  |  |   | ✓ |   |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                     | Considera que los trabajadores muestran agradecimiento y buena voluntad a la hora que desempeñan sus labores. |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |



FIRMA DEL EVALUADOR

## Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.

DNI: ..... 40968849

Especialidad del validador:      Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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

| VARIABLE   | DIMENSIÓN  | INDICADOR                          | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |              |         |            |       | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |  |    |  |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |  |  |  |
|--|--|------------------------------------|---|---------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|--|----|--|----|---------------------------------|--|--|--|
|  |  |                                    |   | Siempre             | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS |    | RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |  |  |  |
|  |  |                                    |   |                     |              |         |            |       | SI  | NO | SI   | NO | SI                                     | NO | SI   | NO |                                 |  |  |  |
| <b>Productividad laboral</b><br>Se define la productividad como la relación que hay entre la productividad obtenida y los recursos empleados en la consecución de una actividad. | <b>Satisfacción laboral</b><br>La satisfacción del colaborador en el puesto de trabajo se relaciona con la productividad ya que si ellos se sienten de la mejor manera van a producir más. | Nivel de satisfacción              | Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia.  |                     |              |         |            |       |   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |
|  |  |                                    | Respecto al periodo vacacional, Cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas                  |                     |              |         |            |       | ✓   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |
|  |  |                                    | Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes.  |                     |              |         |            |       |   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |
|  |  | Responsabilidad social empresarial | Usted percibe apoyo social de la empresa con la comunidad en la que   |                     |              |         |            |       |   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |
|  |  |                                    | Usted como trabajador de la empresa se siente más comprometido con la empresa al ver que ella realiza esa acción de responsabilidad social. |                     |              |         |            |       |   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |
|  |  |                                    | Usted recibe un reconocimiento por parte de sus superiores por su esfuerzo y trabajo en la empresa.   |                     |              |         |            |       |   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |
| Calidad de vida laboral psicológica  |  |                                    |   |                     |              |         |            |       |   |    |  |    |  |    |  |    |                                 |  |  |  |

|  |                                     |  |   |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|-------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
|  |                                     |  | Existe oportunidades de apoyo y mejor con la forma que realiza su trabajo.  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |                                     |  | Se siente satisfecho con el ambiente físico del trabajo.  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
| <b>Absentism o laboral</b><br>El absentismo laboral se da mucho en el centro de labores lo cual ello es perjudicial para la productividad de la empresa, este absentismo hay de dos maneras que son las justificadas y las no justificadas | Estrés laboral                      |  | Considera que el estrés laboral tiene por causa el agotamiento físico.  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |                                     |  | Considera que la inestabilidad del puesto y continuos traslados de un lugar a otro le conllevaria a un estrés laboral.          |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |   |  |  |
|  |                                     |  | Considera que siendo sometido a una mayor exigencia en el puesto de trabajo le conllevaria a un estrés laboral.                 |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|  | Absentismo previsible y justificado |  | La empresa les brinda vacaciones anuales y celebra fiestas laborales permitiendo la falta de personal por motivo de cumpleaños. |  |  |  |  |  |   |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                                     |  | La empresa se hace cargo si el trabajador sufre un accidente en el área de trabajo permitiéndole descanso medico de ley.        |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|  |                                     |  | Una de las causas de su falta al trabajo sería por la conflictividad laboral.   |  |  |  |  |  |   |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                                     |  | Las condiciones físicas de la empresa no son las adecuadas para laborar en la empresa (mina).                                   |  |  |  |  |  |   |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |



## Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.

DNI: ..... 40968849.....

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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



|   |  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|
| <p><b>Selección de personal</b></p> <p>La selección es un proceso de clasificación en la cual se selecciona a los que cumplen con el perfil solicitado por el área que lo requiere.</p> | <p>Conductas y actitudes gerenciales</p> | <p>Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo.</p> |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>Usted está de acuerdo con la dirección que la gerencia le da a la empresa.</p>  |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>El gerente resalta y premia cuando se realiza un trabajo de calidad.</p>  |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>En la empresa el gerente general promueve la opinión y aporte de todos los colaboradores.</p>                         |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>En la empresa el gerente promueve el trabajo en equipo.</p>   |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>La motivación brindada por la empresa es la adecuada.</p>   |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   | <p>Condiciones laborales</p>             | <p>La empresa proporciona incentivos salariales.</p>   |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>La empresa proporciona capacitación continua.</p>   |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|   |  | <p>Desempeño laboral</p>   | <p>La información adicional brindada es precisa en la productividad del personal</p>         |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|   |  |  | <p>Los conocimientos adquiridos proporcionan facilidad a la hora de realizar el trabajo.</p> |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|   |  |  | <p>El desempeño laboral depende de los conocimientos.</p>                                    |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |



|  |                     |   |  |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|---------------------|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| <b>Carrera Profesional</b><br>La Carrera es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo | Linea de Carrera    | Considera usted que existe linea de carrera en la empresa.  |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |                     | Considera que los objetivos y metas están relacionadas a los valores de la empresa y desarrollo profesional.  |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|  |                     | Considera usted que el gerente da capacitaciones para su mejora profesional en la empresa.                    |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  | Práctica de valores | Considera usted que se practican los valores y principios en la empresa.                                      |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                     | Considera que la empresa brinda una adecuada orientación a los colaboradores.                                 |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |                     | Considera que los trabajadores muestran agradecimiento y buena voluntad a la hora que desempeñan sus labores. |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |



FIRMA DEL EVALUADOR

## Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... *Ademar Vargas Díaz* .....

DNI: ..... *45476251* .....

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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

| VARIABLE   | DIMENSIÓN  | INDICADOR                           | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |              |         |            |       | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |  |    |  |    | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |  |
|--|--|-------------------------------------|---|---------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|--|----|--|----|---------------------------------|--|
|  |  |                                     |   | Siempre             | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS |    | RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |    |                                 |  |
|  |  |                                     |   |                     |              |         |            |       | SI  | NO | SI   | NO | SI                                     | NO | SI   | NO |                                 |  |
| <b>Productividad laboral</b><br>Se define la productividad como la relación que hay entre la productividad obtenida y los recursos empleados en la consecución de una actividad. | <b>Satisfacción laboral</b><br>La satisfacción del colaborador en el puesto de trabajo se relaciona con la productividad ya que si ellos se sienten de la mejor manera van a producir más. | Nivel de satisfacción               | Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia.  |                     |              |         |            |       |   |    | ✓  |    |  |    |  |    |                                 |  |
|  |  |                                     | Respecto al periodo vacacional, Cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas                  |                     |              |         |            | ✓     |   |    | ✓  |    |  |    | ✓  |    |                                 |  |
|  |  |                                     | Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes.  |                     |              |         |            |       |   |    | ✓  |    |  |    | ✓  |    |                                 |  |
|  |  | Responsabilidad social empresarial  | Usted percibe apoyo social de la empresa con la comunidad en la que   |                     |              |         |            |       |   |    | ✓  |    |  |    | ✓  |    |                                 |  |
|  |  |                                     | Usted como trabajador de la empresa se siente más comprometido con la empresa al ver que ella realiza esa acción de responsabilidad social. |                     |              |         |            | ✓     |   |    | ✓  |    |  |    | ✓  |    |                                 |  |
|  |  | Calidad de vida laboral psicológica | Usted recibe un reconocimiento por parte de sus superiores por su esfuerzo y trabajo en la empresa.   |                     |              |         |            |       |   |    | ✓  |    |  |    | ✓  |    |                                 |  |

|   |  |  |   |  |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| <p><b>Absentism o laboral</b></p> <p>El absentismo laboral se da mucho en el centro de labores lo cual ello es perjudicial para la productividad de la empresa. este absentismo hay de dos maneras que son las justificadas y las no justificadas</p> |  | Existe oportunidades de apoyo y mejor con la forma que realiza su trabajo. |   |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|   |  |  | Se siente satisfecho con el ambiente físico del trabajo.  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  | Estrés laboral   | Considera que el estrés laboral tiene por causa el agotamiento físico.  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  |  | Considera que la inestabilidad del puesto y continuos traslados de un lugar a otro le conllevaría a un estrés laboral.          |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|   |  |  | Considera que siendo sometido a una mayor exigencia en el puesto de trabajo le conllevaría a un estrés laboral.                 |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  | Ausentismo previsible y justificado  | La empresa les brinda vacaciones anuales y celebra fiestas laborales permitiendo la falta de personal por motivo de cumpleaños. |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  |  | La empresa se hace cargo si el trabajador sufre un accidente en el área de trabajo permitiéndole descanso médico de ley.        |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  |  | Una de las causas de su falta al trabajo sería por la conflictividad laboral.   |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  | Ausentismo no previsible y sin justificación                               | Las condiciones físicas de la empresa no son las adecuadas para laborar en la empresa (mina).                                   |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |

|  |                            |   |  |  |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| <p><b>Rotación laboral</b></p> <p>La rotación del personal es la acción en donde los trabajadores salen y entran de un área o puesto de trabajo de la empresa, esto es perjudicial para la empresa en el rendimiento, pero mas no para el personal ya que ellos lo ven como un método para aprender diversas áreas de estudio.</p> |                            | Usted como trabajador se siente identificado con la misión, visión y los valores de la organización.                            |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                            | De acuerdo a la labor que desempeña en la empresa hay lugares donde se presenta efectos negativos a su salud y psicología.      |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  | Clima economico            | Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y  |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                            | Estás de acuerdo con la forma de pago que recibes por parte de la empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  | Condiciones laborales      | Cómo se siente respecto a las condiciones físicas que realiza en su puesto de trabajo, ¿Hay prevención por parte de la empresa? |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                            | Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente.                                     |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                            | Cuenta con las EPP adecuadas para realizar el trabajo.  |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  | Comunicación interpersonal | Le es favorable el ambiente laboral en el que ejerce.   |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                            | El trato que recibe de los superiores es de acuerdo a la línea que existe en la empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |                            | El gerente general respeta los reglamentos internos de trabajo.   |  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |

## Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... *Ademar Vargas Díaz* .....

DNI: *45476251* .....

Especialidad del validador:      Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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



TÍTULO DE LA TESIS: GESTION POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA THICEGEN SRL EN SAN JUAN DE MARCONA-ICA 2017

| VARIABLE  | DIMENSIÓN   | INDICADOR                                    | ITEMS   | OPCIÓN DE RESPUESTA |              |         |            |       | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                   |    |  |    |  |    |  |   | OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES |
|---|---|--|---|---------------------|--------------|---------|------------|-------|---|----|--|----|--|----|--|---|---------------------------------|
|   |   |  |   | Siempre             | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN |    | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR |    | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS |    | RELACIÓN ENTRE EL ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA |   |                                 |
|   |   |  |   |                     |              |         |            |       | SI  | NO | SI   | NO | SI                                     | NO | SI   | N |                                 |
| <b>Gestión por Competencias</b><br>La gestión por competencias hace referencia a las características de personalidad, comportamiento que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. | <b>Capacitación y desarrollo</b><br>La capacitación que se aplica en la empresa está en base a los modelos educativos para de esta forma dar una identidad empresarial en la persona. | Nivel de conocimientos gerenciales           | Recibe capacitación de la función de acuerdo al puesto que desempeña  |                     |              |         |            |       |   |    | ✓  |    | ✓                                      |    | ✓  |   |                                 |
|   |   |  | Recibe usted motivación por parte del gerente en la empresa cuál labora.  |                     |              |         |            |       | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                      |    |  |   |                                 |
|   |   |  | Recibe usted claramente los objetivos definidos las cuales les han sido asignadas las responsabilidades correspondientes. |                     |              |         |            |       | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                      |    | ✓  |   |                                 |
|   |   | Nivel de habilidades y destrezas gerenciales | La gerencia de la empresa me da la autonomía necesaria al momento de tomar decisiones.                                    |                     |              |         |            |       | ✓   |    | ✓  |    | ✓                                      |    | ✓  |   |                                 |

|  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
|  |  |  | Usted está de acuerdo con la implementación de técnicas de control y seguimiento para lograr un trabajo efectivo. |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|  |  |  | Usted está de acuerdo con la dirección que la gerencia le da a la empresa.  |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|  |  | Conductas y actitudes gerenciales                  | El gerente resalta y premia cuando se realiza un trabajo de calidad.  |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |  |  | En la empresa el gerente general promueve la opinión y aporte de todos los colaboradores.                         |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |  |  | En la empresa el gerente promueve el trabajo en equipo.   |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  | <b>Selección de personal</b><br>La selección es un proceso de clasificación en la cual se selecciona a los que cumplen con el perfil solicitado por el área que lo requiere. | Condiciones laborales                              | La motivación brindada por la empresa es la adecuada.   |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |  |  | La empresa proporciona incentivos salariales.   |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |  |  | La empresa proporciona capacitación continua.   |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|  |  | Desempeño laboral                                  | La información adicional brindada es precisa en la productividad del personal                                     |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |  |  | Los conocimientos adquiridos proporcionan facilidad a la hora de realizar el trabajo.                             |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|  |  | El desempeño laboral depende de los conocimientos. |   |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |



|   |                     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Carrera Profesional</b><br>La Carrera es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo. | Linea de Carrera    | Considera usted que existe linea de carrera en la empresa.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |                     | Considera que los objetivos y metas están relacionadas a los valores de la empresa y desarrollo profesional.  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |                     | Considera usted que el gerente da capacitaciones para su mejora profesional en la empresa.                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   | Práctica de valores | Considera usted que se practican los valores y principios en la empresa.                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |                     | Considera que la empresa brinda una adecuada orientación a los colaboradores.                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |                     | Considera que los trabajadores muestran agradecimiento y buena voluntad a la hora que desempeñan sus labores. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



FIRMA DEL EVALUADOR

## Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Asy su planteamiento

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: UASOLERA? RUI? SEGUINOS 2014

DNI: 77818481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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



|   |  |  |   |  |  |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| <p><b>Absentism o laboral</b></p> <p>El absentismo laboral se da mucho en el centro de labores lo cual ello es perjudicial para la productividad de la empresa, este absentismo hay de dos maneras que son las justificadas y las no justificadas</p> |  | Existe oportunidades de apoyo y mejor con la forma que realiza su trabajo. |   |  |  |  |  |  |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |  |
|   |  |  | Se siente satisfecho con el ambiente físico del trabajo.  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  | Estrés laboral   | Considera que el estrés laboral tiene por causa el agotamiento físico.  |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  |  | Considera que la inestabilidad del puesto y continuos traslados de un lugar a otro le conllevaría a un estrés laboral.          |  |  |  |  |  |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |   |  |  |
|   |  |  | Considera que siendo sometido a una mayor exigencia en el puesto de trabajo le conllevaría a un estrés laboral.                 |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  | Ausentismo previsible y justificado  | La empresa les brinda vacaciones anuales y celebra fiestas laborales permitiendo la falta de personal por motivo de cumpleaños. |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  |  | La empresa se hace cargo si el trabajador sufre un accidente en el área de trabajo permitiéndole descanso médico de ley.        |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  |  | Una de las causas de su falta al trabajo sería por la conflictividad laboral.   |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |
|   |  | Ausentismo no previsible y sin justificación                               | Las condiciones físicas de la empresa no son las adecuadas para laborar en la empresa (mina).                                   |  |  |  |  |  |  |   |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |  |

|  |  |                            |   |  |  |  |  |  |  |   |  |   |   |   |   |   |   |  |
|--|--|----------------------------|---|--|--|--|--|--|--|---|--|---|---|---|---|---|---|--|
| <p><b>Rotación laboral</b></p> <p>La rotación del personal es la acción en donde los trabajadores salen y entran de un área o puesto de trabajo de la empresa, esto es perjudicial para la empresa en el rendimiento, pero mas no para el personal ya que ellos lo ven como un método para aprender diversas áreas de estudio.</p> |  |                            | Usted como trabajador se siente identificado con la misión, visión y los valores de la organización.                            |  |  |  |  |  |  | ✓ |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|  |  |                            | De acuerdo a la labor que desempeña en la empresa hay lugares donde se presenta efectos negativos a su salud y psicología.      |  |  |  |  |  |  | ✓ |  | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |   |  |
|  |  | Clima economico            | Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y  |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  |                            | Estás de acuerdo con la forma de pago que recibes por parte de la empresa.  |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  | Condiciones laborales      | Cómo se siente respecto a las condiciones físicas que realiza en su puesto de trabajo, ¿Hay prevención por parte de la empresa? |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  |                            | Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente.                                     |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  |                            | Cuenta con las EPP adecuadas para realizar el trabajo.  |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  | Comunicación interpersonal | Le es favorable el ambiente laboral en el que ejerce.   |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  |                            | El trato que recibe de los superiores es de acuerdo a la línea que existe en la empresa.  |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |
|  |  |                            | El gerente general respeta los reglamentos internos de trabajo.   |  |  |  |  |  |  |   |  |   | ✓ |   | ✓ |   | ✓ |  |

## Validación del instrumento

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NOY SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: ..... EBUNDO 20120 UASQUEZ Ruiz

DNI: 1781840

Especialidad del validador:    Temático     Metodológico     Estadístico

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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



## CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA



**TAIPE HERMANOS INGENIEROS CONSULTORES  
& EJECUTORES EN GENERAL  
EJECUTORES DE OBRAS CIVILES,  
ELECTRICAS Y METALMECANICA EN  
MINERIA Y CONSTRUCCIONES EN  
GENERAL**

San Juan de Marcona, 16 de noviembre de 2018

Estimados señores:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERU

De nuestra consideración,

El que suscribe en representación de la empresa **TAIPE HERMANOS INGENIEROS CONSULTORES & EJECUTORES EN GENERAL S.R.L.** certifica:

Que el señor Leon Taipe Marco Antonio, identificado con DNI 70543636, realizó estudios de investigación en nuestra empresa, en el periodo de Setiembre 2018, donde se desempeñaba como Asistente de Gerencia.

En ese estudio aplicó un cuestionario a los colaboradores de la empresa, dicha investigación gira entorno a su tesis denominada "Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa Thicegen S.R.L. en San Juan de Marconalca 2017"

Por lo expuesto, se expide la presente constancia para los fines necesarios, constancia emitida a los 16 días del mes de noviembre del 2018

.....  
**Ing. Roger Taipe Suárez**  
GERENTE GENERAL  
THICEGEN S.R.L.

## ANEXO VI

### MATRIZ DE DATOS DE EXCEL

| ID | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 3  | 2  | 1  | 4  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   |
| 4  | 2  | 1  | 4  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 5   |
| 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 6  | 1  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 7  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   |
| 8  | 2  | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 5   |
| 9  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   |
| 10 | 1  | 2  | 2  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4   | 2   | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 2   |
| 11 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 12 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 13 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 14 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 15 | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 16 | 4  | 4  | 2  | 1  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   |
| 17 | 1  | 2  | 5  | 4  | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   |
| 18 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 19 | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 20 | 4  | 3  | 3  | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2   | 1   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 21 | 1  | 1  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2   | 1   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   |
| 22 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 3   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   |
| 23 | 4  | 3  | 4  | 3  | 5  | 5  | 2  | 2  | 4  | 3   | 1   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 24 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 25 | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 26 | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 28 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 33 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 35 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 37 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 40 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 41 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 42 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| ID | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | P25 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   |
| 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 4  | 4   | 4   | 2   | 4   | 1   | 1   | 4   | 4   | 2   | 2   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2   |
| 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 4  | 3  | 3   | 3   | 1   | 4   | 1   | 2   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 5  | 1  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 1   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 6  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   |
| 7  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 8  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   |
| 9  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 10 | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 5  | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 1   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   |
| 11 | 3  | 1  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3   | 4   | 5   | 5   | 1   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 12 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 13 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 14 | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 2   | 2   | 2   | 5   | 5   | 1   | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 15 | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   |
| 16 | 2  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 5   | 5   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 17 | 5  | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 1   | 5   | 1   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| 22 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 23 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 32 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 33 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 |
| 38 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 40 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 42 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 43 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 44 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |