



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR
S.A.C – CHICLAYO 2018**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (es):

Bach. Carpio de la Cruz Jully Jhojana

Asesor (a):

Dr. Delgado Wong Sofía Irene

Línea de Investigación:

Talento Humano y Comportamiento Organizacional

Pimentel – Perú

2019



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR
S.A.C – CHICLAYO 2018**

Autor (es):

Bach. Carpio de la Cruz Jully Jhojana

Asesor (a):

Dr. Delgado Wong Sofía Irene

Línea de Investigación:

Talento Humano y Comportamiento Organizacional

Pimentel – Perú

2019



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA
PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (a):

Bach. Carpio de la Cruz Jully Jhojana

**Pimentel – Perú
2019**

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018

Asesor (a): Dra. Delgado Wong Sofía Irene
Nombre completo Firma

Presidente (a): Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando
Nombre completo Firma

Secretario (a): Dr. Espinoza Rodríguez Hugo Redib
Nombre completo Firma

Vocal (a): Dra. Delgado Wong Sofía Irene
Nombre completo Firma

DEDICATORIA

En primera instancia dedico la presente investigación a Dios por ser mi gran amigo, por impulsarme hasta el momento tan importante y significativo de mi formación profesional, a mi madre por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme su cariño y apoyo incondicional, atribuyo todo lo que he logrado en la vida, gracias a todo su esfuerzo y amor, a mis amigos que impartieron sus conocimientos y pase gratos momentos durante este tiempo de formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios primordialmente por ser mi guía y acompañante durante todo el proceso de mi carrera, por ser el apoyo necesario en los momentos más difíciles y a la vez por darme una vida llena de experiencias, desafíos y sobre todo por darme la salud e inteligencia para adquirir cada vez nuevos conocimientos que aportan positivamente a mi vida.

A mi angelito Eduardo, que desde lo más alto del cielo ha estado cuidándome y mirándome, cada esfuerzo realizado en el transcurso de mi día a día. Por sus sabias palabras que han perdurado en mi mente y corazón, fortaleciéndome con su dulce amor más puro del mundo.

A mi madre Teodosia por darme la vida y sobre todo por inculcarme los valores que me hacen una excelente persona, por estar conmigo en los momentos más difícil de mi vida y carrera universitaria, por la confianza brindada y por la oportunidad que me ha dado para poder llegar a ser un profesional.

A la Dr. Sofía Delgado Wong y Dr. Emma Ramos Farroñan por su apoyo, motivación y sobretodo paciencia durante el proceso de investigación.

Por último a la empresa Pronatur S.A.C. por ayudarme con la información y la aceptación para realizar mi investigación en su empresa.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR
S.A.C – CHICLAYO 2018**

**MANAGEMENT BY COMPETENCES TO INCREASE THE PRODUCTIVITY OF
THE COLLABORATORS IN THE COMPANY PRONATUR S.A.C - CHICLAYO
2018**

Jully Jhojana Carpio de la Cruz¹

RESUMEN

La investigación desarrollada está basada en una situación problemática que actualmente hoy en día se toma en cuenta para incrementar la productividad, las cuales se debe mejorar la gestión de competencias, identificando que el colaborador es un factor muy importante para el desarrollo de las actividades.

En la presente investigación se plasma como objetivo principal Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018. El método que se ha utilizado es una investigación de tipo descriptiva – propositiva con un diseño no experimental, las variables de estudio serán: gestión por competencias y productividad, se observarán en su contexto natural durante la investigación.

Para la recolección de datos se elaboró una encuesta en base a un cuestionario con un estilo de respuesta de escala de Likert que se aplicó a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C. dirigido a los 40, obteniendo los resultados para la elaboración de propuesta.

Los resultados obtenidos que han impactado más la resolución de investigación fue el uso de documentos donde los colaboradores indicaron que más del 54% no lo hace, no se formula un documento de su comportamiento como base de su mejora personal. Posteriormente el trabajo de investigación se concluye con la propuesta la cual consiste en realizar la integración de todos los colaboradores para generar un ambiente agradable, para llevar la propuesta se necesita S/ 472 de financiamiento y tendrá como beneficios para la empresa, logrando mejorar la productividad de los colaboradores y aumentar los kilos de descarte.

Palabras claves: Competencias, gestión, productividad, colaboradores, plan.

¹ Adscrito a la Escuela Profesional de Administración, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú, CCRUZZJULLY@CRECE.USS.EDU.PE

ABSTRAC

The research developed is based on a problematic situation that is currently taken into account to increase productivity, which should improve the management of skills, identifying that the employee is a very important factor for the development of activities.

The main objective of the present research is to propose a management plan based on competencies to increase the productivity of the collaborators in Pronatur SAC - Chiclayo 2018. The method used is a descriptive - proactive type of research with a non-design experimental, the study variables will be: management by competences and productivity, will be observed in their natural context during the investigation.

For the data collection, a questionnaire based on a questionnaire with a Likert scale response style was developed that was applied to the collaborators of Pronatur S.A.C. directed to the 40, obtaining the results for the elaboration of proposal.

The results obtained that have impacted most the research resolution was the use of documents where the collaborators indicated that more than 54% do not do it, a document of their behavior is not formulated as a basis for their personal improvement. Subsequently, the research work is concluded with the proposal which consists in carrying out the integration of all the collaborators to generate a pleasant atmosphere, to take the proposal you need S / 472 financing and it will have as benefits for the company, managing to improve the productivity of the collaborators and increase the kilos of discarding.

Keywords: Competencies, management, productivity, collaborators, plan.

ÍNDICE

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC.....	x
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	21
1.1. Realidad Problemática.....	22
1.2. Antecedentes de estudio	28
1.3. Teorías relacionadas al tema	39
1.3.1. Gestión por competencias	39
1.3.1.1. Definición de Competencias	39
1.3.1.2. Elementos de la competencia.....	41
1.3.1.3. Tipos de competencias.....	41
1.3.1.4. Definición de Gestión por competencias.....	42
1.3.2. Productividad	45
1.3.2.1. Definición de Productividad	45
1.3.2.2. Importancia de la Productividad	46
1.3.2.3. Dimensiones de la Productividad.....	46
1.3.2.4. Factores de la productividad	47
1.3.2.5. Productividad de la mano de obra.....	49
1.4. Formulación del Problema	50
1.5. Justificación e importancia del estudio	50
1.6. Hipótesis	51
1.7. Objetivos	52
1.7.1. Objetivo General	52
1.7.2. Objetivo Especifico.....	52

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODOS	54
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	54
2.1.1. Tipo de Investigación	54
2.1.2. Diseño de Investigación	55
2.2. Población y muestra	55
2.3. Variables, operacionalización	57
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validación y confiabilidad	61
2.4.1. Técnicas de recolección de datos	61
2.4.1.1. Encuesta	61
2.4.2. Instrumento de recolección de datos	61
2.4.2.1. Cuestionario	61
2.4.2.2. Validez de recolección de datos	61
2.5. Procedimiento de análisis de datos	62
2.6. Criterios Éticos	62
2.6.1. Principios Éticos	62
2.7. Criterios de Rigor Científico	63
CAPITULO III: RESULTADOS	65
3.1. Tablas y figuras	65
3.1.1. Análisis del nivel de Gestión por competencias por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	68
3.1.1.1. Análisis del nivel de Gestión por competencias por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	69
3.1.1.2. Resumen del nivel de Gestión por competencias según dimensiones en la empresa de Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	75
3.1.2. Análisis del nivel de Productividad por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	76
3.1.2.1. Análisis del nivel de Productividad por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	77

3.1.2.2. Resumen del nivel de Productividad según por dimensiones en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	80
3.1.3. Análisis del nivel de los indicadores de la variable Gestión por Competencias de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	81
3.1.4. Análisis de nivel de los indicadores de la variable Productividad de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	92
3.2. Discusión de resultados.....	103
3.3. Aporte práctico.....	105
3.3.1. Propuesta de la investigación	105
3.3.2. Objetivos	107
3.3.2.1. Objetivo general	107
3.3.2.2. Objetivos específicos	107
3.3.3. Análisis Situacional	107
3.3.4. Desarrollo de la propuesta.....	110
3.3.5. Cronograma de actividades.....	121
3.3.6. Detalle económico.....	121
3.3.7. Financiamiento	122
3.3.8. Beneficio de la propuesta	122
3.3.9. Conclusiones de la propuesta	123
3.3.10. Responsable de la propuesta	123
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS	127
MATRIZ DE CONSISTENCIA	164

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable de Gestión por competencias	57
Tabla 2. Variable de Productividad	59
Tabla 3. Estadística de fiabilidad.....	63
Tabla 4. Sexo de los colaboradores encuestados en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	65
Tabla 5. Rango de edades de los colaboradores encuestados en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	66
Tabla 6. Grado de instrucción de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	67
Tabla 7. Nivel de Gestión por competencias de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	68
Tabla 8. Nivel de Gestión por competencias, según su definición o revisión de la Visión y Misión, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	69
Tabla 9. Nivel de Gestión por competencias, según su definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	70
Tabla 10. Nivel de Gestión por competencias, según su confección de los documentos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	71
Tabla 11. Nivel de Gestión por competencias, según su asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	72
Tabla 12. Nivel de Gestión por competencias, según su determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	73
Tabla 13. Nivel de Gestión por competencias, según el diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	74
Tabla 14. Nivel de Gestión por competencias según dimensiones en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	75
Tabla 15. Nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	76
Tabla 16. Nivel de Productividad, según los factores externos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	77

Tabla 17. Nivel de Productividad, según los factores internos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	78
Tabla 18. Nivel de Productividad, según los factores blandos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	79
Tabla 19. Nivel de Productividad según por dimensiones en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	80
Tabla 20. Información para dar conocimiento a los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	81
Tabla 21. Conocer a los integrantes de su equipo de trabajo de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	82
Tabla 22. Conocer el entorno de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	83
Tabla 23. Formula documento de fortalezas y debilidades para su mejora personal en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	84
Tabla 24. Registro de actividades diarias donde prioriza correctamente sus tareas en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	85
Tabla 25. Solución a los problemas dentro de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	86
Tabla 26. Estrategias para facilitar el logro de las actividades diaria en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	87
Tabla 27. Ideas creativas para lograr el objetivo de las actividades dentro de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	88
Tabla 28. Materiales para los integrantes de equipo de trabajo en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	89
Tabla 29. Ayuda a los integrantes de equipo a establecer metas para alcanzar los objetivos en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	90
Tabla 30. Da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas en el día en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	91
Tabla 31. La empresa otorga incentivos económicos cuando realiza eficientemente su labor.....	92
Tabla 32. La actividad que realiza logra el objetivo propuesto.....	93
Tabla 33. Iniciativa por aprender lo desconocido de algún procedimiento al realizar sus actividades.....	94
Tabla 34. El jefe se preocupa por el bien de sus trabajadores.....	95

Tabla 35. Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a ser productivos en sus actividades.	96
Tabla 36. Los elogios favorece la satisfacción laboral.	97
Tabla 37. Instrucción laboral para garantizar un mejor desempeño en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	98
Tabla 38. La empresa satisface los deseos y necesidades de material para cada uno de los trabajadores.....	99
Tabla 39. La comunicación es realmente buena en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	100
Tabla 40. Importancia de trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	101
Tabla 41. Los integrantes de equipo trabajan en una misma dirección para lograr el objetivo propuesto en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	102
Tabla 42. Cronogramas de entrega de ficha	111
Tabla 43. Materiales utilizados para desarrollar un modelo de competencias	116
Tabla 44. Cronogramas de entrega de ficha	116
Tabla 45. Premios individuales para el equipo ganador del mes.....	120
Tabla 46. Costo total de los premios para los 10 colaboradores	120
Tabla 47. Cronograma de actividades	121
Tabla 48. Inversión de la propuesta.....	121
Tabla 49. Incremento de la productividad de los colaboradores.....	118

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición o revisión de la Visión y Misión de la Organización.....	42
Figura 2. Sexo de los colaboradores encuestados de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	65
Figura 3. Rango de edades de los colaboradores encuestados en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	66
Figura 4. Grado de instrucción de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	67
Figura 5. Nivel de Gestión por competencias de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	68
Figura 6. Nivel de Gestión por competencias, según su definición o revisión de la Visión y Misión, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018	69
Figura 7. Nivel de Gestión por competencias, según su definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	70
Figura 8. Nivel de Gestión por competencias, según su confección de los documentos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018	71
Figura 9. Nivel de Gestión por competencias, según su asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	72
Figura 10. Nivel de Gestión por competencias, según su determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018	73
Figura 11. Nivel de Gestión por competencias, según el diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	74
Figura 12. Nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.....	76
Figura 13. Nivel de Productividad, según los factores externos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018	77
Figura 14. Nivel de Productividad, según los factores internos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018	78
Figura 15. Nivel de Productividad, según los factores blandos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018	79

Figura 16. Información para dar conocimiento a los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	81
Figura 17. Conocer a los integrantes de su equipo de trabajo de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	82
Figura 18. Conocer el entorno de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	83
Figura 19. Formula documento de fortalezas y debilidades para su mejora personal en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	84
Figura 20. Registro de actividades diarias donde prioriza correctamente sus tareas en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	85
Figura 21. Solución a los problemas dentro de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	86
Figura 22. Estrategias para facilitar el logro de las actividades diaria en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	87
Figura 23. Ideas creativas para lograr el objetivo de las actividades dentro de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	88
Figura 24. Materiales para los integrantes de equipo de trabajo en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	89
Figura 25. Ayuda a los integrantes de equipo a establecer metas para alcanzar los objetivos en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	90
Figura 26. Da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas en el día en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	91
Figura 27. La empresa otorga incentivos económicos cuando realiza eficientemente su labor.	92
Figura 28. La actividad que realiza logra el objetivo propuesto.	93
Figura 29. Iniciativa por aprender lo desconocido de algún procedimiento al realizar sus actividades.	94
Figura 30. El jefe se preocupa por el bien de sus trabajadores.	95
Figura 31. Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a ser productivos en sus actividades.	96
Figura 32. Los elogios favorece la satisfacción laboral.	97
Figura 33. Instrucción laboral para garantizar un mejor desempeño en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	98

Figura 34. La empresa satisface los deseos y necesidades de material para cada uno de los trabajadores.....	99
Figura 35. La comunicación es realmente buena en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	100
Figura 36. Importancia de trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	101
Figura 37. Los integrantes de equipo trabajan en una misma dirección para lograr el objetivo propuesto en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.	102
Figura 38. Colaboradores de la Empresa Pronatur.....	105
Figura 39. Ficha informativa para los colaboradores de la empresa.	111
Figura 40. Definición de las competencias para los colaboradores de la Empresa.....	113
Figura 41. Diseño de formato de registro de datos y para la evaluación.....	114
Figura 42. Elaboración del portafolio para archivar el registro de datos y competencias.	115
Figura 43. Ficha informativa para los colaboradores de la empresa.	117
Figura 44. Rotación de los colaboradores de la empresa	118
Figura 45. Calendario anual 2018 para la empresa.	119
Figura 46. Colaboradores realizando sus actividades de café en la empresa.....	158
Figura 47. Campaña de mango en la empresa.....	158

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones están cada día más enfocados en mantener la calidad de sus procesos y el aumento de la productividad, donde buscan mecanismos para introducir mejoras en cada área. Es por eso que la gestión por competencias plantea un nuevo enfoque de modelo a la organización buscando diferenciar las diferentes habilidades y competencias de cada colaborador, donde el desempeño sea más eficaz. Además este nuevo estilo impulsa a integrar a todos y generar mejor la productividad en donde es preciso concordar estrategias organizacionales con la consecución de metas empresariales y la integración de cada colaborador.

La investigación tuvo como objetivo general Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018. En cuanto a la metodología, el tipo de investigación es descriptiva – propositiva, donde estuvo compuesto por 40 colaboradores de la empresa, los cuales se le aplicaron cuestionarios estructurados en base a las dimensiones de las variables retención de Gestión por competencia y Productividad.

La presente investigación se estructura en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, se resuelve en la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local, enumerando los trabajos previos, así como también las teorías relacionadas al tema. También se enuncia el problema de la investigación, hipótesis, objetivo general y objetivos específicos.

El Capítulo II, muestra el tipo y diseño de la investigación, así como el universo poblacional, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos de análisis de datos, también se exponen los criterios éticos y rigor científico.

El Capítulo III, evidencia de los resultados de la investigación en tablas y figuras, así como también su discusión de los resultados y el aporte práctico.

Finalmente, el Capítulo IV, evidencia las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.1. Realidad Problemática

1.1.1. Contexto Internacional

Beltran (2017) indica que debemos tener esto en mente, que la productividad debe determinar un nivel de insumos utilizados por la organización, por lo que es la cantidad de resultados obtenidos. La función de productividad en este caso tiene varios factores que se deben incluir: personal que trabaja, recursos físicos utilizados, productos o servicios intermedios que se requieren por parte de otras entidades, apoyo inter e intra-institucional, entre otros. Esto implica que el análisis de productividad debe partir de un enfoque multifactorial ya que no va a depender sólo del personal o sólo de los recursos que invierte la organización en sus actividades; también va a depender de los niveles de respuesta de otras entidades y de factores que van a dilatar o acelerar los procesos de consecución o consolidación de los productos o servicios ofrecidos.

En la Empresa Pronatur se debe tener en cuenta varios factores que involucra a una mejor productividad o resultados del proceso, donde los colaboradores que desempeñan un labor muy importante debe conocer el proceso de esta actividad, con el significativo de generar o mejorar el recurso que utilizan, el ambiente donde desarrolla sus actividades, el apoyo de la empresa, obteniendo resultados favorables de otras entidades, donde el producto es realmente bueno y de calidad para seguir adquiriéndolo.

Xirau (2017) la claridad es una cualidad que a veces es menospreciada dentro de las organizaciones. Puede que su importancia no se pase por alto a propósito, o simplemente existan otras prioridades con las que lidiar en el día a día. Pero a pesar de todo esto, la claridad resulta ser un requisito fundamental a la hora de organizar y de actuar con eficacia y productividad. Un proceso de toma de decisiones claro y efectivo aumenta la productividad en muchos niveles. Si sigues un buen proceso, seguramente tus decisiones serán aceptadas de mejor forma. Incluso puede que las decisiones que no son tan buenas sean apoyadas, aunque esto igual es anticipar mucho. Piensa en todo el tiempo que se ha de emplear para llegar a un consenso a la hora de tomar decisiones en grupo, y sobre todo para sentirte escuchado. Es posible eliminar todo este tiempo y frustración mediante un proceso de toma de decisiones transparente.

La toma de decisión puede asegurar el fracaso o el éxito de una respuesta dada. Es por eso que la decisión debe ser clara y precisa, para ser entendible al organizar las actividades y actuar con eficacia para obtener una buena productividad. Debido a que si no eres claro con lo que deseas comunicar a los colaboradores, el objetivo o meta para alcanzar buenos resultados no se lograría establecer o entender, por eso la empresa Pronatur tendrá en cuenta cada procedimiento de comunicación para no generar deficiencia en los colaboradores por falta de un mal mensaje dado.

Rodrigo, Enrique y Gonzáles (2015) comenta que las competencias administrativas en la gestión organizacional en empresas cubanas es muy necesaria para mejorar su funcionamiento, donde se tiene que identificar las competencias administrativas en empresas de la provincia Holguín, Cuba, donde se detectó que se implementan solo parcialmente, y por ello no se alcanzan los impactos y resultados esperados. Por consiguiente se detectó desarrollar un procedimiento para gestionar estas competencias y con ello contribuir a mejorar la calidad en el desempeño de ejecutivos e incrementar los resultados de las entidades estudiadas. Se obtuvo un procedimiento para la gestión de competencias administrativas en empresas cubanas. Revisando todo aquello se vio un estudio de combinar los estudios científicos actualizados con regulaciones del país para mejorar los procedimientos sobre competencias administrativas.

Por lo expuesto del autor en su investigación nos informa que se debe tener una mirada distinta sobre el tema de gestión por competencias en el ámbito del trabajo. Para generar una nueva perspectiva identificando las diversas habilidades, comportamientos y conocimientos para un mejor desarrollo de las actividades dadas. Por ello la empresa Pronatur debe tener una mirada distinta en el ámbito laboral con todos sus colaboradores para fortalecer sus diferentes competencias, identificándolos y evaluando su proceso de desarrollo donde lo han puesto a elaborar.

Medina (2014) comenta que la gestión por competencias está creciendo en el mundo organizacional muy rápidamente; su implementación ofrece un nuevo estilo de dirección en el que prima el factor humano, donde cada persona, incluidos los directivos, debe entregar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Estudios realizados internacionalmente indican que la gestión por competencias es una herramienta o modelo de gestión de recursos humanos que contribuye a desarrollar con eficiencia los puestos de trabajo en una organización.

Partiendo desde este punto, actualmente el mundo ha globalizado, donde se tiene un nuevo estilo de dirección. Por lo cual, el ser humano es un factor muy importante para desarrollar diversas actividades, teniendo en cuenta sus cualidades de competencias. Por eso en la empresa Pronatur debe tener conocimientos de las diferentes competencias que tienen sus colaboradores, que habilidades desarrollan y en que puestos deben estar para desarrollar las diversas actividades.

Sandoval y Pernaletе (2014) presenta un marco de trabajo innovador diseñado y desarrollado para posibilitar la realización de estudios inherentes con la gestión por competencia en los entornos laborales de la Administración Pública Venezolana (APV). Se analizaron los principales aspectos involucrados con la Gestión del Talento Humano (GTH), que se basan en la competencia laboral, las cuales mediante su desarrollo efectivo se constituyen en fuente principal para impulsar el logro de los objetivos empresariales orientados en responder las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado. El desarrollo, se fundamentó en el dominio del conocimiento de las competencias laborales y perfiles de cargos que estructura el proceso de gestión sobre tres actividades: identificación, desarrollo y evaluación.

Por los estudios realizados en esta investigación de Sandoval y Pernaletе nos informa que se debe tener en cuenta la gestión de recursos humano (GRH), donde se basa en la identificación de las competencias, lo cual se logrará que los objetivos empresariales respondan las necesidades del entorno y exigencias del mercado laboral. Por eso en la empresa Pronatur tendrá la responsabilidad de tener el conocimiento de las competencias de cada colaborador, para poder identificar su puesto de trabajo para su mejor desempeño obteniendo buenos resultados de satisfacción de los trabajadores y del producto.

1.1.2. Contexto Nacional

Norman (2016) una de las lecciones más importante en la ciencia económica es que la productividad es la clave del crecimiento. Y así ha sido en la historia económica del Perú. La productividad, definida como el valor del producto por unidad de insumo, comprende cuatro componentes principales: la innovación, que consiste en la creación de nuevas tecnologías, productos y procesos; la educación, que disemina la innovación y desarrollo conocimientos y habilidades; la eficiencia, que procura el uso y distribución eficaz de los

recursos productivos; y la infraestructura física e institucional, que otorga bienes y servicios públicos en apoyo a la economía.

Toda empresa debe comprender los cuatro componentes más importantes para la productividad: innovación, educación, eficiencia y la infraestructura, esto será la clave para su crecimiento de toda organización. Por eso en la empresa Pronatur debe crear nuevos ambientes de creación y relajación dentro de los labores del día, para que sean más eficientes al realizar sus actividades; por otro lado debe ver su infraestructura por que se ha visto en la necesidad de mejorar para un buen clima y desarrollo de sus labores.

Salina (2016) ha podido observar la alta efervescencia que han tenido las sesiones de coaching o talleres de liderazgo (o de otro tipo), debido a que se consideran por sí solos como soluciones ante las problemáticas específicas de la empresa. Si bien el efecto de estas actividades siempre es positivo, ya que orientan a quien las toma acerca de cómo actuar en su día a día, y aportan herramientas de gestión importantes, siempre es conveniente ligar estas actividades a resultados específicos en la gestión de la persona que puedan ser observables a través de conductas deseadas definidas. Es en este punto en donde entra la gestión por competencias, lo cual tenemos los siguientes pasos: Definir las competencias comunes que todo el personal debe tener. Definir competencias específicas que cada puesto debe tener con sus conductas específicas asociadas. Evaluar las competencias actuales del personal de acuerdo a las conductas definidas e identificar las brechas. Impartir al personal las sesiones de coaching o talleres. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento a las conductas.

En la empresa Pronatur deben observar las diversas conductas de los colaboradores, donde se tiene que definir sus competencias comunes y específicas, luego evaluarlas las competencias con su comportamiento, para así identificar si están desarrollando bien sus actividades. El tener conocimiento de ellos me permitirá conocerlos más, apoyar o reforzar en temas de labores o personales, para ejercer un buen trabajo en equipo y generar confianza en el entorno de la empresa.

Velásquez (2015) desde tiempos inmemoriales, las relaciones entre personas para contribuir con la ejecución de tareas comunes dieron inicio a la relación de trabajo y desde ese momento las personas reciben apoyo económico como valor de su esfuerzo. En la actualidad, el principal medio de subsistencia y manutención para muchas personas y sus familias proviene de un sueldo, se ha comprobado que este es un elemento influyente en la

productividad; asimismo, existieron otros factores de la motivación que se necesitan estudiar para crear una propuesta que permita incrementar la productividad de los empleados y elevar la productividad y competitividad de las empresas desde el punto de vista contable y laboral. Se analizaron los diferentes factores de la motivación desde varios ángulos sobre todo los ingresos que percibe el trabajador desde el punto de vista financiero, laboral y productivo.

En este caso la empresa Pronatur es recomendable apreciar al personal con un beneficio de aumento de sueldo por el crecimiento de la productividad, sería un factor sustancial para ellos y de otra manera generar mejor el desenvolvimiento de cada colaborador. La productividad también depende a como lo desarrollamos, si en buenas campañas de producción hay aumento, sería dable crear propuesta de motivación para alcanzar los objetivos, se entiende que cada persona posee diferentes habilidades que hace lograr mejor su desempeño.

Ccollana (2014) en la actualidad la rotación de personal y el absentismo son dos variables que están presentes en todas las organizaciones, teniendo un efecto heterogéneo en cada una de ellas. El talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace ineludible el compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa.

Una empresa que cuente con la rotación de personal, teniendo los conocimientos de las diferentes habilidades y competencias de cada colaborador, genera un nuevo efecto de productividad en sus actividades diarias. Por ello la empresa Pronatur debe observar el talento humano que posee cada persona, organizándose y rotando para integrar a todos y generar mejor la productividad de su desempeño laboral, siendo eficiente con lo que hace.

Febres y García (2014) la globalización de las operaciones, la competitividad en el mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente, las continuas mejoras tecnológicas, etc. impulsan el cambio de enfoques respecto a la administración, sobre todo en lo referente a la gestión del talento humano, como alternativa para hacer frente a los avances de la humanidad. Ahora es preciso concordar las estrategias organizacionales con la consecución de metas y objetivos empresariales. Es decir, se vuelve imprescindible optimizar las capacidades del personal, reorientando en unos casos y capacitando en otros, con la finalidad de volverlas acordes con los fines de cada organización. Las políticas en las empresas están cambiando, los colaboradores ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por las actitudes y habilidades que poseen. Esto permite realizar la gestión

de desempeño. Estas políticas reflejan el hecho de que la preparación académica no tiene la misma relevancia que antes, sino que se atiende a ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en grupo, la orientación al cliente, etc. Por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus trabajadores, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

Partiendo desde este punto del autor, la actual empresa tiene nuevo concepto de competencias donde ellas deben evaluar el desempeño de cada colaborador, por lo que actualmente son valoradas las actitudes y habilidades que posee. Por eso la empresa Pronatur debe establecer nueva gestión de desempeño a través de sus competencias, habilidades y conductas dentro de la organización, donde tiene conocimiento de cada trabajador. Si la empresa genera ciertas cualidades personales como integrar a todos sus colaboradores, orientar y dar a conocer cuál es el objetivo y cuáles serían los beneficios, entonces generaría un mejor trabajo en equipo y la productividad sería mejor.

1.1.3. Contexto Local

La empresa Pronatur tiene más de 15 años en el mercado peruano. Es una empresa que tiene una variedad de productos como es el plátano, la granada, la palta, entre otros; siendo el principal producto el café.

La mejor etapa que atravesó la empresa fueron los 9 primeros años, ya que solo tenían como producto el café, pero después de 5 años la empresa tuvo nuevos productos en su cartera, como fueron la palta, el plátano, la granada, entre otros, donde su conocimiento del proceso generó una distracción para sus colaboradores. Muchos de ellos no tenían ni sabían cómo crear métodos para ser eficiente dentro de sus actividades.

Sin embargo, la productividad durante ese tiempo estuvo baja. Tratando de aplicar nuevos métodos de conocimientos y procesos para sus colaboradores, pero unas de las dificultades que se tuvo es el no conocer bien las habilidades, competencias y comportamientos del personal, generando desconfianza para cualquier consulta.

Otros de los casos por baja productividad laboral es el ambiente donde desarrollan sus actividades, falta integridad en equipo, mal uso de los materiales y falta de reconocimiento de algunos esfuerzos de los trabajadores. Por otro lado, la empresa debe involucrarse con

cada uno de sus trabajadores, se tiene en cuenta que para una mejor competencia y eficiencia en un trabajo, suele suceder problemas personales, donde la empresa tiene la capacidad de poder ayudar y alentar a sus colaboradores.

Para que la empresa Pronatur obtenga mejor productividad, se requiere tener conocimiento de la gestión por competencias de cada colaborador, donde incluye un clima laboral de paz y tranquilidad duradera, escenario de confianza mutua entre todos, valorización y reconocimiento a los esfuerzos individuales con la intención de llegar al objetivo.

1.2. Antecedentes de estudio

1.2.1. Contexto Internacional

Ñacata y Moreno. (2017). En Ecuador investigó sobre “La inversión en los procesos de capacitación y motivación y su incidencia en la productividad laboral durante el año 2016 de las Mipymes del sector de confecciones en la provincia de Pichincha”, con el objetivo de Analizar la incidencia y la relación de los procesos de capacitación y motivación en la productividad de las Mipymes del sector de confecciones de prendas de vestir; donde se determinó la población es de 1790 con una muestra de 316 de los trabajadores; el tipo de investigación es aplicativo con un diseño no experimental. Por lo que se llega a la conclusión que los propietarios de las Mipymes del sector de confecciones de la provincia de Pichincha en especial de los cantones de Quito y Rumiñahu, así como los gerentes y/o representantes de las misma, que el 40,38% de la empresas no consideran realizar inversiones en procesos de capacitación y el 35,02% en procesos de motivación, y si llegan a capacitar a su personal las Mipymes del sector de confecciones no toma en cuenta el proceso correspondiente de capacitación y solo lo lleva a cabo de manera superficial por el mismo motivo de su desempeño y productividad al final no resulta ser tan efectiva.

Por los estudios realizados en esta investigación se determina que las variables de procesos de capacitación y motivación juegan un papel fundamental para obtener una óptima productividad laboral, lo cual el trabajador tendrá un adecuado mejoramiento en su desempeño laboral, productivo y eficiente en sus actividades.

Ávila. (2016). En Colombia se investigó sobre “Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera”, con el objetivo de Implementar la gestión por competencias para la fase I (procesos de auditoría y control, gestión de calidad de riesgos y trámite de operaciones) en CSC, con el tipo de investigación cuantitativa y cualitativa con un enfoque mixto, la población son todos los colaboradores, unos 25 trabajadores. Por lo que se llega a la conclusión que la implementación de la gestión por competencias no solo tiene una dimensión cuantitativa, que se expresa en los datos obtenidos de las evaluaciones de competencias. Además, tiene una dimensión cualitativa que se observa en los colaboradores de la entidad que hacen parte del proceso, ellos expresan y muestran un aumento de su apropiación de la entidad, así como de su motivación para realizar sus labores diarias y para cumplir el plan de acción con el que se espera que sus competencias se desarrollen.

Por los estudios realizados del autor reconoce que es fundamental reconocer las diferentes competencias de los trabajadores, generando conocimientos de su desempeño de acuerdo a sus habilidades, destrezas y comportamientos que le permite realizar sus actividades. Por eso la empresa Pronatur debe observar a cada uno de los colaboradores donde forman parte del proceso de las actividades, generando motivación y confianza para poder desarrollar adecuadamente sus competencias.

Álvarez, Freire y Gutiérrez. (2016). En Estados Unidos se investigó sobre la “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas”, con el objetivo de Evaluar el impacto de la capacitación en la productividad de las empresas chilenas, con el tipo de investigación descriptivo, con una población de 8 034 empresas. Por lo que se llega a la conclusión que la mala ejecución de la capacitación, se debe ir describiendo los pasos necesarios para aplicarla correctamente; identificando necesidades, teniendo una correcta planificación y logística de la misma, funcionarios escogidos adecuadamente, compromiso de la jefatura y el funcionario, calidad del tutor y finalmente se torna necesario realizar una evaluación de desempeño.

Por los estudios realizados de los autores indican que se debe dar evaluaciones del desempeño, verificando si están haciendo correctamente sus actividades y el buen uso de los recursos dados en la hora de su jornada laboral, este proceso se da de acuerdo a capacitaciones para tener conocimiento de lo que se va a ser y así lograr realizar las actividades correctamente. Por eso la empresa Pronatur debe capacitar al personal antes de comenzar a

realizar sus labores, generando conocimiento del proceso y que materiales van a usar para tener un mejor desempeño laboral, siendo eficiente en sus actividades.

Castañeda. (2016). En Ecuador se investigó sobre “Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa Concreteras Granizo”, con el objetivo Proponer una cultura competitiva y exitosa, por lo que es de gran importancia enfocarse en el recurso humano que ayudará a cumplir las metas establecidas en la empresa; donde se determinó la población de 20 colaboradores, el tipo de investigación es no experimental, por lo que se llega a la conclusión que existe un porcentaje de empleados considerable que se encuentran inconformes con la motivación que actualmente reciben dentro de la empresa, esto se da por una inadecuada comunicación que no permite desarrollar el trabajo de la mejor manera, por ende no existe trabajo en equipo lo que genera problemas en la relación entre compañeros.

Por los estudios realizados en esta investigación se determina la importante de motivar al trabajador con diferentes estrategias de comunicación lo cual permite tener mejor fluidez y confianza a la hora de organizarse cualquier actividad a realizar. Por eso la empresa Pronatur debe tener en cuenta que la comunicación ayudara a que puedan expresar sus opiniones, necesidades y solucionar cualquier problema que pueda presentarse.

Gualotuña. (2016). En Ecuador investigó sobre “Estudio de productividad laboral en la Empresa Ingelcom S.A.”, con el objetivo de Mejorar la productividad laboral de la empresa Ingelcom S.A. mediante estrategias de comunicación y motivación para el aumento de la producción; donde se determinó la población de estudio provendrá de los colaboradores, donde se obtuvo la muestreo no probabilístico; el tipo de investigación no experimental con un alcance exploratorio; por lo que se llega a la conclusión el 56,67% de los trabajadores indican que se debe mejorar el ambiente laboral de la empresa para aumentar la productividad y además el ambiente laboral según la investigación planteada es buena, este puede ser una incidencia a que la productividad baje, ya que las personas en un ambiente tenso no pueden concentrarse ni realizar las actividades correspondientes de manera correcta.

Por los estudios realizados por el autor es importante que el ambiente donde desarrollan sus actividades sea agradable, para generar confianza en su desempeño, trabajo

en equipo de los trabajadores y comunicación fluido entre todos, para obtener mejores resultados en la productividad laboral y generar ingresos a la empresa.

Vera. (2016). En Ecuador investigo sobre “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”, con el objetivo general de Analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, donde se determinó que el estudio está conformada por 27 trabajadores de la empresa, el tipo de investigación es aplicativo y su diseño es participativo; por lo que se llega a la conclusión La gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo, en su proceso de selección aplicado en el Banco Guayaquil para la promoción y desarrollo del Talento Humano se lo realizo de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes

La investigación del autor señala que la gestión por competencia de cada trabajador genera calidad en los procesos de sus actividades a desarrollar, por lo que será resistente al cambio, tiene iniciativa y principalmente liderazgo. Además, cada colaborador debe conocer su organización, estructura, reglas y normas de trabajo, lo que genera ser competitivo con su entorno global de las otras organizaciones.

Ochoa. (2014). En Guatemala investigo sobre “Motivación y productividad laboral”, con el objetivo de Determinar la influencia de la motivación en la productividad laboral, donde la población es de 136 trabajadores de la empresa, donde el muestra fue para los 50 colaboradores; el tipo de investigación es descriptivo; por lo que se llega a la conclusión que motivación influye de manera absoluta en la productividad laboral de cada empleado, el nivel de motivación que tiene la empresa según resultados estadísticos es de un 75%, es la motivación con la que se cuenta para lograr una productividad laboral efectiva, eficaz y de alto grado.

En la investigación realizada por el autor se determina que para la motivación de las personas tiene más importancia el ingreso per cápita, por lo que ellos tendrán mayor productividad en sus actividades de la empresa, donde se obtendrá buenos resultados efectivos para generar competitividad.

1.2.2. Contexto Nacional

Camas. (2017). En Lima se investigó sobre “La capacitación y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores del área de Seguridad en Corpac S.A., Callao, 2017”, con el objetivo general Determinar la influencia de la capacitación en la productividad laboral de los trabajadores del Área de Seguridad en Corpac S.A., donde se determinó que el estudio estará conformada por la muestra de la población de 40 trabajadores de la empresa, el tipo de investigación es aplicada con un diseño no-experimental; por lo que se llega a la conclusión que la influencia de la capacitación en el rendimiento laboral de los trabajadores del área de Seguridad, lo que según los estadísticos aplicados nos dan resultado que existe una relación significativa, y eso significa que dentro de la empresa tiene que existir constante instrucción y preparación de los empleados ya que son el activo más valorizado y de acuerdo a su rendimiento laboral se lograra los objetivos de la organización asegurando competitividad en el mercado.

La investigación del autor ayuda a determinar la influencia de la capacitación en la influencia laboral de los trabajadores, según los resultados dados significa que dentro de la organización debe existir en gran escala la eficiencia laboral, tanto por parte de los trabajadores a fin de lograr los objetivos de la empresa obteniendo competitividad en el mercado.

Cerdán. (2017). En Trujillo se investigó sobre la “Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de la empresa calzados Carubi S.A.C – Trujillo 2017”, con el objetivo general Determinar la incidencia entre la satisfacción laboral y la productividad de la empresa calzados Carubi S.A.C, donde se determinó que el estudio que la población está conformada por los 20 trabajadores de la empresa, el tipo de investigación es descriptiva con un diseño no-experimental; por lo que se llega a la conclusión que en el estudio realizado los colaboradores tienen un nivel medio de satisfacción laboral, porque consideran que su remuneración no es adecuada en relación al con el trabajo que realizan, la empresa no les

brinda los beneficios de acuerdo a ley y respecto a la productividad es media, esto se debe que los trabajadores no cuentan con las condiciones laborales adecuadas.

La investigación del autor ayuda a ver la relación entre satisfacción y productividad en una organización; si una empresa no cumple con los requisitos de ley y no incentiva a sus colaboradores para incrementar productividad, lo que provocará el descontento a sus trabajadores, causando un nivel así un nivel medio.

Díaz. (2016). En Perú investigo sobre “Diagnóstico del comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas Iquitos, periodo 2016”, con el objetivo general de Determinar la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas para esto se evaluaron a 167 colaboradores de la Caja Maynas, donde se determinó que el tamaño muestral es de 117 trabajadores, donde la investigación se ubicó en la investigación básica, situándose en el nivel descriptivo-correlacional. Por lo que se llega a la conclusión de la relación a través de la prueba chi cuadrada de asociación deón deson, con un 5% de significancia y un 95% de confianza se probó que el comportamiento organizacional influye en la productividad de los trabajadores.

La investigación ayudo a determinar que si existe asociación entre el comportamiento organizacional y los trabajadores, donde la variable comportamiento es positiva, lo cual genera productividad de cada uno de ellos. Entonces la productividad va en relación del comportamiento de cada colaborador para tener un mejor desempeño laboral.

Palomino. (2016). En Lima se investigó sobre la “Gestión por competencias en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Golden Investment S.A”., Lima, año 2016”, con el objetivo general Determinar ‘como se viene dando la gestión por competencias desde la percepción de los trabajadores de recursos humanos, donde se determinó que el estudio de la población fue de 46 trabajadores, el tipo de investigación descriptiva con un diseño no-experimental; por lo que se llega a la conclusión que se percibe que la gestión por competencias que se viene dando en la empresa es regular desde la perspectiva de los trabajadores de Recursos Humano.

Por lo expresado del autor se puede decir que es necesario tener un modelo de competencias, donde facilitará ver como cada trabajador se desempeña en su área. Es recomendable que la empresa conozca las competencias de cada uno, para generar productividad y tener buena organización dentro de la empresa.

Troncos. (2016). En Piura se investigó sobre la “Relación del Síndrome de Burnout y la productividad de los trabajadores del área de Administración del Hospital Cayetano Heredia en Piura – año 2016”, con el objetivo general Determinar la relación que existe entre el Síndrome de Burnout y la productividad de los trabajadores del área de Administración, donde se determinó que el estudio de la población está conformada por 138 trabajadores, el tipo de investigación es aplicada con un diseño no experimental; por lo que se llega a la conclusión que el nivel de productividad de los trabajadores en el área es alto, ya que se evidencia el eficiente desempeño laboral, los trabajadores brindan un servicio de calidad a los usuarios y pacientes, el cual su objetivo es cumplir con todas las actividades diarias y así evitar la acumulación de trabajo, ya que fomentaría el exceso laboral o presión de tiempo.

Por lo expuesto del autor señala que es importante la coordinación de tiempo para no tener exceso acumulación de trabajo, si se tiene un orden establecido en las actividades se podrá obtener buenos resultados. Es por eso que cada trabajador debe tener en cuenta los procesos del área para lograr la mayor productividad posible.

Vílchez. (2016). En Perú investigó sobre “Gestión por competencias del talento humano en la Empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate – 2016”, con el objetivo general Determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG, donde se determinó que el estudio de la población está conformada por 32 trabajadores, el tipo de investigación es descriptivo con un diseño no experimental; por lo que se llega a la conclusión que la gestión por competencias del talento humano en la empresa es buena, de acuerdo al 94% de los trabajadores, donde el nivel de personal es de 72%, su capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información de talento humano es de 69%, todo resultado obtenido ha brindado un beneficio para la empresa donde los trabajadores poseen competencias y eso genera competitividad.

El autor indique que una empresa debe medir la competitividad de cada trabajador, para ir observando cómo es su desempeño dentro de una organización; se tiene en cuenta

que la competencia abarca la capacidad de cada uno, la gestión de equipos, competencias suplementarias, capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información.

Zapana. (2016). En Perú investigó sobre “Análisis de la gestión por competencias de la empresa Tkontakto S.A.C, periodo 2015”, con el objetivo general Describir la situación de la gestión por competencias en Tkontakto S.A.C. periodo 2015, donde se determinó que el estudio de la población está conformada por 153 colaboradores, el tipo investigación es aplicada y su nivel de investigación es descriptivo; por lo que se llega a la conclusión que hay deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión de la descripción de puestos, debido a que no se cuenta con personal competente para gestionarlos o los instrumentos de política para gestionarlos. De los cuales, no tienen conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto, un (36%); no tienen conocimiento del desempeño que se espera de sus respectivos puestos de trabajo un (16%), y el (24%) no está seguro; ésta situación corresponde a que los colaboradores no se les informa desde un inicio sobre las funciones a cumplir.

Por lo expuesto el autor señala que es importante tener conocimiento sobre las competencias de cada trabajador para poder indicarle en el puesto donde corresponde y así pueda desempeñarse adecuadamente. Es recomendable que conozca la empresa, sus áreas y con quienes van a trabajar; es confortable el conocimiento del ambiente donde trabajara.

1.2.3. Contexto Local

Agapito. (2017). En Chiclayo investigo sobre el “Plan de Gestión del Talento humano para aumentar la productividad en la Planta Callanca – Empresa Latercer S.A.C Chiclayo 2017”, con el objetivo de Elaborar un plan de gestión del Talento Humano para aumentar la productividad en la empresa Latercer S.A.C. en la Planta Callanca; donde se determinó el tamaño de población de 70 trabajadores de la empresa, el tipo de investigación es aplicada con un diseño no experimental. Por lo que se llega a la conclusión de que los trabajadores tienen identidad con la empresa, pero los incentivos por sus logros dentro de ella no son favorecidos, no los reconoce la organización. Pero se toma en cuenta de que son motivados con las capacitaciones constantemente, donde su beneficio económico por el sueldo que reciben si cumple con sus necesidades, se toma consideración de que la organización debe mejorar en los aspectos de bonos o incentivos con su personal, por el logro del día a día.

Por lo expuesto del autor señala que una organización debe capacitar siempre a sus colaboradores por los nuevos temas para su conocimiento y competitividad laboral. Además, la organización debe estar al tanto de los resultados de productividad laboral de sus trabajadores, para reconocer su desempeño laboral con un incentivo y motivarlo al logro de sus actividades.

López. (2017). En Chiclayo investigo sobre “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la Empresa Tecnología Integral de Pesaje Perú S.A.C. Distrito los Olivos, 2016”, con el objetivo de Precisar la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la empresa Tecnología Integral de Pesaje Perú S.A.C.; donde se determinó el tamaño de población de 25 colaboradores de la empresa, el tipo de investigación es cuantitativo con diseño no experimental; por lo que se llega a la conclusión de que los estudios realizados en la empresa Tecnología Integral de Pesaje Perú S.A.C., los trabajadores presentan un buen grado de satisfacción laboral con un puntaje promedio de 4.1 en sus cinco dimensiones, lo cual nos indica que los ejecutivos están comprometidos con sus trabajadores, pero de acuerdo a los estudios realizados en la empresa Tecnología Integral de Pesaje Perú S.A.C., el nivel de productividad de los trabajadores es bueno ya que los jefes de cada área manifestaron que sus trabajadores a cargo tienen una buena efectividad, eficacia y eficiencia en la producción con un puntaje promedio de 3.9 en sus tres dimensiones.

El autor indica que su nivel de productividad de los trabajadores va con la satisfacción que ellos tienen dentro de la empresa, con un buen clima laboral, con buenos recursos y materiales para realizar sus actividades. Por otro lado, se debe tener en cuenta las capacitaciones y conferencias de motivación para incrementar la productividad y la calidad en beneficio de la organización.

More. (2017). En Chiclayo se investigó sobre la “Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la Empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016”, con el objetivo de Proponer estrategias de gestión de talento humano que permita mejorar de manera significativa el desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016; con una población de 123 trabajadores de la empresa, el tipo de investigación descriptivo con un diseño no experimental. Por lo que se llega a la conclusión que la gestión de talento se ha determinado que los factores que afectan el trabajo son la falta de capacitaciones, ya que es poco frecuente y no se incluye a todo el personal, también la deficiente comunicación dentro

de la organización y la falta de organización de la empresa, lo cual se refleja en los resultados del desempeño de los trabajadores debido a una deficiente gestión del talento.

Por lo expuesto del autor señala que la organización debe invertir en capacitaciones para sus trabajadores, porque dependerá de ellos para su desempeño laboral. La empresa debe estar bien organizada para tener una buena comunicación con todos, para determinar la eficiencia y eficacia de cada trabajador al tener confianza con la identidad de la empresa.

Gonzales y Tineo. (2016). En Chiclayo se investigó sobre la “Redistribución de Planta del área de producción para mejorar la productividad en la empresa Hilados Richards S.A.C. – Chiclayo 2015”, con el objetivo de Elaborar la redistribución de planta en el área de producción para mejorar la productividad de la empresa de fabricación de madejas de lana e hilos de tejer Hilados Richards S.A.C., con una población de 15 trabajadores que elaboran en la empresa, el tipo de investigación es descriptiva – aplicada con un diseño cuantitativo – no experimental. Por lo que se llega a conclusión de que en el área de producción se dificultaba el desplazamiento de los materiales y operarios entre las estaciones de trabajado; además se hizo el cálculo de productividad con respecto al tiempo utilizado la distribución actual y la distribución propuesta por lo que se pudo determinar que la productividad antes de la propuesta la productividad era de 986 seg y después de aplicarla fue de 746 seg por lo que se puede determinar que hay un mayor aprovechamiento de la productividad aplicada la propuesta, por lo que está aplicación demostró mejor aprovechamiento de las cosas y mejor desempeño.

El autor indica que la empresa debe mirar los materiales con que los trabajadores elaboran sus actividades, a falta de ellos no podrán desempeñarse o tomará pérdida de tiempo al realizar su trabajo. Por eso, la empresa debe organizarse con todos los procedimientos a desarrollar durante todo el día, para tener mejor coordinación y dirección a sus colaboradores.

Orozco. (2016). En Chiclayo se investigó sobre el “Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas todo Sport, Chiclayo – 2015”, con el objetivo de Elaborar un plan de mejora en el área de producción, para aumentar la productividad de la empresa de Confecciones Deportivas, con una población de 8 trabajadores en la empresa, el tipo de investigación es descriptivo – cuantitativo con un diseño no experimental. Por lo que se llega a la conclusión de que se

determinó que el mayor factor es la incidencia en la producción de la empresa es el recurso humano debido a la falta de capacitación al personal como al celo en el cumplimiento de sus funciones lo que no permite un trabajo en equipo, además se detectó los principales problemas como: falta de compromiso y de trabajo en equipo, falta de personal, incumplimiento de pedidos, movimientos innecesarios, desorden y falta de mantenimiento y de limpieza.

Por lo expuesto del autor es importante el cuidado de sus colaboradores, como capacitarlos para el conocimiento de los nuevos implementos o herramientas donde desarrollará sus actividades. Además, transmitir confianza e identidad hacia la empresa, de igual manera comunicación para aclarar las responsabilidades de compromiso que deben tener con su trabajo y con la empresa.

Fernández y Gamarra. (2015). En Chiclayo se investigó sobre la “Relación entre conflictos laborales y productividad en Codijisa S.A.C. – Chiclayo”, con el objetivo de Determinar la relación entre los conflictos laborales y productividad en el área de Codijisa S.A.C. – Chiclayo, 2015; con una población de 17 personas que elaboran en la empresa; el tipo de investigación es descriptiva correlacional. Por lo que se llega a la conclusión de que la relación existente entre conflictos y productividad es alta, según el coeficiente de correlación, eso quiere significar que la empresa carece de líneas eficientes de comunicación, perjudicando la productividad laboral.

El autor indica que en toda organización siempre va haber conflictos donde uno debe tener la capacidad de resolverlos y generar una relación de comunicación con cada uno de ellos. La comunicación es una estrategia de manejo para los conflictos, donde de forma adecuada se transmite sus molestias y así poder dar alternativas de soluciones. Estos conflictos genera retraso de productividad, por eso una empresa debe estar alerta de todos los sucesos que pueda estar pasando dentro de una área o con un colaborador.

Sempértegui. (2014). En Chiclayo se investigó sobre la “Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Burú Outsourcing S.A.C., Chiclayo”, con el objetivo de Elaborar los criterios de selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Burú Outsourcing, con una población de 35 trabajadores, el tipo de investigación es descriptivo-propósito con un diseño no experimental. Por lo que se llegó a la conclusión de que los resultados mostraron que la

característica de la selección de personal en Buró Outsourcing SAC, es que no se toman en cuenta requisitos intelectuales ni factores de especificaciones de los requisitos físicos según el puesto de trabajo debido a deficiencias en la gestión del talento humano en la empresa. Finalmente concluye que los criterios de selección de personal, son para el 46% de colaboradores el tener que implementar un proceso más riguroso en el reclutamiento y selección de personal siendo necesaria una propuesta basada en competencias.

Por lo expuesto del autor para la selección de personal se debe tener en cuenta los diversos requisitos para el puesto de trabajo. Si en una organización no tiene una buena selección de personal, este colaborador no será productivo en sus actividades, por lo que carece de habilidades, de talento humano y no apreciará su puesto de trabajo. Es importante reconocer las capacidades de cada persona, para obtener productividad en su desempeño laboral.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Gestión por competencias

1.3.1.1. Definición de Competencias

El término de competencias actualmente es muy utilizado en el contexto empresarial, donde están asociados al éxito en el desempeño de las personas en sus actividades diarias.

Por lo general las competencias es algo novedoso en el comportamiento de las propias personas, donde vemos que estaríamos ante una moda por los hábitos de conductas que nos posibilitan trabajar mejor. Si pensamos en las competencias como algo novedoso en la esencia de gestión empresarial, estaríamos acercándonos a la realidad de lo que está pasando.

Lo que sí es relativamente novedoso es sobre un buen manejo de estos comportamientos que tiene un impacto fundamental en la conducción de una empresa que desea persistir y estar dentro de la gestión.

Según Rabago (2010) define a las competencias como “nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual,

dando lugar a unos determinados resultados” (p.25). Desde ese punto las competencias pueden ser las diferentes características que posee una persona donde medirá la productividad en sus actividades en una organización.

Por otro lado Fernández (2005) define a las competencias como “el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones o tareas que integran a su ocupación” (p.34). Entonces, los trabajadores tienen diversos rasgos, donde tienen un potencial para realizar diversas actividades dentro de la organización.

Tenemos también a Alles (2013) que el termino competencia “hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño éxito en un puesto de trabajo” (p.82).

Según Tejada (2006) considera que la competencia “es un saber hacer en contexto; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. La anterior definición se podría ampliar de la siguiente manera: es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”. (p. 119).

Según Jiménez (2013) define a las competencias como “un conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño” (p. 163). Es por ello que las competencias son características de las personas que le permite desarrollarse dentro de una organización.

En ese sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento, donde se puede señalar las diversas categorías de comportamientos que implican tantos componentes cognitivos y emocional efectivos de acción e interacción. Por lo tanto las competencias se desarrollan en un contexto determinado, donde es importante que la organización vea la situación del ambiente adecuado para el aprendizaje de sus colaboradores.

1.3.1.2. Elementos de la competencia

Según Gutiérrez (2010) comenta que existe tres elementos de la competencia: el individuo, la especialidad y el contexto. Se manifiestan en la capacidad para enfrentar la realidad, haciendo una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. Ser competente es ser talentoso (p. 4).

1.3.1.3. Tipos de competencias

Según Gutiérrez (2010) existen tipos de competencias, los cuales son (p. 5):

a. Competencias laborales

Es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

b. Competencias básicas

Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión, en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático.

c. Competencias genéricas

Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. En éstas se encuentran las competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, tomar decisiones, habilidades organizativas, entre otras.

d. Competencias específicas

Son la base del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución. Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución.

1.3.1.4. Definición de Gestión por competencias

Según Jiménez (2013) define a la gestión por competencias como “una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral” (p. 180).

Por otro lado Alles (2013) cuando habla de gestión por competencias hace referencia a “un modelo de management o de gestión, una forma de manejar a las personas de una organización con el fin de lograr alinearlos a la estrategia de negocios” (p.68). Cuando se toma en cuenta esta forma de gestión correctamente, se forma un sistema de ganar y ganar, ya que es beneficioso como para la empresa y los empleados.

Según Alles (2013) determina los pasos para implementar un sistema de gestión por competencias (p.69):

Definición o revisión de la Visión y Misión de la Organización

Este punto puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurar que se trabajará en función de información actualizada.



Figura 1. Definición o revisión de la Visión y Misión de la Organización

Fuente: Alles (2013). Dirección de estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, p. 89.

Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica

En este paso será involucrar a directivos de la organización en definición del modelo de competencias. Hace referencia a las competencias, definidas en función de la estrategia de cada empresa, donde se clasifican en:

a. Competencias cardinales

Las competencias cardinales son los que representan la esencia de la organización y eso hace que permiten alcanzar la visión, estas competencias por lo general son los valores organizacionales y este debe ser alineado con la visión.

Son aquellas que representan a la empresa, tales como compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, temple, perseverancia, integridad, iniciativa, innovación, flexibilidad, autocontrol y otros.

b. Competencias específicas

Estas competencias específicas se dividen también en grupos de trabajo o por área, tenemos tales como desarrollo de su equipo, modalidades de contacto, habilidades, liderazgo, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, iniciativa, integridad, trabajo en equipo y otros.

Confección de los documentos

a. Diccionario de competencias

El diccionario de comportamiento se presenta en las conductas habituales según la definición de la competencia planteada y los diferentes grados en que se encuentra. Es decir, son 4538 comportamientos distribuidos de diferente manera como los comportamientos en relación a los conocimientos, competencias cardinales, específicas y niveles de puesto.

Aquí es necesario fijar los distintos grados de competencia, tenemos (niveles establecidos A, B, C y D):

A. Alto

Esto genera en todos los ámbitos y actividades en un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización.

B. Bueno

Esto es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Se transmite a las personas los valores y visión del negocio, y están depositan su confianza en él, brindando su mejor desempeño.

C. Mínimo necesario

Este mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Es decir que sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D. Insatisfactorio

Los colaboradores del grupo no lo reconocen como líder, porque se ve como una figura autoritaria.

b. Diccionario de comportamientos

Es un documento, donde se prepara los comportamientos por cada grado, estos son observables que se utilizan para detectar y medir las competencias de cada persona.

Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización

Se hace partir del Diccionario de competencias, donde en los descriptivos de puestos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel.

Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización

Esto se puede dar de acuerdo a como lo maneja la organización, es decir utiliza un periodo de evaluación para ver su desempeño dentro de la empresa

Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias

a. Selección:

Se realiza entrevistas y Assessment Center Method (es un método para evaluar competencias de casos y ejercicios, donde se plantea a las participantes situaciones conflictivas en las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo).

b. Desempeño

Es una evaluación vertical, evaluación de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.

La evaluación de 360° se refiere a un contexto general donde envuelve a cada persona de la organización o área. Es decir se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con la persona evaluada. Esta evaluación enriquece y proporciona condiciones para el colaborador se adapte y se ajustes en su contexto de trabajo o con sus diferentes asociados.

c. Desarrollo

Aquí se da un autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

1.3.2. Productividad

1.3.2.1. Definición de Productividad

Según Cruelles (2012) define a la productividad como “un ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto” (p.18). Es decir que mide la relación existente entre la producción realizada y la cantidad de factores empleados dentro de sus actividades.

Por otro lado, Riggs (2001) define a la productividad como “la medida de cómo se administran los recursos especificados para alcanzar oportunamente los objetivos expuestos en términos de cantidad y calidad” (p. 608).

También Chase, Jacobs y Aquilano (2005) define a la productividad “es una medida de qué tan bien utiliza sus recursos (o factores de producción) un país, una

industria o una unidad de negocios” (p. 43). El autor detalla que la productividad es fundamental para la comprensión del desempeño relacionado con las operaciones, entre otros.

De otro modo Gaither y Frazier (2000) indica que la productividad es “la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados, en un determinado tiempo” (p. 584).

1.3.2.2. Importancia de la Productividad

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Desde este punto de vista personal, el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida. En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, aun mayor flujo de efecto, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleados. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados (Bain, 1985, p.4).

1.3.2.3. Dimensiones de la Productividad

Según Cruelles (2012) lo dimensiona de la siguiente manera (p.19):

a. Eficiencia: indica que la eficiencia mide la relación entre insumos y producción, busca minimizar el coste de los recursos haciendo bien las cosas. Por otro lado manifiesta que la eficiencia depende básicamente de la persona, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, entre otros.

b. Eficacia: en este caso la eficacia es el grado en el que se logran los objetivos. Se identifica con el logro de las metas, es decir hacer las cosas correctamente. Por otro lado también determina que es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto, donde se menciona que todos los que conforman una

organización deben tener conocimiento de la filosofía empresarial para alcanzar los objetivos.

c. Efectividad: se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar, dado en un determinado tiempo.

1.3.2.4. Factores de la productividad

Bain (1985) manifiesta los siguientes factores (p. 14):

Factores externos:

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

a. Ajustes estructurales: los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

b. Cambios económicos: se da por el traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera, el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala y la competitividad industrial.

c. Recursos naturales: en este caso comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional. Por otro lado la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Factores internos:

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

a. Producto: en este caso la productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

b. Planta y equipo: la productividad en este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, otros que lo conforman.

c. Materiales y energía: respecto a este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados.

Factores blandos:

a. Persona: Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

b. Organización y sistemas: Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

c. Métodos de trabajo: Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

d. Estilos de dirección: Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, etc.

1.3.2.5. Productividad de la mano de obra

Según Gaither y Frazier (2000) nos indica que existe tres factores importantes que afectan la productividad de la mano de obra: el desempeño del puesto de los empleados; la tecnología, las máquinas, las herramientas y los métodos de trabajo, que apoyan y ayudan su trabajo, y la calidad del producto (p. 589).

Por otro lado Bain (1985) comenta que existen cuatro supuestos básicos respecto de las personas (p.26):

Individualidad

Cada persona es única. Nacen con características físicas diferentes y con capacidades o habilidades distintas, donde enfrentan a personas, cosas y sucesos diferentes que combinan para formar experiencias únicas y personalidades diferentes.

Integridad

Cada persona no puede separarse de su vida de trabajo, la condición física no puede separarse de la condición emocional, las aptitudes no existen por separado de sus antecedentes y conocimiento. Cuando una organización emplea a alguien, se acepta a la persona entera, no solo a un conjunto de aptitudes y conocimientos.

Comportamiento motivado

Todo comportamiento de la persona tiene una causa la estructura de las necesidades de la persona. Lo cual puede influirse en el comportamiento motivando a la

persona a que satisfaga ciertas necesidades como ella la ve. A cada persona no se le motiva por medio de lo que otros creen que podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere.

Dignidad humana

Toda persona forma parte del orden superior, esperan que se las trate con respeto y dignidad. Donde cada tarea, por baja que sea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera como la haya desempeñado.

1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera la gestión por competencia permitirá incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Méndez (2011) comenta que “la justificación de una investigación debe tener razones por las cuales se plantea, además se debe exponer los motivos que se merece la realización de la investigación. La investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico” (p.195). Es necesario que el tema de investigación, se debe determinar los motivos que se lleva a desarrollar, por lo cual se sustenta tales razones que aporta a la utilización, propuesta de autoayuda y aportes teóricos. Por lo tanto sustentare las razones de mi investigación:

1.5.1. Teórica

El conocimiento contribuye a la gestión por competencias y productividad de los colaboradores, para la cual se utilizaron diferentes fuentes de diversos autores que permitió ampliar la investigación y establecer la mejor propuesta de solución frente a la problemática de la empresa Pronatur S.A.C.

Los principales autores nos detallan:

Para Alles (2013) la gestión por competencias hace referente a un modelo de gestión donde tiene una forma de manejar a las personas de forma organizada con un fin de lograr objetivos y alinearlos a la estrategia del negocio.

Para Bain (1985) comenta que la productividad es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos con el fin de obtener resultados específicos donde la organización y los colaboradores se beneficiarán.

1.5.2. Metodológico

Según fuentes secundarias que permiten analizar el problema sobre gestión por competencias como la productividad, donde la investigación se basa en un estudio cuantitativo y se utilizan técnicas como la encuesta para recolectar información de los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C. y conocer el comportamiento de las variables. Además, el estudio de diseño es no experimental donde las variables fueron estudiadas en su contexto natural, así como los datos recolectados serán representados en gráficos y tablas para su mejor comprensión.

1.5.3. Práctica

Respecto a lo práctico en la empresa Pronatur S.A.C. favorecerá la propuesta planteada en la investigación, donde los colaboradores serán integrados en la organización permitiendo manejar un modelo de gestión por competencias, lo cual se tendrá conocimiento de cada uno de ellos. Por otro lado esta nueva gestión incrementará la productividad.

Finalmente, esta investigación es importante por los estudios realizados, donde se podrá tomar mejores decisiones que favorecerán a la empresa. También se pretende que este estudio oriente a futuras investigaciones y que sirva como referente para los expertos en la gestión por competencias y productividad.

1.6. Hipótesis

H1: Si se considera una gestión por competencias entonces incrementará la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

1.7.2. Objetivo Especifico

Analizar la actual gestión por competencias de la empresa Pronatur S.A.C.

Determinar el nivel de productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C.

Diseñar un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C.

MATERIALES Y MÉTODO

CAPITULO II: MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a realizar es cuantitativo por lo que se probará la relación de las variables en base a la validación de la hipótesis propiamente definida. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Niño (2011) define a la investigación cuantitativa como “la relación con la cantidad, donde su medio principal es la medición y el cálculo” (p.29). Respecto a la investigación cuantitativa se observa que se puede controlar y predecir la realidad, exige la confiabilidad y validez en la medición.

Al definir la investigación se determina el tipo de investigación a realizarse es investigación descriptiva - propositiva, dado en que se analizarán las variables de Gestión por Competencias y Productividad en un tiempo determinado y único.

Investigación descriptiva: este tipo de indagación me facilita describir la realidad problemática a un tiempo determinado, así mismo será factible realizar la medición de cada una de las variables de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) comentan que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

Investigación propositiva: Una vez recopilada la información precisa, se procederá a realizar una estructuración de un plan de Gestión por competencias, el cual será de gran ayuda para una mejor productividad de la empresa Pronatur.

2.1.2. Diseño de Investigación

El tipo de diseño de investigación es No Experimental Transversal descriptiva con un enfoque cuantitativo, debido a que las variables en estudio Gestión por competencias y Productividad no serán manipuladas, serán observadas en su contexto natural durante la presente investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) define al diseño transversal descriptivo que “indagan la incidencia o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (p. 155).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) define a la investigación no experimental como un “estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).



Dónde:

M = Referida a la muestra de estudio.

O = Información que se ha obtenido.

P = Propuesta de investigación.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) aseguran que la población es “el conjunto de objetos, hechos, eventos que se van a estudiar con las variables técnicas que hemos analizado” (p. 246). En este caso la población debe situarse en torno a sus características de contenido, del lugar y en el tiempo dado.

La población de objeto de estudio será conformada por 40 trabajadores de la empresa Pronatur S.A.C.

2.2.2. Muestra

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) comenta que la muestra es “un subgrupo, o parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo” (p. 246). El investigador en este caso pretende que los resultados encontrados en la en dicha muestra logre generalizarse o extrapolarse a la población.

La muestra estuvo conformada por el total de la población, por lo que se contó un número pequeño de 40 trabajadores de la Empresa Pronatur S.A.C.

2.3. Variables, operacionalización

Tabla 1

Variable de Gestión por competencias

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO	ESCALAS	
G E S T I O N P O R C O M P E T E N C I A S	Visión y Misión.	Información disponible	¿Solicita información de la empresa como visión y misión para su conocimiento personal?		Totalmente desacuerdo.	
	Competencias por la máxima dirección de la compañía.	Competencias cardinales.	¿Es importante conocer cada espacio de la empresa para comprometerse a lograr los objetivos propuestos durante el día?	Técnica:	Desacuerdo.	
		Competencias específicas.	¿Es importante conocer los integrantes de su equipo para un buen desarrollo de trabajo?	Encuesta.		
	C O M P E T E N C I A S	Confección de los documentos.	Diccionario de competencias.	¿Formula periódicamente un documento de sus fortalezas y debilidades, como base para su mejora personal en su puesto de trabajo?		No opina.
			Diccionario de comportamiento.	¿Utiliza un registro de sus actividades diarias, para priorizar correctamente sus tareas?	Instrumento:	De acuerdo.
	A S	Asignación de competencias o niveles a los diferentes puestos de la organización.	Analizar. Ordenar.	¿Genera más de una solución alternativa al problema, dando un resultado para ambas partes?	Cuestionario.	Totalmente de acuerdo.
¿Aplico diversas estrategias para facilitar el logro de las tareas en el equipo?						

G E S T I O N P O R C O M P E T E N C I A S	Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.	Desempeño del trabajador.	¿Usted genera nuevas ideas creativas con el objetivo de lograr lo propuesto durante el día de su trabajo?	Técnica:	Totalmente desacuerdo.
	Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias.	Selección.	¿Usted cree que los integrantes de su equipo de trabajo seleccionado le ayudan a tener éxito en una tarea asignada?	Encuesta.	Desacuerdo.
		Desempeño.	¿Usted ayuda a su integrante de equipo a establecer metas de desempeño para que sea desafiante y cumplir con los labores del día?	Instrumento: Cuestionario.	De acuerdo.
		Desarrollo.	¿Usted da un seguimiento y mantiene la responsabilidad de sus tareas asignadas durante el día?		Totalmente de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Variable de Productividad

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICAS DE INSTRUMENTO	ESCALAS
P R O D U C T I V I D A D	Factores externos	Ajustes estructurales.	¿Considera usted que los nuevos cambios de la política influye en el desempeño de sus actividades?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.	Totalmente desacuerdo.
			¿Considera usted que las nuevas leyes le favorecen para tomar nuevas decisiones y cumplir correctamente sus labores?		
		Cambios económicos.	¿Considera usted que cuando desconoce algún tema de los procesos de las actividades tiene iniciativa de aprender?		Desacuerdo.
			¿Considera usted que su jefe se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?		No opina.
	Factores internos	Recursos naturales.	¿Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a obtener recompensas y una productividad laboral eficiente?		De acuerdo.
		Producto.	¿Usted cree que los elogios que le demuestran en la empresa favorecen para una mejor satisfacción laboral?		Totalmente de acuerdo.
		Planta y equipo.			
		Materiales y energía.	¿Considera usted que recibe una instrucción laboral que le permite su buen desempeño en la organización?		

P
R
O
D
U
C
T
I
V
I
D
A
D

Factores
blandos

Persona.

¿Considera usted que la empresa satisface los deseos y necesidades de material a la hora de trabajar?

Totalmente
desacuerdo.

Organización y
sistemas.

¿Cree usted que la comunicación dentro de la empresa es realmente buena?

Técnica:

Desacuerdo.

Encuesta.

Métodos de trabajo.

¿Cree usted que es realmente importante trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto?

No opina.

Instrumento:

De acuerdo.

Cuestionario.

Estilos de
dirección.

¿Cree usted que los integrantes de su equipo trabajan en una misma dirección para lograr lo propuesto?

Totalmente de
acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Validación y confiabilidad

2.4.1. Técnicas de recolección de datos

2.4.1.1. Encuesta

Méndez (2011) señala la encuesta como “la recolección de información por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se puedan investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos” (p. 252). La técnica de recolección de datos que utilizaré en la investigación será la encuesta, lo cual este método es más factible a utilizar, donde la muestra es de 40 colaboradores de la empresa, con el fin de obtener la información que se requiera a través de un cuestionario de preguntas elaboradas por el investigador.

2.4.2. Instrumento de recolección de datos

2.4.2.1. Cuestionario

Méndez (2011) señala que el cuestionario es “una serie de preguntas sobre un determinado aspecto que se formula a las personas que se considera relacionadas con el mismo” (p. 253). El instrumento que se va utilizar es el cuestionario con un propósito de recabar información de gestión por competencias y productividad de la empresa Pronatur S.A.C y como medida la escala de Likert.

2.4.2.2. Validez de recolección de datos

En la presente investigación la validez fue realizada por juicio de expertos en la materia, se requirió de la ayuda de tres profesionales, a quienes se les realizó las consultas requeridas para corroborar que los ítems se encuentren correctamente formulados en relación a las variables, dimensiones e indicadores del proyecto de investigación.

2.5. Procedimiento de análisis de datos

Para analizar los resultados de la presente investigación se hizo uso del programa SPSS Statistic el cual será de gran ayuda para presentar las tablas y gráficos que ayudaran a una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

2.6. Criterios Éticos

El informe Belmont enfatiza los principios éticos básicos que se complementa con la elaboración de investigaciones que contienen a las personas como objetos de estudio, estos principios son tres, los cuales avalan una investigación correcta en cuanto a valores éticos y morales.

2.6.1. Principios Éticos

Comision Nacional para la protección de los sujetos humanos de investigación" (1979) La expresión "principios éticos básicos" se refiere a aquellos conceptos generales que sirven como justificación básica para los diversos principios éticos y evoluciones de las acciones humanas. Entre los principios básicos aceptados generalmente en nuestra tradición cultural, tres son particularmente apropiados a la ética de investigaciones que incluyen sujetos humanos: los principios de respeto a las personas, beneficencia y justicia (p. 4).

Respeto por las personas

El respeto por la persona se incorpora cuando menos dos convicciones éticas: primero, que los individuos deberán ser tratados como agentes autónomos y segundo, que las personas con autonomía disminuida tienen el derecho a ser protegidas. Así, el principio de respeto a las personas se divide en dos exigencias morales separadas: la exigencia de reconocer autonomía y la exigencia de proteger a aquellos con autonomía disminuida (p. 4).

Beneficencia

El concepto de tratar a las personas de una manera ética, implica no sólo respetar sus decisiones y protegerlos de daños, sino también procurar su bienestar. Se entiende como actos de bondad o caridad que van más allá de la estricta obligación. Para los propósitos de este documento, beneficencia se entiende en un sentido más fuerte, como

obligación. En este sentido se han formulado dos reglas: no hacer daño y el otro es acrecentar al máximo los beneficios y disminuir los daños posibles (p. 5).

Justicia

Es necesario explicar en cuales respectos se debe tratar a la gente con igualdad. Sobre este fondo histórico, puede verse como los conceptos de justicia se relacionan con la investigación que incluye sujetos humanos. En este caso cuando se selecciona un sujeto de investigación se necesita ser examinada cuidadosamente para determinar si algunas clases sociales están siendo seleccionadas sistemáticamente, simplemente por estar disponibles fácilmente, su posición comprometida o su fácil manipulación, en lugar de ser seleccionadas por razones directamente relacionadas con el problema de estudio (p.6).

2.7. Criterios de Rigor Científico

La credibilidad de los puntajes obtenidos por los mismos individuos, cuando se revisa en diferentes situaciones con los mismos cuestionarios, en pocas palabras es la capacidad que tiene el instrumento en si para ofrecer resultados creíbles (Bernal, 2010, p.247).

Tabla 3

Estadística de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,809	22

Fuente: Tabulación al 10% del total de la muestra.

En la tabla 2 se puede apreciar el valor del alfa de Cronbach, en base a la prueba piloto del 10% de muestra (colaboradores). En este caso el alfa tiene un valor de 0.809, lo cual indica que el nivel de fiabilidad es mayor a 0.6, lo cual es válido y puede ser aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.297).

RESULTADOS

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

Tabla 4

Sexo de los colaboradores encuestados en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	26	65.0	65.0	65.0
Masculino	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Sexo de los colaboradores encuestados de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

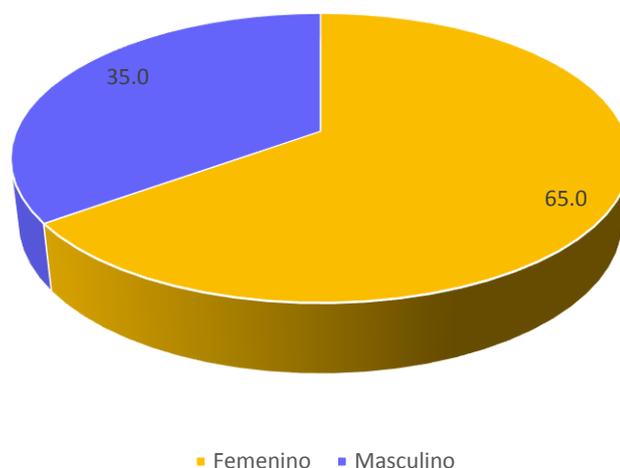


Figura 2. El 65% de los colaboradores en la empresa Pronatur son de género Femenino, teniendo la mayor parte de la población dentro de la organización, donde desempeña sus actividades diarias; por otro lado, se puede determinar que el género masculino es de 35% mostrando que es menor la presencia del género, esto sirve para demostrar que entre ambos géneros existen diferentes competencias para poder desempeñarse dentro de ella.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 5

Rango de edades de los colaboradores encuestados en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
30 - 35	4	10.0	10.0	10.0
36 - 40	10	25.0	25.0	35.0
41 - 45	12	30.0	30.0	65.0
46 - 50	11	27.5	27.5	92.5
51 a años	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

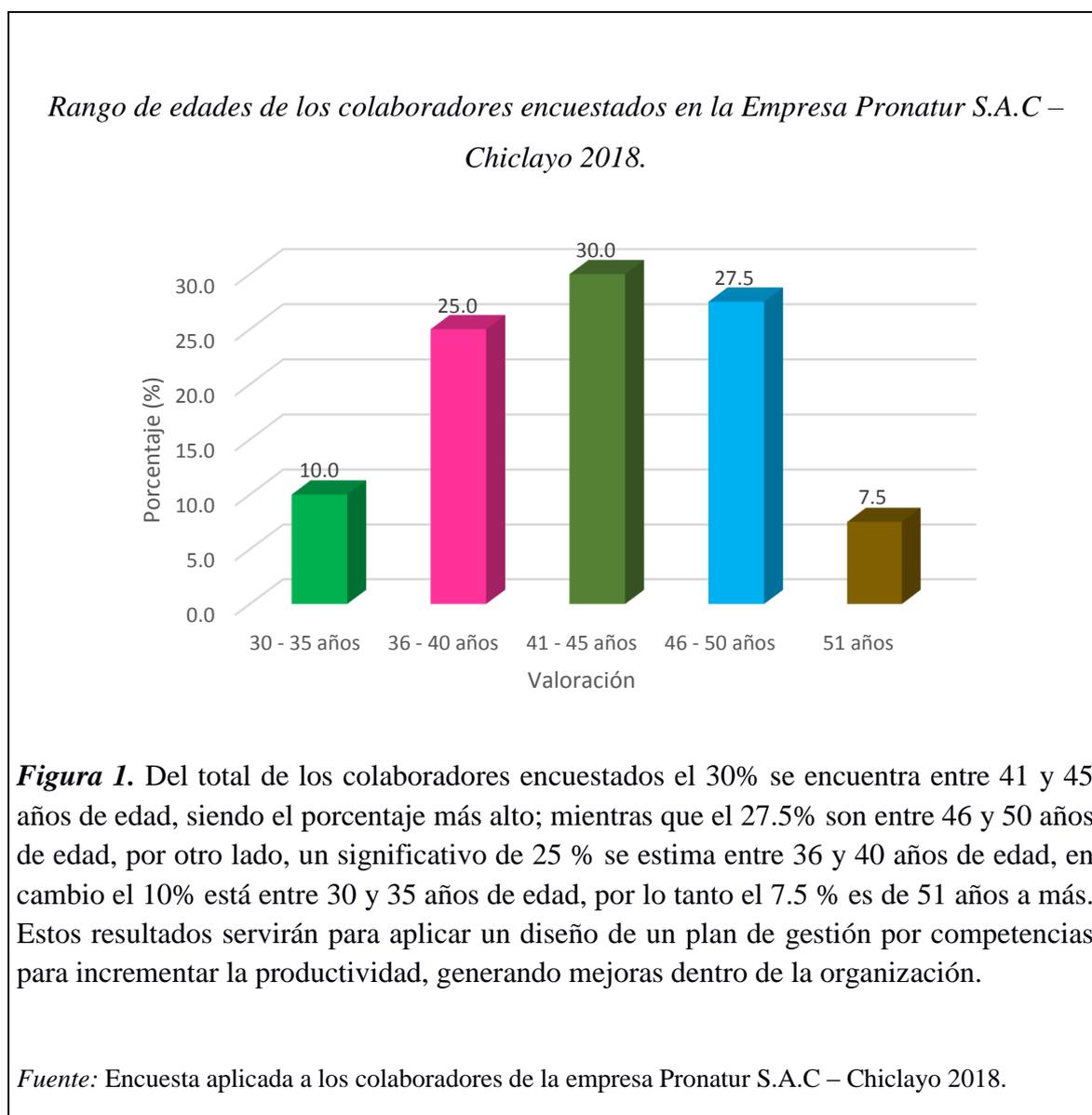
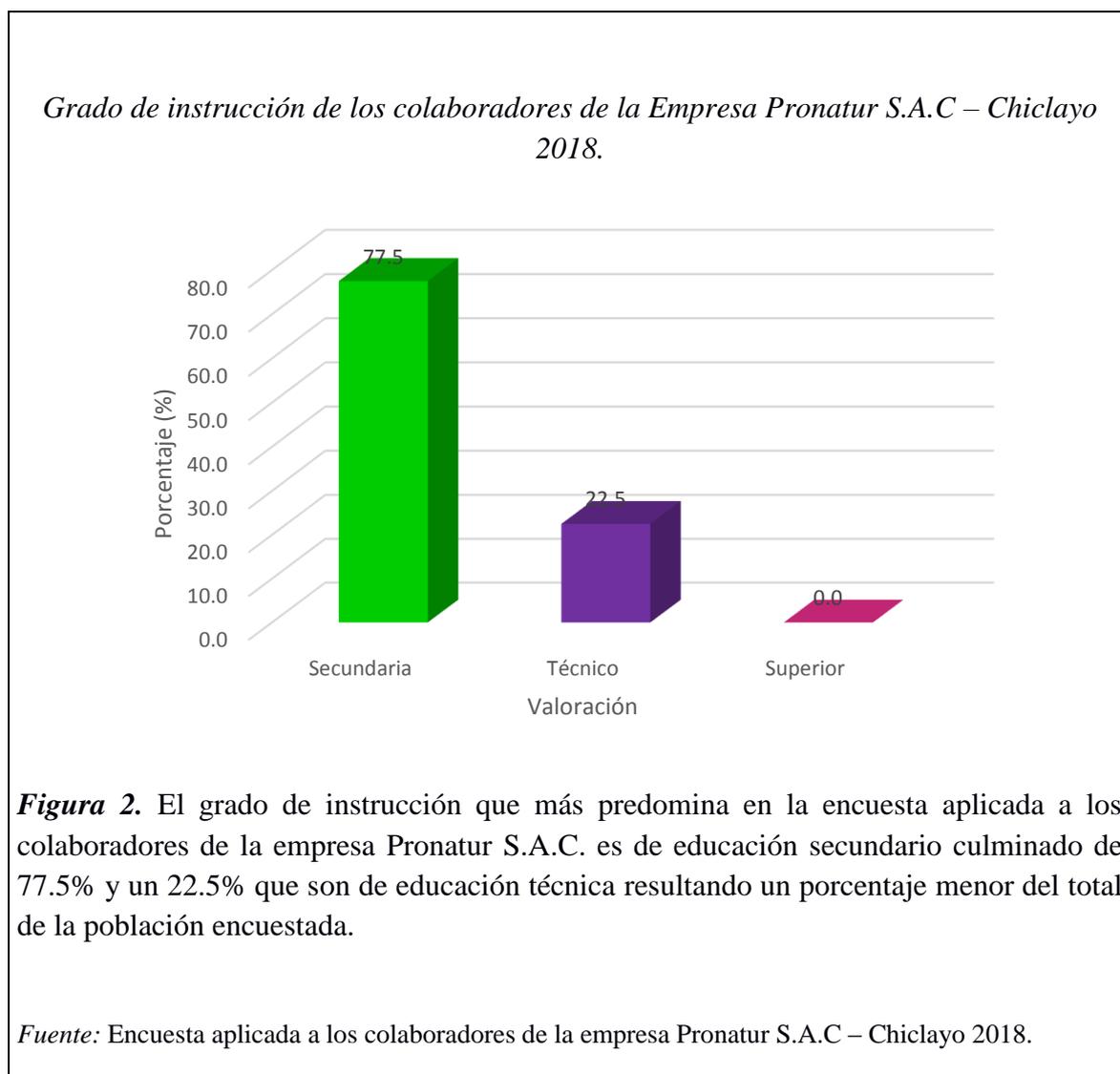


Tabla 6

Grado de instrucción de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secundaria	31	77.5	77.5	77.5
Técnico	9	22.5	22.5	100.0
Superior	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



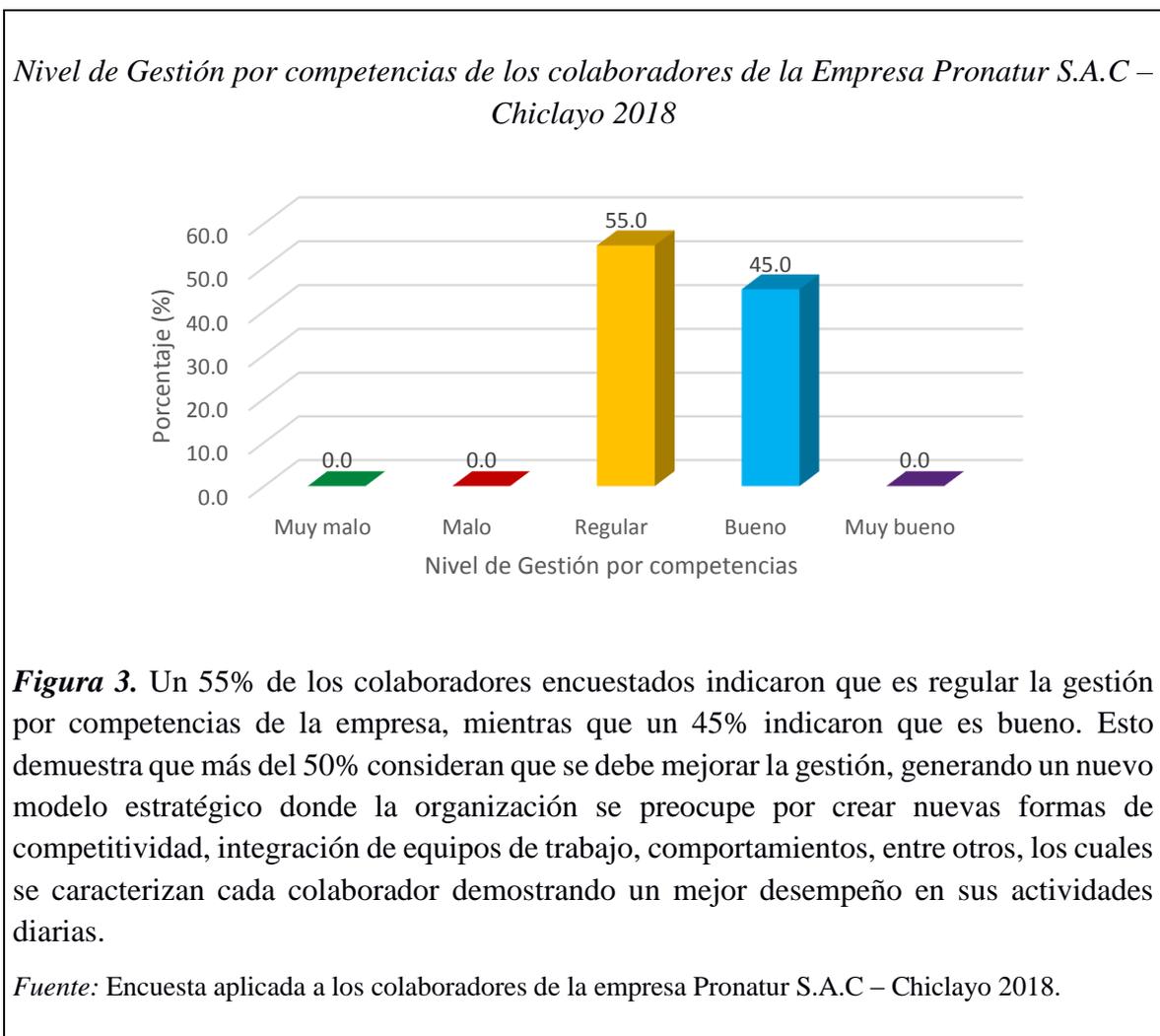
3.1.1. Análisis del nivel de Gestión por competencias por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 7

Nivel de Gestión por competencias de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	22	55.0	55.0	55.0
Bueno	18	45.0	45.0	100.0
Muy Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



3.1.1.1. Análisis del nivel de Gestión por competencias por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 8

Nivel de Gestión por competencias, según su definición o revisión de la Visión y Misión, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	4	10.0	10.0	10.0
malo	21	52.5	52.5	62.5
Regular	12	30.0	30.0	92.5
Bueno	3	7.5	7.5	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Nivel de Gestión por competencias, según su definición o revisión de la Visión y Misión, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018

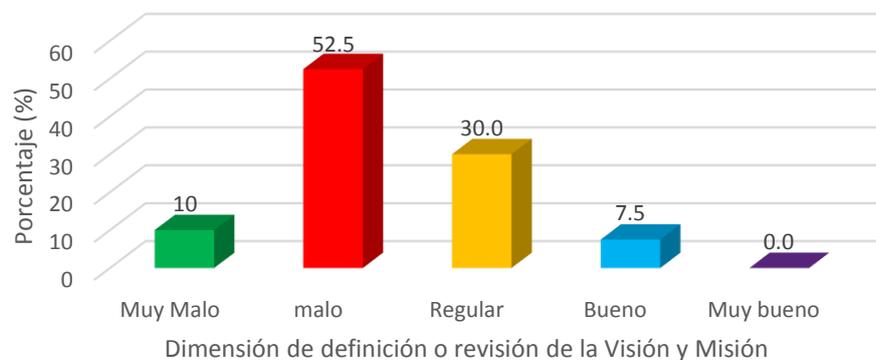


Figura 6. Un 52.5% de los colaboradores encuestados indicaron que la gestión por competencias según la dimensión de definición o revisión de la visión y Misión es malo; mientras que el 30% es regular por falta de conocimiento de la empresa. Esto demuestra que más del 50% consideran que es importante que la organización les brinde información para su conocimiento personal, generando identificación con la empresa y sus labores diarias.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 9

Nivel de Gestión por competencias, según su definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	19	47.5	47.5	47.5
Bueno	20	50.0	50.0	97.5
Muy bueno	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

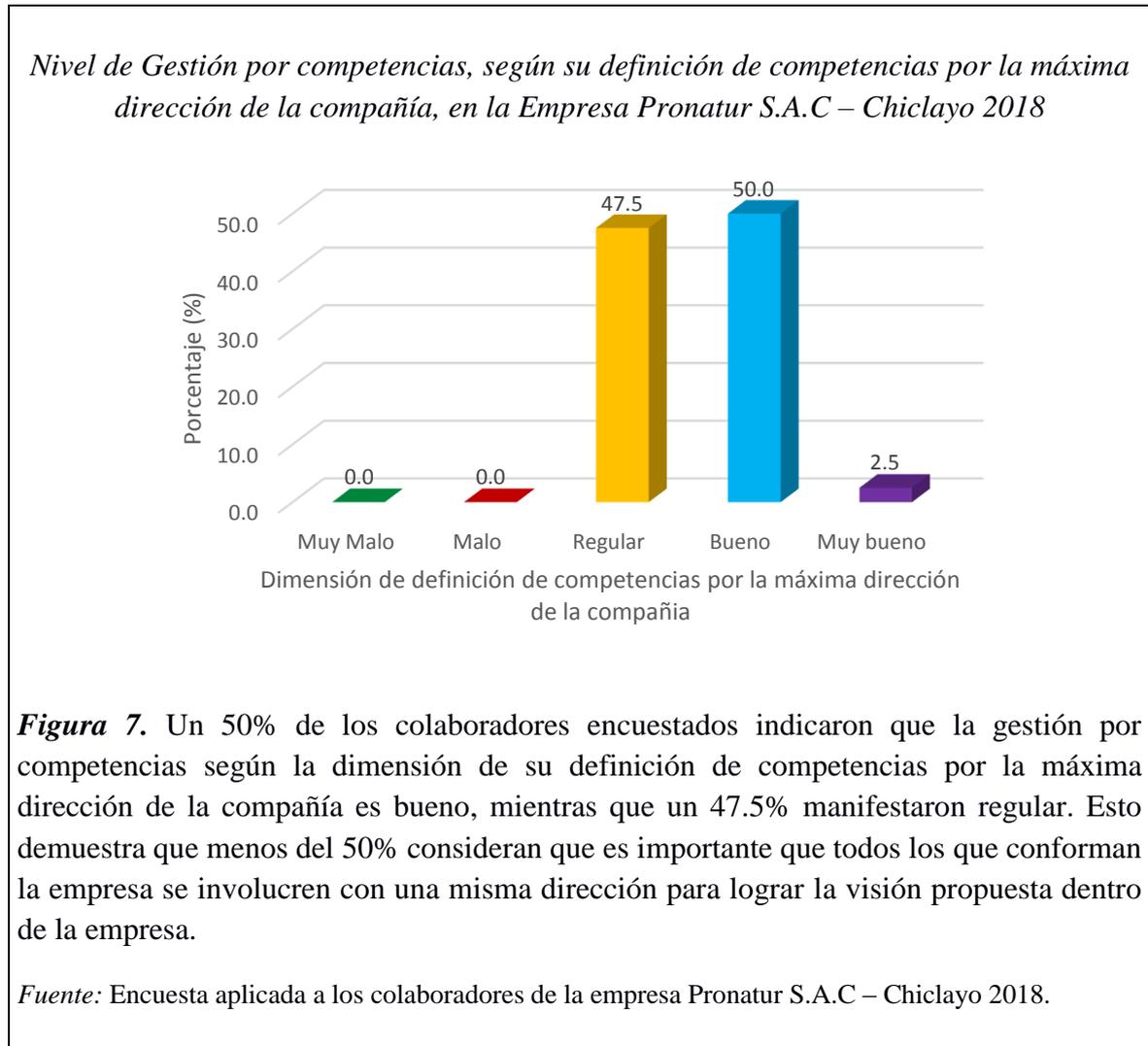


Tabla 10

Nivel de Gestión por competencias, según su confección de los documentos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	6	15.0	15.0	15.0
malo	20	50.0	50.0	65.0
Regular	14	35.0	35.0	100.0
Bueno	0	0.0	0.0	0.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

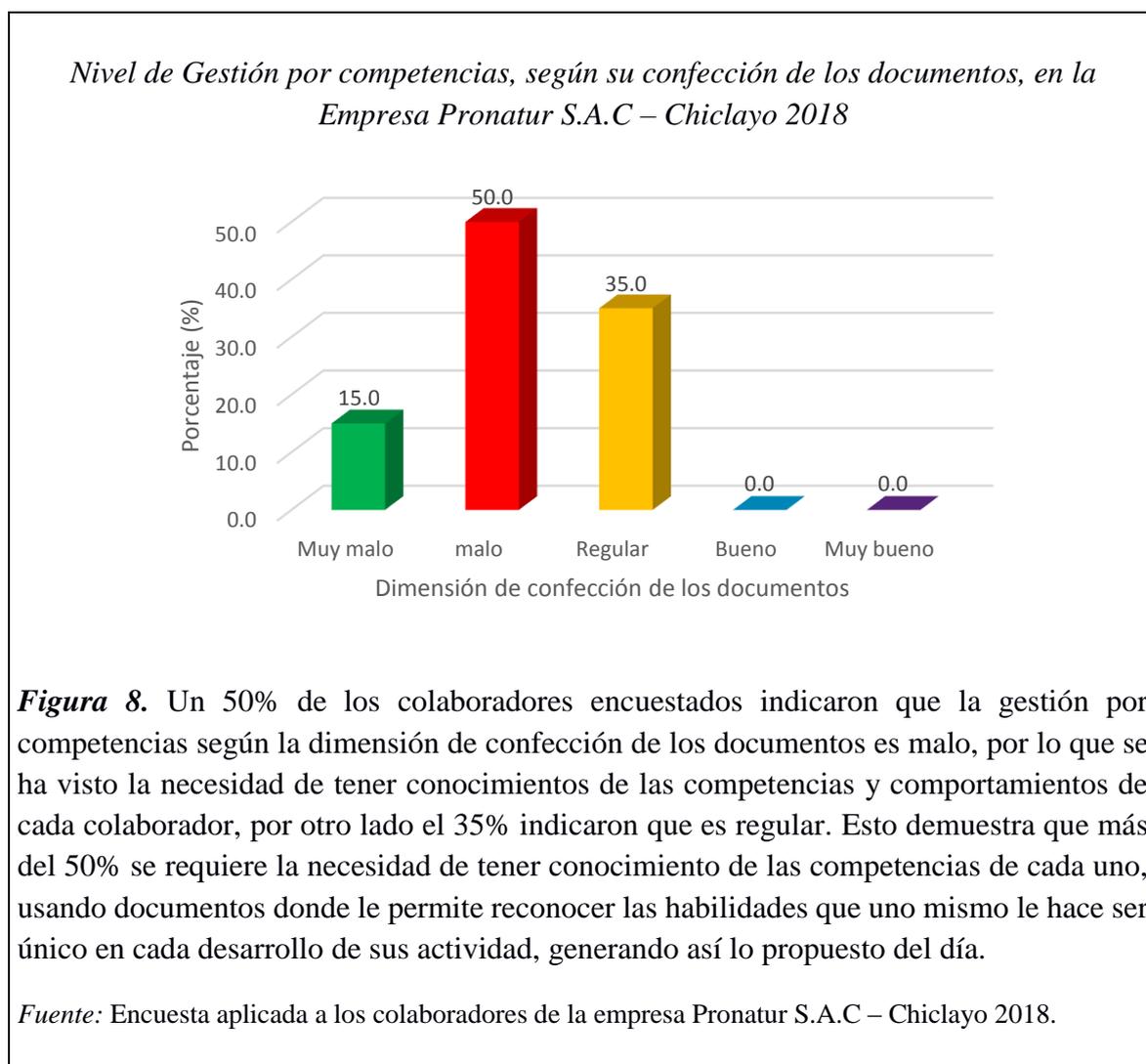


Tabla 11

Nivel de Gestión por competencias, según su asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
malo	1	2.5	2.5	2.5
Regular	20	50.0	50.0	52.5
Bueno	19	47.5	47.5	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

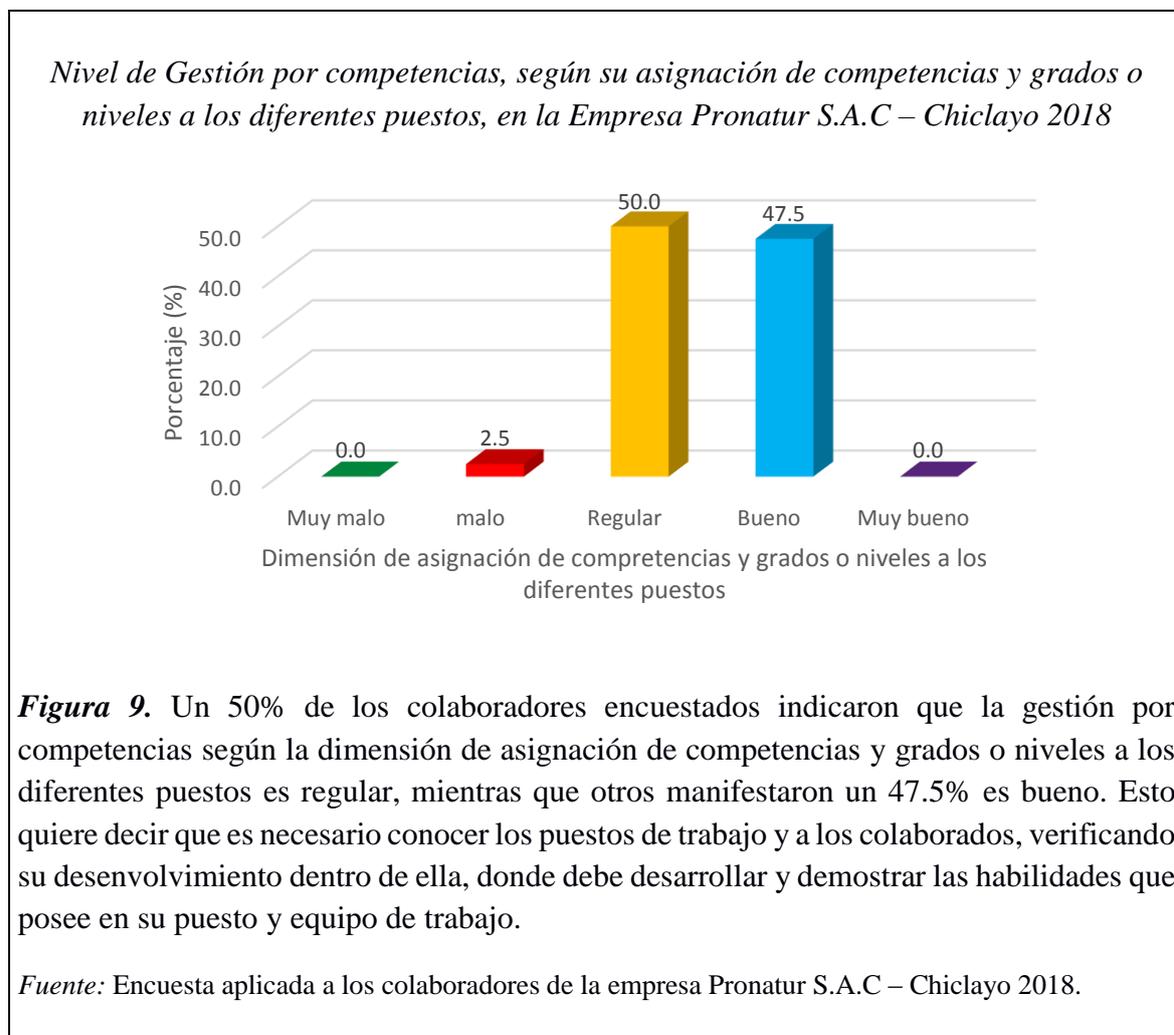


Tabla 12

Nivel de Gestión por competencias, según su determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	22	55.0	55.0	55.0
Bueno	17	42.5	42.5	97.5
Muy bueno	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

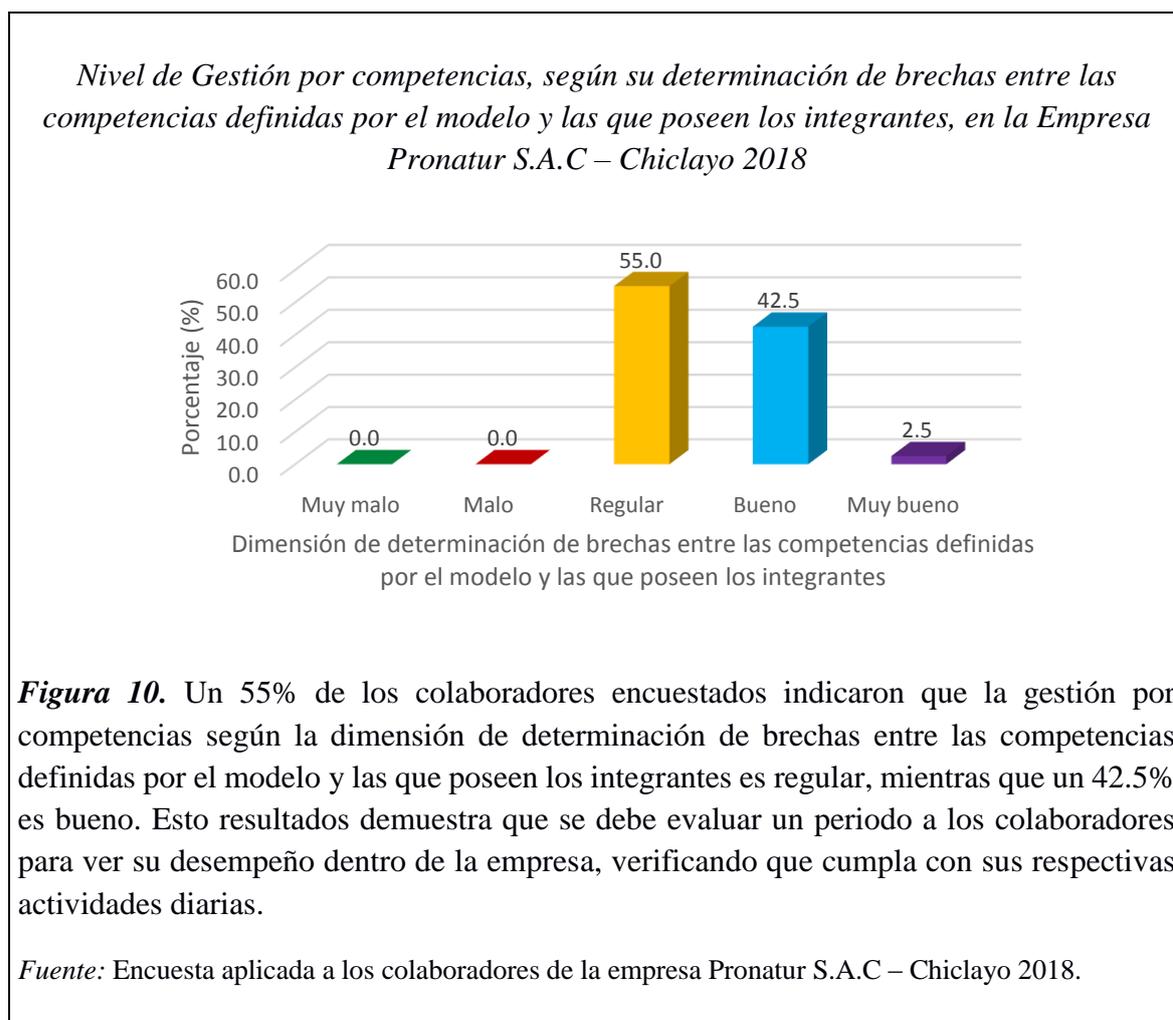
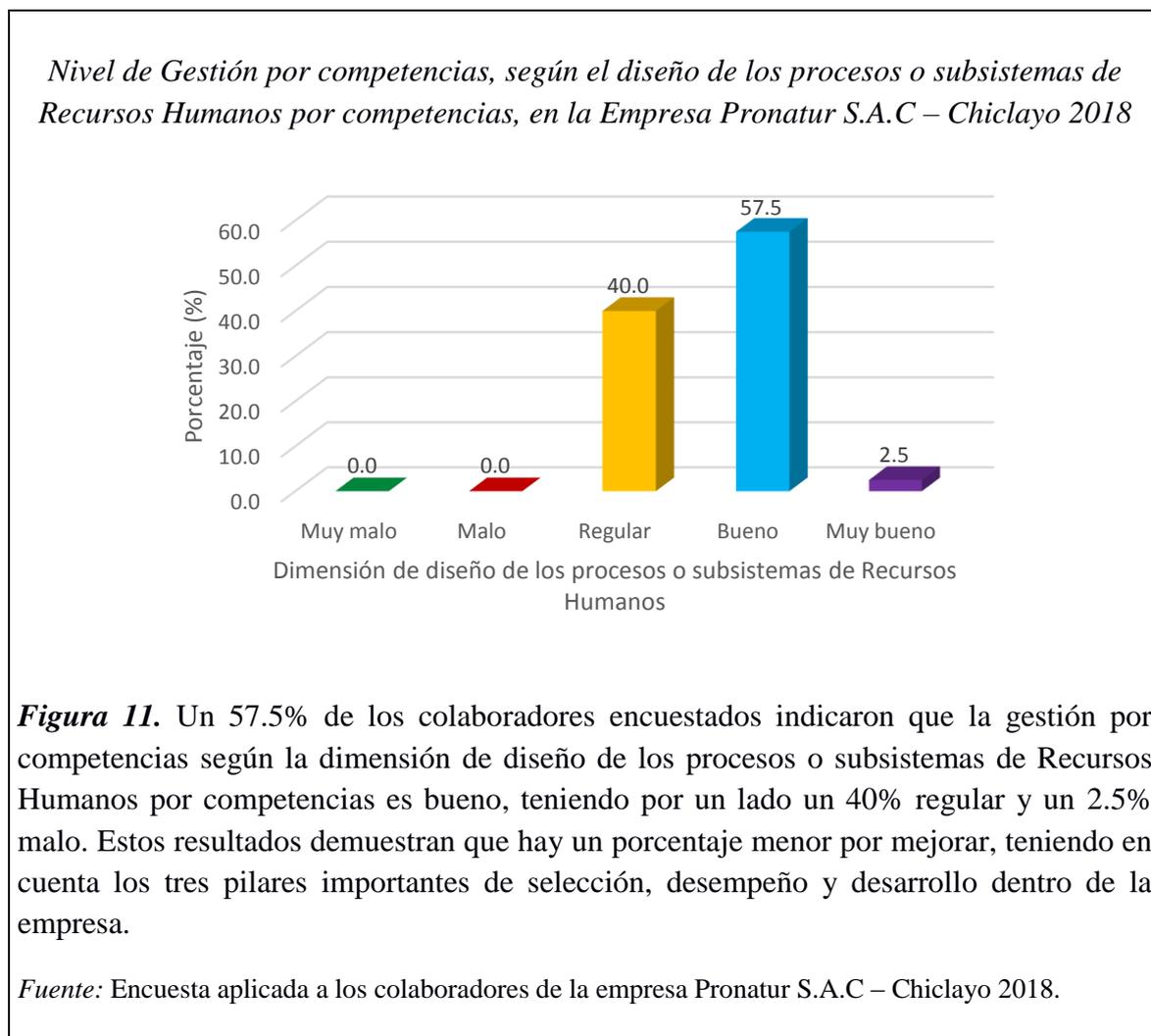


Tabla 13

Nivel de Gestión por competencias, según el diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	16	40.0	40.0	40.0
Bueno	23	57.5	57.5	97.5
Muy bueno	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



3.1.1.2. *Resumen del nivel de Gestión por competencias según dimensiones en la empresa de Pronatur S.A.C – Chiclayo*

2018.

Tabla 14

Nivel de Gestión por competencias según dimensiones en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Gestión por Competencias	Definición o revisión de la Visión y Misión	Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía	Confección de los documentos	Dimensiones		
				Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización	Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización	Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias
Muy malo	10.0	0.0	15.0	0.0	0.0	0.0
Malo	52.5	0.0	50.0	2.5	0.0	0.0
Regular	30.0	47.5	35.0	50.0	55.0	40.0
Bueno	7.5	50.0	0.0	47.5	42.5	57.5
Muy bueno	0.0	2.5	0.0	0.0	2.5	2.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

En el resumen de nivel de Gestión por competencias según dimensiones un 50% de los colaboradores indicaron que falta la confección de documentos donde representa que es malo, mientras que más del 50% de revisión de la visión y misión es malo y regular, mostrándose así la falta de identidad y confianza para resolver cualquier problema o pedir información, no solo dependerá de los colaboradores, depende también de la empresa. Por otro lado un 50% se desconoce las competencias que tiene cada colaborador, identificando que es regular, se requiere que la empresa tenga en cuenta aspecto que ayuden para mejor la gestión y tener una buena productividad en sus actividades diarias.

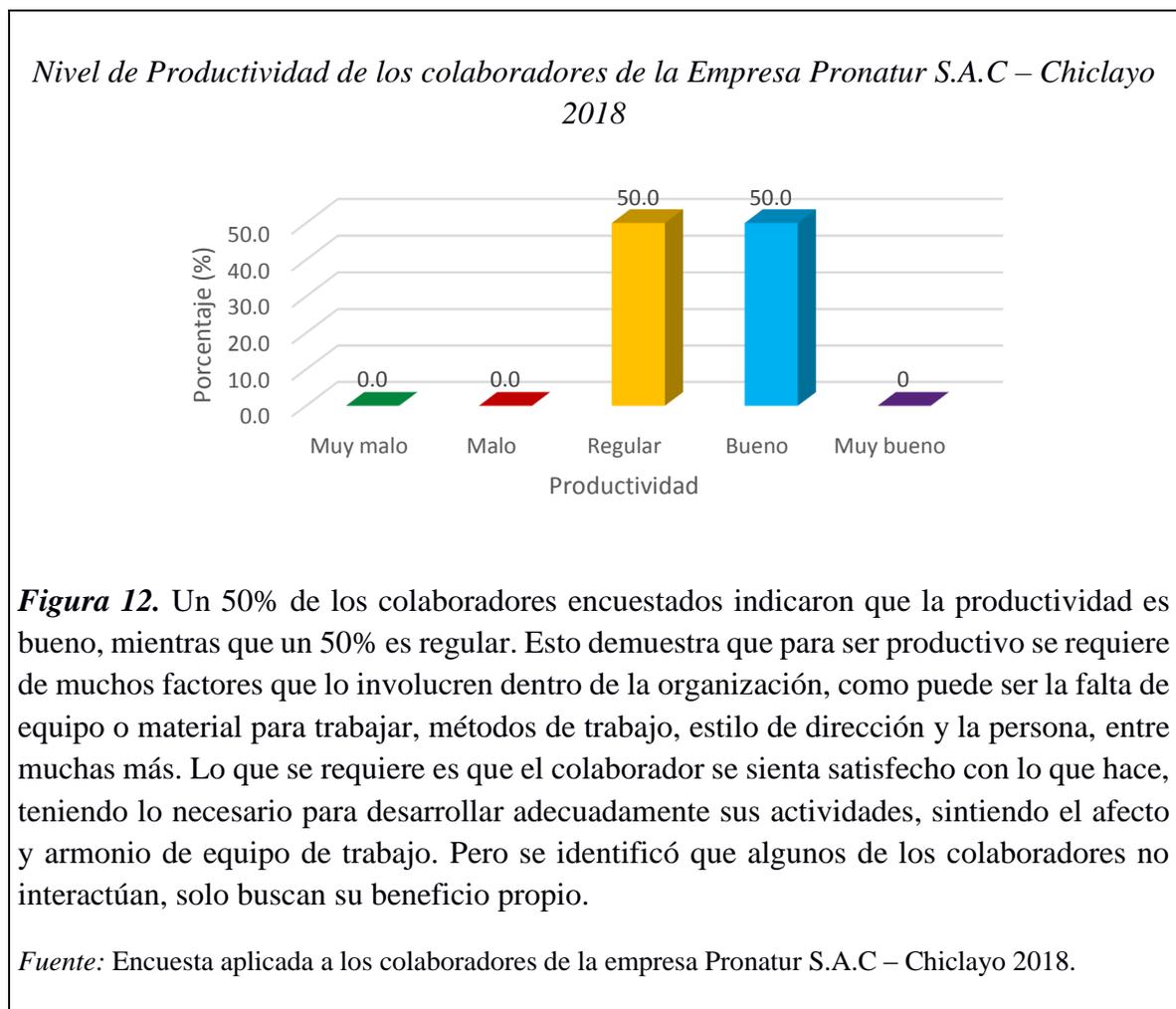
3.1.2. Análisis del nivel de Productividad por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 15

Nivel de Productividad de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	20	50.0	50.0	50.0
Bueno	20	50.0	50.0	100.0
Muy bueno	0	0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



3.1.2.1. Análisis del nivel de Productividad por dimensiones de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 16

Nivel de Productividad, según los factores externos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0	0	0
Regular	21	52.5	52.5	52.5
Bueno	19	47.5	47.5	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

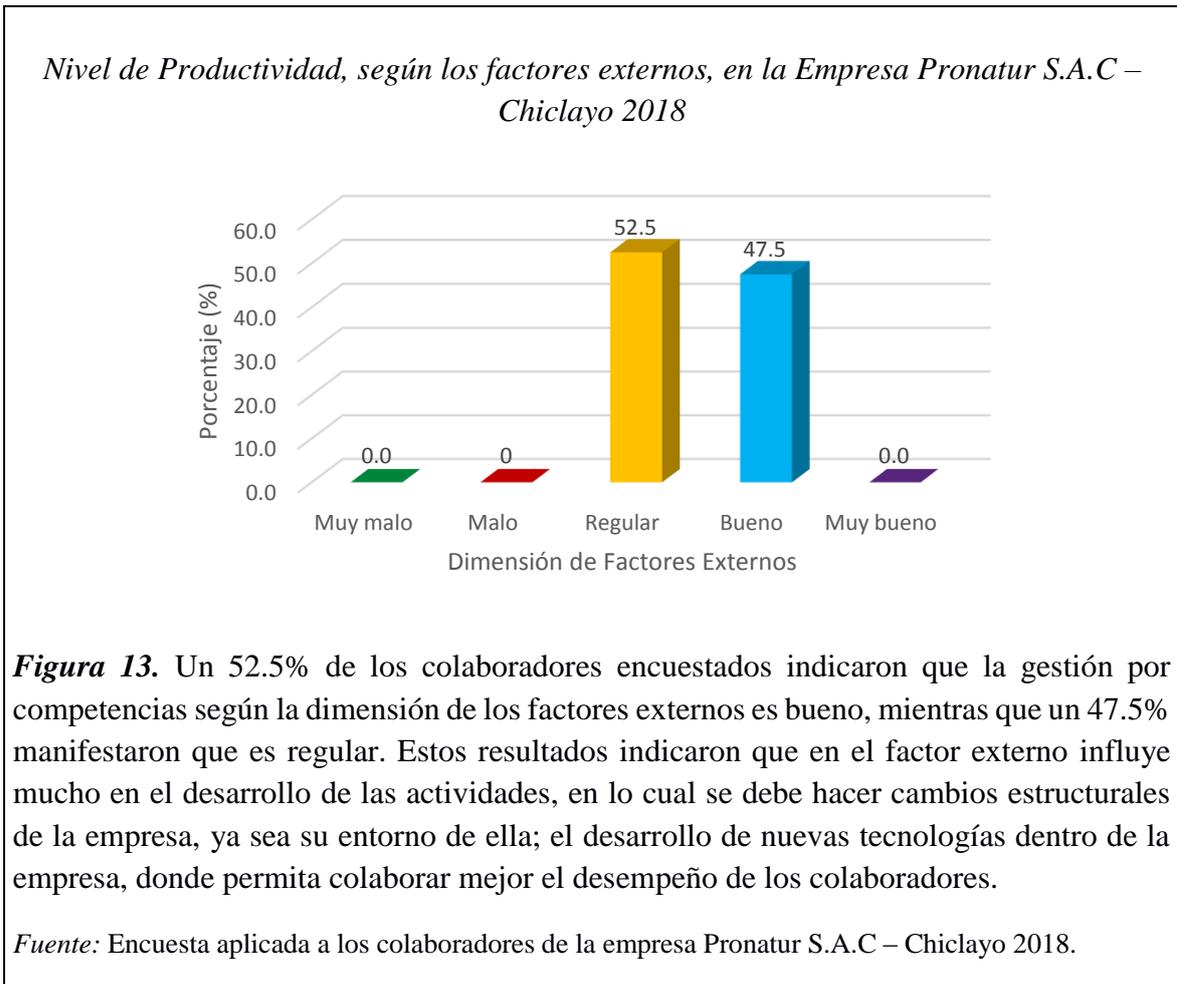


Tabla 17

Nivel de Productividad, según los factores internos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	0	0.0	0.0	0.0
Regular	21	52.5	52.5	52.5
Bueno	19	47.5	47.5	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

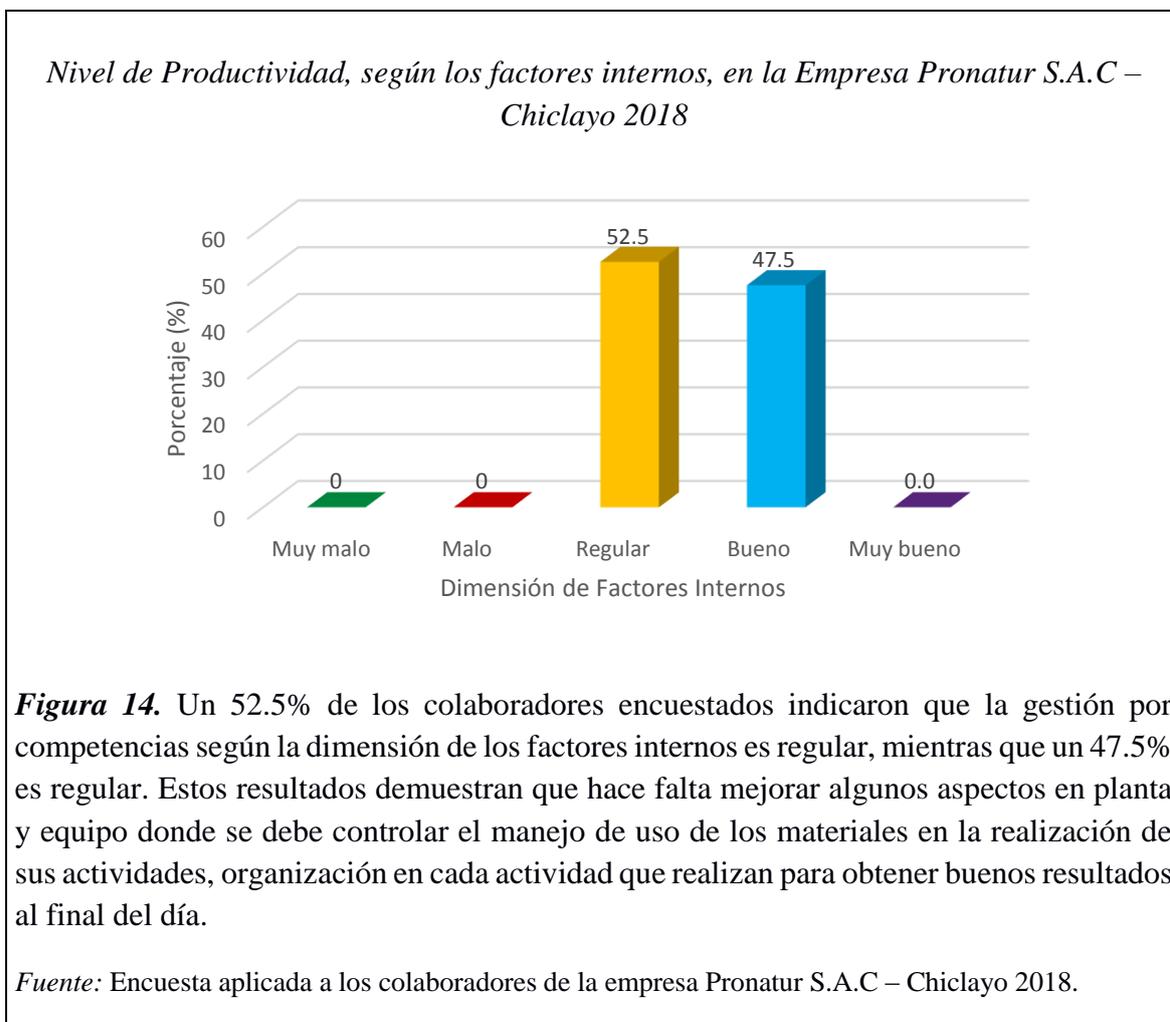
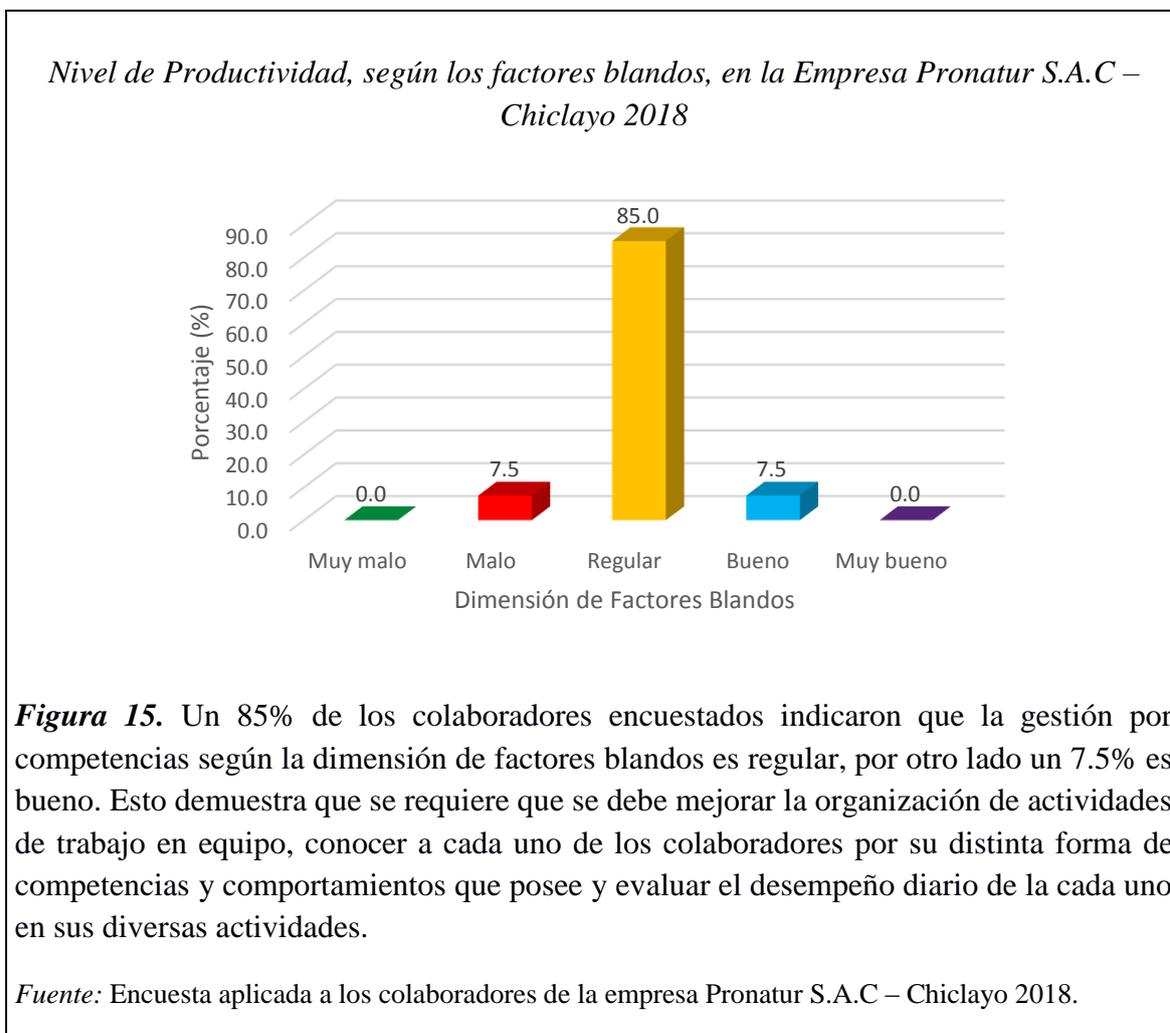


Tabla 18

Nivel de Productividad, según los factores blandos, en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0.0	0.0	0.0
Malo	3	7.5	7.5	7.0
Regular	34	85.0	85.0	92.5
Bueno	3	7.5	7.5	100.0
Muy bueno	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



3.1.2.2. Resumen del nivel de Productividad según por dimensiones en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018

Tabla 19

Nivel de Productividad según por dimensiones en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Productividad	Dimensiones		
	Factores externos	Factores internos	Factores blandos
Muy malo	0.0	0.0	0.0
Malo	0.0	0.0	7.5
Regular	52.5	52.5	85.0
Bueno	47.5	47.5	7.5
Muy bueno	0.0	0.0	0.0
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

El nivel de productividad según por dimensiones indica que un 52.5% es regular donde se requiere que se mejore en los factores externos brindando mejor bienestar a los colaboradores, mientras que en el otro factor interno un 52.5% indica que es regular por falta de nuevos estilos de dirección, planta y equipo; y por ultimo un 85.0% en los factores blandos indicaron que es regular lo cual se demostró que a los colaboradores les falta mejorar en trabajar en equipo, mejor organización e identificación de las habilidades que tiene cada uno para tener mejor cooperación y participación en la empresa.

3.1.3. Análisis del nivel de los indicadores de la variable de Gestión por Competencias de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 20

Información para dar conocimiento a los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	6	15.0	15.0	15.0
No Opino	16	40.0	40.0	55.0
De Acuerdo	17	42.5	42.5	97.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

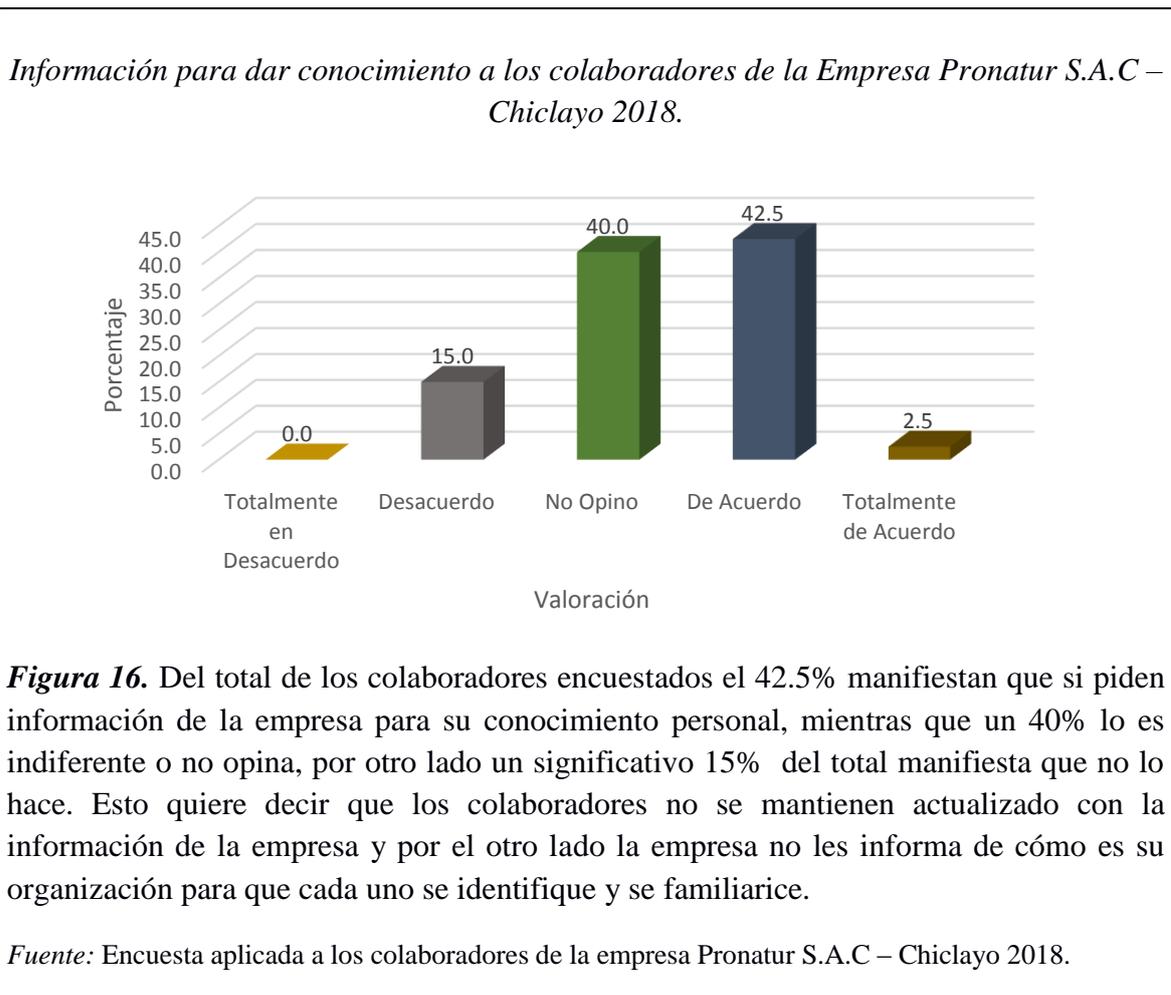


Tabla 21

Conocer cada espacio de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	9	22.5	22.5	22.5
De Acuerdo	30	75.0	75.0	97.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

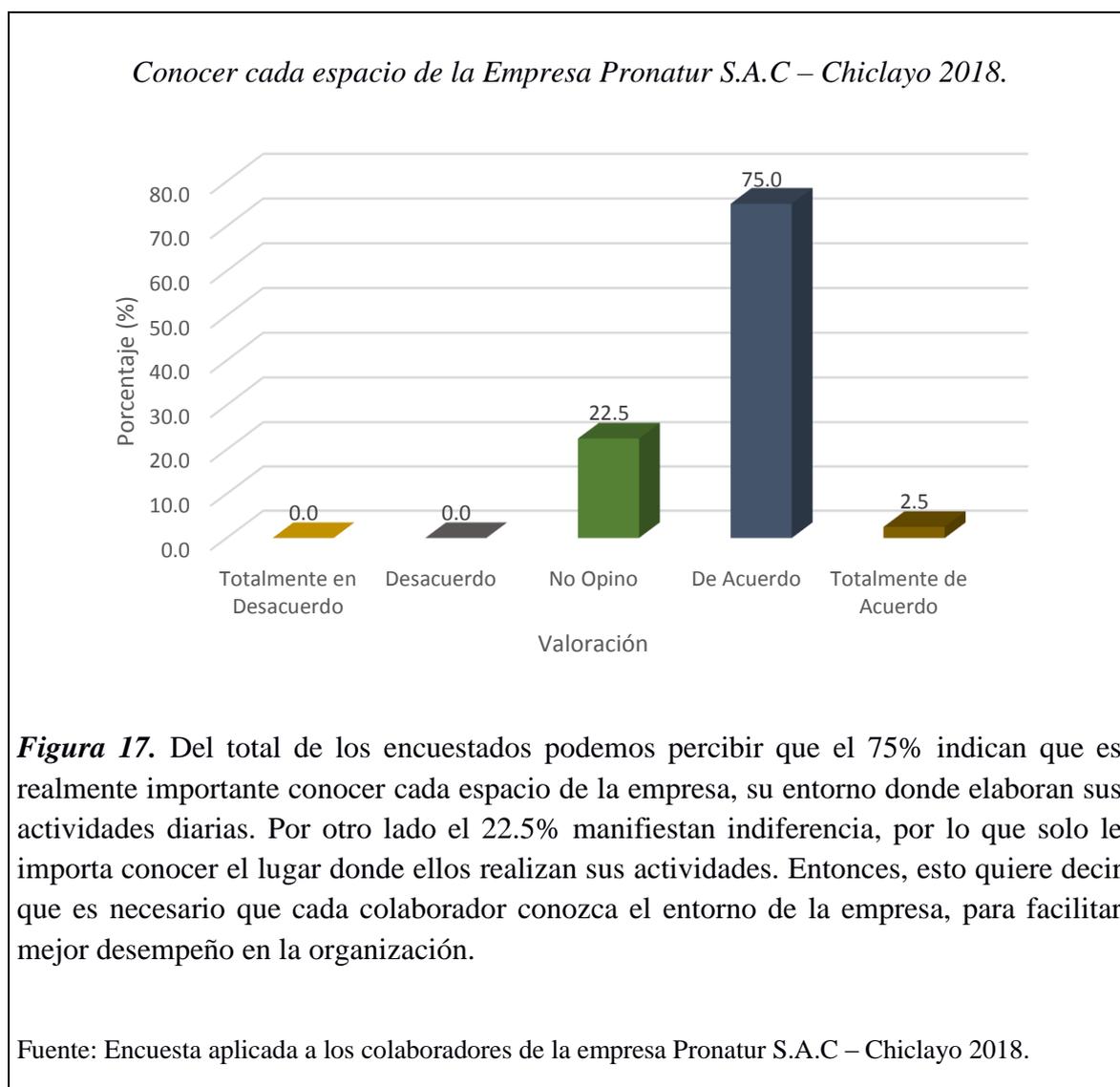


Tabla 22

Conocer a los integrantes de su equipo de trabajo de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	8	20.0	20.0	20.0
De Acuerdo	31	77.5	77.5	97.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

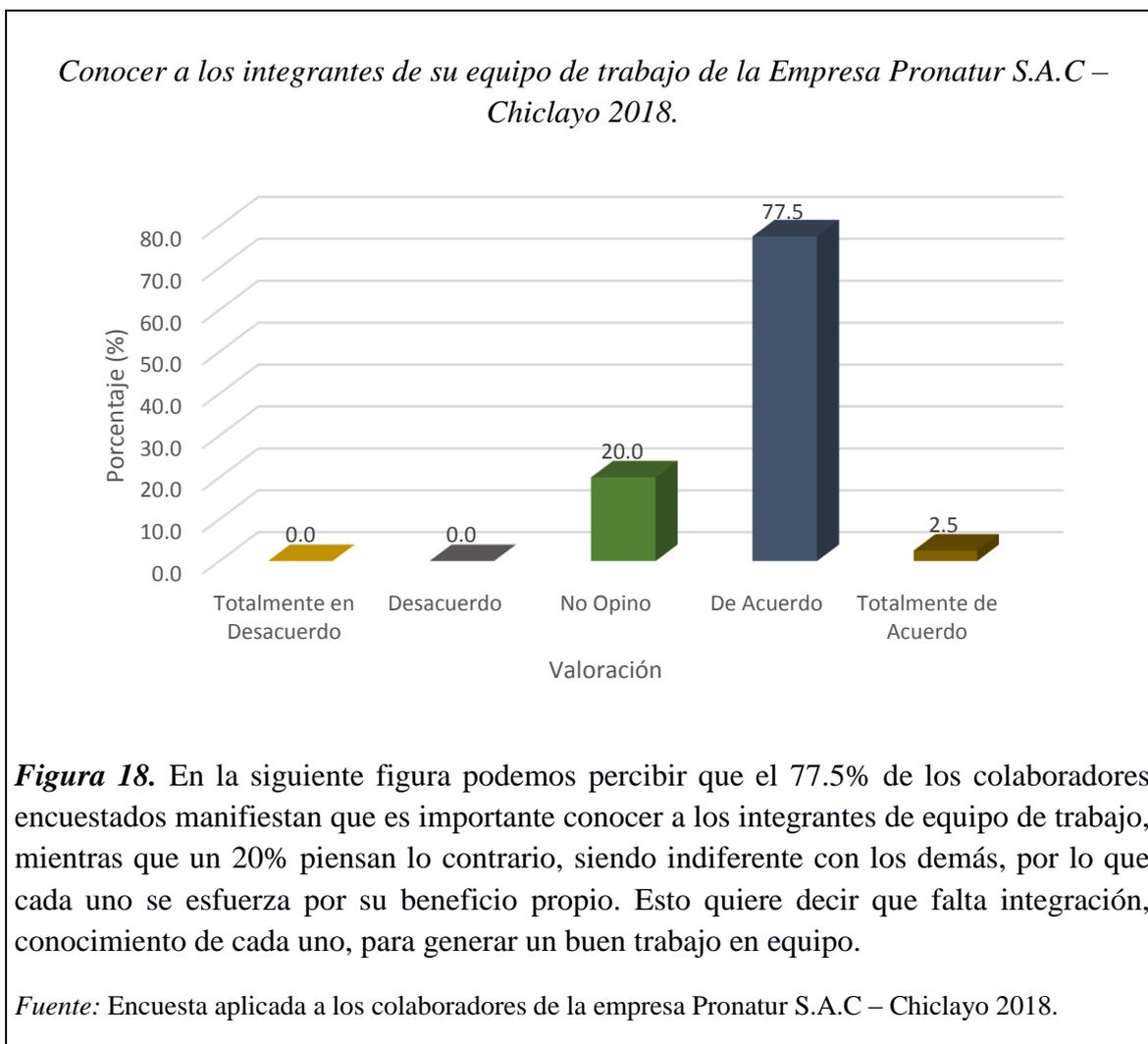


Tabla 23

Formular documento de fortalezas y debilidades para su mejora personal en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en Desacuerdo	6	15.0	15.0	15.0
Desacuerdo	20	50.0	50.0	65.0
No Opino	14	35.0	35.0	100.0
De Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

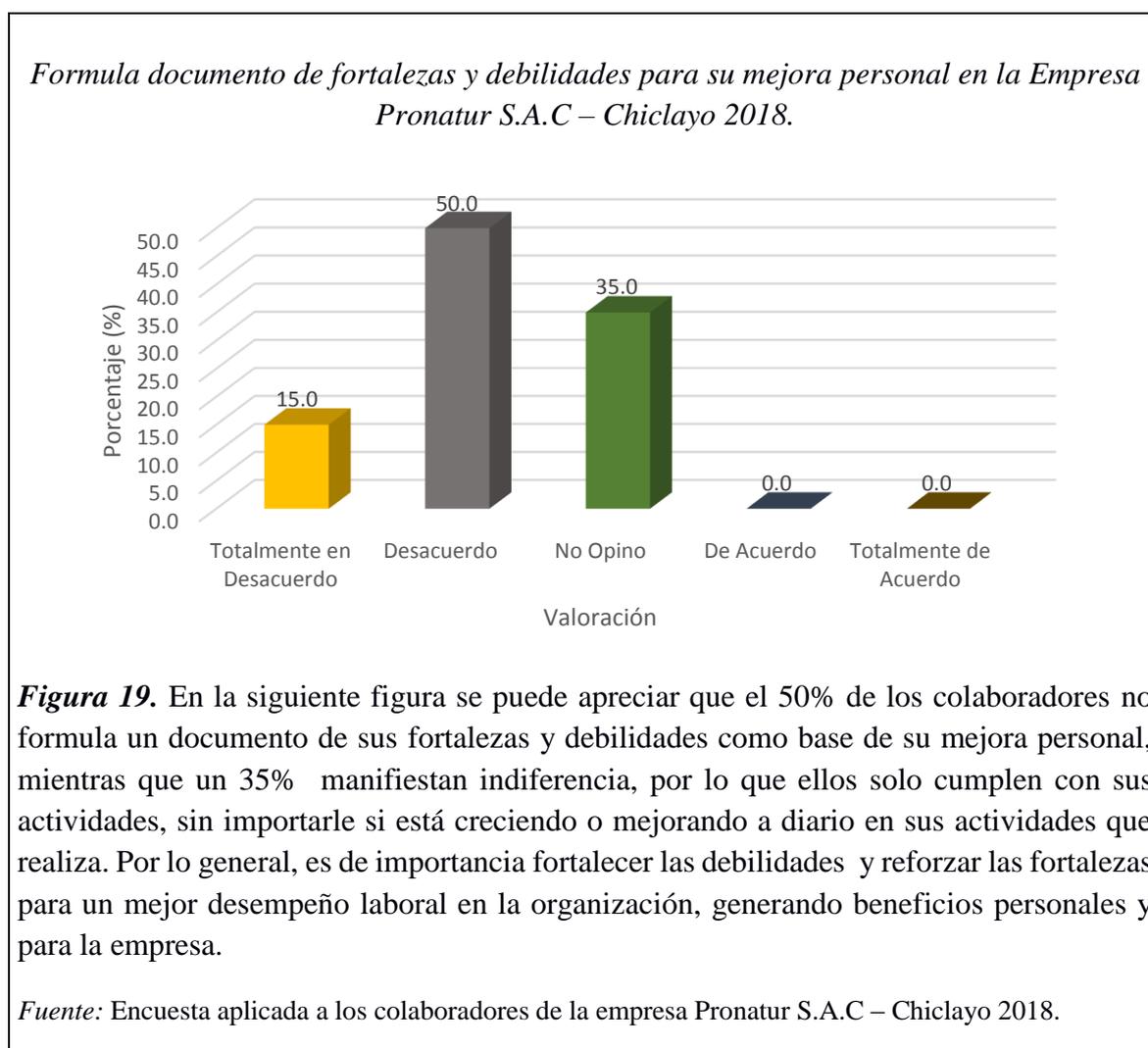


Tabla 24

Registro de actividades diarias donde prioriza correctamente sus tareas en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	6	15.0	15.0	15.0
Desacuerdo	26	65.0	65.0	80.0
No Opino	8	20.0	20.0	100.0
De Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

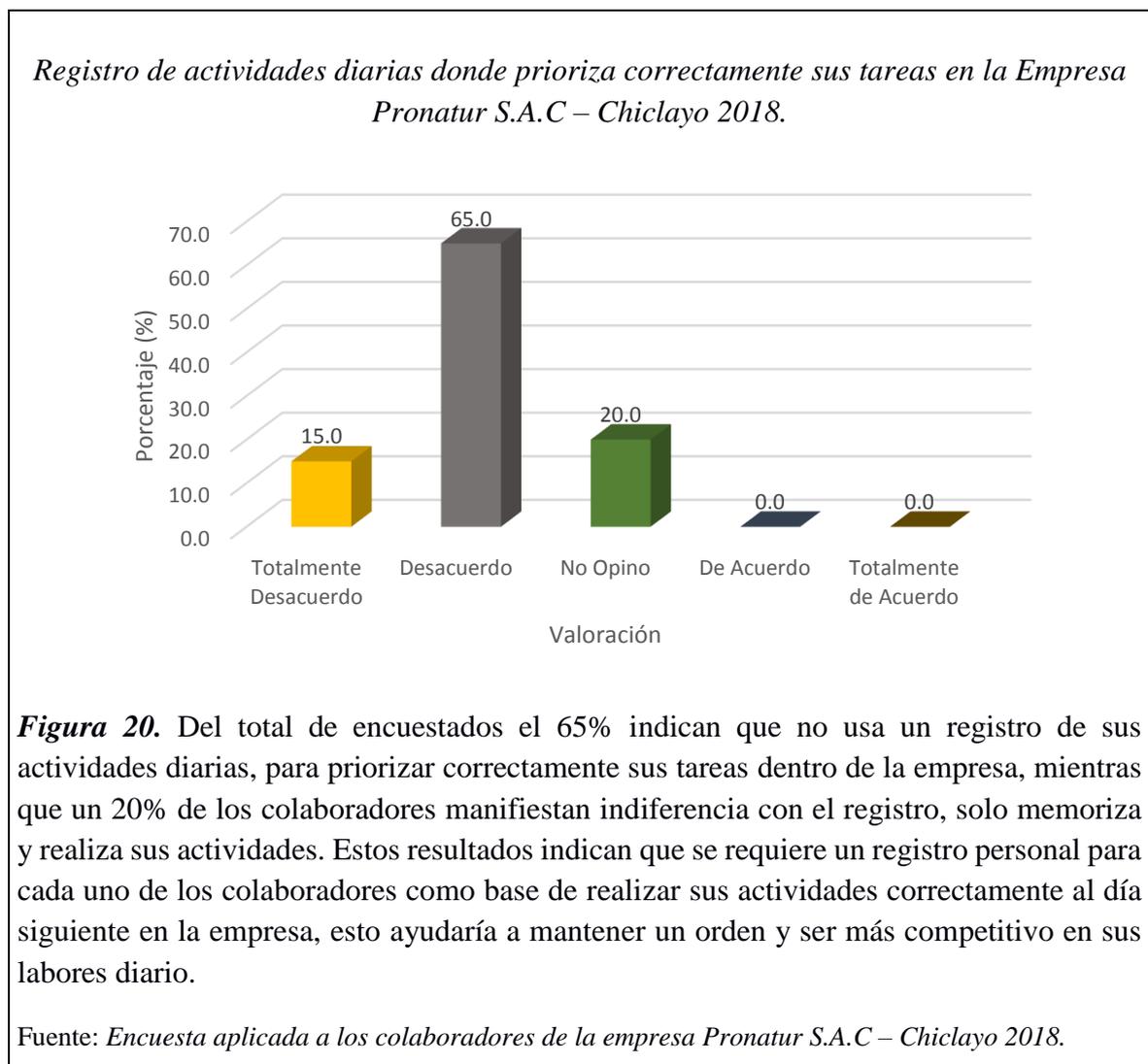


Tabla 25

Solución a los problemas dentro de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	5	12.5	12.5	12.5
No Opino	31	77.5	77.5	90.0
De Acuerdo	4	10.0	10.0	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

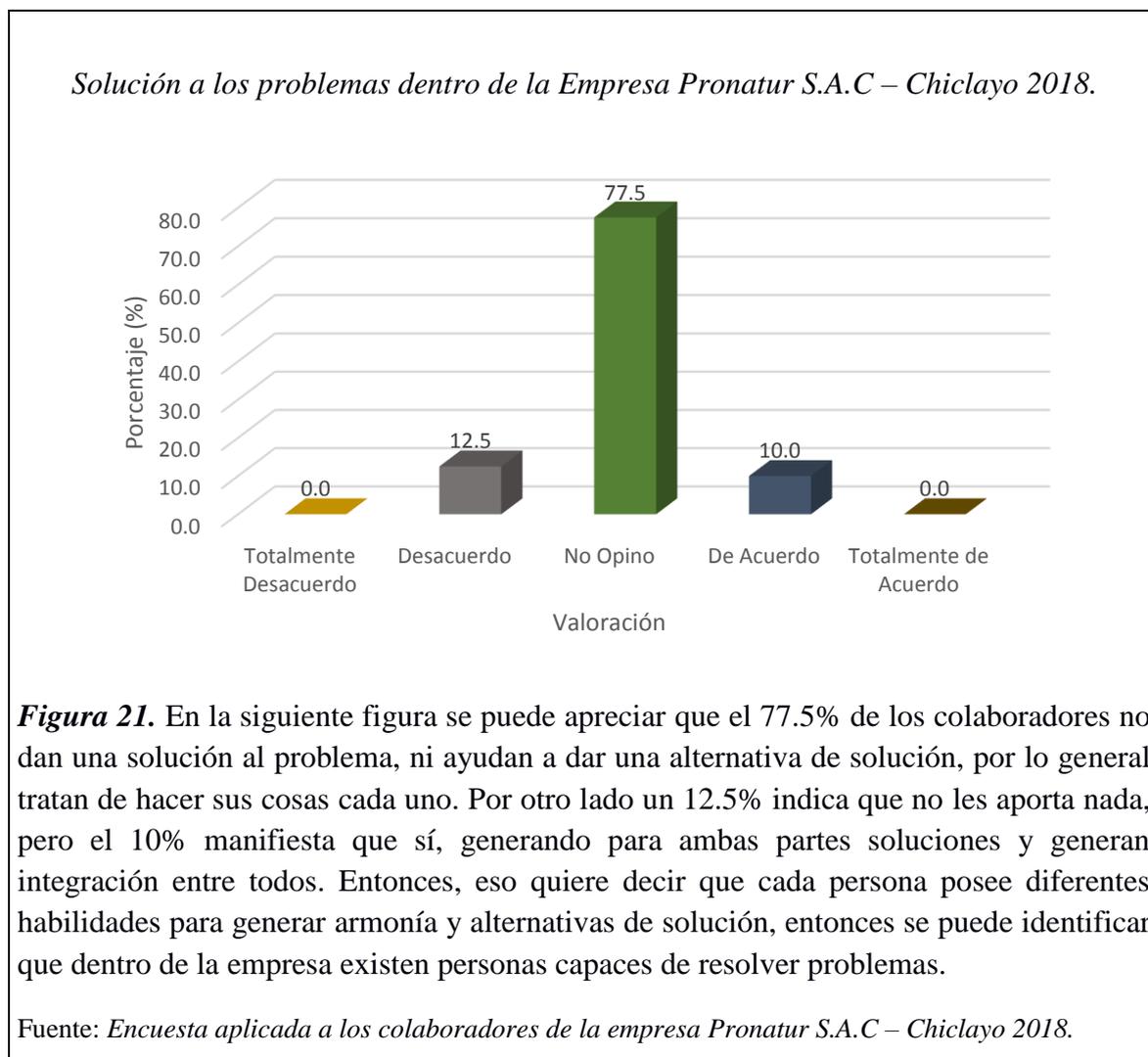


Tabla 26

Estrategias para facilitar el logro de las actividades diaria en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	2	5.0	5.0	5.0
No Opino	19	47.5	47.5	52.5
De Acuerdo	19	47.5	47.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

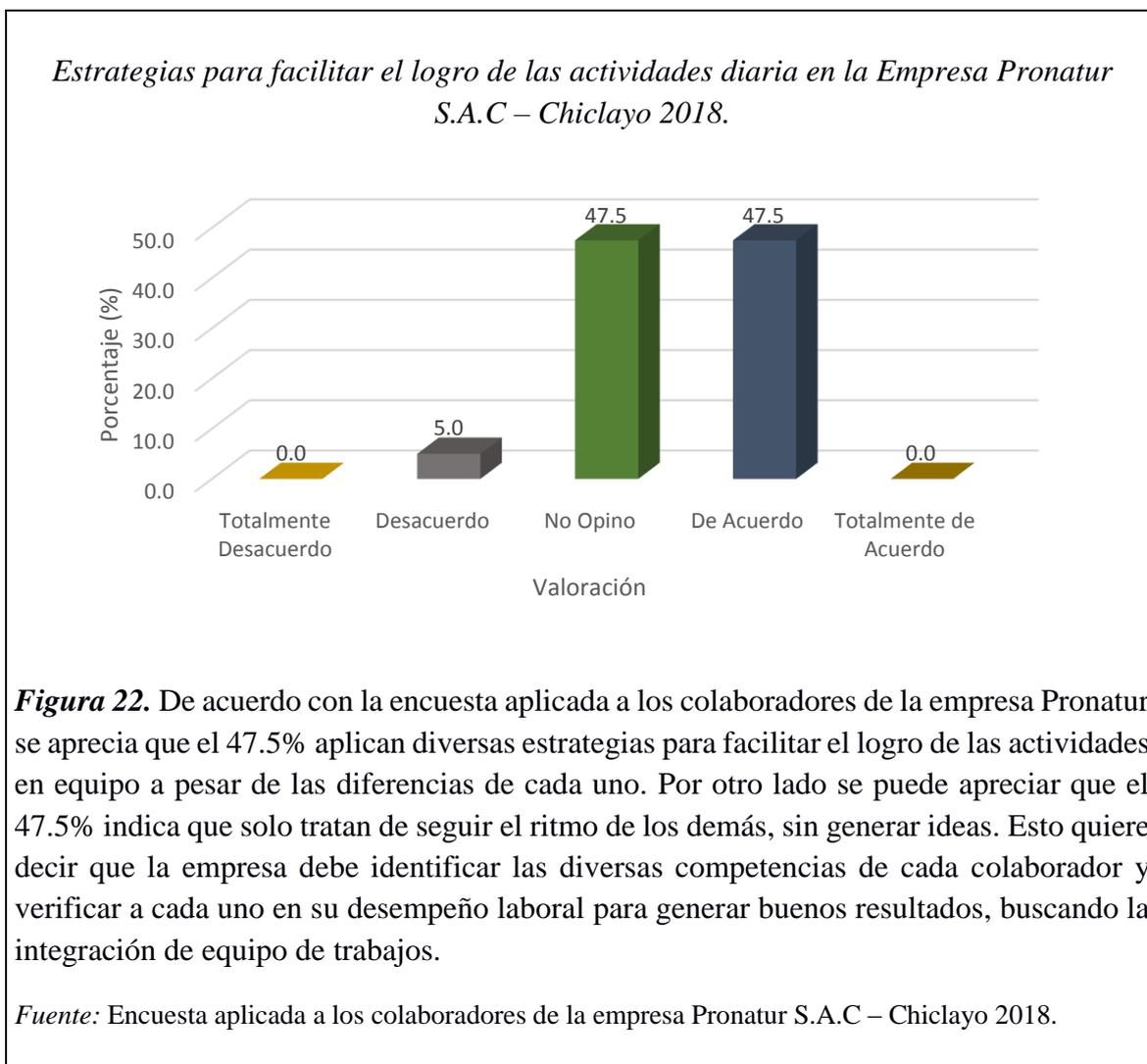


Tabla 27

Ideas creativas para lograr el objetivo de las actividades dentro de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	22	55.0	55.0	55.0
De Acuerdo	17	42.5	42.5	97.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

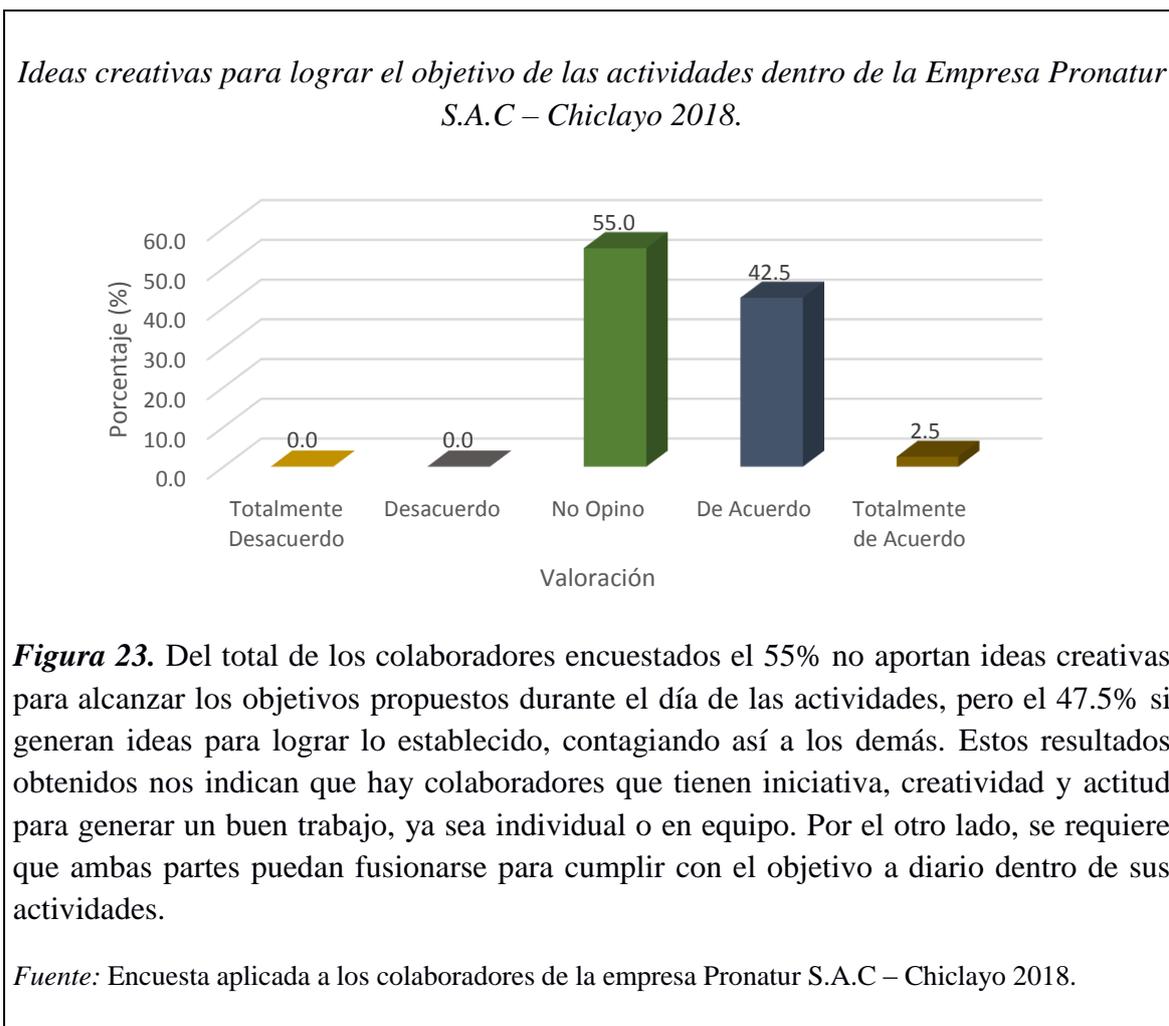


Tabla 28

Los integrantes seleccionados de equipo de trabajo le ayudan a lograr el objetivo en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	5	12.5	12.5	12.5
De Acuerdo	33	82.5	82.5	95.0
Totalmente de Acuerdo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

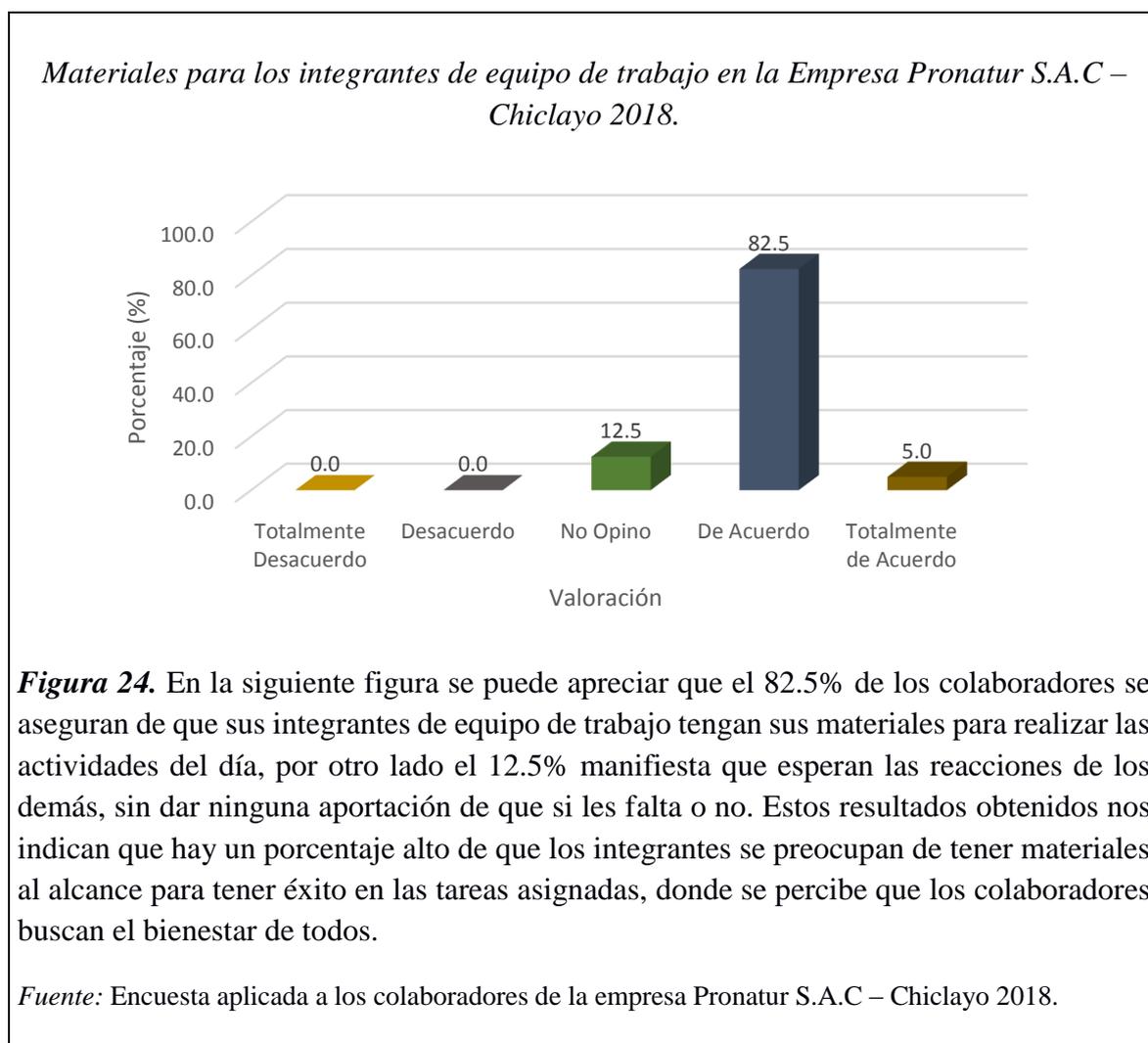


Tabla 29

Ayuda a los integrantes de equipo a establecer metas para alcanzar los objetivos en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	32	80.0	80.0	80.0
De Acuerdo	7	17.5	17.5	97.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

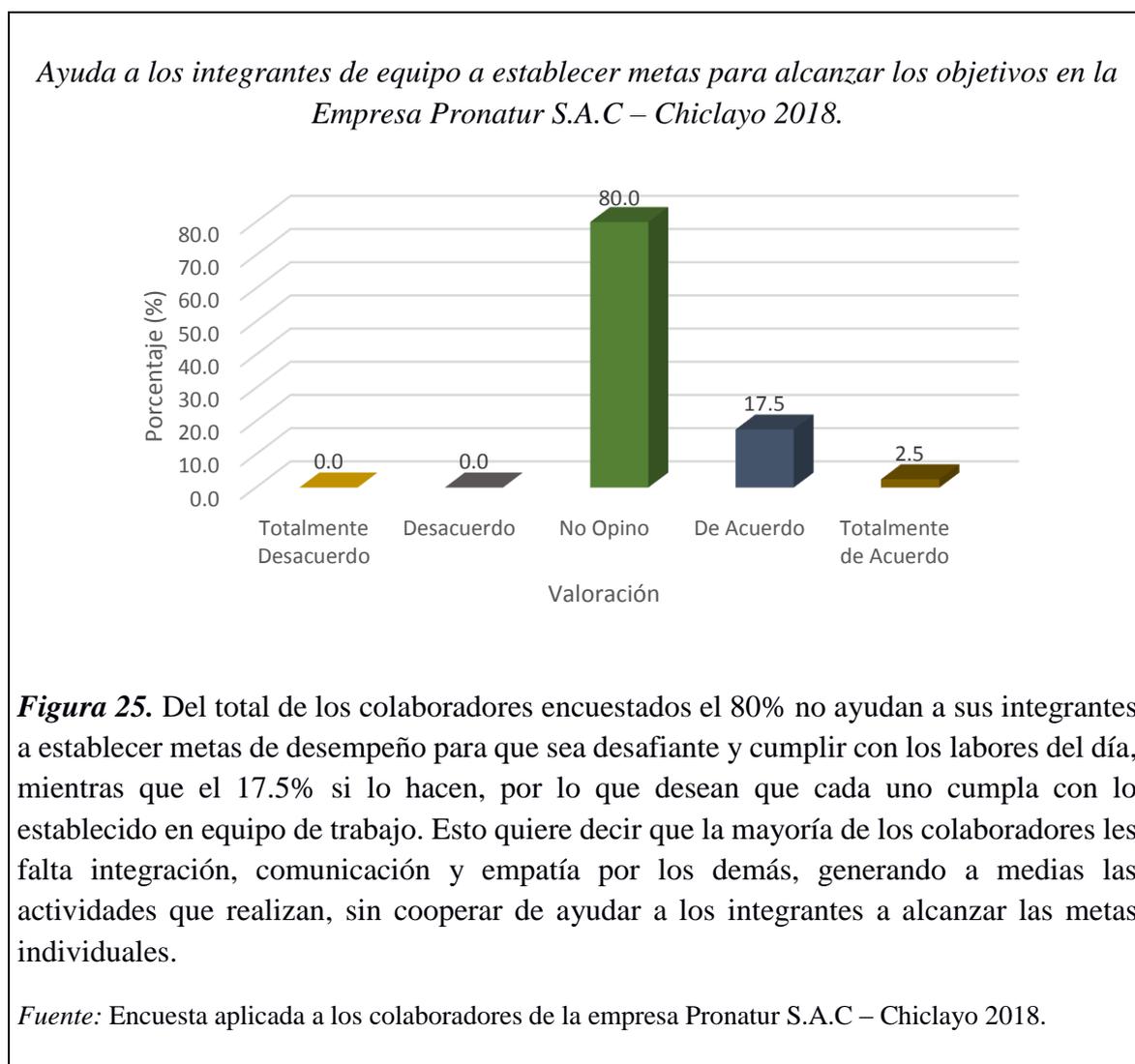
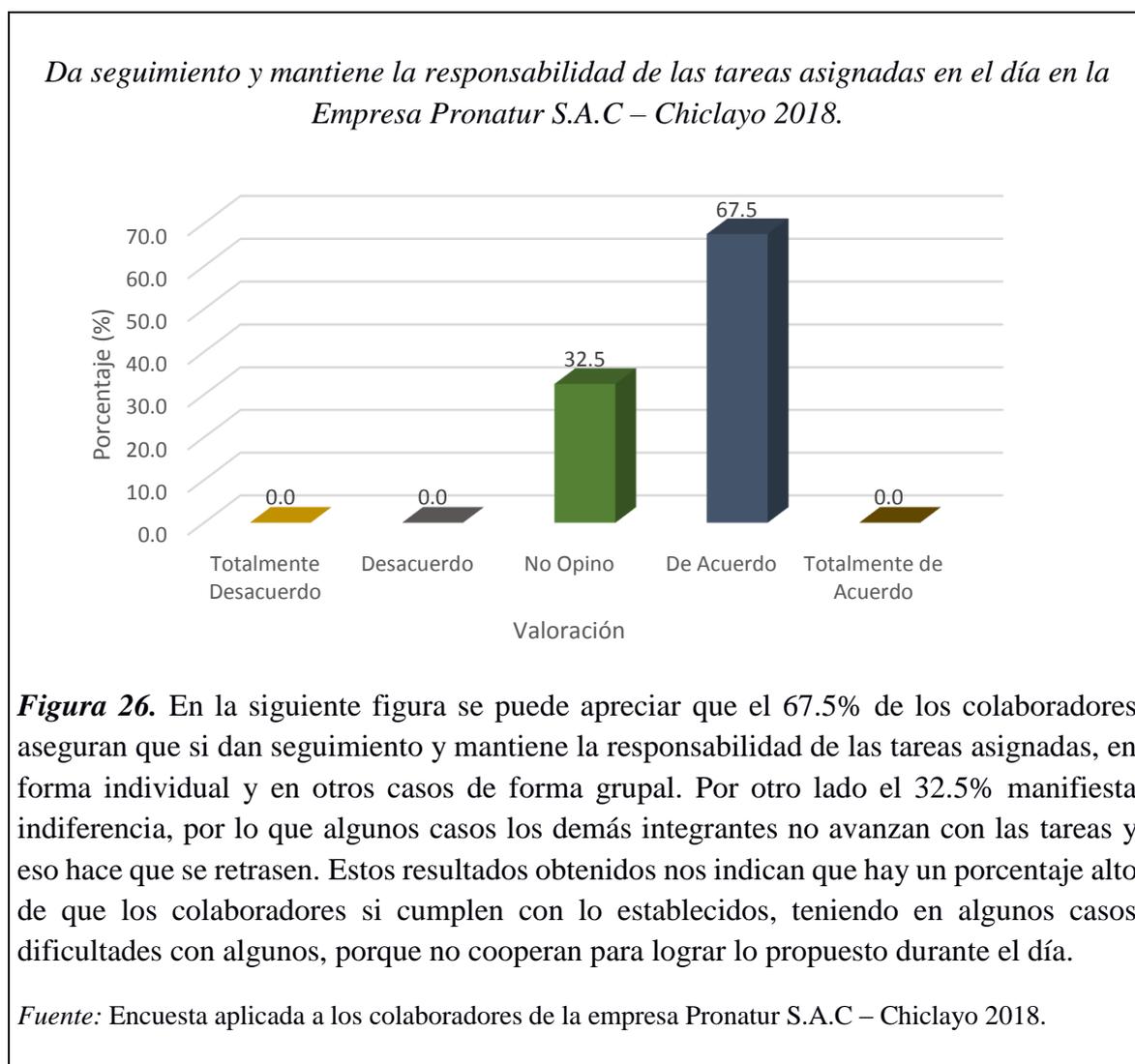


Tabla 30

Da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas en el día en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	13	32.5	32.5	32.5
De Acuerdo	27	67.5	67.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



3.1.4. Análisis de nivel de los indicadores de la variable Productividad de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Tabla 31

Los cambios de política influyen en el desempeño de sus actividades.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	1	2.5	2.5	2.5
No Opino	30	75.0	75.0	77.5
De Acuerdo	8	20.0	20.0	97.5
Totalmente de Acuerdo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

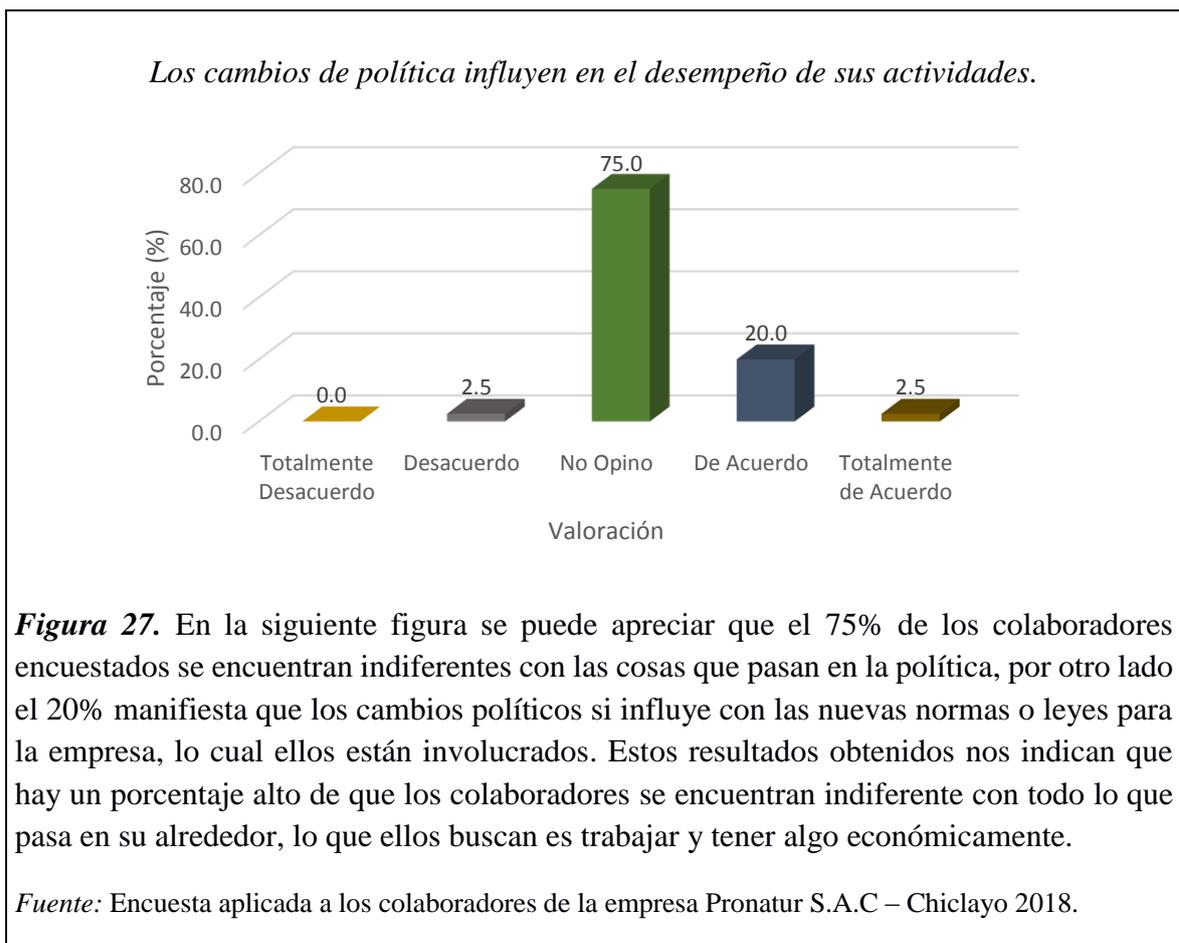


Tabla 32

Las nuevas leyes le favorecen para tomar nuevas decisiones y cumplir correctamente sus actividades.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opina	9	22.5	22.5	22.5
De Acuerdo	31	77.5	77.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

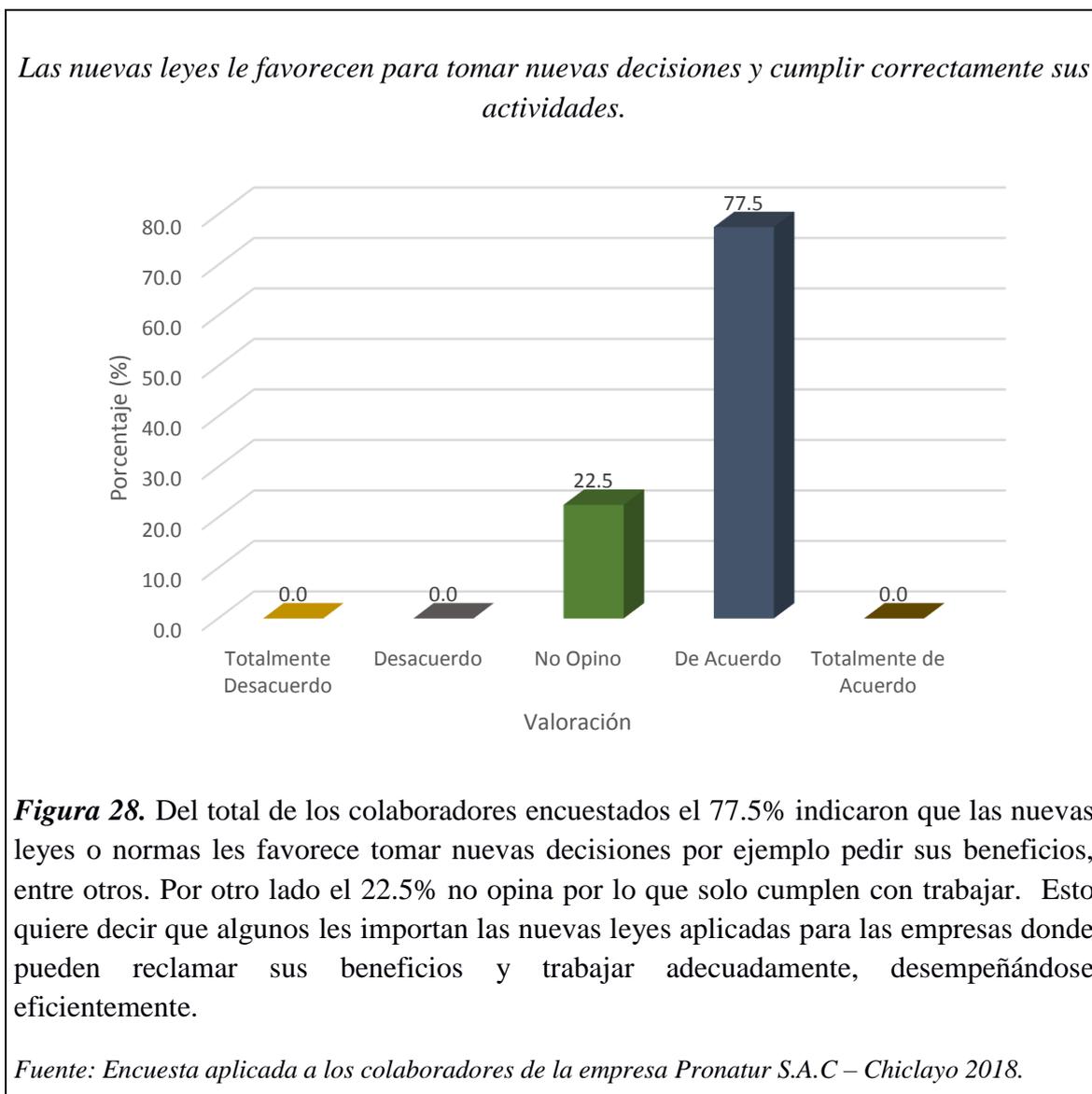


Tabla 33

Iniciativa por aprender lo desconocido de algún procedimiento al realizar sus actividades.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opina	2	5.0	5.0	5.0
De Acuerdo	38	95.0	95.0	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

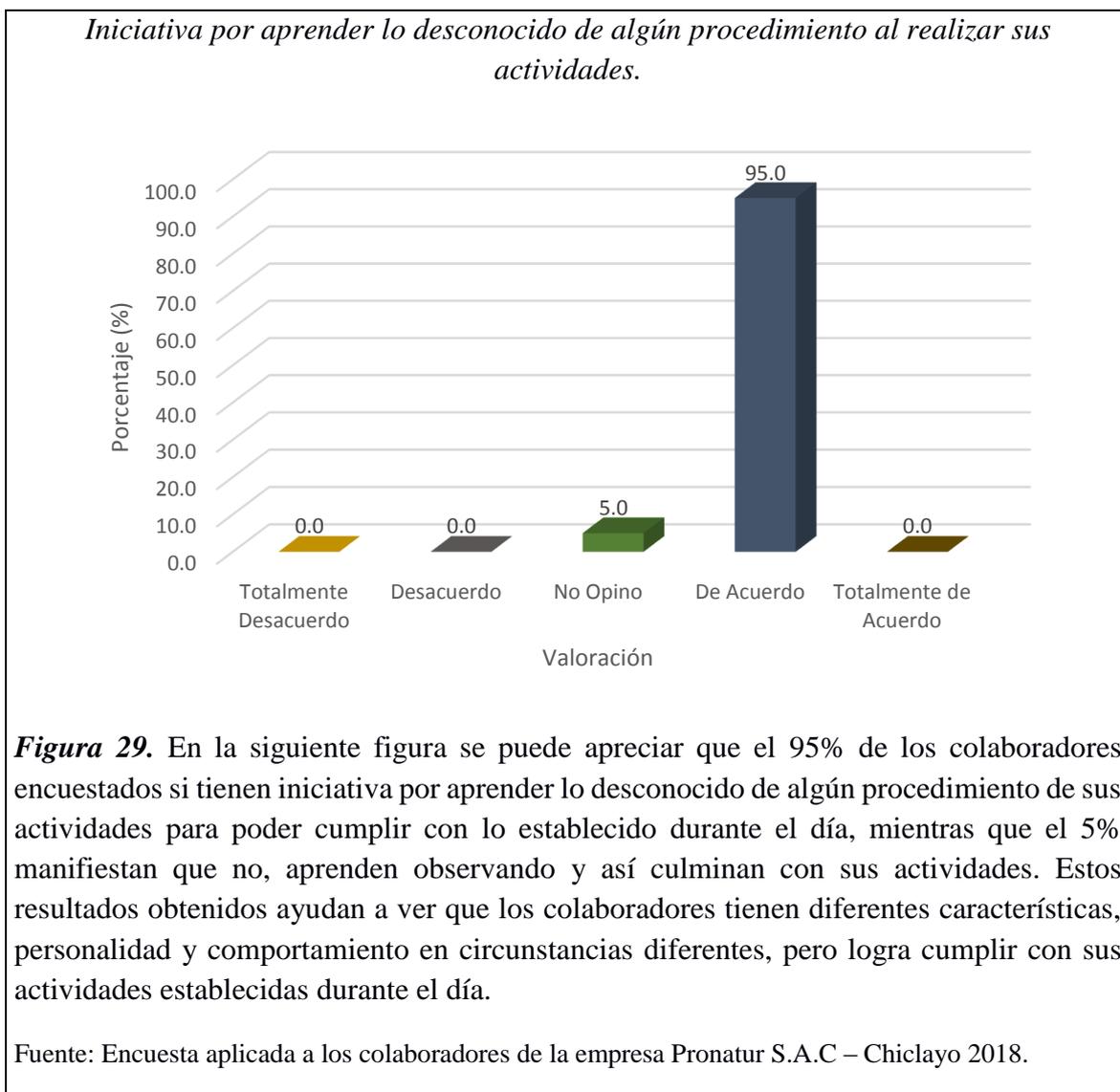


Tabla 34

El jefe se preocupa por el bien de sus trabajadores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opina	20	50.0	50.0	50.0
De Acuerdo	12	30.0	30.0	80.0
Totalmente de Acuerdo	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

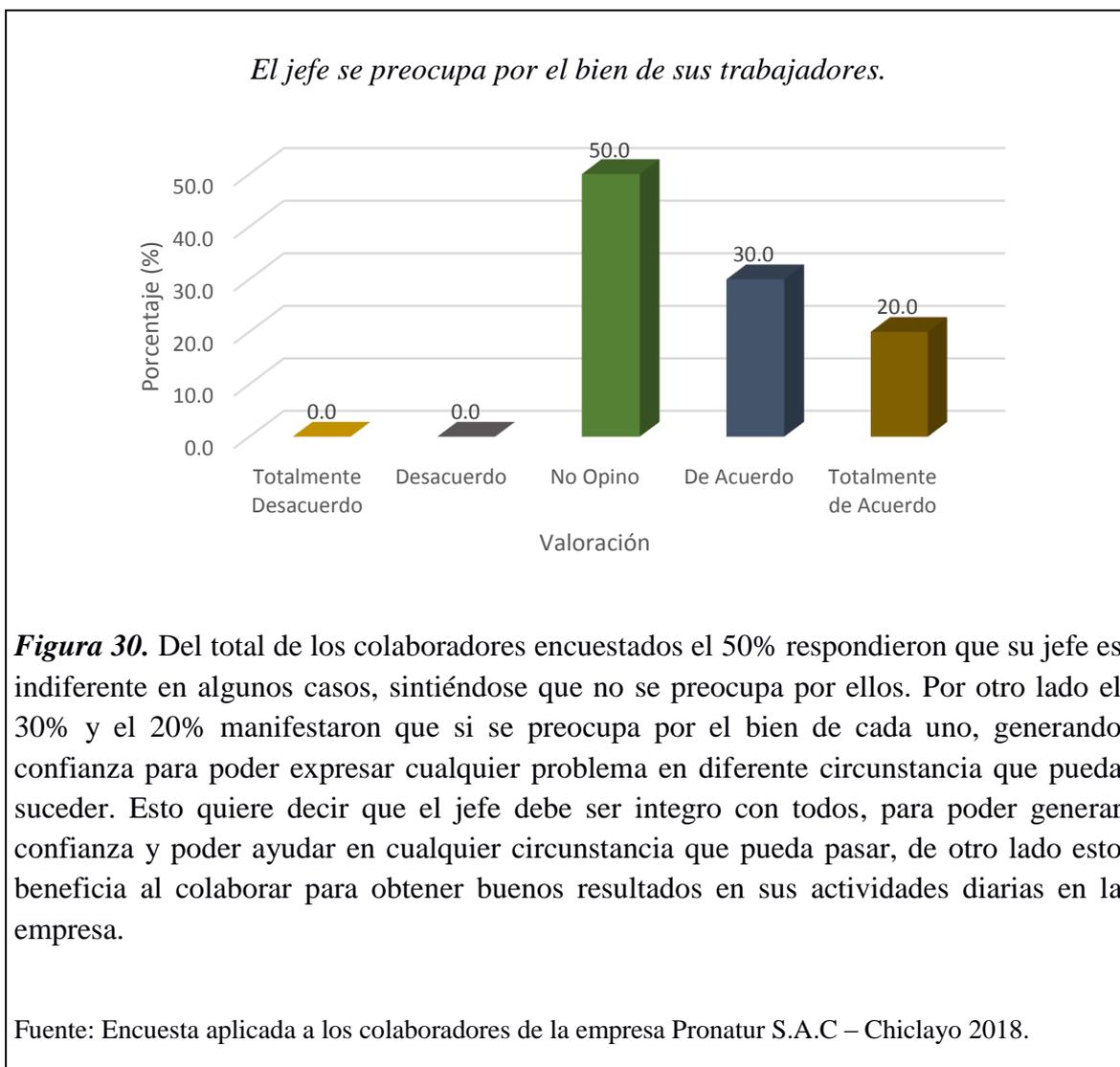


Tabla 35

Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a ser productivos en sus actividades.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0	0	0
Desacuerdo	1	2.5	2.5	2.5
No Opino	6	15.0	15.0	17.5
De Acuerdo	33	82.5	82.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

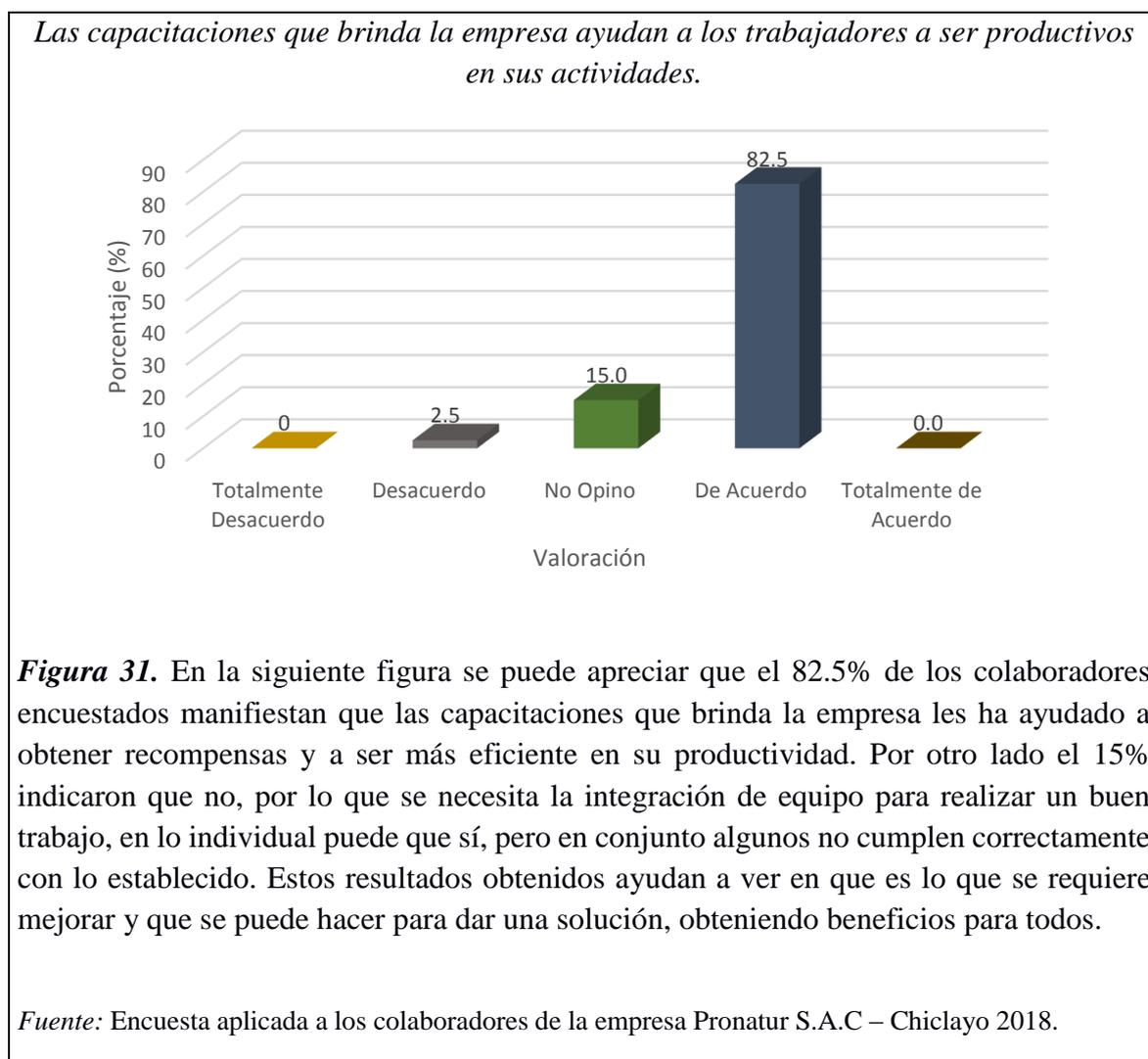


Tabla 36

Los elogios favorecen la satisfacción laboral.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	2	5.0	5.0	5.0
No Opino	21	52.5	52.5	57.5
De Acuerdo	17	42.5	42.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

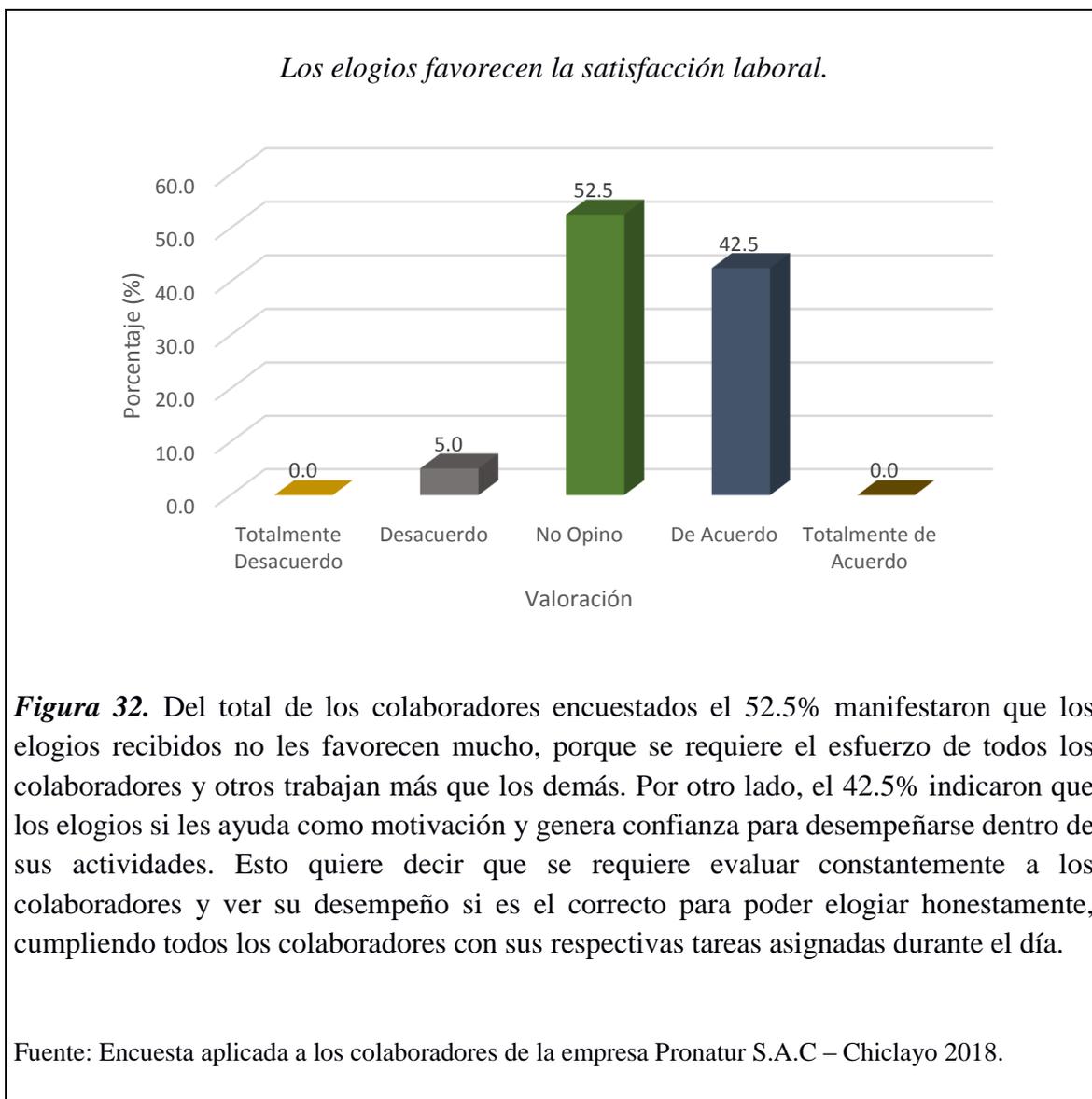


Tabla 37

Instrucción laboral para garantizar un mejor desempeño en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0	0.0	0.0
No Opino	7	17.5	17.5	17.5
De Acuerdo	33	82.5	82.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

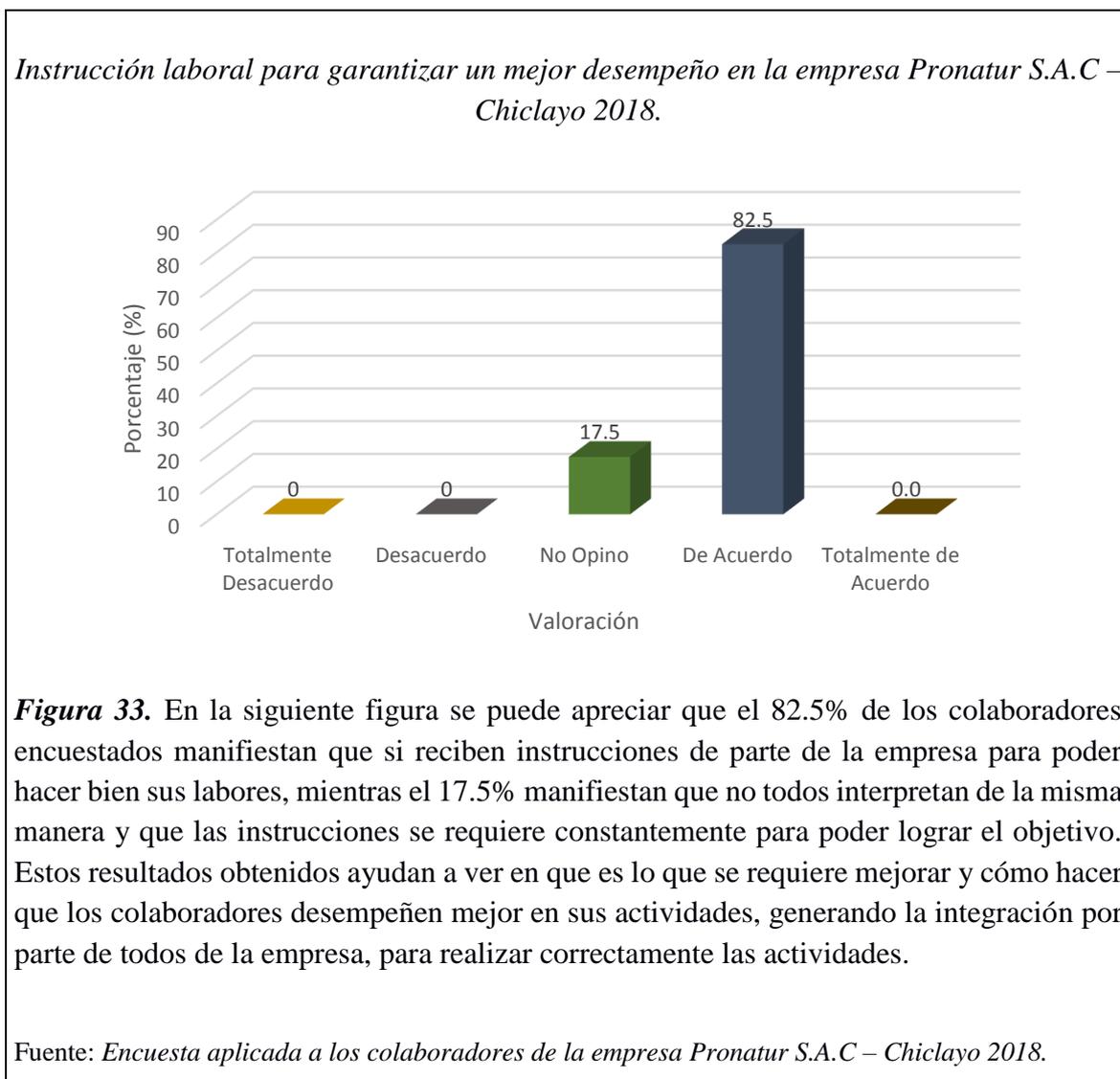


Tabla 38

La empresa satisface los deseos y necesidades de material para cada uno de los trabajadores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
No Opino	17	42.5	42.5	42.5
De Acuerdo	23	57.5	57.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

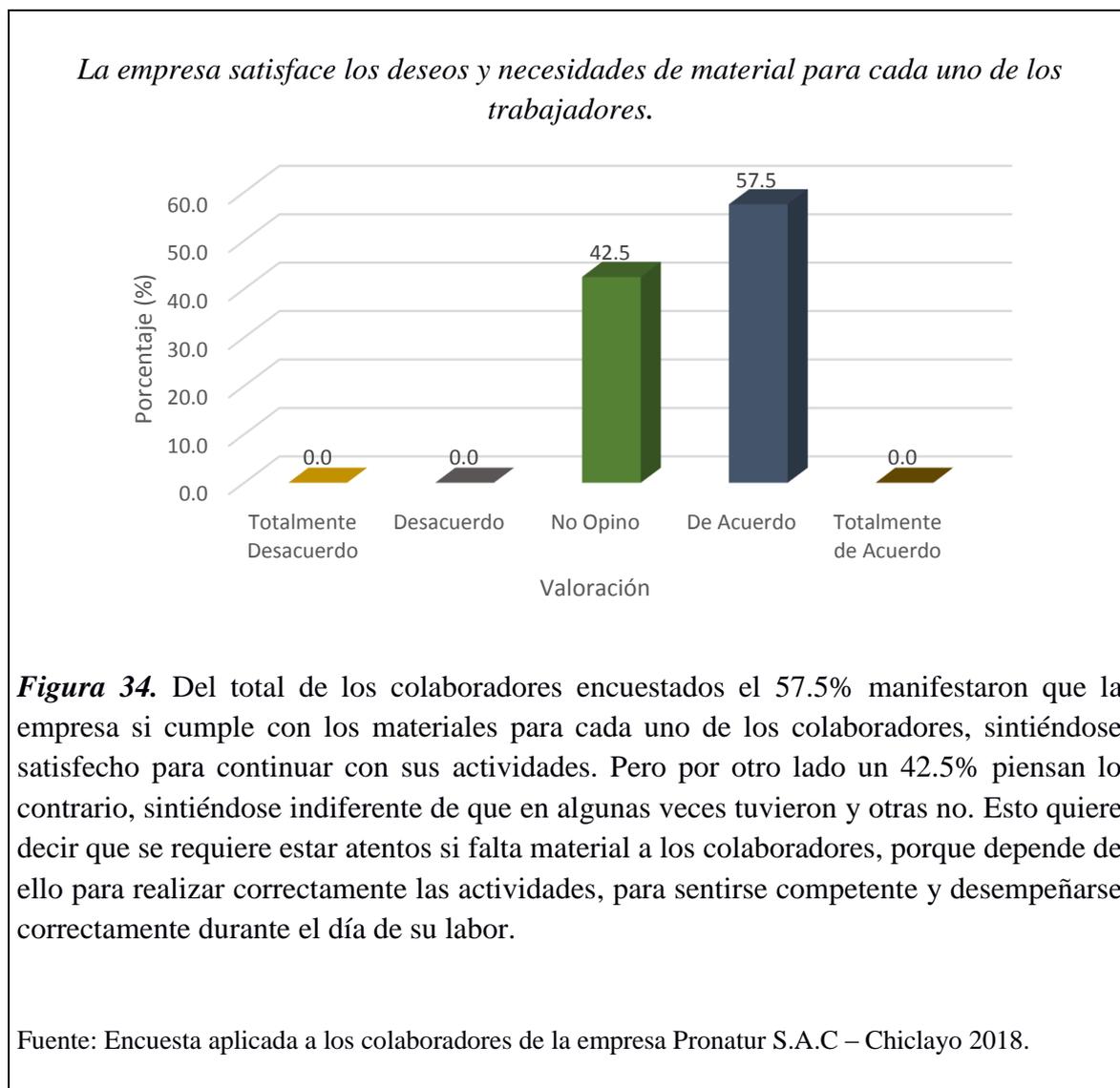


Tabla 39

La comunicación en realmente buena en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	8	20.0	20.0	20.0
No Opino	23	57.5	57.5	77.5
De Acuerdo	9	22.5	22.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

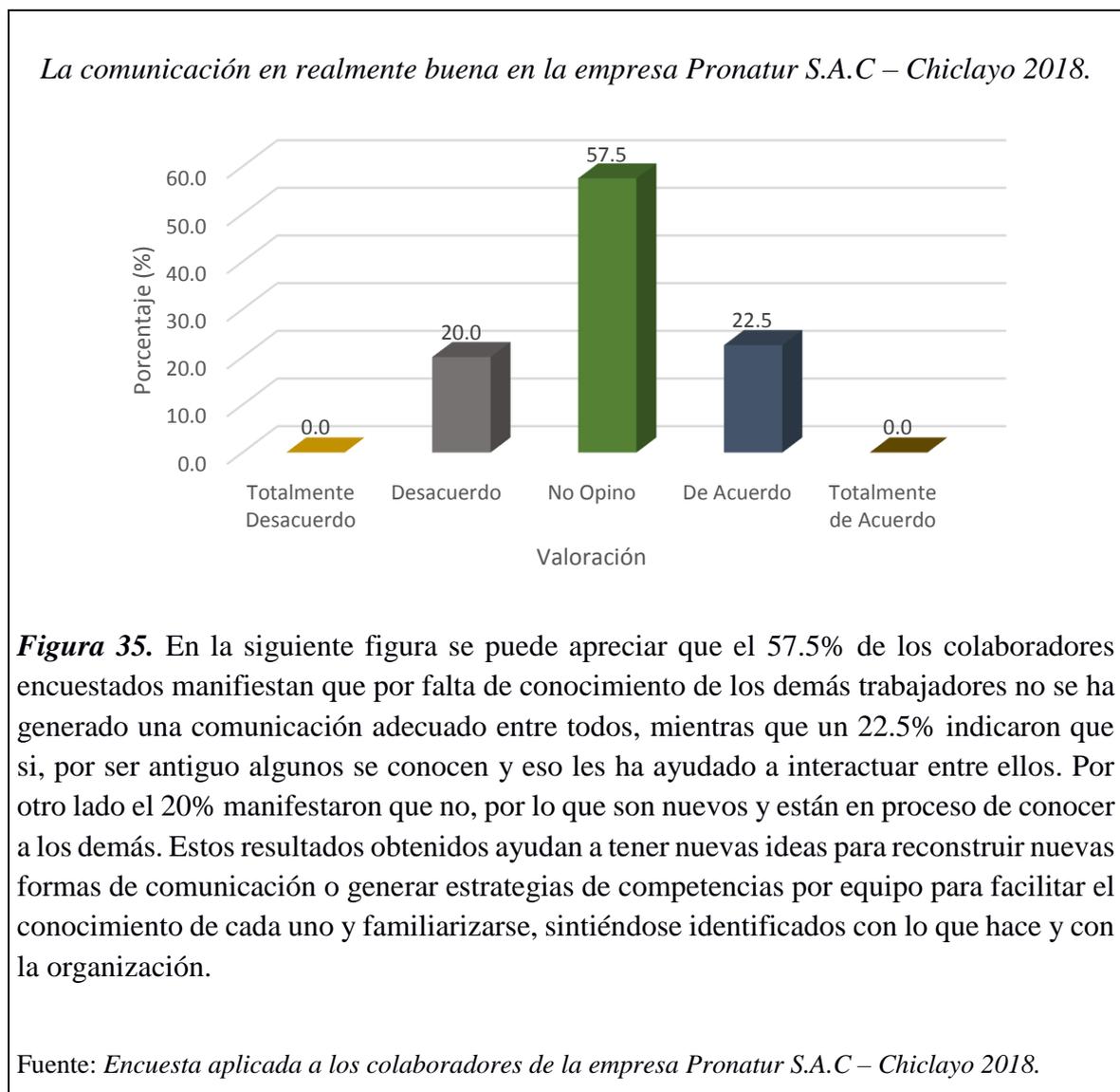


Tabla 40

Importancia de trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0	0.0	0.0
Desacuerdo	1	2.5	2.5	2.5
No Opino	19	47.5	47.5	50.0
De Acuerdo	20	50.0	50.0	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

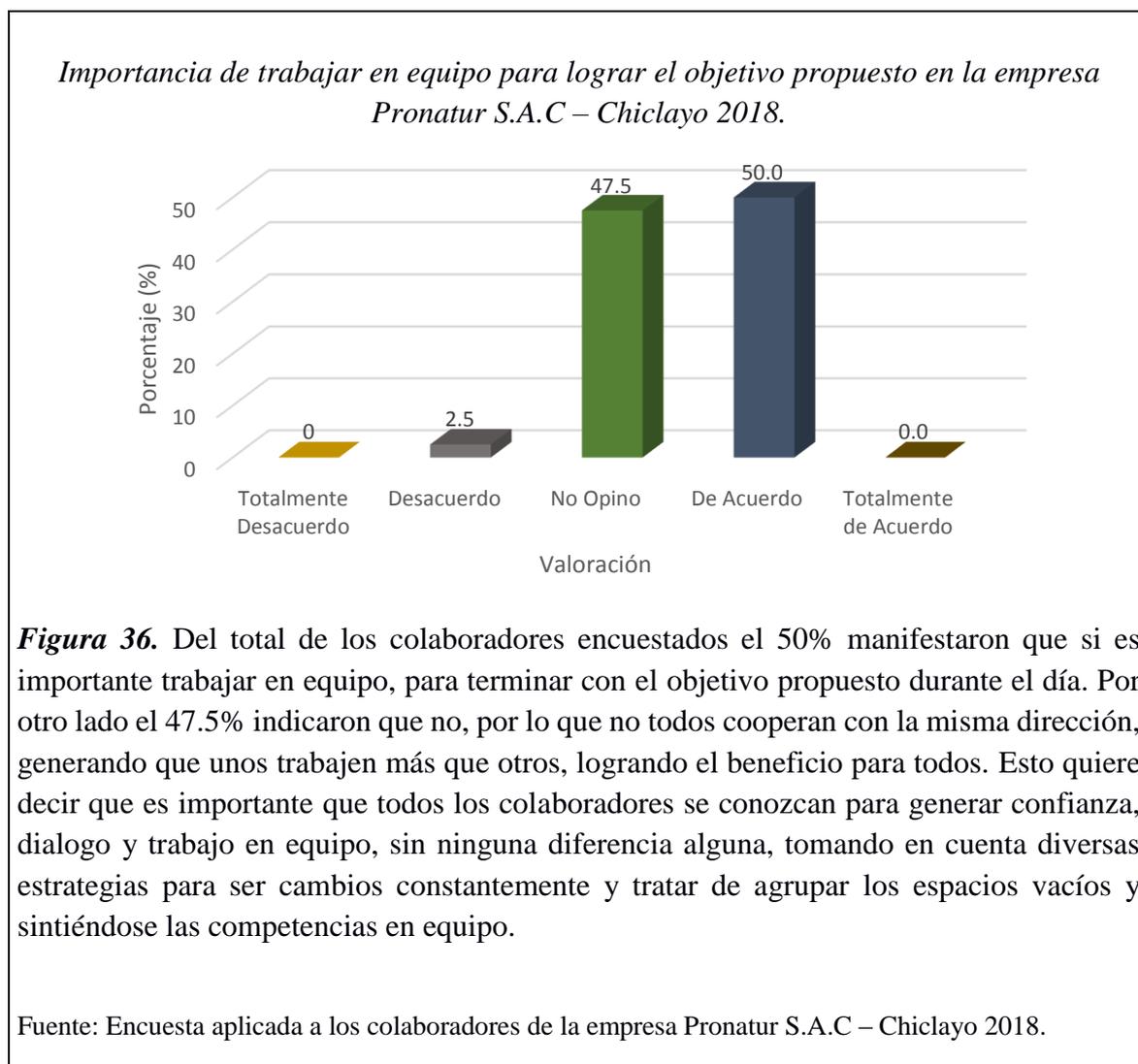
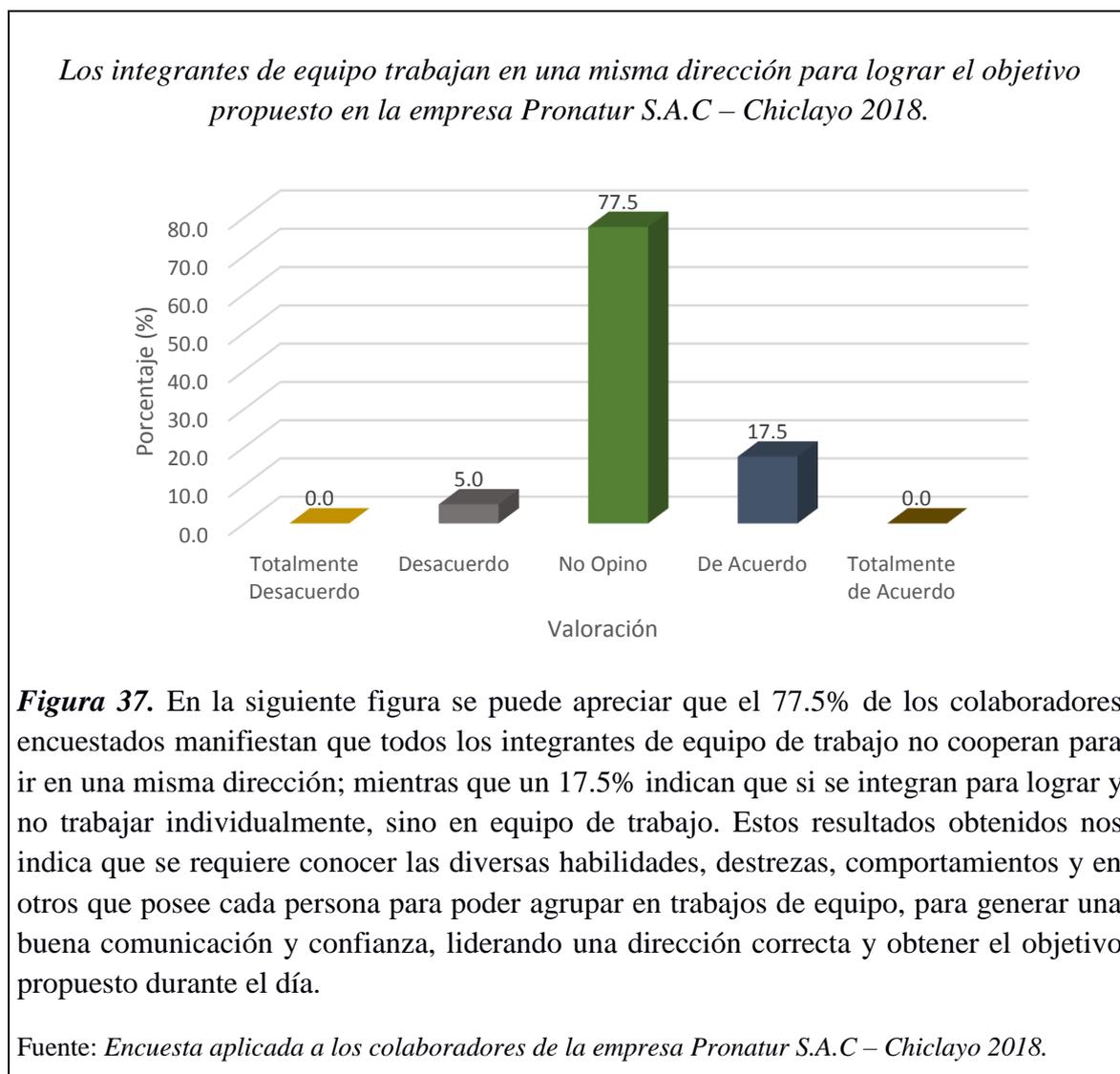


Tabla 41

Los integrantes de equipo trabajan en una misma dirección para lograr el objetivo propuesto en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente Desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Desacuerdo	2	5.0	5.0	5.0
No Opina	31	77.5	77.5	82.5
De Acuerdo	7	17.5	17.5	100.0
Totalmente de Acuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.



3.2. Discusión de resultados

Teniendo en cuenta la base de los resultados del trabajo de investigación realizada en la empresa Pronatur acerca de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores.

Al analizar la actual gestión por competencias de los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C. Chiclayo 2018, se percibe que según la encuesta aplicada a los colaboradores con respecto a la confección de los documentos el 50% (Tabla 23) de los colaboradores no formula un documento de sus fortalezas y debilidades como base de su mejora personal, mientras que un 35% (Tabla 23) manifiestan indiferencia, por lo que ellos solo cumplen con sus actividades, sin importarle si está creciendo o mejorando a diario en sus actividades que realiza. Coincide con el estudio de Vera (2016) en la ciudad Guayaquil de Ecuador realizó su investigación sobre *“La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*, llegando a la conclusión de un enfoque de un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo, donde se seleccionaba y calificaba al colaborador idóneo, solo el que se adecua a las normas técnicas vigentes; lo cual coinciden con los resultados analizados respecto a la confección de documentos donde se identifica las debilidades y fortalezas de cada colaborador. Se relaciona con el autor Alles (2013) quien indica que la gestión por competencias hace referencia a “un modelo de gestión, una forma de manejar a las personas de una organización con el fin de lograr alinearlos a la estrategia del negocio”, es cuando se toma en cuenta esta forma de gestión correctamente, un sistema de ganar y ganar, donde los beneficiarios es para la empresa y los colaboradores.

Esta coincidencia se debe a que actualmente la gestión por competencias se ha convertido en un nuevo estilo de dirección, lo cual el ser humano debe poseer diferentes cualidades de habilidades, comportamientos y competencias para desarrollar diferentes actividades dentro de la organización, que es la necesidad que más interesa en el presente proyecto de investigación, así mismo estas coincidencias se deben a que los colaboradores realicen adecuadamente sus actividades, identifiquen sus comportamientos, habilidades y otros factores que lo caracterizan en ellos, adecuándose a un nuevo plan de gestión, donde se busca la integración, cooperación y trabajo en equipo.

Al determinar el nivel de la productividad de los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018, se percibe que según la encuesta aplicada a los colaboradores con respecto al factor interno de que los elogios favorece la satisfacción laboral el 52.5% (Tabla 36) manifestaron que los elogios recibidos no les favorecen mucho, porque se requiere el esfuerzo de todos los colaboradores y otros trabajan más que los demás, por otro lado el 42.5% (Tabla 36) indicaron que los elogios si les ayuda como motivación y genera confianza para desempeñarse dentro de sus actividades. Coincide con el estudio de Agapito (2017) en la Ciudad de Chiclayo realizo su investigación sobre “*Plan de Gestión del Talento humano para aumentar la productividad en la Planta Callanca – Empresa Latercer S.A.C. Chiclayo 2017*”, por lo que se concluye de que los trabajadores tiene identidad con la empresa, pero que los incentivo por sus logros dentro de ella no son favorecidas, no los reconoce la organización, pero se tiene en cuenta de que también es la falta de equipo de trabajo para obtener un beneficio económico personal. Se relaciona con el autor Bain (1985) define a la productividad como “la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo”, es cuando estos factores determinantes incluyen diferentes lineamientos para la calidad y disponibilidad de los procesos de realización de las actividades, donde están los recursos, materiales, capacidad de la persona, motivación, la actitud, entre otros; los cuales permiten a tener una mejor productividad dentro de la organización.

Esta coincidencia se debe a que estos tiempos de cambios rápidos, una organización debe ser dinámica, presente recursos físicos, integración de equipo de trabajo y otros factores donde el colaborador pueda desempeñarse correctamente, logrando sus objetivos propuestos durante el día de sus actividades diarias; asimismo cada colaborador debe tener recursos para generar eficiencia en sus labores, por otro lado la productividad va en relación del comportamiento de los colaboradores, donde la integración de los demás debe ver una comunicación adecuada para poder generar confianza entre todos.

3.3. Aporte práctico

3.3.1. Propuesta de la investigación

En el siguiente capítulo será detallado la propuesta y los componentes de la propuesta y su presupuesto.

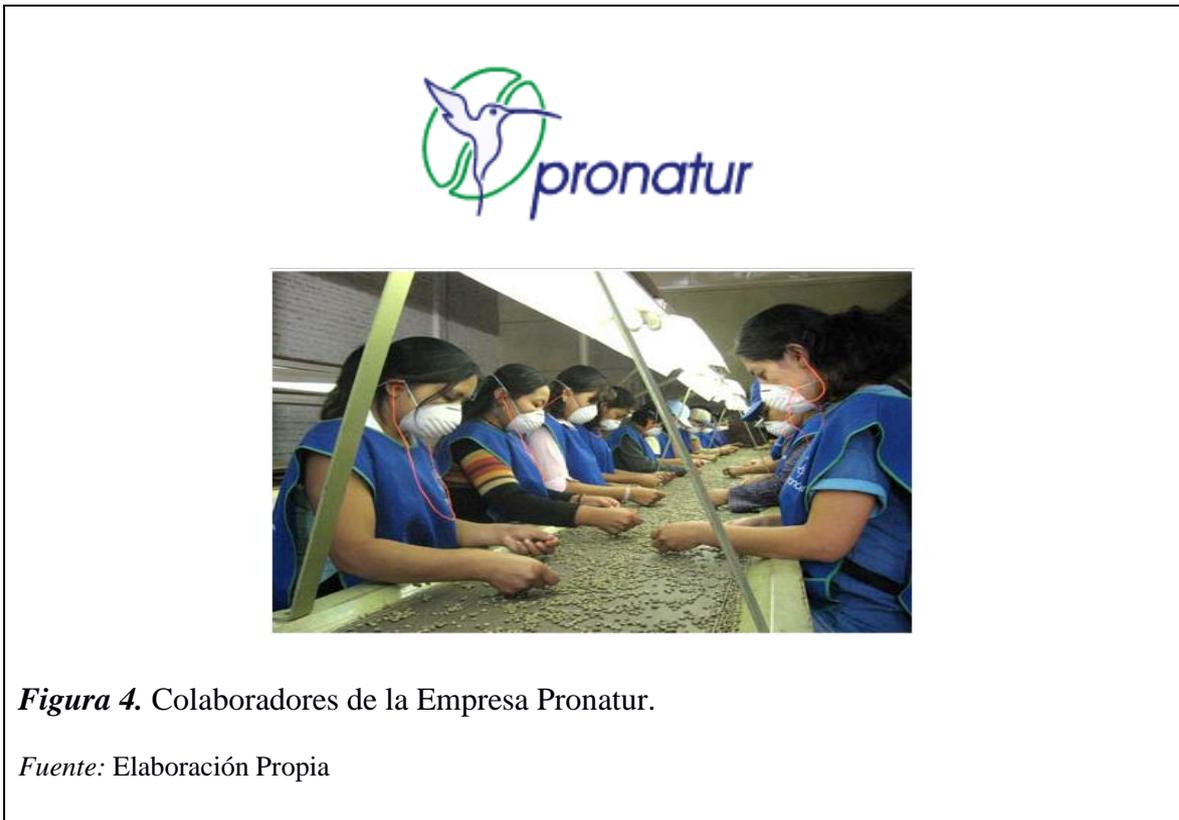


Figura 4. Colaboradores de la Empresa Pronatur.

Fuente: Elaboración Propia

PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018

Autor:

Carpio de la Cruz Jully Jhojana

Asesora:

Dr. Delgado Wong Sofía Irene

Pimentel - Perú

2018

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la gestión en las organizaciones busca hoy en día la competitividad, donde esto se consigue mediante la incorporación del personal adecuado para la realización de las actividades, sin embargo, dentro de la empresa existen deficiencias por falta de conocimiento del personal que trabaja dentro de ella.

Las personas son seres muy importantes para la organización, por lo que son ellos quienes realizan las actividades de descarte de café, quienes necesitan los materiales adecuados para ser más productivos, el entorno donde desarrolla las actividades y el conocimiento de cada integrante del área.

La gestión por competencias ha cobrado relevancia en esta era evolutiva, generando competencias entre empresas, donde la empresa Pronatur S.A.C ha decidido apostar por mejorar su gestión dando fortalecimiento en los puntos de nuevos enfoques de documentos donde le permita comprometerse con cada uno de los colaboradores.

La empresa presenta como problemática la falta de desconocimiento de la visión y misión de la empresa, no cuentan con un registro de documento donde pueden hacer sus anotaciones y ver si están mejorando en su desempeño, desconocen a sus integrantes de equipo de trabajo donde pocos interactúan, no formulan documentos de sus debilidades y fortalezas, buscan el beneficio propio sin la integración de los demás, generando así una baja productividad.

Uno de los objetivos de la presente investigación es diseñar un plan de gestión por competencias de tal modo que se pueda mejorar la productividad, generando así que los colaboradores se identifiquen con la empresa y logre hacer mejor sus actividades diarias que realizan durante el día.

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1. Objetivo general

Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.

3.3.2.2. Objetivos específicos

Establecer una ficha informativa de la empresa Pronatur S.A.C. a los colaboradores.

Realizar un modelo de competencias para el conocimiento de los colaboradores y de la empresa.

Establecer rotación de los colaboradores, para lograr una buena comunicación entre todos.

Establecer un cronograma anual para reuniones mensuales donde los colaboradores expresen sus logros del mes y el nivel de satisfacción de sus funciones, generando un reconocimiento por el éxito obtenido en cada labor.

3.3.3. Análisis Situacional

Actualmente la empresa Pronatur S.A.C. cuenta con 40 colaboradores que realizan actividades durante el día en diferentes equipos de trabajo, con el objetivo de desarrollar sus diferentes competencias, habilidades y comportamientos, donde se pueda incrementar la productividad y lograr lo propuesto durante el día. Pero se ha visto que durante este año la productividad ha sido baja, teniendo factores que han ido involucrando a tener esos resultados. La gestión por competencias no ha sido bien establecida, desconocen la visión y misión de la empresa, no cuentan con un registro de documento donde pueden hacer sus anotaciones y ver si están mejorando, desconocen a sus integrantes de equipo de trabajo, no formulan documentos de sus debilidades y fortalezas, buscan el beneficio propio sin la integración de los demás, todo esto y más, hacen que la productividad sea baja.

Misión

Somos una empresa que comercializa el café y frutas peruanas orgánicas con calidad, investigación y desarrollo, con un alto valor agregado desarrollado con nuestra propia tecnología.

Visión

Posicionar el café y frutas peruanas como unos de los mejores del mundo, por lo tanto debemos trabajar siempre desde la selección discriminatoria del mejor grano, las mejores condiciones para almacenarlo, el tueste más fino, hasta la selección del empaque y el diseño de productos de alto valor agregado.

Exposición de los motivos

La implementación de un plan de gestión por competencias permitirá incrementar la productividad de los colaboradores donde se tendrá variaciones positivas en cuanto a su crecimiento, esto se logrará al identificar las diferentes competencias que cada persona posee al desarrollar sus actividades e interactuar con los integrantes de equipo de trabajo.

Factibilidad de la propuesta

La propuesta de ejecutar un plan de gestión por competencias en la empresa Pronatur S.A.C., será posible gracias a que la empresa pueda cubrir los costos dados en el desarrollo de la propuesta, donde se tendrá que realizar impresiones, cuadernos, entre otros.

Situación Interna y Externa de la empresa

Previo al desarrollo de la propuesta de un plan de gestión por competencias es necesario analizar el contexto interno y el contexto externo de la organización, para ello es necesario apoyarse de la matriz FODA, la cual reflejara los puntos débiles que tiene la empresa en estudio y que se puedan convertir en oportunidades de mejora, las fortalezas que ayudaran a que sea posible la ejecución de la propuesta y que permitirá que la empresa siga creciendo y sus colaboradores desempeñen mejor sus actividades, las amenazas con la que la empresa tiene que lidiar y por las cuales debe plantear estrategias para poder sobrellevarlas y como último punto las oportunidades del macro entorno en este caso, para

el uso del plan de gestión por competencias y el incremento de la productividad en los siguientes periodos.

ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identificación con la empresa, por no presentar visión y misión bien definida. 2. Poca interacción entre integrantes de equipo de trabajo. 3. Desinterés en formular documento de sus fortalezas y debilidades. 4. Falta de registro de actividades individuales como base de mejora personal. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El clima laboral de la empresa afectan los comportamientos y actitudes de los colaboradores. 2. Falta de rotación de los colaboradores (insatisfacción y desmotivación al realizar sus actividades). 3. El mal uso de los equipos de producción. 4. Ambiente inadecuado (falta pintar y darle un enfoque atractivo para desarrollar las actividades).
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con el capital suficiente para el desarrollo del plan de gestión. 2. Cuenta con los recursos (materiales) necesarios para realizar las actividades. 3. Asignación de uniformes a cada uno de los colaboradores. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación del diseño de puesto de trabajo teniendo en cuenta al trabajador y las tareas que va a ejecutar. 2. Permiso del dueño para desarrollar actividades de integración, técnicas de relajación y motivación. 3. Participación de todos para las reuniones de reconocimiento de logros del personal (colaboradores y jefes).

4. Cuenta con maquinarias modernas y son capacitados para el uso.	4. Persona apta para evaluar el día a día la jornada laboral de cada trabajador, identificando interés de involucrarse y permitir la confianza de cada uno.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4. Desarrollo de la propuesta

La empresa Pronatur S.A.C. cuenta con 40 colaboradores donde no tienen mucho conocimiento de la empresa, ni conocen su visión y misión, ni le han mostrado el entorno de la empresa. Lo que se desea es generar nueva forma de gestionar las competencias de cada uno, usando diversas estrategias, mejorando algunas cosas y estableciendo nuevas ideas para ser más productivos en los resultados obtenidos de habilidades, comportamientos, comunicación entre todos y un buen trabajo en equipo, donde todos buscan el beneficio con una misma dirección. La persona se ha vuelto un factor muy importante para desarrollar las diversas actividades, donde ellas buscan ser creativas y mostrar lo que ellos saben.

a) Establecer una ficha informativa de la empresa Pronatur S.A.C. a los colaboradores.

Para lograr la identidad del colaborador y de la empresa, se ha planteado una ficha informativa para cada uno de los colaboradores, donde se detallan datos importantes de la empresa, como por ejemplo su misión, visión, los valores que se deben practicar a diario, una breve historia de la empresa e imágenes del café y frutas que se realiza, destacando el principal producto el café.

La gran mayoría de los colaboradores han terminado su secundaria, tienen conocimiento de lo que se dice en la ficha, logrando captar la idea fundamental para saber qué es lo que se desea lograr para una buena gestión por competencias.

Ficha informativa para los colaboradores

EMPRESA DE CAFÉ Y FRUTAS

Misión
Somos una empresa que comercializa el café y frutas peruanas orgánicas con calidad, investigación y desarrollo, con un alto valor agregado desarrollado con nuestra propia tecnología.

Valores
Puntualidad.
Responsabilidad.
Respeto.
Trabajo en equipo.
Comunicación.

Visión
Posicionar el café y frutas peruanas como unos de los mejores del mundo, por lo tanto debemos trabajar siempre desde la selección discriminativa del mejor grano, las mejores condiciones para almacenarlo, el tueste más fino, hasta la selección del empaque y el diseño de productos de alto valor agregado.

Pronatur S.A.C. es una empresa peruana que fue incorporada en 1998, localizada en Chiclayo en el Parque Industrial, dedicada en el sector cafetero y frutas. Con el transcurso de los años, ha ido creciendo en el aumento del café dando conocimiento de sus productos y procesos de calidad, hoy en día no está en el ranking, pero se mantiene la compostura de generar ingresos y generar trabajos en su entorno. Por otro lado genera beneficios a todos sus colaboradores, brindando una acogida apropiada y acogedora para tener confianza y trabajar en equipo.

PERU
Phone : +51 (74) 219090
Fax : +51 (74) 219494
E-mail : trading@pronatur.com.pe

Figura 5. Ficha informativa para los colaboradores de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla el periodo de tiempo en los que se procederá a realizar la ficha informativa, quien estará a cargo el jefe de planta y su asistente del área, de modo que la empresa cubrirá los gastos de impresión de está ficha.

Tabla 42

Cronogramas de entrega de ficha

Cronograma y Costos	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	COSTO
Ficha informativa	X				X				X	S/ 120.00

Fuente: Elaboración Propia

b) Realizar un modelo de competencias para el conocimiento de los colaboradores y de la empresa.

Debido a la falta de conocimiento de las habilidades, competencias y comportamientos es necesario dar a conocer nuevos conceptos donde los colaboradores tengan conocimientos y permitan darse la oportunidad de valorar todo lo que hace y realizan dentro de sus actividades, generando un valor muy importante para la empresa.

En el modelo de competencia, se definirá las competencias cardinales y específicos en una hoja, detallando que es y qué es lo que la empresa requiere de las personas para ser eficiente en las actividades.

Para lograr un modelo de competencias es necesario seguir los siguientes pasos:

- Definir con claridad las competencias: cardinales y específicos para conocimiento de los colaboradores y la empresa tenga consideración para mejor desempeño en las tareas dadas durante el día.
- Diseñar un documento donde se registrará de cada uno sus datos, para generar el procedimiento de evaluación.
- Elaborar un portafolio donde se registre estos documentos, para ver los resultados antes y después.

Definición de las competencias para los colaboradores de la Empresa

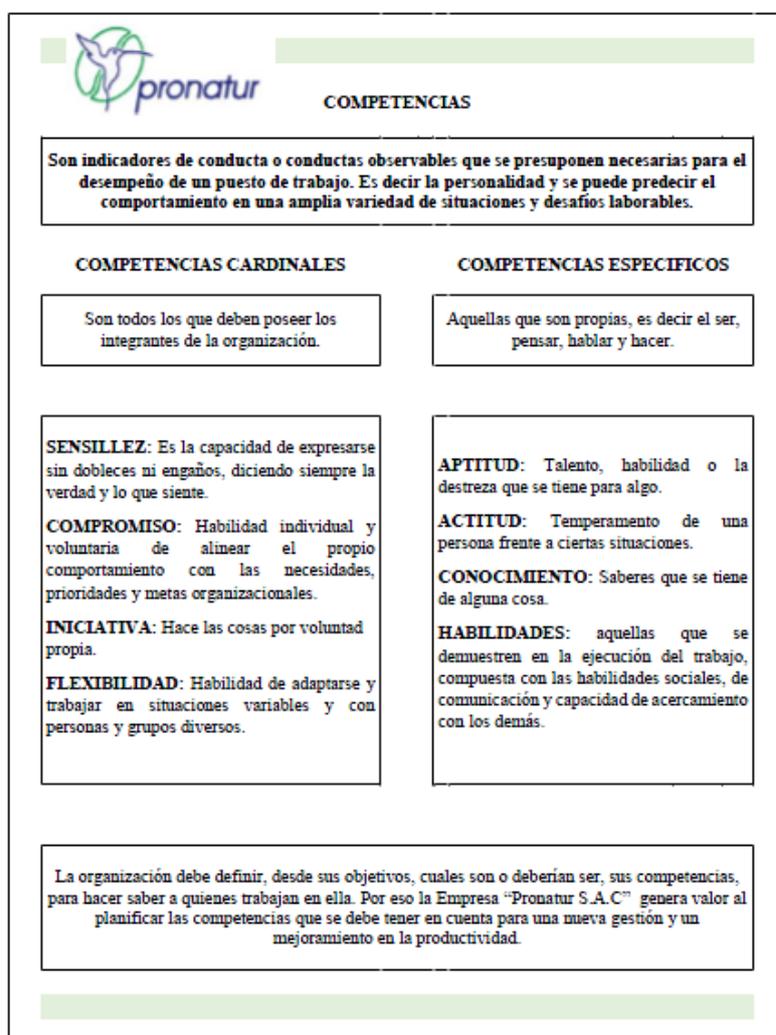


Figura 6. Definición de las competencias para los colaboradores de la Empresa.

Fuente: Elaboración Propia

En esta definición de competencias se logrará tener conocimiento del personal. En este caso la empresa tiene 40 colaboradores contratados donde sus actividades a desarrollar es trabajar en equipo escogiendo el café. Entonces para la realización de estas actividades se requiere de las habilidades, de la actitud, del conocimiento personal de cada uno, por lo que nos permitirá conocer de ellos y ayudar en cualquier situación que se presente en el momento de realizar sus actividades.

Este proceso estará a cargo el jefe de planta y su asistente, quienes son los encargados del proceso de toda la planta. Además son ellos los interactúan con trabajadores y están presentes en cualquier problema o situaciones que se presente.

Diseño de formato de registro de datos y para la evaluación

Logo pronatur REGISTRO DE LOS COLABORADORES

NOMBRE:
EDAD:
GRADO DE EDUCACIÓN:

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS ESPECIFICOS
OBSERVACIONES:	OBSERVACIONES:

COMPORTEAMIENTO:

Figura 7. *Diseño de formato de registro de datos y para la evaluación.*

Fuente: Elaboración Propia

Este formato ayudará a tener conocimiento de cada colaborador, algunas observaciones que se puede encontrar y que mejoramiento debe tener esa persona.

Elaboración del portafolio para archivar el registro de datos y competencias



Figura 8. *Elaboración del portafolio para archivar el registro de datos y competencias.*

Fuente: Elaboración Propia

Este portafolio es la evidencia donde se archivarán los documentos y se evaluarán a los colaboradores, identificando las competencias de cada colaborador y por otro lado ayudar las dificultades que puedan tener. Generando así la preocupación, sintiéndose una sola familia con confianza y apoyo de la empresa.

Tabla 43

Materiales utilizados para desarrollar un modelo de competencias

Inversión	COSTO
Papel bond	S/ 50.00
Portafolio	S/ 28.00
Total	S/ 78.00

Fuente: Elaboración Propia**Tabla 44**

Cronogramas de entrega de ficha

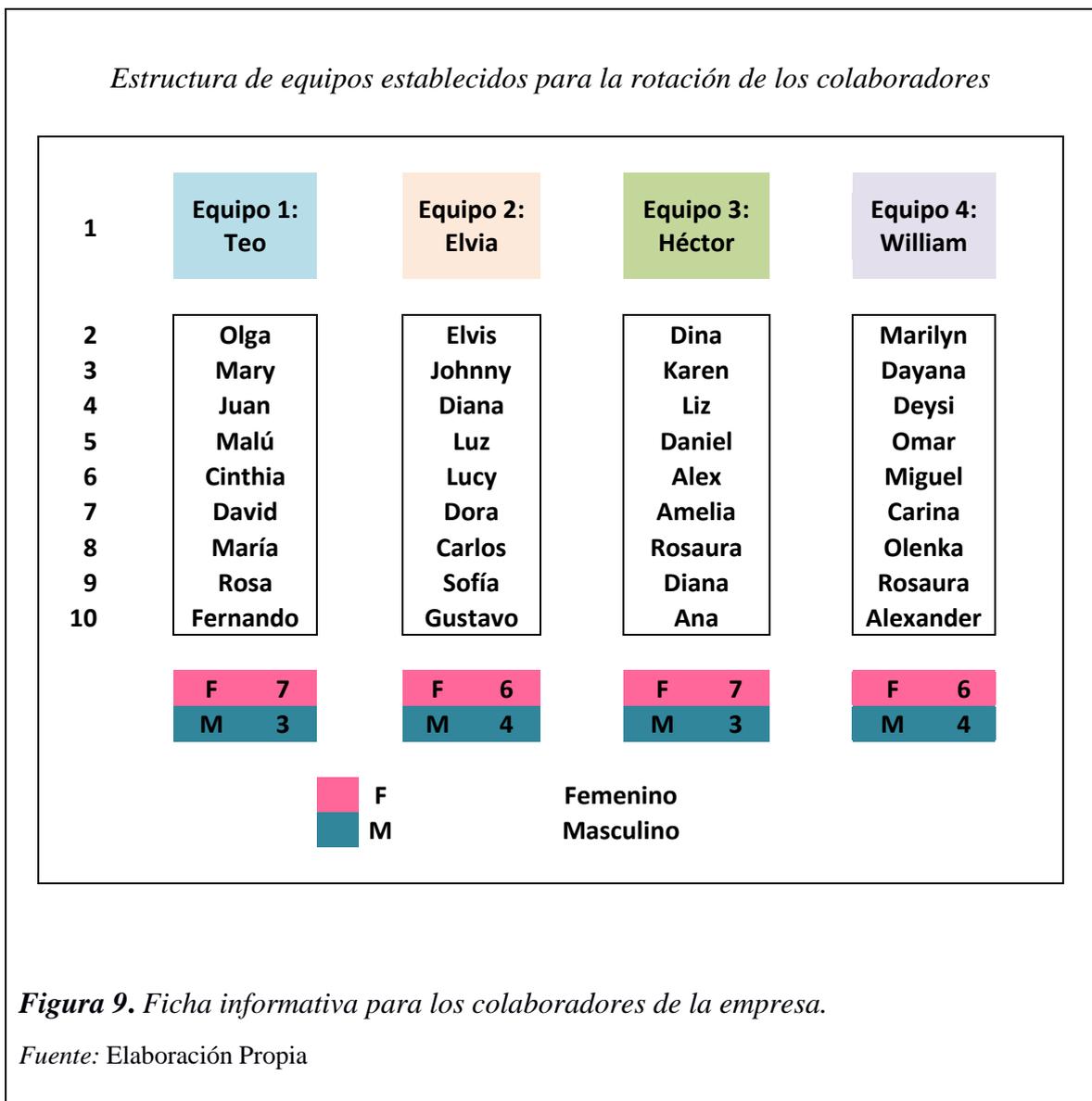
Actividades	2018									
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Diseño de modelo de competencias			x							
Registro de datos			x							
Elaboración de un portafolio			x							

Fuente: Elaboración Propia

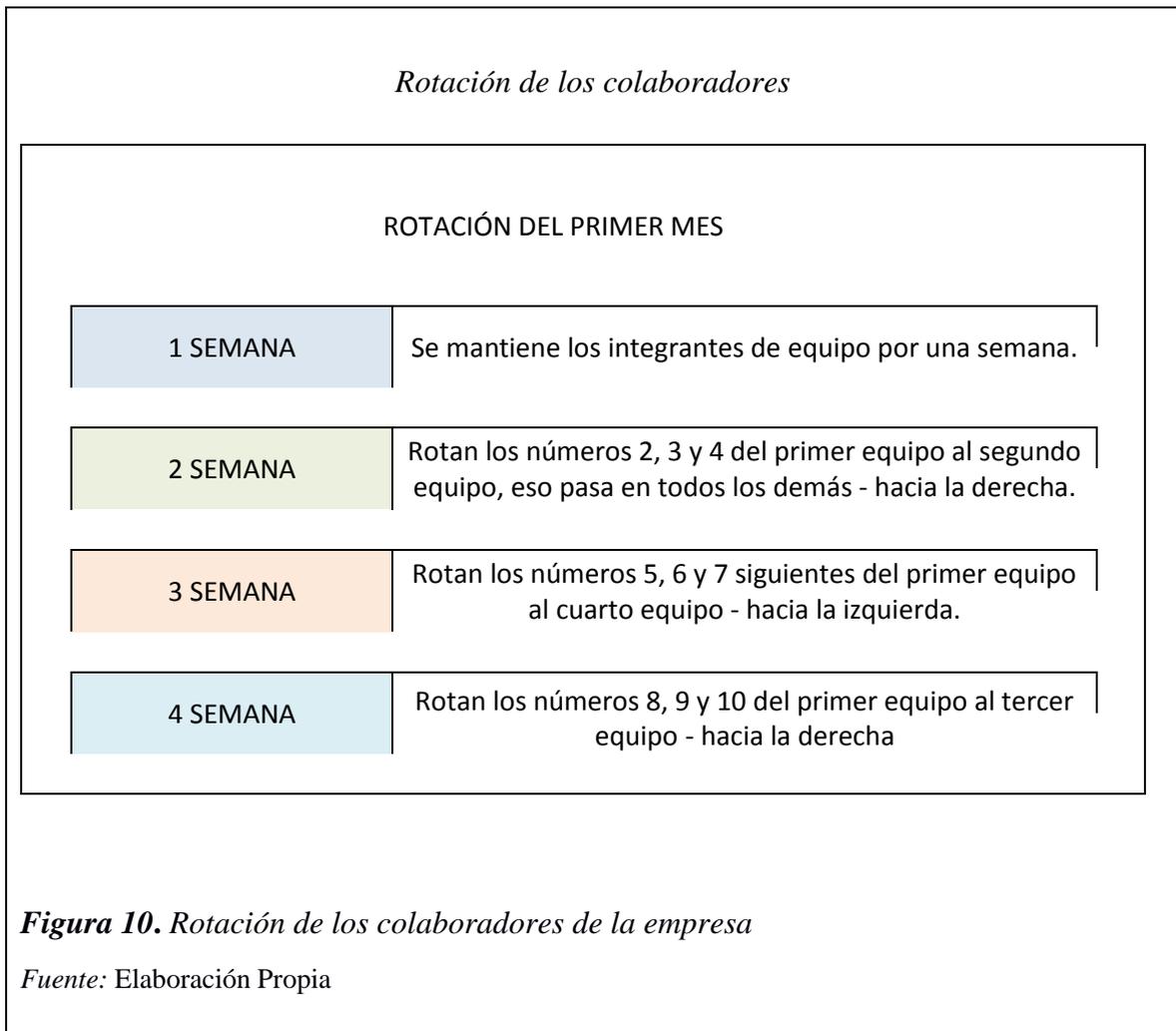
c) Establecer rotación de los colaboradores, para lograr una buena comunicación entre todos.

Para lograr la rotación del personal se ha tenido que observar el modelo de competencias, el registro de cada uno de los colaboradores y como son, eso se dio por medio de la observación generando resultados, lo cual va a permitir tener más conocimiento de cada uno.

Este procedimiento estará a cargo el jefe de planta junto con la asistente. Se tiene en cuenta los 40 colaboradores, donde en cada faja hay 4 equipos de 10 trabajadores, generando competencias una de las otras.



La rotación de los colaboradores se dará a 360° donde todos están dispuestos a conocerse y a competir en equipos. La rotación se dará semanalmente, donde los sábados se verá los resultados en su cuaderno de apuntes, donde se observa los kilos que han producido por equipo. La cuarta semana define qué equipo ha realizado mejor sus actividades, teniendo un incremento de la productividad. Estos resultados lo analizará el jefe y la asistente, donde se discutirá en la reunión mensual.



d) Establecer un cronograma anual para reuniones mensuales donde los colaboradores expresen sus logros del mes y el nivel de satisfacción de sus funciones, generando un reconocimiento por el éxito obtenido en cada labor.

Para lograr la realización del calendario anual se tuvo en cuenta las demás actividades a realizar en la propuesta para poder cumplir con el requisito de establecer una reunión entre todos y dar las observaciones de cómo se va evolucionando la productividad en sus actividades, teniendo conocimiento así de las competencias donde se requiere trabajar en equipo para un buen escogimiento el descarte del café.

Durante la reunión el jefe y la asistente deben identificar qué equipo ha tenido mejor rendimiento en sus actividades, donde ellos también cuentan con un cuaderno de apuntes de cuanto hacen por día los kilos de descarte.

El mejor equipo de trabajo será reconocido recibiendo premios, ya sea de comida, cine y karaoke.

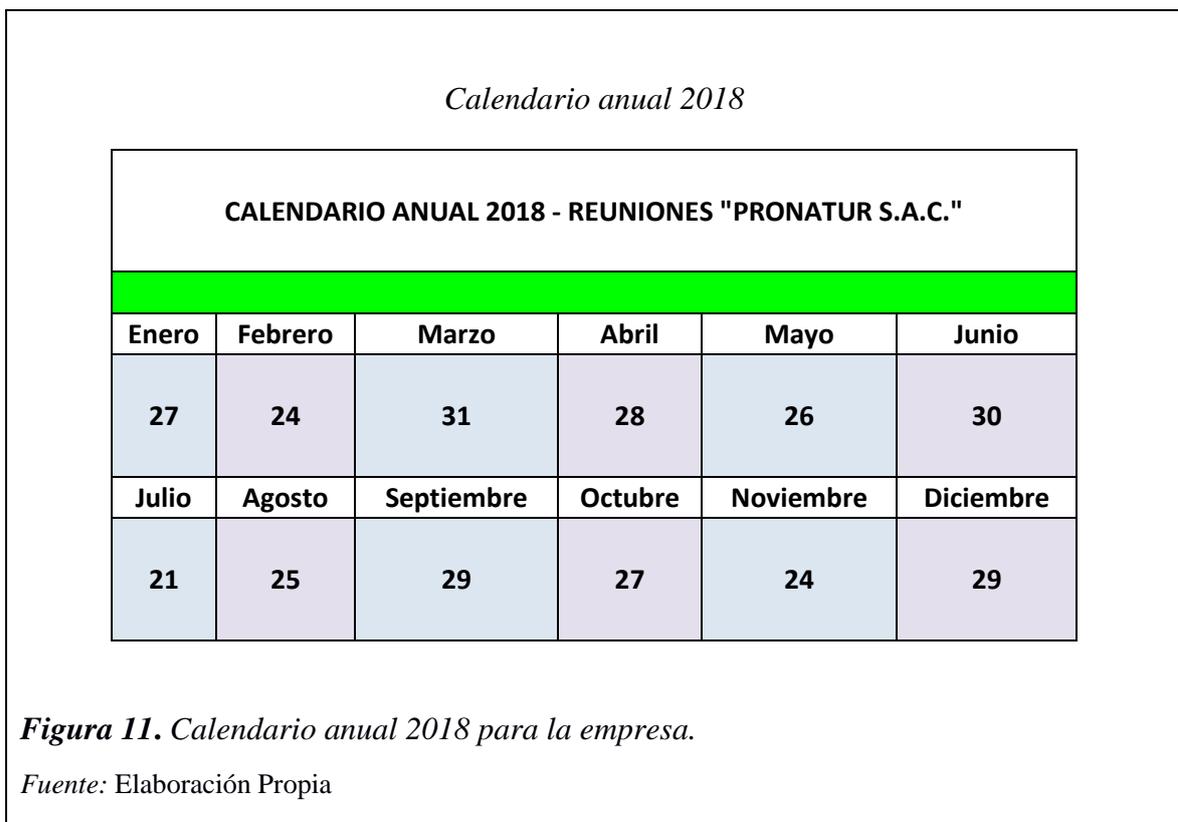


Tabla 45

Premios individuales para el equipo ganador del mes

Inversión	COSTO
Comida (pollo a la brasa)	S/ 25.00
Cine	S/ 30. 00
Karaoke	S/ 28.00
Total	S/ 83.00

Fuente: Elaboración Propia

El mejor equipo de trabajo recibirá su premio de comida, cine o karaoke. Se realizará un sorteo para definir a quien le corresponde a cada uno. Cada equipo cuenta con 10 trabajadores.

Tabla 46

Costo total de los premios para los 10 colaboradores

Inversión	COSTO
Comida (4 pollo a la brasa)	S/ 100.00
Cine (3)	S/ 90. 00
Karaoke (3)	S/ 84.00
Total	S/ 274.00

Fuente: Elaboración Propia

3.3.5. Cronograma de actividades

Tabla 47

Cronograma de actividades

Actividades	2018									
	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Ficha Informativa	x				x					x
Diseño de modelo de competencias			x							
Registro de datos			x							
Elaboración de un portafolio			x							
Rotación de equipos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Calendario anual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Y premios										

Fuente: Elaboración Propia

3.3.6. Detalle económico

Tabla 48

Inversión de la propuesta

Inversión	COSTO
Papel bond	S/ 50.00
Portafolio	S/ 28.00
Ficha informativa	S/ 120.00
Premios a ganadores (10)	S/ 274.00
Total	S/ 472.00

Fuente: Elaboración Propia

3.3.7. Financiamiento

La propuesta planteada en el presente trabajo de investigación, será financiada por el dueño de la empresa de la Empresa Pronatur S.A.C.

3.3.8. Beneficio de la propuesta

a. La empresa Pronatur S.A.C generara que los colaboradores se identifiquen con ella, teniendo conocimiento de la empresa y su entorno que lo rodea.

b. Tendrá un nuevo modelo de competencias para los colaboradores donde identificará las competencias de cada uno en sus actividades a desarrollar.

c. La rotación de los colaboradores beneficiará la integración de equipos y un mejor trabajo con una misma dirección, teniendo la oportunidad de conocerse y una mejor fluida de comunicación.

d. Las reuniones mensuales ayuda a tener mejor comunicación, lograr tener iniciativa para identificar su esfuerzo de los colaboradores durante el mes, premiándolos con incentivo por lo logrado.

Tabla 49

Incremento de la productividad de los colaboradores

INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
RESULTADOS OBTENIDOS	1200 kilos de descarte	1440 kilos de descarte	1680 kilos de descarte	1920 kilos de descarte	1920 kilos de descarte	1920 kilos de descarte
Porcentaje de incremento (%)	0%	20%	17%	14%	14%	14%

Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados dados durante la propuesto resulto un incremento beneficioso para todos, estos resultados se registró en el cuaderno de uso diario.

3.3.9. Conclusiones de la propuesta

La ficha informativa permite generar información de la empresa, como es su visión, misión, valores e historia, para el conocimiento de los colaboradores e identificarse con ella y en las actividades que realiza.

La rotación de los colaboradores sirve para poder conocerse, integrarse y tener una mejor comunicación, permitiéndose trabajar mejor en equipo, usando adecuadamente el recurso y los materiales dados en la empresa.

Por último es necesario las reuniones mensuales durante el año, esto ayudará ver cuáles son los resultados de incremento de productividad con la ayuda de su cuaderno de apuntes de kilos de descarte en equipo e individuales, brindándoles así un reconocimiento por su esfuerzo en sus actividades.

3.3.10. Responsable de la propuesta

La persona responsable de ejecutar la propuesta es el ingeniero de la empresa Pronatur S.A.C. el sr. Juan Manuel Ruiz Chapoñan, dicha persona llevara a cabo la propuesta debido al tiempo que tiene manejando su negocio, teniendo resultados positivos representados en utilidades crecientes cada año.

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La empresa Pronatur reforzara la gestión por competencias debido a la poca identificación de las habilidades que poseen los colaboradores y conocimiento de los comportamientos generando un registro de anotaciones, motivación a través de premios por sus esfuerzos y rotación, lo cual permitirá el incremento de la productividad.

Los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C. indicaron que el 47.5% (Tabla 7) de los encuestados la gestión por competencias es regular, por lo que se debería de mejorar algunos aspectos de la gestión como es la falta de conocimiento de las competencias de cada uno de los colaboradores, tener un documento de competencias para facilitar el lugar adecuado donde debería desempeñarse y la falta de integración de equipo de trabajo, lo cual este porcentaje demuestra que gran parte de los colaboradores no tienen conocimiento y la entidad necesita aplicar una nueva forma de gestión para lograr los objetivos planteados, teniendo así una buena productividad,

Así mismo los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C. manifestaron que el 45% (Tabla 15) la productividad es regular, indicando que se requiere mejorar de muchos factores que involucran a la organización, como la falta de integración de los colaboradores indicando que es regular, el uso inadecuado de los materiales a la hora de trabajar, falta de estilo de dirección y la persona indicando las actividades o procesos de trabajar. En donde se debe buscar un ambiente adecuado al colaborador donde se encuentre satisfecho con todos los recursos para desempeñarse en sus actividades diarias, integración de todos para lograr el objetivo propuesto de la empresa.

Por último, se concluye que la propuesta es de autoayuda para mejorar la productividad, lo cual se ha visto un incremento de la productividad (Tabla 49) durante estos últimos 3 meses, en donde se ha podido observar resultados positivos que se ven reflejados en su incremento de productividad, mejorando con una nueva gestión donde les ha permitido la integración de todos los colaboradores, conocer las competencias y los diversos comportamientos involucrándose la organización juntos con ellos. En la entrevista final con el jefe manifestó que han logrado cumplir los objetivos gracias a una nueva aplicación de gestión, donde todos se han involucrado para llegar a la meta.

Recomendaciones

Al ingeniero de la Empresa Pronatur S.A.C. se le recomienda fortalecer la gestión por competencias para que el incremento de la productividad siga creciendo o manteniéndose, junto con el jefe de planta. Es realmente importante que conozca a su personal con quienes trabajan, identificando su debilidad y fortalezas, su comportamiento y dar soluciones, tener un dialogo constante para que se genere un ambiente amigable y confiable.

Una acción clara que se debe realizar es mantener el orden de todos los procesos de crecimiento, conocimiento y evaluación, para poder argumentar en las reuniones dadas en el calendario anual y premiar los resultados de crecimiento por equipo de trabajo, generando motivación para todos y logrando familiarizarse e identificarse con la organización.

Debido a los cambios de comportamientos y habilidades es necesario continuar con las evaluaciones y anotaciones en el registro para ver como el colaborador evoluciona en sus competencias al realizar sus actividades, es de importancia que roten para conocerse y trabajar en equipo.

Por último es recomendable no descuidar el incremento de la productividad de 17%, 14%, 14% (Tabla 49) que se proyectan en los siguientes periodos y las cuales reflejan el beneficio de la propuesta planteada en la investigación, para ello es necesario que la rotación sea constante para fortalecer la integración de los colaboradores y el ambiente sea amistoso para todos.

REFERENCIAS

- Agapito, M. (2017). *Plan de Gestión del Talento humano para aumentar la productividad en la Planta Callanca – Empresa Latercer S.A.C Chiclayo 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Chiclayo – Perú.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (2da Edición). Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, B. Freire, D.y Gutierrez, B. (2016). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Universidad de Concepción. Los Ángeles - Estados Unidos.
- Ávila, C. (2016). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Universidad Central. Bogotá – Colombia.
- Bain, D. (1985). *Productividad: la solución a los problemas de la empresa*. (1ra Edición). México: MxGraw-Hill S.A.
- Beltran, D. (2017). *La productividad: elementos para su análisis*. Revista Red de los servidores públicos, Colombia. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-productividad:-elementos-para-su-analisis>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra Edición). Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Camas, D. (2017). *La capacitación y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores del área de Seguridad en Corpac S.A., Callao, 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

- Castañeda, D. (2016). Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa Concreteras Granizo. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica del Ecuador.
- Cerdán, L. (2017). *Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de la empresa calzados Carabi S.A.C – Trujillo 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Trujillo – Perú.
- Ccollana, Y. (2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Universidad de San Martín de Porras, Lima, Perú. Revista de Ciencias Empresariales de USMP, 53-62.
- Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. (10a Edición). México: McGraw-Hill Interamerica.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. (1ra Edición). Barcelona: Marcombo S.A.
- Díaz, J. (2016). *Diagnóstico del comportamiento organizacional y la productividad en los trabajadores de la Caja Maynas Iquitos, periodo 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Científica del Perú. Iquitos – Perú.
- Febres, A. y García, M. (2014). *Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing Enterprise – Chiclayo*. Revista Paian, 1-14.
- Fernández, D. y Gamarra, C. (2015). *Relación entre conflictos laborales y productividad en Codijisa S.A.C. – Chiclayo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. (1ra Edición). España: Pearson Educación, S.A.
- Gaither, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. (8va Edición). México: International Thomson Editores.

- Gonzales, J. y Tineo, P. (2016). *Redistribución de Planta del área de producción para mejorar la productividad en la empresa Hilados Richards S.A.C. – Chiclayo 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Gualotuña, G. (2016). *Estudio de productividad laboral en la Empresa Ingelcom S.A.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolquí – Ecuador.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. (1ra Edición). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta Edición). México: MCGraw-Hill.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. (1ra Edición). Colombia: Díaz de Santos.
- López, G. (2017). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los trabajadores de la Empresa Tecnología Integral de Pesaje Perú S.A.C. Distrito los Olivos, 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Medina, N. (2014). *Revisión sobre conceptos y aspectos generales de la Gestión por competencias aplicables a las Organizaciones*. Universidad Santo Tomás, Colombia. Revista In Vestigium Ire, 151-169.
- Méndez, C. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias Empresariales*. (4ta Edición). México: Limusa.
- More, L. (2017). *Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la Empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. (1ra Edición) Colombia: Ediciones de la U.

- Norman, L. (2016). *La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo*. Banco de Reserva del Perú. Revista Estudios Económicos 31, 9-28.
- Ñacata, E. y Moreno, J. (2017). *La inversión en los procesos de capacitación y motivación y su incidencia en la productividad laboral durante el año 2016 de las Mipymes del sector de confecciones en la provincia de Pichincha*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolquí – Ecuador.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. (4ta Edición). Colombia: Ediciones de la U.
- Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango – Guatemala.
- Orozco, E. (2016). *Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas todo Sport, Chiclayo – 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Palomino, Sara. (2016). *Gestión por competencias en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Golden Investment S.A., Lima, año 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Rabago, E. (2010). *Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. (1ra Edición). España: Gesbiblo, S.L.
- Riggs, J. (2001). *Sistemas de Producción: planeación, análisis y control*. (3ra Edición). México: Limusa.
- Rodrigo, J., Rodrigo, J. y Gonzáles, M. (2015). *Gestión de competencias administrativas en empresas*. Revista retos de la dirección. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 2-5.

- Salina, J. (2016). *Gestión por competencias: Herramientas para guiar a la empresa*. Revista El portal del Capital Humano, Perú. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/gestion-por-competencias-herramientas-para-guiar-a-la-empresa/>
- Sandoval, S y Pernalet, D. (2014). *Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales*. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Revista Venezolana de información, 11-32.
- Sempértegui, H. (2014). *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Burú Outsourcing S.A.C., Chiclayo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.
- Tejada, A. (2006). *Los modelos Actuales de Gestión en las organizaciones: Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. (1ra Edición). Colombia: Universidad del norte.
- Troncos, J. (2016). *Relación del Síndrome de Burnout y la productividad de los trabajadores del área de Administración del Hospital Cayetano Heredia en Piura – año 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Piura – Perú.
- Velásquez, N. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú. Revista científica In Crescendo, 77-88.
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portovejo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad técnica de Manabí. Manabí – Ecuador.
- Vílchez, J. (2016). *Gestión por competencias del talento humano en la Empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate – 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

Xirau, M. (2017). *Porqué la claridad puede aumentar la productividad. Revista Forbes España*. Recuperado de <http://forbes.es/business/40257/la-claridad-puede-aumentar-la-productividad/>

Zapana, C. (2016). *Análisis de la gestión por competencias de la empresa Tcontacto S.A.C, periodo 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Lima – Perú.

ANEXOS

FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 21 de marzo 2019

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

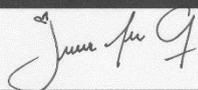
Los suscritos:
Jully Jhoiana Carpio de la Cruz con DNI 73025386.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la investigación titulada:

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018, presentado y aprobado en el año 2018, como requisito para optar el Título Profesional de Licenciada, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web de la Universidad Señor de Sipán, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA	73025386	

Acta de originalidad de informe de investigación

Yo, Dra. Sofia Irene Delgado Wong, docente de investigación II de la EAP de Administración, y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0836 FACEM-USS 2018 de la estudiante CARPIO DE LA CRUZ JULY JHOJANA titulada GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018, puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 12 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 15 de Diciembre del 2018



Dra. Sofia Irene Delgado Wong

DNI N° 16680531

Urkund Analysis Result

Analysed Document: CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA.docx (D45220570)
Submitted: 12/7/2018 4:18:00 PM
Submitted By: sidelgado@crece.uss.edu.pe
Significance: 12 %

Sources included in the report:

SILVA URIARTE JELI IVAN.docx (D45223212)
PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)
VELASQUEZ GUERRA DANY NOEMI.docx (D39218633)
LLONTOP RUFASTO NAYRA ORIANA.docx (D44774731)
QUISPE SANTOS CINTHIA LUCERO.docx (D44773559)
DÍAZ VALLEJOS FIORELLA AZUCENA.docx (D45220581)
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-productividad:-elementos-para-su-analisis>
<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/gestion-por-competencias-herramientas-para-guiar-a-la-empresa/>
<http://forbes.es/business/40257/la-claridad-puede-aumentar-la-productividad/>

Instances where selected sources appear:

58

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0836- FACEM-USS-2018**

Chiclayo, 14 de julio del 2018.

VISTO:

El oficio N° 0563-2018/FACEM-DA-USS, de fecha 14 de julio del 2018, en donde el Director de la EAP de Administración, solicita la aprobación de los proyectos de tesis de los estudiantes del IX ciclo del semestre académico 2018-I, y;

CONSIDERANDO:

Que, la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USS; ya que a través de la producción del conocimiento se desarrollan propuestas de solución a las necesidades de la sociedad; con especial énfasis en la realidad nacional.

Que, el trabajo de investigación: tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito empresarial.

Que, según el artículo 29° del Reglamento de Grados y Títulos Específico de la FACEM, una vez aprobado el título del trabajo de investigación: Tesis, por parte del comité de Investigación de la escuela profesional; éste será registrado en el catálogo virtual de trabajos de investigación de la Facultad, a cargo del coordinadora de investigación de la escuela profesional de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Estado a lo expuesto y en el uso de las atribuciones conferidas,

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBAR los Proyecto de Tesis de los estudiantes del IX ciclo del semestre académico 2018-I, de la EAP de Administración, a cargo de la docente Dra. EMMA VERÓNICA RAMOS FARROÑAN, de acuerdo al cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

 UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC

Dra. Carmen Elvira Ramos Prado
Docente
Facultad de Ciencias Empresariales

 UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Facultad de Ciencias Empresariales

Dra. Emma Verónica Ramos Farroñan
Docente
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc. Escuelas, Archivo

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

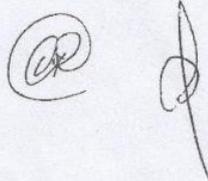
Km. 5, carretera a Fimontel

Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0836- FACEM-USS-2018

Nº	NOMBRE DEL ESTUDIANTE	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN
1	APOLINARIO TAMAY ROSMERY CRISTINA	ESTRATEGIAS DE MARKETING DE REDES SOCIALES PARA LA CAPTACION DE CLIENTES DE LA EMPRESA HOTELERA VALLE DEL SOL HAND CHICLAYO - 2018
2	CAMPOS ARRIAGA MARIELLA JACKELINE	PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LA MEJORA DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES LINEA CHICLAYO - 2018
3	CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA	GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C - CHICLAYO 2018



ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Carpio de la Cruz Jully Jhojana		
Apellidos y nombres		
73025386	2141817643	Presencial
DNI N°	Código N°	Modalidad de estudio
Administración		
Escuela académico y profesional		
Administración		
Escuela académico profesional		
Ciencias Empresariales		
Facultad de la Universidad Señor de Sipán		

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

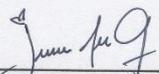
1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado:

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018.

La misma que presento para optar el Título Profesional de: Licenciada en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.


 Carpio de la Cruz Jully Jhojana
 DNI N° 73025386



"Año del dialogo y la reconciliación nacional"

Chiclayo Universitaria, Octubre de 2018.

Sr.
JUAN MANUEL RUIZ CHAPOÑAN
Ingeniero
PRONATUR S.A.C.
Presente –

Asunto: Solicito permiso y apoyo para trabajo de investigación.

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales – de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente su apoyo para nuestra estudiante del X Ciclo pueda realizar un trabajo de investigación del curso Investigación II, con el tema Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa Pronatur S.A.C. – Chiclayo 2018.

Detalle datos de la alumna:

Jully Jhojana Carpio de la Cruz – 73025386

Por lo que pido a Ud. brinde facilidades del caso a fin que nuestra alumna no tenga inconvenientes y pueda desarrollar su trabajo con normalidad.

Agradezco por anticipado la atención que brinde al presente y aprovecho la oportunidad para renovar las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,



USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC

Dña. Carmen Elvira Flores Prado
Facultad de Ciencias Empresariales

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe



CARTA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presencia informamos que la empresa Pronatur S.A.C. hace constar:

Que, el estudiante CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA, con código universitario 214181763 de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán, hacer uso de la información para desarrollo de su investigación comprometiéndonos a participar en este proceso, ofreciendo la información y el apoyo necesario.

Título de la investigación Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores de la Empresa Pronatur S.A.C. – Chiclayo 2018, dicha investigación se recopilará y registrará en la investigación con fines pedagógicos.

Se extiende la presente para los fines que la interesada estime conveniente.

Chiclayo, noviembre del 2018.

Juan Manuel Ruiz Chapoñan
Ing. De la Empresa Pronatur S.A.C

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Cristhian Shueir Sorinchuz Urante</i>
	PROFESIÓN	<i>Lic en Administración</i>
	ESPECIALIDAD	<i>Mg en Gestión del Talento Humano</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	<i>6</i>
	CARGO	<i>Administrativo O-RED Lomboreque</i>
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C - CHICLAYO 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C. – 2018.	
	ESPECÍFICOS Analizar la actual gestión por competencias de la empresa Pronatur S.A.C. Determinar el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C. Diseñar un sistema de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 22 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	

<p>1. ¿Solicito información de la empresa para mi conocimiento personal donde realizo mis actividades diarias?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Estoy consciente de conocer los integrantes de mi equipo de trabajo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Estoy consciente de conocer cada espacio de la empresa que me permite desarrollar correctamente mis labores?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Solicito información de mis fortalezas y debilidades, como base para mi mejora personal?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>5. ¿Genero más de una solución alternativa al problema, dando un resultado asociado para ambas partes?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Utilizo métodos de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, mis asuntos pendiente y priorizar mis tareas?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Aplico diversas estrategias para facilitar el logro de las tareas en el equipo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas para lograr el objetivo propuesto durante el día de labor?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

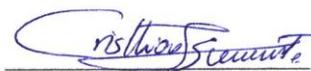
<p>9. ¿Me aseguro de que los integrantes de mi equipo tengan recursos para tener éxito en una tarea asignada?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Ayuda a su integrante de equipo a establecer metas de desempeño que seas desafiantes, específicas y limitadas de tiempo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas durante el día?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿La empresa otorga incentivos económicos cuando su personal realiza su labor eficientemente?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>13. ¿Considera usted que las actividades que realiza logra el objetivo propuesto?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Considera usted que cuando desconoce algún tema laboral tiene iniciativa de aprender aquello que no sabe?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Considera usted que su jefe se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a obtener recompensas y una productividad laboral eficiente?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Usted cree que los elogios que le demuestran en la empresa favorecen para una mejor satisfacción laboral?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

<p>satisfacción laboral?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>18. ¿Considera usted que recibe una instrucción laboral que le permite su buen desempeño en la organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. ¿Considera usted que la empresa satisface los deseos y necesidades de material que tiene los trabajadores a la hora de trabajar?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. ¿Cree usted que la comunicación dentro de la empresa es realmente buena?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>21. ¿Cree usted que es realmente importante trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>22. ¿Cree usted que los integrantes de su equipo trabajan en una misma dirección para lograr lo propuesto?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA <u>22</u> N° TD _____</p>
<p>2. COMENTARIO GENERALES</p>	
<p>3. OBSERVACIONES</p>	



JUEZ EXPERTO
46267702

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Sofia Delgado Wong.</i>
	PROFESIÓN	<i>Lic. en Administración de Empresas</i>
	ESPECIALIDAD	<i>Administración</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	<i>6 años</i>
	CARGO	<i>Docente</i>
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C - CHICLAYO 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL	
	Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C. – 2018.	
	ESPECÍFICOS	
	<p>Analizar la actual gestión por competencias de la empresa Pronatur S.A.C.</p> <p>Determinar el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p> <p>Diseñar un sistema de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p>	
<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	<p>El instrumento consta de 22 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>	

<p>1. ¿Solicito información de la empresa para mi conocimiento personal donde realizo mis actividades diarias?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Estoy consciente de conocer los integrantes de mi equipo de trabajo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Estoy consciente de conocer cada espacio de la empresa que me permite desarrollar correctamente mis labores?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Solicito información de mis fortalezas y debilidades, como base para mi mejora personal?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>5. ¿Genero más de una solución alternativa al problema, dando un resultado asociado para ambas partes?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Utilizo métodos de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, mis asuntos pendiente y priorizar mis tareas?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Aplico diversas estrategias para facilitar el logro de las tareas en el equipo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas para lograr el objetivo propuesto durante el día de labor?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>9. ¿Me aseguro de que los integrantes de mi equipo tengan recursos para tener éxito en una tarea asignada?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Ayuda a su integrante de equipo a establecer metas de desempeño que seas desafiantes, específicas y limitadas de tiempo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas durante el día?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿La empresa otorga incentivos económicos cuando su personal realiza su labor eficientemente?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>13. ¿Considera usted que las actividades que realiza logra el objetivo propuesto?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Considera usted que cuando desconoce algún tema laboral tiene iniciativa de aprender aquello que no sabe?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Considera usted que su jefe se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a obtener recompensas y una productividad laboral eficiente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Usted cree que los elogios que le demuestran en la empresa favorecen para una mejor</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

satisfacción laboral? 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	<hr/> <hr/> <hr/>
18. ¿Considera usted que recibe una instrucción laboral que le permite su buen desempeño en la organización? 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	TA(7) TD() SUGERENCIAS: <hr/> <hr/> <hr/>
19. ¿Considera usted que la empresa satisface los deseos y necesidades de material que tiene los trabajadores a la hora de trabajar? 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	TA(7) TD() SUGERENCIAS: <hr/> <hr/> <hr/>
20. ¿Cree usted que la comunicación dentro de la empresa es realmente buena? 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	TA(7) TD() SUGERENCIAS: <hr/> <hr/> <hr/>
21. ¿Cree usted que es realmente importante trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto?	TA(7) TD() SUGERENCIAS: <hr/>

1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	_____ _____ _____
22. ¿Cree usted que los integrantes de su equipo trabajan en una misma dirección para lograr lo propuesto? 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	TA(✓) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u> 12 </u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES 	
3. OBSERVACIONES 	



 Dra. Sofía L. Delgado Wong
 CLAD 002226
 JUEZ EXPERTO
 16680531

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Luis C. Valdivia Moreno</i>
	PROFESIÓN	<i>Lic. en Administración</i>
	ESPECIALIDAD	<i>Administración</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	<i>25</i>
	CARGO	<i>Doante universit. Consultor</i>
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C. - CHICLAYO 2018		
DATOS DEL TESISISTA		
NOMBRES	CARPIO DE LA CRUZ JULLY JHOJANA	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL	
	Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C. – 2018.	
	ESPECÍFICOS	
	<p>Analizar la actual gestión por competencias de la empresa Pronatur S.A.C.</p> <p>Determinar el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p> <p>Diseñar un sistema de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p>	
<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	<p>El instrumento consta de 22 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>	

<p>1. ¿Solicita información de la empresa para mi conocimiento personal donde realizo mis actividades diarias?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Estoy consciente de conocer los integrantes de mi equipo de trabajo?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Estoy consciente de conocer cada espacio de la empresa que me permite desarrollar correctamente mis labores?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Solicito información de mis fortalezas y debilidades, como base para mi mejora personal?</p> <p>1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>5. ¿Genero más de una solución alternativa al problema, dando un resultado asociado para ambas partes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Utilizo métodos de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mis actividades, mis asuntos pendiente y priorizar mis tareas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Aplico diversas estrategias para facilitar el logro de las tareas en el equipo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. ¿En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas para lograr el objetivo propuesto durante el día de labor?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>9. ¿Me aseguro de que los integrantes de mi equipo tengan recursos para tener éxito en una tarea asignada?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10. ¿Ayuda a su integrante de equipo a establecer metas de desempeño que seas desafiantes, específicas y limitadas de tiempo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas durante el día?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿La empresa otorga incentivos económicos cuando su personal realiza su labor eficientemente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>13. ¿Considera usted que las actividades que realiza logra el objetivo propuesto?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(+/-) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Considera usted que cuando desconoce algún tema laboral tiene iniciativa de aprender aquello que no sabe?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(+/-) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Considera usted que su jefe se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(+/-) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Las capacitaciones que brinda la empresa ayudan a los trabajadores a obtener recompensas y una productividad laboral eficiente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(+/-) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17. ¿Usted cree que los elogios que le demuestran en la empresa favorecen para una mejor</p>	<p>TA(+/-) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<hr/> <hr/>
<p>18. ¿Considera usted que recibe una instrucción laboral que le permite su buen desempeño en la organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. ¿Considera usted que la empresa satisface los deseos y necesidades de material que tiene los trabajadores a la hora de trabajar?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. ¿Cree usted que la comunicación dentro de la empresa es realmente buena?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>21. ¿Cree usted que es realmente importante trabajar en equipo para lograr el objetivo propuesto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. No opina 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	_____ _____ _____
22. ¿Cree usted que los integrantes de su equipo trabajan en una misma dirección para lograr lo propuesto? 6. Totalmente desacuerdo 7. Desacuerdo 8. No opina 9. De acuerdo 10. Totalmente de acuerdo	TA(+) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>22</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES 	
3. OBSERVACIONES 	

Wacacairien

JUEZ EXPERTO
 17840382

ENTREVISTA

Ing. Juan Manuel Ruiz Chapañan

Objetivo: Reforzar el segundo objetivo del informe de investigación.

Preguntas:

1. ¿Cómo se da la evaluación de desempeño de los colaboradores?

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar una evaluación de 3 meses, un contrato donde la persona debe rendir durante el proceso.

2. ¿Cómo usted sabe que ellos están rindiendo?

Hay un control diario, un jefe de planta que evalúa ese proceso donde ellos tienen una cantidad que escogen café, aproximadamente diario hacen los trabajadores de 5.5 a 7 de kilos de peso de descarte de café, lo cual eso quiere decir que tiene un rendimiento, si se mantiene así, después de los 3 meses es contratada por medio año, hasta tener un contrato definido.

3. ¿Algún caso sobre el desempeño de un trabajador?

El año pasado recibieron 3 personas, los cuales fueron aceptadas y les indicaron como es el proceso. A ellas se evaluaron en un 1 mes, porque en el día a día los resultados obtenidos unas de ellas eran 3 kilos de peso de descarte, lo cual indico que no rendía. Lamentablemente, cumpliendo el mes se le despidió a la señora. Por otro las demás señoras demostraron su rendimiento en el proceso, sacaban 9 a 10 kilos, era sorprendente por lo que eran nuevas, mientras que las antiguas sacaban 6.5 kilos de descarte, tenían las ganas de demostrar que querían quedarse, la motivación de ellas hicieron que el rendimiento sea más exigente para las demás.

4. ¿Manejan otro tipo de evaluación?

Solo se maneja un contrato de 3 meses, donde entran en evaluación. Ellos son evaluados diariamente verificando como son sus resultados. La empresa requiere personas que tengan la habilidad de desenvolverse en sus actividades diarias. Si no cumple con lo establecido, se le despide.

5. ¿Usted cree que empresa debería reformar nuevos métodos de evaluación de desempeño?

Soy el encargo de ver eso, pero más que evaluación, sería motivación. En algunos casos los trabajadores conforman el clima laboral y como nosotros somos los supervisores que ven resultados, nos hace ver estrategias para asegurarnos de ellos sigan rindiendo. Creo, que se debe mejorar muchos aspectos, he visto ideas por una nueva practicante que estuvo apoyándonos lo cual es beneficioso aplicarlas y obtener más resultados positivos para todos.



MATRIZ DE CONSISTENCIA

METODOLOGIA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA PRONATUR S.A.C – CHICLAYO 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
<p>¿De qué manera la gestión por competencias permitirá incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018?</p>	<p style="text-align: center;">Objetivo general:</p> <p style="text-align: center;">Proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018.</p> <p style="text-align: center;">Objetivos específicos:</p> <p>Analizar la actual gestión por competencias de la empresa Pronatur S.A.C.</p> <p>Determinar el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p> <p>Diseñar un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p>	<p>Si se considera una gestión por competencias entonces incrementará la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C.</p>	<p style="text-align: center;">Variable Independiente:</p> <p style="text-align: center;">Gestión por competencias</p> <p style="text-align: center;">Variable Dependiente:</p> <p style="text-align: center;">Productividad</p>	<p style="text-align: center;">Tipo de Investigación:</p> <p style="text-align: center;">Descriptiva – Propositiva</p> <p style="text-align: center;">Diseño de Investigación:</p> <p style="text-align: center;">No experimental transversal</p>

Colaboradores realizando sus actividades de café en la empresa.



Figura 46. *Colaboradores realizando sus actividades de café en la empresa.*

Fuente: Elaboración Propia

Campaña de mango en la empresa



Figura 47. *Campaña de mango en la empresa.*

Fuente: Elaboración Propia