



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C.  
LAMBAYEQUE, 2018**

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

**Autora**

**Bach. Díaz Vallejos Fiorella Azucena**

**Asesora**

**Mg. Heredia Llatas Flor Delicia**

**Línea de Investigación**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú**

**2019**





**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C.  
LAMBAYEQUE, 2018**

**Autora**

**Bach. Díaz Vallejos Fiorella Azucena**

**Asesora**

**Dra. Delgado Wong Sofía Irene**

**Línea de Investigación**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú**

**2019**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
EMPRESA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C.  
LAMBAYEQUE, 2018**

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

**Autora**

**Bach. Díaz Vallejos Fiorella Azucena**

**Asesora**

**Dra. Delgado Wong Sofía Irene**

**Línea de Investigación**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú**

**2019**



**TESIS**  
**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL**  
**DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERIAS**  
**GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE, 2018**

Asesora : Dra. Delgado Wong Sofía Irene

---

Nombre completo

Firma

Presidente : Dr. Max Fernando Urbinas Cárdenas

---

Nombre completo

Firma

Secretario : Dr. Jose William Cordova Chirinos

---

Nombre completo

Firma

Vocal : Mg. Carla Angélica Reyes Reyes

---

Nombre completo

Firma

## **DEDICATORIA**

*Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida, salud e inteligencia para culminar este trabajo de investigación, a mis padres y a mi novio por estar ahí cuando más lo necesité.*

**Autora**

## **AGRADECIMIENTO**

*Me gustaría agradecer de manera especial a mi Asesora, Dra.*

*Delgado Wong Sofía Irene por sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación que han sido fundamentales para mi formación como investigadora.*

**Autora**

## RESUMEN

La tesis denominada “Gestión por Competencias y su Relación con el Desempeño Laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018” se realizó con el fin de mejorar el desempeño laboral de la organización. Para realizar este tipo de investigación requerí del permiso de la gerencia y los colaboradores de la empresa, la cual tuvo una respuesta favorable y oportuna. La investigación tiene como objetivo general determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018. El tipo de investigación es descriptivo – correlacional con enfoque cuantitativo, posee un diseño no experimental y transversal, ya que se describen caracteres de las variables estudiadas para luego hallar su relación entre sí, se aplicó un muestreo no probabilístico y las técnicas a utilizar fueron la encuesta, entrevista y observación. Para la recolección de los datos se empleó el cuestionario de escala de Likert categorizado en 5 niveles a partir de 22 interrogantes, la cual se aplicó a los 30 colaboradores de Molinerías Grupo RAM, S.A.C., y se obtuvo una muestra de la misma cantidad, además de ello la guía de entrevista, que estuvo compuesta por 10 preguntas y la guía de observación. En los resultados de la encuesta se logró hallar la existencia de una relación media altamente significativa entre las variables. Se propuso implementar un modelo de competencias funcionales y el diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. En conclusión se pudo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías RAM S.A.C. Lambayeque, 2018; así mismo se examinó el manejo de la gestión por competencias en la empresa, se determinó además el nivel de desempeño laboral y se calculó el grado de relación entre las variables.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión por competencias, desempeño laboral, colaboradores.

## **ABSTRAC**

The thesis called “Management by Competences and its Relationship with Labor Performance in the company Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018” was carried out in order to improve the work performance of the organization. In order to carry out this type of investigation, I required the permission of the management and the collaborators of the company, which had a favorable and timely response. The general objective of the research is to determine the relationship between competency management and work performance at Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018. The type of research is descriptive - correlational with a quantitative approach, has a non-experimental and cross-sectional design, since characters of the variables studied are described and then find their relationship with each other, a non-probabilistic sampling and techniques were applied. To use were the survey, interview and observation. For the data collection, the Likert scale questionnaire categorized in 5 levels was used based on 22 questions, which was applied to the 30 employees of Molinerías Grupo RAM, SAC, and a sample of the same amount was obtained, in addition the interview guide, which was composed of 10 questions and the observation guide. In the results of the survey it was possible to find the existence of a highly significant average relationship between the variables. It was proposed to implement a model of functional skills and the design of strategies to improve the work performance of employees. In conclusion, it was possible to determine the relationship between management by competencies and work performance in the company Molinerías RAM S.A.C. Lambayeque, 2018; likewise, the management of skills management in the company was examined, the level of work performance was also determined and the degree of relationship between the variables was calculated.

**KEYWOORD:** Management by competences, work performance, collaborators.

INDICE	
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN .....	viii
PALABRAS CLAVE.....	viii
ABSTRAC .....	ix
KEYWORD.....	ix
INDICE.....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Realidad Problemática.....</b>	<b>17</b>
Contexto Internacional.....	17
Contexto Nacional.....	20
Contexto Local.....	23
<b>1.2. Trabajos previos.....</b>	<b>23</b>
Internacionales.....	23
Nacionales.....	27
Local.....	31
<b>1.3. Teorías relacionadas al tema.....</b>	<b>35</b>
<b>1.3.1. Gestión por Competencias .....</b>	<b>35</b>
1.3.1.1. Definición.....	35
1.3.1.2. Competencias .....	36
1.3.1.3. Principios.....	36
1.3.1.4. Características .....	39
1.3.1.5. Dimensiones de la gestión por competencias.....	40
1.3.1.6. Importancia del desarrollo de gestión por competencias.....	41
1.3.1.7. Beneficios de la gestión por competencias.....	42
1.3.1.8. Modelo de competencias.....	44
1.3.1.9. Tipos de competencias en función de la estrategia organizacional.....	45
<b>1.3.2. Desempeño laboral.....</b>	<b>50</b>
1.3.2.1. Definición.....	50
1.3.2.2. Dimensiones del desempeño laboral.....	50
1.3.2.3. Evaluación del desempeño laboral .....	52
1.3.2.4. Importancia de la evaluación del desempeño.....	52
1.3.2.5. Ventajas de la evaluación del desempeño laboral.....	53
1.3.2.6. Beneficios de la evaluación de desempeño.....	54
<b>1.4. Formulación del problema .....</b>	<b>54</b>
1.4.1. Problema general.....	54
1.4.2. Problemas específicos .....	54
<b>1.5. Justificación e importancia del estudio .....</b>	<b>54</b>
<b>1.6. Hipótesis.....</b>	<b>56</b>
<b>1.7. Objetivos .....</b>	<b>56</b>
1.7.1. Objetivo General.....	56
1.7.2. Objetivos Específicos.....	56
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO .....</b>	<b>58</b>
<b>2.1. Tipo y diseño de investigación.....</b>	<b>58</b>
2.1.1. Tipo de investigación .....	58
2.1.2. Diseño de investigación.....	58
<b>2.2. Población y muestra .....</b>	<b>59</b>
2.2.1. Población .....	59
2.2.2. Muestra.....	61
<b>2.3. Variables, Operacionalización .....</b>	<b>61</b>
2.3.1. Variables.....	61
2.3.2. Operacionalización .....	62

2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	64
2.4.1.	Técnicas de recolección de datos.....	64
2.4.2.	Instrumentos de recolección de datos.....	65
2.4.3.	Validez y confiabilidad .....	66
2.5.	Procedimientos de análisis de datos.....	67
2.6.	Aspectos éticos .....	68
2.7.	Criterios de Rigor Científico .....	69
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
3.1.	Tablas y figuras .....	71
3.1.1.	Resultado de correlación de variables.....	96
3.1.2.	Resultado por promedios.....	97
3.2.	Discusión de resultados.....	99
3.3.	Aporte científico .....	103
3.3.1.	Justificación.....	104
3.3.2.1.	General .....	105
3.3.2.2.	Específicos .....	105
3.3.3.	Visión .....	105
3.3.4.	Misión.....	105
3.3.5.	Valores de la empresa.....	106
3.3.6.	Organigrama .....	107
3.3.7.	Análisis Interno AMOFHIT.....	108
3.3.8.	Análisis Externo PESTEL .....	109
3.3.9.	Matriz FODA .....	110
3.3.10.	Cadena de valor .....	111
3.3.11.	Modelo de competencia funcional .....	117
3.3.11.1.	Definición.....	117
3.3.11.2.	Características .....	117
3.3.11.3.	Diccionario de competencias por niveles .....	118
3.3.11.4.	Perfiles en base a funciones y competencias por cargos .....	121
3.3.12.	Estrategias .....	131
3.3.12.1.	Desarrollo de las estrategias y actividades.....	132
3.3.13.	Costo total de la propuesta.....	138
3.3.14.	Presupuesto y financiamiento .....	138
3.3.15.	Beneficios de la propuesta .....	139
<b>IV.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>140</b>
4.1.	Conclusiones.....	141
4.2.	Recomendaciones.....	142
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>143</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>150</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Personal de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	60
<b>Tabla 2</b> Cuadro de Operacionalización de variable Gestión por Competencias. ....	62
<b>Tabla 3</b> Cuadro de Operacionalización de variable Desempeño Laboral. ....	63
<b>Tabla 4</b> Criterios éticos .....	68
<b>Tabla 5</b> Criterios de rigor científico .....	69
<b>Tabla 6</b> Distribución de la población según su sexo. ....	71
<b>Tabla 7</b> Distribución de la población según su edad. ....	72
<b>Tabla 8</b> Distracción de la población según su grado académico. ....	73
<b>Tabla 9</b> Estímulos basados en el desempeño.....	74
<b>Tabla 10</b> Trato justo por el trabajo realizado.....	75
<b>Tabla 11</b> Logra cumplir con los objetivos de la empresa .....	76
<b>Tabla 12</b> Responsabilidades de manera excesiva.....	77
<b>Tabla 13</b> Se siente seguro en su ambiente de trabajo. ....	78
<b>Tabla 14</b> Mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora. ....	79
<b>Tabla 15</b> Creatividad valorada por la Empresa. ....	80
<b>Tabla 16</b> Perfil adecuado para el puesto en el que labora. ....	81
<b>Tabla 17</b> Información necesaria acerca del puesto que ocupa.....	82
<b>Tabla 18</b> Conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo. ....	83
<b>Tabla 19</b> Habilidades para trabajo bajo presión. ....	84
<b>Tabla 20</b> Adaptarse a nuevos cambios. ....	85
<b>Tabla 21</b> Esfuerzo realizado diario.....	86
<b>Tabla 22</b> Identificado con la Empresa.....	87
<b>Tabla 23</b> Aportes significativos para la empresa.....	88
<b>Tabla 24</b> Buen trato por parte de su jefe. ....	89
<b>Tabla 25</b> Contexto laboral adecuado .....	90
<b>Tabla 26</b> Situaciones exitosas para la empresa.....	91
<b>Tabla 27</b> Reconocimiento en el equipo de trabajo. ....	92
<b>Tabla 28</b> Oportunidades para expresar habilidades.....	93
<b>Tabla 29</b> Liderazgo en su equipo de trabajo.....	94
<b>Tabla 30</b> Recibe capacitaciones de manera constante.....	95
<b>Tabla 31</b> Promedio de indicadores .....	97
<b>Tabla 32</b> Promedio de dimensiones.....	98
<b>Tabla 33</b> Promedio de variables .....	98
<b>Tabla 34</b> Valores de la empresa .....	106
<b>Tabla 35</b> Análisis AMOFHIT propuesto para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	108
<b>Tabla 36</b> Análisis PESTEL propuesto para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	109
<b>Tabla 37</b> Matriz FODA propuesto para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	110
<b>Tabla 38</b> Propuesta de nivel de puesto directivo de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. .....	118
<b>Tabla 39</b> Propuesta de nivel de puesto jefes de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ...	119
<b>Tabla 40</b> Propuesta de nivel de puesto auxiliar/operativo de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	120
<b>Tabla 41</b> Propuesta de perfil gerencial por funciones y competencias de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	121
<b>Tabla 42</b> Propuesta de perfil Jefe de Área Contable por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	119



<b>Tabla 43</b> Propuesta de perfil Jefe de Área Administrativa por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	120
<b>Tabla 44</b> Propuesta de perfil Jefe RR.HH por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	121
<b>Tabla 45</b> Propuesta de perfil Jefe Logístico por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	122
<b>Tabla 46</b> Propuesta de perfil Jefe Marketing por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	123
<b>Tabla 47</b> Propuesta de perfil Jefe Ventas por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	124
<b>Tabla 48</b> Propuesta de perfil Auxiliar/Operario Almacén por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	125
<b>Tabla 49</b> Propuesta de perfil Auxiliar/Operario Producción por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	126
<b>Tabla 50</b> Propuesta de perfil Auxiliar/Operario Atención al Cliente por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. ....	127
<b>Tabla 51</b> Metodología del diseño de estrategias.....	128
<b>Tabla 52</b> Estímulos grupales económicos .....	129
<b>Tabla 53</b> Estímulos no económicos.....	130
<b>Tabla 54</b> Actividades integradoras .....	131
<b>Tabla 55</b> Programa y contenido.....	132
<b>Tabla 56</b> Herramienta de control.....	133
<b>Tabla 57</b> Cronograma de actividades .....	134
<b>Tabla 58</b> Costo total de la propuesta .....	135
<b>Tabla 59</b> Ganancias al aplicar la propuesta. ....	136
<b>Tabla 60</b> Cuadro de Matriz de Consistencia.....	172
<b>Tabla 61</b> Ficha de Observación. ....	176

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Estadístico de fiabilidad Cronbach .....	62
<b>Figura 2</b> Distribucion de la poblacion según el sexo .....	71
<b>Figura 3</b> Dsitribucion de la poblacion según de edad.....	72
<b>Figura 4</b> Dsitribucion de la poblacion según su grado academico.....	68
<b>Figura 5</b> Estimulos basados en el desempeño.....	74
<b>Figura 6</b> Trabajo justo por el trabajo realizado.....	75
<b>Figura 7</b> Logra cumplir con los objetivos de la empresa.....	76
<b>Figura 8</b> Responsabilidad de maneras excesiva.....	77
<b>Figura 9</b> Se siente seguro en su ambien de trabajo ..	78
<b>Figura 10</b> Mantiene un buen estado de animo al momento que labora.....	79
<b>Figura 11</b> Creatividad valorada por la Empresa .....	80
<b>Figura 12</b> Perfil adecuado para el puesto en el que labora.....	81
<b>Figura 13</b> Informacion necesaria acerca del puesto que ocupa.....	82
<b>Figura 14</b> Conociemitno necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo. .	83
<b>Figura 15</b> Habilidades para el trabajo bajo presion.....	84
<b>Figura 16</b> Adaptarse a nuevos cambios. ....	85
<b>Figura 17</b> Esfuerzo realizado diario.....	86
<b>Figura 18</b> Identificado con la Empresa .....	87
<b>Figura 19</b> Aporte significativos para la empresa .....	88
<b>Figura 20</b> Buen trato por parte de su jefe.....	89
<b>Figura 21</b> Contexto laboral adecuado. ....	90
<b>Figura 22</b> Situaciones exitosas para la empresa.....	91
<b>Figura 23</b> Reconociemiento en el equipo de trabajo.....	92
<b>Figura 24</b> Oportunidades para expresar habilidades .....	93
<b>Figura 25</b> Liderazgo en su equipo de trabajo.....	94
<b>Figura 26</b> Recibe capacitaciones de manera constante.....	95
<b>Figura 27</b> Correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral mediante el coeficiente de Pearson.....	96
<b>Figura 28</b> Cadena de valor propuesta para la empresa Molinerías RAM S.A.C.....	108
<b>Figura 29</b> Propuesta de flujograma Logística Interna para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	112
<b>Figura 30</b> Propuesta de flujograma Operaciones para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	112
<b>Figura 31</b> Propuesta de flujograma Logística Externa para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	113
<b>Figura 32</b> Propuesta de flujograma Marketing y Ventas para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	113
<b>Figura 33</b> Propuesta de flujograma Servicios para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	114
<b>Figura 34</b> Propuesta de flujograma Adquisiciones para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	114
<b>Figura 35</b> Propuesta de flujograma Gestión RR.HH para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	115
<b>Figura 36</b> Propuesta de flujograma Desarrollo Tecnológico para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	115
<b>Figura 37</b> Propuesta de flujograma Infraestructura para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	116
<b>Figura 38</b> Producción de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	133
<b>Figura 39</b> Cancha deportiva en la que los colaboradores podrán realizar sus actividades integradoras.....	131
<b>Figura 40</b> Aplicación de la encuesta, realizada a los trabajadores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.....	180
<b>Figura 41</b> Aplicación de la encuesta.....	180
<b>Figura 42</b> Aplicación de la encuesta.....	180

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio investigativo, ha permitido conocer la importancia que tienen las dos variables de estudio y el efecto que tiene en las empresas. La investigación tiene como propósito percibir la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral permitiendo optimizar el rendimiento de los colaboradores en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

La metodología de la investigación consta de cuatro capítulos de los cuales:

El Capítulo I, contiene la realidad problemática a nivel internacional, nacional y local, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, su respectiva justificación e importancia, hipótesis, y sus objetivos tanto general como específico.

El Capítulo II está compuesto por los materiales y métodos a utilizar, basado en el tipo de diseño en donde se constata que la investigación es correlacional y descriptiva con un diseño no experimental cuantitativo transversal, para ello se tomará en cuenta a la población de la organización y su respectiva muestra, por consiguiente se utilizarán sus dos variables con su cuadro de operacionalización correspondiente.

El Capítulo III, conformada por la presentación y análisis de los resultados en tablas y figuras con su respectiva interpretación y discusión, y además de ello el aporte científico de la propuesta de estudio tomada como recurso y medio ante la problemática del tema.

El Capítulo VI, está conformado por las conclusiones y las recomendaciones del tema investigado.

## **1.1. Realidad Problemática**

Actualmente se vive en un ámbito muy exigente, en donde la competitividad profesional no sólo se da en el ámbito local sino también en lo internacional donde las organizaciones requieren un elevado incremento en lo que concierne a capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos ya que sirven como pieza clave para llevar a cabo un excelente desenvolvimiento en el área en la que se labora, con las cuales se podrá lograr un óptimo desempeño, con el fin de que el trabajador pueda integrarse e identificarse con la empresa de tal manera que logre los objetivos propuestos por la organización.

Una correcta y efectiva fusión de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y valores de un individuo permitirá la solución de problemas que acontecen de manera cotidiana en el área donde se desenvuelve, logrando la eliminación del mal planeamiento de competencias específicas, el erróneo manejo de competencias con respecto al perfil del trabajador, y además no sólo se desarrollarían las competencias con respecto al nivel profesional sino en todos los demás contextos.

Es por ello que al realizar una óptima gestión a nivel competitivo y plantearla como algo novedoso nos permitirá lograr un alto impacto en lo que se refiere a un eficiente desempeño, y no sólo en el ámbito laboral sino también en el conductual, convirtiéndolo en eje de la gestión empresarial, obteniendo como resultado la solución a cualquier tipo de situación compleja que se presente, tanto personal como profesionalmente.

### **Contexto Internacional**

Paredes (2018) asegura que actualmente en Ecuador el problema que atraviesa la administración de recursos humanos es que posee un erróneo papel operativo en las empresas, debiéndose cambiar por uno proactivo y estratégico con el fin de cubrir las necesidades competentes que requiere el mercado actual, sumado a ello se sabe que el éxito de cualquier organización dependería de la correcta ubicación del puesto del colaborador obteniendo así un nivel de desempeño idóneo por parte de sus integrantes, es así que la gestión en lo que concierne al recurso del ser humano con respecto a competencias aporta de manera significativa con la obtención productiva de las organizaciones potenciando así el recurso de lo mencionado anteriormente.

El autor mencionado asegura que eliminar el papel mecanizado (operativo) del recurso humano permitirá obtener un personal altamente proactivo y competitivo con el

puesto de trabajo idóneo, obteniendo como resultado fehaciente, respuestas concretas con respecto al desempeño que ejercen, y que el rol que ejercen dentro de la empresa es fundamental ayudando no sólo a ellos mismos sino también a la organización en sí.

Butrica y Ortiz (2017) mencionan que en su artículo Deloitte en Ecuador las compañías en Latinoamérica a nivel moderno, grande y mediano, manejan prácticas administrativas referente al talento que posee el ser humano en sí, parecidas al fin y al cabo a las de países emergentes, pero eso sí, sin lograr que la unidad encargada del personal ocupe una colocación importante dentro de las organizaciones, arraigándose el primordial inconveniente en el vacío habilidoso de liderazgo en la empresa, es por ello que para su solución, ésta debe realizar la combinación de una fuerza laboral numerosa con talento calificado que logre repercutir sobre el perfil de competencias requerido para que los profesionales del área de RR.HH creen valor, con el fin de establecer un área adecuada para el recurso humano, en mejora del desarrollo y el beneficio de la empresa y más aún para fijar el rol que verdaderamente esta área tiene que desempeñar (p.11)

Según lo expuesto por el autor, una óptima gestión del talento humano permitirá potenciar estratégicamente las habilidades de los colaboradores de la organización, principalmente del área de recursos humanos que es de donde se imparte la importancia de la competitividad con respecto a capacidades, con el objetivo de obtener el perfil idóneo del puesto que ocupa y lograr un acertado posicionamiento del área misma en la organización.

Bárcenas (2017) argumenta que el problema radica en que la colectividad de organizaciones colombianas no se llega a usar los efectos que se tiene con respecto al desempeño para así poder equilibrar su capacidad a la destreza, es más, ni siquiera sirven para tomar decisiones sobre las personas de la organización de forma lógica y analítica, cuyos resultados no son fiables, y que reúnen datos irrelevantes ocupando espacio en los discos duros de algún servidor y de vez en cuando son analizados por algún “técnico en desempeño organizacional” cuando se lo solicitan. Es así que para eliminar el uso de tan rutinario lenguaje, se recomienda para los jefes y en general para la organización no realizar de manera seguida las evaluaciones con el fin de que en la mayoría de las organizaciones, éstas no se vuelvan incómodas, recordando que no se pueden suspender su uso porque son necesarias y cumplen con las expectativas para las que fueron creadas.

Según lo expuesto por el autor, se tienen que realizar evaluaciones a los colaboradores por desempeño de manera no rutinaria para no ser tomadas con incomodidad y molestia, con el fin de que la empresa logre obtener registros fehacientes del nivel de rendimiento tanto en habilidades como conocimientos que va adquiriendo el colaborador a lo largo de su estadía en la organización.

Xirau (2017) menciona que la claridad es una cualidad que a veces es menospreciada dentro de las organizaciones en España y Latinoamérica. 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.

Según lo expuesto por el autor, la toma de decisiones puede afirmar el fracaso o el triunfo de una organización, es por ello que la decisión debe ser concisa y precisa, para ser descifrable por los colaboradores al organizar las actividades establecidas, con el objetivo de poder lograr buenos resultados, con el fin de generar una comunicación efectiva para no generar deficiencia en los trabajadores por falta de un mal mensaje dado.

Rodrigo, Enrique y Gonzáles (2015) argumenta 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.

Según lo expuesto por la autor, en su estudio nos informa que se debe tener una perspectiva diferente con respecto al tema de gestión por competencias en el espacio laboral, con el fin de generar una nueva visión identificando las diversas destrezas, conductas y conocimientos para un óptimo desarrollo de las actividades correspondientes. Por ello la organización debe tener una perspectiva distinta en el ambiente laboral a nivel general concerniente a sus colaboradores con el objetivo de reforzar sus diversas competencias, identificándolas y evaluando su transcurso de avance.

### **Contexto Nacional**

Fritz (2019) en su blog ¿Cómo escoger al mejor candidato para trabajar en sus negocios en base a la gestión por competencia? La selección de nuevo personal es un proceso fundamental para toda empresa, y los criterios que se manejan han evolucionado con el paso del tiempo. La especialización de un profesional es tan importante como su perfil personal y valores. La decisión del empleador depende de factores como el rápido proceso de adaptación, el correcto funcionamiento de un área o el cumplimiento de los objetivos. La evaluación dentro de un proceso de selección permite indagar capacidades laborales de un candidato para un cargo. A través de herramientas como las entrevistas por competencias y los test psicolaborales (presenciales y online), podemos obtener información sobre la personalidad, inteligencia, comportamiento, valores, etc. de un candidato.

Según lo expuesto por la autora, el implementar un óptimo proceso de selección de personal en base a sus competencias servirá de apoyo para la empresa puesto que el colaborador será idóneo para el puesto requerido, con el fin de contar con profesionales capacitados, acorde a los lineamiento de la organización produciendo así mejores resultados en el corto y mediano plazo antes que solo basarse en una entrevista regular o por recomendación.

Escalante (2018) en su blog “Gestión por Competencias: Compromiso con el Desarrollo Empresarial”. Indicó que las empresas peruanas pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente. Y esta fuga de talentos está ocasionando pérdidas de productividad y de competitividad entre otras cosas. Y el motivo es que los profesionales



se sienten limitados en su desarrollo ya sea porque no hay más puestos para escalar o porque simplemente la empresa no está proveyendo de formas de desarrollar a su personal. Otro motivo importante, mencionado por expertos del sector, es que no se está seleccionando al personal adecuado. El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo alinear a las personas que integran la empresa u organización para lograr los objetivos organizacionales, lo que implica diseñar o adaptar los distintos subsistemas de recursos humanos o capital humano para relacionarlo con la estrategia empresarial organizacional. Este modelo nos ayuda, también a fortalecer la cultura organizacional en la medida en que se seleccionen las competencias adecuadas, que desarrollen y fomenten la cultura deseada.

Según lo expuesto por la autora, la gestión por competencias es una herramienta de dirección que se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, sin importar el tamaño, y que tiene un gran requerimiento que es el compromiso de la dirección en su implementación y éxito.

Silva, Silva y Bautista (2018) el mayor problema de las organizaciones actuales es rápidamente verse inmersas en cambios tecnológicos, sociales y económicos, que no permiten ir acorde con tiempo de adaptación de un colaborador dentro de una empresa, y que él pueda tener el tiempo suficiente para poder equilibrar tanto su capacidades, habilidades y conocimientos y su entorno, es por ello que se busca lograr la compatibilidad de las competencias de un trabajador con su desempeño, en su institución, con el objetivo que la organización se beneficie, y con ello consecuentemente permitir de forma clara el cumplimiento de las metas trazadas por parte de la empresa y el poder brindar un servicio de calidad.

Según lo expuesto por el autor, la inmersión de la organización en los ámbitos tecnológicos, sociales y económicos y la compatibilidad con el colaborador permitirá que el proceso de adaptación vaya de la mano con la relación que tenga las competencias que poseen los colaboradores y con el puesto de trabajo que ocupan con el fin que logren sus objetivos y un mejor desempeño para un mayor rendimiento, permitiendo así brindar un mejor servicio.

Sempertegui (2015) menciona que en la actualidad, uno de los problemas ante los que se enfrentan las organizaciones es la administración del capital humano. Por ello, los mejores profesionales deben ser reclutados y ubicados en las posiciones laborales adecuadas según sus competencias y perfil del puesto del trabajo. El conocimiento de los puestos de trabajo es muy importante para seleccionar el personal lo cual se debe hacer a través de una buena gestión del talento humano en una empresa con el fin de mejorar el perfil del trabajador y la calidad del servicio que se ofrece (p.3)

Según lo expuesto por el autor, los colaboradores deben encontrarse lo suficientemente preparados en sus puestos de trabajo correspondientes para más adelante ayudara a generar grandes acontecimientos con respecto a su rendimiento, en donde puedan desempeñarse de forma amplia permitiendo que puedan aportar de manera significativa al crecimiento e incremento tanto de la empresa como de ellos mismos.

Salina (2016) ha logrado 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.

Según lo expuesto por el autor, se deben observar las diferentes conductas de los trabajadores, donde se tiene que concretar sus competencias frecuentes y determinadas, luego evaluarlas las competencias con respecto a su conducta, para así asemejar si están desarrollando de manera correcta sus actividades. El tener noción de ellos me permitirá avanzar y conocer más, apoyar o fortificar en temas laborales o personales, para cultivar un grandioso trabajo en equipo y creando familiaridad a nivel entorno.

## **Contexto Local**

Molinerías Grupo RAM S.A.C. es una empresa dedicada a brindar el servicio de molienda del arroz cáscara y la comercialización del arroz pilado. Tiene actualmente 10 años en el mercado. La problemática que recae en esta organización es el no poseer una óptima gestión por competencias, basándose en la inexistencia de un modelo funcional con respecto a la descripción del puesto (perfil), lo que estaría ocasionando la contratación de un personal no idóneo, además se suma la falta de conocimiento introspectivo del propio colaborador con respecto a sus habilidades, destrezas y hasta sus capacidades, contribuyendo a que el trabajador no sepa a ciencia cierta qué papel desempeña en su puesto de trabajo y que si verdaderamente está capacitado para ello, por otro lado no existe un registro de estímulos que se realice de manera gradual con respecto al nivel de productividad que realiza cada trabajador, éste por el contrario sólo se limita a recibir el pago establecido por la empresa, es así que sienten que no reciben un trato justo por parte de sus jefes a pesar de que logran cumplir con los metas trazadas por la organización.

Por otra parte el desempeño laboral de cada colaborador se percibe en una baja magnitud, ya que no se toma en cuenta de manera adecuada el esfuerzo que realiza, por lo mismo es que no se siente identificado con la empresa. Existencia de falta de reconocimiento y oportunidades brindadas, sumado a ello las escasas veces en que se capacita al personal, conllevando a la creación de debilidades.

Es por ello, que al haber tomado como base y haberme informado a cerca de todo lo que repercuten estas dos variables en conjunto y de qué manera a la empresa, se procura determinar si la gestión por competencias guarda algún tipo de relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. y a su vez plantear diferentes tipos de actividades con respecto a la solución de los problemas que afronta la organización, planteando una propuesta que contribuiría a su mejora.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Internacionales**

Sigcha (2018) en Ecuador investigó sobre *“Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigui Valdini de la ciudad de Ambato”*, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de gestión por competencias como herramienta de gestión del Talento Humano para contribuir el incremento del desempeño organizacional, con un diseño de estudio deductivo que

permitirá medir la relación del sistema de gestión por competencias y el desempeño laboral, posee un tipo de estudio correlativo descriptivo de diseño no experimental, se concluye por tanto que por medio de la fundamentación teórica se evidencia el origen de la Gestión del Talento Humano permitiendo conocer varias cualidades y requerimientos que presentan las organizaciones, para así impulsar una mejora continua, logrando resultados favorables para la organización.

Según lo expuesto por el autor, un modelo de gestión del recurso humano en la maximización del desempeño laboral de los trabajadores, en la actualidad se sabe que un modelo por competencias adecuado de manera estratégica para una organización logra que ésta mejore tanto a nivel productivo como laboral logrando que los trabajadores se puedan desempeñar de manera eficiente y proactiva.

Albán (2017) en Ecuador investigó sobre *“Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias para la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo”* que tiene como objetivo principal implementar un Tipo de Gestión por Capacidades, que sirva en sí, al momento de poder ejercer y evaluar el resultado de sus procesos internos de talento humano. El tipo de investigación fue descriptiva y de tipo propositivo, con un diseño no experimental, en el que no se manipula ninguna de las dos variables y que se estudian en su ambiente natural. Obtuvo como conclusión que se implementó el Modelo de Gestión por Competencias en la Corporación Civil Red de Instituciones Financieras de Desarrollo – RFD, tomando como base su plan estratégico actual, así como su misión y visión.

Según lo mencionado por el autor, la implementación de un modelo por competencias ayudará de manera significativa a la organización ya que se ejercerá y evaluará de manera óptima los procesos internos que se desarrollan referente a los colaboradores con el fin de plasmen mejoras en la empresa.

Martínez (2017) en Nicaragua investigó acerca de la *“Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017”*, la presente tesis tuvo como objetivo, la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, con un tipo de estudio descriptivo con diseño propositivo, los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer objetivo

específico de esta investigación, fue lograr describir el proceso de gestión de talento humano (específicamente para el personal docente), llegando a conclusión que para conocer a fondo este proceso en la Facultad se abordaron los aspectos de reclutamiento y selección, que forman parte de la gestión del talento humano, detallando que los requisitos a lo interno de las plazas se divulgan en un sistema de ingresos donde se tiene que pasar por varios vínculos, además se realiza la publicación en las páginas web.

Según lo expuesto por el autor, hoy en día no sólo se trata de tener satisfacción sino también de poseer parámetros, trazos en los cuales tengamos la plena certeza que podemos adoptar en nuestros puestos de trabajo permanencia, que somos para la sociedad para realizar aportes tan significativos y efectivos que seamos capaces de desarrollarnos con plenitud en cualquier actividad.

Ávila (2016) en Colombia 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. 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.

Según lo expuesto por el autor, es esencial reconocer las diferentes competencias de los colaboradores, generando así conocimientos de su desempeño de acuerdo a sus habilidades, destrezas y conductas que le permite realizar sus tareas. Por eso la empresa debe observar a cada uno de los colaboradores donde forman parte del proceso de las actividades, generando motivación y familiaridad para el desarrollo de sus competencias.

Alarcón (2015) en Ecuador investigó sobre *“La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi”*, tuvo como objetivo analizar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi, posee un tipo de estudio

correlacional descriptivo de diseño no experimental, concluyendo que el 44.58 % de instituciones públicas de la localidad no aplican gestión del talento humano por competencias, lo cual afecta directamente en el desempeño laboral de las personas con discapacidad.

Según lo mencionado por el autor, se debe tener en mucha consideración la manera en que se establecen los procesos por los cuales se genera la ayuda y apoyo para cada trabajador considerando las escalas de los niveles de competencias que ellos mismos poseen, obteniendo a cambio un mejor desempeño y mayor productividad para con la empresa misma.

Villacis (2015) en Ecuador investigó sobre *“El talento humano y su incidencia en el desempeño de la gestión por resultados del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de San José de Ancón del cantón Santa Elena, año 2015”*, tiene como objetivo determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y operativo orientado al diseño de un modelo de gestión para fortalecimiento del desempeño laboral, es de tipo de estudio correlacional de diseño no experimental, en conclusión se determinó que el 60,34% del total de que participaron en las encuestas pertenece a la suscripción de contrato por nombramiento es decir personal estable, cuya opinión es relevante para el objeto de estudio.

Según lo expuesto por el autor, no sólo se debe tomar en cuenta al alto mando de la empresa sino también a las jerarquías continuas que posee la organización, partiendo desde los directivos hasta el personal operativo, es por ello que se tiene que optar por la realización de un modelo que ayude a la mejora en el desempeño laboral en la organización.

Vera (2015) en Ecuador investigó sobre *“La Gestión por Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”*, tuvo como objetivo analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, de tipo descriptiva correlacional de diseño cuantitativa no experimental, la siguiente investigación tuvo como conclusión que 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.

Según lo expuesto por el autor, la gestión del talento humano y el desempeño en varias ocasiones se ven reflejados de manera positiva cuando en la forma de proceder con respecto a su rendimiento, trabajo en equipo y liderazgo de los colaboradores, la normativa y desarrollo de los procesos internos de la organización se realizan de manera conjunta con el fin de lograr mejorar continuas y la obtención de óptimos resultados.

### **Nacionales**

Meza (2018) en Lima investigó sobre “*Gestión por competencias y su influencia en la ventaja competitiva de los restaurantes ubicados en la Avenida México – Comas, 2018*”, tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión por competencias en la ventaja competitiva de los restaurantes. El método científico usado en la investigación es hipotético deductivo, de tipo aplicada, de nivel explicativo causal y de diseño no experimental de corte transversal. Se concluye que la Gestión por Competencias influye en la Ventaja Competitiva de los restaurantes ubicados en la Av. México – Comas, 2018.

Según lo expuesto por el autor, el desarrollo de una óptima gestión por competencias logrará que la ventaja competitiva de la organización frente a otras del mismo rubro, se denote de manera abismal, con el fin de no solo generar beneficios para la empresa, sino también para cada uno de sus colaboradores.

Pérez (2018) en Lima investigó sobre “*Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018*”, tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión por competencias y la productividad de la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018. El presente estudio tuvo como tipo de investigación correlacional. Como conclusión obtuvo que existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y la productividad, partiendo de un análisis estadístico utilizando la correlación de Pearson, cuyo resultado arrojó 0,843 con la cual se concluye que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Según lo expuesto por el autor, para poder lograr una elevada productividad en la empresa se debe gestionar como pieza principal las competencias de los colaboradores con el fin de lograr sus habilidades, destrezas y conocimientos en manera conjunta para que, de la mano con el desempeño laboral que posean, puedan generar mayores ingresos a la organización.

Cueva y Quispe (2017) en Cajamarca investigó sobre “*Relación que existe entre la Gestión por competencias y la motivación en los colaboradores de la empresa Financiera Uno S.A. Cajamarca 2017*”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la Gestión por competencias y la motivación de los colaboradores de la empresa Financiera Uno S.A. Cajamarca 2017. El estudio de esta tesis se basa en una investigación no experimental Transversal - de diseño descriptivo correlacional. Como conclusión se determinó que existe una relación positiva entre la Gestión por competencias y la motivación de los colaboradores de la empresa Financiera Uno S.A, debido a que se obtuvo un valor Pearson =0,867 lo cual indica que existe una correlación positiva altamente significativa y se identificó además que la Gestión por competencias cuenta con una dimensión que predomina en la motivación debido a que arrojó un valor Pearson de 0,681 por lo que se puede decir que la dimensión llamada remuneración tiene una correlación moderada altamente significativa en los colaboradores de la empresa Financiera UNO S.A – Cajamarca 2017

Según lo expuesto por el autor, actualmente se sabe que las variables gestión de talento humano y motivación guardan estrecha relación y que al medirlas se puede diagnosticar el promedio que tienen estas dos juntas, es así que se encuentran soluciones referentes con la variable más afectada.

Saldaña (2015) en La Libertad investigó sobre “*Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral en la empresa hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo*”, tiene como objetivo principal determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo. El estudio de esta tesis se basa en una investigación no experimental, de diseño inductivo – deductivo correlacional. De la investigación se concluyó que el estudio de la variable de la Gestión del Talento Humano permitió concluir que los trabajadores de Hipermercados Tottus de la Provincia de Pacasmayo, perciben a la gestión del talento humano en general como regular y los



trabajadores se sienten ligeramente satisfechos respecto a la administración, aplicación, mantenimiento, evaluación de las personas, así mismo consideran que sus servicios no están siendo valorados mediante la dirección y desarrollo y retribución que perciben. Sin embargo en los aspectos de, administración y evaluación de personas, los trabajadores presentan un mayor índice de satisfacción, lo cual debe aprovechar Hipermercados Tottus para mejorar y fortalecer sus resultados.

Según lo expuesto por el autor, las etapas de la gestión del talento humano y los factores de desempeño, se obtienen a partir del grado de afecto y cercanía que tiene el trabajador para con la organización, y se deduce que la gestión del talento humano influye de gran manera en el desempeño laboral del trabajador y que para mejorarlo es necesario reinventar y actualizar las etapas de la gestión a través de una propuesta.

Vergara (2015) en La Libertad investigó sobre *“La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Servicios Electromecánicos Pacasmayo SEMEPA S.R.L”*, su objetivo es determinar como la Gestión del Talento Humano influye en el desempeño laboral de los colaboradores de Servicios Electromecánicos Pacasmayo “SEMEPA S.R.L”, su diseño es descriptivo – transversal, llegando a la conclusión que el estudio de la variable de la Gestión del Talento Humano permitió determinar que los trabajadores de la empresa Servicios Electromecánicos Pacasmayo “SEMEPA S.R.L de la Provincia de Pacasmayo, perciben a la gestión del talento humano en general como regular. Los trabajadores se sienten satisfechos respecto a la selección, compensación, desarrollo, capacitación, mantenimiento, evaluación de las personas. Sin embargo en los aspectos de, selección y evaluación de personas, los trabajadores presentan un índice deficiente, lo cual debe solucionar para mejorar y fortalecer sus resultados.

Según lo expuesto por el autor, señala que se deben considerar de su suma importancias los aspectos de selección y evaluación de personas ya que son aspectos fundamentales con respecto a la gestión del talento humano en el desempeño laboral con el fin de obtener mejoras y óptimos resultados a nivel de toda la organización con relación a su fortalecimiento.

Rosales (2015) en Apurímac investigó sobre *“Gestión por competencias y su relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015”*, el objetivo

general de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad mencionada, la investigación fue de carácter no experimental – correlacional y para presentar los resultados se utilizaron cuadros y gráficos, procesados programa estadístico SPSS .Se concluyó que la correlación entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.146, que corresponde a una relación positiva muy baja.

Según lo mencionado por el autor, el recurso humano (colaborador) que se emplea tiene que poseer valoración y desarrollo, logrando así que en la empresa se potencien las alternativas de solución con respecto a su desempeño, ya que el colaborador debe percibir el compromiso y las oportunidades que brinde la organización con el fin de reafirmar la relación entre las dos partes.

Padilla y Medina (2015) en La Libertad investigaron sobre *“Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A- Planta Galletas en el año 2015”*, tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A -Planta Galletas en el año 2015, el estudio de esta tesis se basa en una investigación no experimental - de diseño descriptivo correlacional. Como conclusión se obtuvo que la Molinera Inca S.A es una empresa manufacturera con 50 años de experiencia en el sector de molienda de trigo, se caracteriza por tener una cultura corporativa, la cual es similar a una gran familia ya que la mayoría de los colaboradores tienen entre 15 y 20 años de experiencia. Se rige por procedimientos formales y políticas donde el valor de la eficiencia y la estabilidad están siempre presentes, sus actividades y procesos están regidos por la alta dirección y sus valores, normas y objetivos están claramente establecidos.

Según lo expuesto por el autor, para lograr un óptimo desempeño del colaborador es imprescindible la existencia de un ambiente laboral saludable por parte del personal en la empresa, es por ello que hoy en día la mayoría de las organizaciones suelen realizar o crear reconocimientos de acorde al desempeño que el trabajador ejerza con el fin de elevar significativamente su nivel.

## **Local**

Carpio (2019) en Lambayeque investigó sobre “*Gestión por Competencias para Incrementar la Productividad de los Colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018*”, tuvo como objetivo, proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018. El tipo de investigación es propositiva de diseño no experimental transversal descriptiva. Como conclusión obtuvo que 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.

Según lo expuesto por el autor, un plan de gestión por competencias ayudaría a identificar las habilidades, conocimientos y capacidades que poseen los colaboradores generando así un incremento positivo con respecto a la productividad de la organización, centrándose en la motivación como herramienta principal de ello.

Carhuachín (2018) en Lambayeque investigó sobre “*Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – La Libertad, 2018*”, tuvo como objetivo, implementar un modelo de Gestión por Competencias para Mejorar el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Municipalidad Provincial Otuzco, 2018. La investigación realizada es de tipo básica – descriptiva, de diseño no experimental. Concluyó que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que, un modelo de gestión por competencias mejora significativamente el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco, 2018 y además de ello el rendimiento humano no se logra evaluar en forma periódica y se hace necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para mejorar el desempeño laboral del talento humano.

Según lo expuesto por el autor, aplicar un modelo de gestión por competencias basado en la elaboración de un perfil de puestos y un manual de funciones ayudaría de manera significativa a lograr el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa para la mejora de su desempeño en la organización.

More (2017) en Lambayeque investigó sobre la *“Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la Empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016”*. Lambayeque. 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; 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.

Según lo expuesto por el autor, la organización debe invertir en continuas capacitaciones para sus colaboradores, porque dependerá de ellos para un óptimo desempeño laboral. La empresa debe constar de una buena organización para lograr una buena comunicación entre todos, para determinar la efectividad laboral de cada colaborador al tener confianza con la identidad de la organización.

Santa María (2017) en Lambayeque sobre *“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en profesionales de la salud de una microred. Lambayeque 2017”*, tuvo como principal objetivo, el determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral en profesionales de la salud en Lambayeque en el 2017. La investigación realizada es de tipo básica, diseño no experimental y nivel correlacional. Llegó a la conclusión que dado que el valor de  $p=0.000<0.05$ , se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe una relación fuerte y directa ( $r=0,760$ ) entre la Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en profesionales de la salud de una microred. Lambayeque 2017

Según lo mencionado por el autor, para lograr un óptimo desempeño se deben trabajar en los colaboradores el compromiso y desarrollo de capacidades conjuntamente con sus habilidades para poder conseguir trabajar en equipo, con el fin de no dar lugar a fallas que puedan conllevar a situaciones lamentables por parte del personal en acción con respecto a las tareas realizadas.

Castro (2016) en Lambayeque investigó sobre “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería, arquitectura y urbanismo de la Universidad Señor De Sipán – Lambayeque - 2016”, tuvo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Señor de Sipán de la Provincia de Chiclayo – 2016. El tipo de investigación será Descriptiva – Correlacional – Causal, la contrastación de la hipótesis será de diseño no experimental. El enfoque de esta investigación es cuantitativo con un alcance correlacional. En conclusión, se analizó la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Señor de Sipán, puesto que, con un nivel de significancia del 95% encontramos que el coeficiente de Correlación de Pearson es de 0,988 y el p\_valor es de 0,000 resultado que evidencia la veracidad de la conjetura general del estudio. Así mismo se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los docentes de la facultad.

Según lo expuesto por el autor, la influencia que tiene el clima laboral en el desempeño laboral del colaborador es gigantesca ya que sino no se cohesionarían estas dos variables en mención se corre el riesgo de que la empresa, tenga un bajo rendimiento con respecto a su colaboradores por lo que se tiene que tener suma importancia este contexto.

Llontop (2015) en Lambayeque investigó sobre “*Gestión de competencias y su relación con el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss Chiclayo, 2015*”, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss – 2015. El diseño de estudio que posee es cuantitativo porque en el estudio se recolectará y se examinara la información sobre las variables y no experimental porque en la investigación se prestó atención a los hechos que se muestran en su contexto natural. Obtuvo como conclusión que la gestión por competencias tiene relación con el desempeño laboral del personal del área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss – Chiclayo, con un coeficiente de Pearson que representa ,968.

Según lo expuesto por el autor, la gestión por competencias juegan un papel fundamental en el desempeño de los colaboradores basándose principalmente en el

óptimo manejo de sus habilidades, conocimientos y capacidades, con el objetivo lograr mantenerlos motivados, elaborando programas de estímulos y de manera conjunta y no menos importante de capacitaciones.

Tamay (2015) en Lambayeque investigó sobre *“La Gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015”*, el objetivo de la investigación es explicar la influencia que ejerce la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015. El diseño de estudio que posee es no experimental, transversal, causal – explicativo. En conclusión obtuvo que: La gestión administrativa influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo. Existe desmotivación de los trabajadores administrativos para desempeñarse en sus labores, las funciones a desempeñar no son cumplidas en forma eficiente perjudicando de esta manera al estudiante y el perfil de la mayoría no es el apropiado para el desempeño laboral encargado no existe la adecuada selección y reclutamiento de personal.

Según lo expuesto por el autor, la gestión que se realiza a nivel administrativo se debe manejar de manera eficiente con el fin de que se cumplan con los requerimientos necesarios para una mejor optimización del desempeño laboral de los colaboradores sobre todo en la importancia en la motivación, manual de funciones y perfil de puestos.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Gestión por Competencias**

##### **1.3.1.1. Definición**

Alles (2007) habla acerca de la terminología competencia y de cómo ésta se encuentra dirigida de manera directa a las peculiaridades que tiene cada tipo de persona de acuerdo a su forma de ser, sumándose a ello las conductas para así dar origen a un óptimo desempeño laboral en los puestos de trabajo que se ocupa, dirigido tanto a empresas y mercados diferentes (p.29)

Fernández (2005) hace referencia a la nueva introducción que tiene la gestión del poder humano a nivel de capacidades con la finalidad de poder lograr adaptar una selecta dirección de los trabajadores y ello poder dirigirlo a la linealidad de la organización, debido a que en la actualidad al recurso humano no se le valora como se debiera, no se explota, y mucho menos se le optimiza (p.22)

Los autores nos dicen claramente que una clara y óptima gestión por competencias hacen referencia a un buen desempeño laboral por parte de los colaboradores de una organización haciendo énfasis en su valorización de acuerdo a sus características y comportamientos.

### 1.3.1.2. Competencias

Alles (2006) argumenta que una competencia es considerada un plus en el recurso humano ya que permite además de su valorización realizar un desempeño o rendimiento maximizado, pero eso sí, sin perder la noción de la afinidad que tiene con el temperamento mismo de la persona en cualquier tipo de contexto. (p.61)

Alles (2005) entiende por competencia a la maximización que se le da al talento humano con la finalidad de ejercer un mejor y eficiente desempeño en la compañía, tanto en su rendimiento como en sus conductas a nivel humano teniendo un efecto positivo en ello. (p.29)

### 1.3.1.3. Principios

Según Fernández (2005) son las siguientes:

**Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa:** Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del «recurso humano» a la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización (p.23)

**Las competencias constituyen el principal el activo de los recursos humanos de una organización:** En su origen, la política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos, nóminas y seguridad social.

A posteriori se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas y generales (planes de carrera, planificación de la formación, etc.) que contribuyeran al crecimiento personal de los empleados.

No obstante, esta concepción no logró encardinar la función de recursos humanos en la dirección estratégica de las empresas (p.23)



Las organizaciones de los años 80 del siglo pasado necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador. Así, surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio (p.23)

Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional (p.24)

**Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización:** Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia pueden hacer innecesario un puesto concreto. O modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

Se produce así, una transición del concepto de puesto al concepto de ocupación, que entre otras características se define como la utilización de un conjunto de competencias. Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el «perfil disponible» y el que requieren las ocupaciones constituye el «perfil requerido» (p.24)

**La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño:** En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente:

En el nivel de competencias que posee la persona.

En el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación.

En los resultados que obtiene con dichas competencias (p.24)

**La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas:** Centra a los directivos y mandos en unos pocos aspectos clave de su rol dentro de la empresa. Como inconvenientes podemos destacar:

Por su abstracción, las competencias son complejas de evaluar.

Es un modelo poco aplicable para niveles operativos dentro de la organización, que son, no lo olvidemos, aquellos que están en contacto directo con el cliente y de los que depende la prestación del servicio o la producción del producto. No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hacer hoy y se ignora lo que sabremos mañana (p.25)

Para conseguir la movilidad y aumentar la flexibilidad hay que definir y hacer asumir unos valores, unas herramientas y unos principios de gestión impulsores. El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones (p.25)

Fernández (2005) argumenta que el talento humano es un claro ejemplar de aporte en la organización, basándose en que el colaborador juega un papel fundamental al momento de establecer estrategias, sumado a ello además se encuentra la identificación exacta de perfiles requeridos para cada tipo de trabajador, ligado a sus habilidades y conocimientos; se sabe además que las competencias son tomadas como factor clave para el incremento de rendimiento laboral; y que se tiene que tener en claro que las funciones en un puesto de trabajo no serán siempre las mismas, no tendrán la misma dirección eternamente, sino que al contrario éstas poseen un determinado tiempo de

acuerdo a los requerimientos por parte del mercado; en lo concerniente a los sistemas de incentivos se basan tres factores fundamentales, que son con respecto al nivel de competencias, al modo y desarrollo en que se emplean y los resultados obtenidos; con referencia a la obstrucción del desplazamiento de los puestos que da paso a otra dinámica de desempeño, es por ello que se dice que las competencias en este ámbito son complejas al momento de la evaluación.

#### **1.3.1.4. Características**

Según Fernández (2005) las características son las siguientes:

**Independiente:** Las competencias se materializan en los diferentes departamentos de la organización como los conocimientos y comportamientos necesarios para que ese departamento verifique su misión, con independencia de la estructura funcional que le caracteriza en cada momento (p.34)

**Propia:** De cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Al contrario, las competencias esenciales exigen que los perfiles de conocimiento y comportamiento se formulen a medida de la situación estratégica y de los conocimientos del entorno. Es decir, apropiadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada organización (p.35)

**Privativa:** De las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas (p.35)

**Modificable y Evolucionable:** De manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio (p.36)

Fernández (2005) expone que las características se basan principalmente a nivel independiente que es donde las competencias con referencia a aptitudes y conocimientos se dan a nivel de departamentos y áreas de la organización; propia porque no existe un reglamento estipulado en el que se diga y mencione que las competencias son de aplicación global; privativa ya que los colaboradores hacen el aporte en su propio desempeño;

modificable y evolucionable al seguir los requerimientos impuestos por el mercado.

#### **1.3.1.5. Dimensiones**

Alles (2006) cita a Spencer, quien alude las siguientes dimensiones:

**Motivación:** Intereses que un ser humano discurre de forma estable y que rigen la conducta a ejecutar concerniente a quehaceres o alcanzar metas propuestas, con el fin de obtener una retribución económica, si fuera el caso y de igual modo la posibilidad de alejarlos de ellos por no haber recibido un trato justo. (p.60)

**Características:** se refiere a aquellas características físicas concernientes al ambiente de trabajo con respecto a la seguridad laboral y objeciones en contextos en los que el individuo manifiesta su rendimiento en el lugar de trabajo de acuerdo a la responsabilidad que se le fuera impuesta. (p.61)

**Concepto propio o de uno mismo:** Se refiere a estados de ánimo, valores o tendencia a la creatividad, que son comportamientos de acción y reacción en la que profetizan de que manera se irán a desenvolver los individuos en un puesto de acuerdo a su perfil. (p.61)

**Conocimiento:** es la noción que una persona posee sobre un área específica, con el objetivo de realizar de manera eficiente las tareas encomendadas, teniendo en cuenta que no se lograrán calcular de la misma forma por no conseguir anunciar en totalidad el rendimiento a nivel organizacional. (p.61)

**Habilidad:** Destreza en tareas donde se trabaja bajo presión ya sea físico o mental, con el fin de que todo ello se evidencie en situaciones cambiantes ya sea en juicio y además de ello en pericias que se vean reflejadas en el individuo. (p. 62).

Alles (2006) señala que la motivación es considerada por los colaboradores como algo importante ya que en ello radica su conveniencia con el fin de realizar diversas acciones; características al describir tanto lo físico como lo conductual ante los diversos contextos; el concepto propio, respecto a lo introspectivo de la persona misma; el conocimiento, que es el procesamiento de la información en las diferentes áreas o departamento de la

organización; y por último la habilidad, que es donde se ve reflejado el desempeño demostrando el nivel de capacidad y destreza.

#### **1.3.1.6. Importancia**

Alles (2006) argumenta los procesos de aplicación de la gestión en cada paso de RR.HH:

**Análisis y descripción de puestos:** Cuando una compañía quiere efectuar un diseño de gestión, este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad. (p. 89).

**Reclutamiento y selección:** Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. (p. 90).

**Evaluaciones de competencias:** Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores. (p. 90).

**Planes de carrera y sucesión:** Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro. (p. 92).

**Formación:** Para lograr formar al personal se debe tomar en cuenta tres vías: para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo, pero se debe tener noción de las competencias que posee el personal, cuales no posee y en qué nivel se presentan (p. 92).

**Evaluación del desempeño:** Lo primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360°, el cual se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems. (p. 93).

**Compensaciones:** Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación al puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan. (p. 94).

Alles (2006) menciona que es aquí en la importancia donde recae el peso del desarrollo ya que se da en cada proceso, tal como en un comienzo el análisis y su respectivo esquema detallado, el reclutamiento y selección de personal que es donde se hace la implantación de los perfiles; su respectiva evaluación para la detección de las carencias o fallas, los planes a fines de carrera y el promover el puesto de trabajo en el que se encuentra el trabajador, la formación con la que se le moldee al personal para llegar a saber qué es lo que posee y que es lo que no, y por consiguiente su evaluación respectiva que permitirá una plena satisfacción y las compensaciones que será medido con su desempeño.

#### **1.3.1.7. Beneficios de la gestión por competencias**

Sali y Vela (2004) mencionan los beneficios que aporta la gestión por competencias en los caracteres siguientes:

##### **Beneficios de carácter estratégico:**

**Distribución óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización:** Se debe tener presente la estructura profesional con la que se cuenta para agrupar y distribuir en forma racional las aportaciones que se realizaran en cada uno de los procesos, y no se debe perder de vista las estrategitas, la misión los objetivos; de este modo las competencias definidas tengan una proyección a futuro y sean validad por un

periodo de tiempo determinado y poder así obtener los resultados deseados. (p. 32).

**Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios:** Resulta ideal que cuanto más profesionalizada este la plantilla de la empresa y cuenten con competencias desarrolladas, se obtendrá un ámbito de conocimientos y actuaciones mucho más sencillas a los cambios que acontezcan en el entorno, el beneficio para la organización es que se obtendrá una respuesta con mayor rapidez a las demandas de los usuarios (p. 33).

**Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos:** Se debe permitir la utilización de los recursos humanos de manera flexible, es decir que el ámbito de actuación del personal se realice en varios puestos de trabajo afines y poder así tener una mejor respuesta a circunstancias que se presenten. (p. 33).

**Incremento de la aportación de las personas a la organización:** Es el aporte que cada colaborador está dispuesto a entregar a la organización con el fin de mejorar el logro de los objetivos. (p. 33).

**Cambio de cultura y estilo de liderazgo:** Es un cambio en el estilo de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, y así poder fomentar la comunicación y un mejor dialogo con los colaboradores, es decir fomentar una cultura organización más abierta y participativa y sea más valorada por toda la organización. (p. 33).

### **Beneficios para el trabajador**

**Mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales:** Es decir, formar al colaborador en competencias de significación para él, respondiendo a las necesidades reales de la organización y aumentar así la ocupabilidad del colaborador dentro de la organización, logrando así una mayor satisfacción y mejores desempeños. (p. 36).

**Crecimiento profesional sostenido: la actualización de los conocimientos y habilidades:** La organización debe contar con suficiente

visión proyectivo que permita a los colaboradores ampliar su campo de actividades y competencias, a través de la actualización de sus conocimientos y habilidades, permitiendo así un crecimiento profesional y evitar la obsolescencia de los mismos que repercutirán dentro de la organización. (p. 36).

Sali y Vela (2004) argumentan que los beneficios se dan en dos tipos de formas, tanto por la empresa, en donde se da una mejor flexibilidad, adaptación sistemática e incremento de aportes como colaborador pero para con la empresa y por otro lado los beneficios del trabajador neto con respecto a su crecimiento

#### **1.3.1.8. Modelo de competencias**

Saracho (2005) menciona los siguientes modelos:

**Modelo de competencias distintivas:** creado por David McClelland, que se refiere a la evaluación del potencial de desarrollo que la persona mostrará en la realización de actividades (p.33)

**Modelo de competencias genéricas:** credo por William Byham, sirve para la evaluación de capacidades a fondo de la persona en la manera de comportarse y que le permitirá desempeñarse de manera correcta (p.33)

**Modelo de competencias funcionales:** creado por Sydney Fine, que se refiere a desempeños o resultados concretos que la persona muestra en la realización de actividades determinadas y poder cumplir con las metas establecidas (p.34)

Saracho (2005) señala que la existencia de estos tres modelos permiten que en conjunto el desempeño laboral del colaborador se logre de manera concisa y maximizada, ya sea a través de la realización de las tareas, comportamientos y propósitos establecidos con el fin de lograr los objetivos establecidos por parte de la organización, ya sea a nivel distintivo, genérico y funcional.



### **1.3.1.9. Tipos de competencias en función de la estrategia organizacional**

**Competencias cardinales:** Son aquellas que cada integrante de la organización debería poseer y que es aplicable a toda la organización, en su esencia permite alcanzar la visión de la organización a través de diversos aspectos que posee cada colaborador (Alles, 2006, p. 85).

Alles (2005) menciona las siguientes competencias cardinales para aplicar el modelo de competencias:

**Compromiso:** Es el sentir como propios los objetivos organizacionales y apoyar al logro de los objetivos comunes, al igual que superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos y controlar la puesta en marcha de acciones acordadas; pero esto no se lograría si no se cumplen con los compromisos tanto a nivel personal como profesionales (p. 66).

**Ética:** El colaborador debe sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, es decir que el colaborador debe sentir y obrar en todo momento tanto en la vida profesional y laboral como en su vida privada, incluso en forma contraria a sus intereses propios o a nivel de organización al que pertenece (p. 68).

**Prudencia:** Es la moderación y sensatez en todos los actos realizados, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo distinguir lo bueno y lo malo para la institución, como para el personal y para sí mismo (p. 60).

**Justicia:** Es la actitud de dar a cada uno lo que le corresponde, tanto en la relación con los clientes como con los compañeros de trabajo o en el manejo del personal, cumpliendo con las políticas de la empresa (p. 72).

**Orientación al público:** Es el deseo de ayudar o servir a los usuarios, comprenderlos y satisfacer sus necesidades, es decir que el colaborador debe esforzarse por conocer y resolver aquellos problemas que merecen atención inmediata, y no solo se trata de una mera conducta frente al usuario, ya que debería ser un esfuerzo voluntario y oportuno (p.76).

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo que se espera, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, que van a satisfacer la necesidad de usuario y mejorar la calidad del servicio, y esto se mide a través del logro de resultados, del cumplimiento de metas y mejorando el nivel de rendimiento acorde al marco de estrategias de la organización (p. 78).

**Calidad de trabajo:** Es la excelencia que el colaborador busca en el trabajo a realizar e implica tener los conocimientos suficientes en temas del área del cual es responsable, y poseer la capacidad para aportar soluciones prácticas y operables en aquellos aspectos complejos que se presentan dentro de la organización, al igual que posea buena capacidad y discernimiento (p. 80).

**Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad de adaptarse a los cambios, es decir que el colaborador tenga predisposición de modificar conductas y hacer frente a distintos contextos, situaciones, medios y así como lidiar con distintas personas, actuando de manera correcta y comprensiva antes estos escenarios, todo ello para poder alcanzar determinados objetivos (p. 84).

**Perseverancia:** El colaborador tiene que tener firmeza y constancia en la ejecución de aquellas actividades a su cargo, es decir aquella predisposición para mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos hasta lograr y superar los objetivos. No solo se debe ser conformista, pues para lograr los objetivos será necesario la fuerza interior por parte del colaborador (p. 88).

**Iniciativa:** Es la actitud de adelantarse a los demás en su accionar, es decir es la proactividad y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, marcar el camino a través de acciones buscando nuevas oportunidades o mejores soluciones a los problemas (p. 92).

**Innovación:** Es la capacidad para mejorar y modificar las cosas, con soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, ante los usuarios y hacia la misma organización (p. 94).

**Autocontrol:** Es el dominio de sí mismo, mantener bajo control las emociones y evitar reacciones negativas ante cualquier tipo de provocación, oposición u hostilidad de terceros (p. 100).

**Conciencia organizacional:** Es el reconocimiento de los atributos y modificaciones que posee la organización, es decir es la capacidad de prever como afectaran aquellos acontecimientos o situaciones a usuarios y a los miembros de la institución (p. 104).

**Competencias específicas:** Para algunos grupos de personas tiene un sentido vertical, es decir por área; y para otros grupos tiene un sentido horizontal, es decir por funciones, pero que convergen y se combinan ambos sentidos, en consecuencia, es la realización de actividades alineadas a criterios de eficiencia, eficacia, productividad y competitividad (Alles, 2006, p. 85).

Alles (2005), menciona las siguientes competencias específicas para niveles intermedios:

**Alta adaptabilidad:** Es aquella capacidad de modificar la conducta personal para lograr determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en distintos contextos, situaciones y medios de manera rápida y adecuada (p. 148).

**Colaboración:** Es la capacidad de poder trabajar de manera coordinada y en colaboración con otros grupos o áreas de la organización u organismos externos con los que se deba interactuar, es decir tener respeto a los demás y comprensión (p. 150).

**Dinamismo:** Es la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, con distintas personas y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte el nivel de actividad (p. 154).

**Empowerment:** Es el establecer objetivos de desempeño y responsabilidades personales, esto conlleva al aprovechamiento de la diversidad de actitudes y habilidades de los miembros del equipo e involucra a los mismos para conseguir los resultados (p. 156).

**Confiabilidad:** Son las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, y estar comprometidos y ser honestos en cada acción realizada (p. 158).

**Habilidad analítica:** Es la capacidad de organización del razonamiento o la lógica frente a una actividad a realizar (p. 162).

**Liderazgo:** Es la habilidad que orienta la acción de grupos humanos hacia una dirección determinada, a través de fijación de objetivos y prioridades, motivación e inspiración, transmitir energía hacia los demás, y manejar cambios para asegurar la competitividad y efectividad en el largo plazo (p.166).

**Modalidades de contacto:** Es la habilidad de comunicación que alienta a otros a compartir información y valorar las contribuciones de los demás, es decir el saber escuchar y acceder a información que se posea. (p. 170).

**Nivel de compromiso:** Es el apoyo para lograr los objetivos en conjunto, es decir ser justo ante decisiones en situaciones difíciles (p. 172).

**Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario):** Es demostrar sensibilidad por las necesidades y exigencias, escuchar y generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo (p. 174).

**Negociación:** Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y así poder lograr compromiso por parte de los colaboradores, también es la capacidad para manejar conflictos aplicando la técnica ganar-ganar centrándose en el problema y no en la persona (p. 186).

**Comunicación:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y exponer aspectos positivos, es decir saber escuchar y entender (p. 188).

**Trabajo en equipo:** Es la capacidad de hacer participar a los colaboradores o miembros de un equipo en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos que se quieren lograr. (p. 198).

**Capacidad de planificación y de organización:** Es la capacidad para determinar de manera coordinada metas y prioridades tomando en cuenta las acciones, los plazos y recursos que se disponen, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información (p. 202).

**Pensamiento analítico:** Capacidad para resolver y entender un problema a partir de un análisis, comparaciones y las causas que están presentes en el problema (p. 220).

**Dirección de equipos de trabajo:** Es aquella capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, motivando a quienes lo conforman a trabajar con responsabilidad (p. 230).

**Desarrollo de relaciones:** Es el actuar para mantener y establecer relaciones cordiales, cálidas y amenas con distintas personas (p. 252).

Alles (2005) relata a cerca del tipo de competencias en función de la estrategia de la organización, como es en el caso la aplicación constante de la identificación que se posee para con la empresa, las buenas costumbres basadas en la ética, su respectiva sensatez, el trato justo y equitativo, la orientación al servicio del usuario, a los resultados, la excelencia con la que realiza la calidad del desempeño, la adaptación, firmeza y perseverancia, el ser proactivo e innovador, con ello también el control de las emociones, y el crear conciencia al saber que la organización atravesará por situaciones de cambio.

Alles (2006) por otro lado las competencias pero de manera específica ya que se da por área o departamento en la que se encuentra dividida por niveles, de los cuales se encuentra la modificación de las conductas, la cooperación al trabajar de manera conjunta, el trabajar en situaciones cambiantes de manera efusiva y enérgica, también se suma a ello la toma de diversas actitudes y capacidades de los colaboradores, basándose en la confianza, el razonamiento de una persona competitiva y un buen líder, comunicándose de manera efectiva y elocuente, con un compromiso altamente decisivo, con una orientación hacia el cliente en el aspecto de trabajador y usuario, el manejo de conflictos, escucha y participación activa, la capacidad de análisis en la resolución de conflictos y su desarrollo a nivel laboral y emocional.

## **1.3.2. Desempeño laboral**

### **1.3.2.1. Definición**

Palaci (2005) define que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (p.154)

Palaci (2005) habla acerca de la importancia del desempeño laboral en la organización y el aporte fundamental que ésta abarca en base a las situaciones de cambio llevado a cabo en un lapso de tiempo.

Robbins y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p. 281)

Robbins y Coulter (2013) hacen mención acerca de la medición del desempeño y de qué manera ésta se ejecuta con respecto a su evaluación en lo que respecta al compromiso que tiene el colaborador con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con respecto a los autores mencionados anteriormente el desempeño laboral y su evaluación se encuentran estrechamente ligados partiendo de las conductas y aporte que dan a la organización en la que el colaborador se desenvuelve.

### **1.3.2.2. Dimensiones del desempeño laboral**

Según Chiavenato (2007) las dimensiones del desempeño laboral son los siguientes:

**Satisfacción del trabajo:** Se refiere a los diferentes sentimientos favorables o desfavorables con los que el colaborador tiene percepción de su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes, la cual se encuentra relacionada con el potencial, su identificación y aporte dentro de la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipos de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros (p.127)

**Autoestima:** Es un factor determinante significativo, de superar problemas depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser relacionado con la elevada exposición de auténticos sentimientos, además se debe confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas, sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso (p.127)

**Trabajo en equipo:** Trabajo en equipo en donde se puede mejorar en contacto directo con los usuarios que presentar el servicio. Dentro de una estructura, provocan fenómenos y se desempeñan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, oportunidades de expresión de habilidades, el levantamiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las comunicaciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de los colaboradores, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas por un trabajo efectivo.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen al equipo de trabajo (p.127)

**Capacitación del personal:** La capacitación se refiere al proceso implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible. Los programas de capacitación generan resultados favorables en el mayor tipo de los casos. El objetivo de esta es brindar continuidad de información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos (p.127)

Para Chiavenato (2007) se desagregan en dimensiones, de las cuales la satisfacción es en donde se trabaja el nivel de confort adquirido por el colaborador al laborar, la necesidad de logros y metas basado en la autoestima, donde además se uniformiza el trabajo en conjunto, y el implemento de capacitaciones constantes y necesarios de acuerdo a su contenido.

### **1.3.2.3. Evaluación**

Mondy (2010) habla acerca de la evaluación que atraviesan los trabajadores para medir su nivel de rendimiento laboral con el fin de fortalecer e identificar los puntos problema dentro de ello, de la mano de estímulos que ayuden en su mejora, para así poder cumplir con el compromiso en el logro de objetivos y metas en base a un sistema que involucre recopilación informativa y formativa de cada uno de los colaboradores. (p.239)

### **1.3.2.4. Importancia**

Chiavenato (2011) indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados (p.201)

Chiavenato (2011) habla acerca de la importancia que radica cuando se da la evaluación a nivel de desempeño, ya que con ello se logra realizar la implantación de mejoras a nivel de las políticas de la empresa, optimización maximización en la toma de decisiones detección de errores y a la observación de la existencia de problemas, y con ello también trae consigo beneficios los cuales son el ser promovido de puesto, y mejoras a nivel de manejo de funciones.



### 1.3.2.5. Ventajas de la evaluación

Bohlander y Snell (2013) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

**Mejora del desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño (p. 342)

**Políticas de compensación:** La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño (p. 342)

**Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado (p. 342)

**Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría (p. 342)

**Errores en el diseño de puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores (p. 342)

**Desafíos externos:** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal puede prestar ayuda (p. 342)

Bohlander y Snell (2013) mencionan y énfasis en las ventajas que se despliegan a partir de la retroalimentación para mejoras, las políticas compensativas, capacitación continua, los clásicos errores a nivel

informativo, y no sólo en ello sino también en el diseño y los desafíos a raíz de los factores externos.

#### **1.3.2.6. Beneficios**

Werther (2008) habla acerca de la obtención de beneficios con respecto a la evaluación en referencia a los criterios de dirección de metas y objetivos, conocimiento e información, identificación de nuevas perspectivas, y la elaboración de un documento que mejore en la toma de decisiones, promociones, y planes o programas remunerativos.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque?

#### **1.4.2. Problemas específicos**

P1. ¿Cuál es el análisis que establece la gestión por competencias en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque?

P2. ¿Cuál es la determinación del nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque?

P3. ¿Cuál es el nivel de incidencia entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque?

### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. Además, en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación cuáles son los beneficios que se derivarán de ella (p.40)

Es necesario justificar esta investigación en base al propósito que plantea el autor porque permitirá diferenciar los motivos por los cuales nace la necesidad de desarrollar esta investigación, para que con ello, este proyecto repercuta de manera significativa para con la sociedad.

### **Justificación teórica**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el valor teórico que posee la investigación se reduce a: ¿se llenará algún vacío de conocimiento?, ¿se podrán generalizar los resultados a principios más amplios?, ¿la información que se obtenga puede servir para revisar, desarrollar o apoyar una teoría?, ¿se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de una o de diversas variables o la relación entre ellas?, ¿se ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de algún fenómeno o ambiente?, ¿qué se espera saber con los resultados que no se conociera antes?, ¿se pueden sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis para futuros estudios? .

La presente investigación se realiza con el fin de generar un exhaustivo debate académico a partir de los conocimientos dados por los diversos autores de los citados libros, revistas, blogs, artículos y tesis, logrando así, llegar a ocasionar una serie de confrontaciones con respecto a las diversas teorías expuestas en el estudio, a comparar resultados, buscar soluciones referentes a la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías RAM S.A.C. con el propósito de llegar a la reflexión.

### **Justificación metodológica**

La utilidad metodológica que posee la investigación se reduce a: ¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿contribuye a la definición de un concepto, variable o relación entre variables?, ¿pueden lograrse con ella mejoras en la forma de experimentar con una o más variables?, ¿sugiere cómo estudiar más adecuadamente una población? (Hernández. et al, 2014)

La presente investigación posee un diseño no experimental cuantitativo y de tipo correlativo permitiendo calcular el nivel de relación existente de una variable como lo es en la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la empresa Molinerías RAM S.A.C. aplicando para ello la encuesta que se utilizará como base de recolección de datos y el cuestionario como instrumento que como se sabe son dos de las fuentes más confiables para llegar a obtener un fehaciente resultado.

### **Justificación social**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la relevancia social que posee la investigación se reduce a: ¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?, ¿quiénes se

beneficiarán con los resultados de la investigación?, ¿de qué modo? En resumen, ¿qué alcance o proyección social tiene?

El presente estudio de la empresa Molinerías RAM S.A.C. servirá como una clase de guía permitiendo abrir paso a nuevas y futuras generaciones investigativas en lo concerniente a gestión por competencias y desempeño laboral tanto en el ámbito académico como en el empresarial con el fin de solucionar las carencias que se presenten a nivel cotidiano por parte del sector privado y logrando expandir los conocimientos y experiencias a nivel académico.

En la presente investigación se obtuvo como única limitación la sección de trabajos previos al no hallar tesis del rubro de Molinerías, empresas productoras, comercializadoras y de servicios que sean de tipo correlativas y que a su vez poseen alguna de las dos variables en estudio.

## **1.6. Hipótesis**

**Hi.** Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018.

**Ho.** No existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías RAM S.A.C. Lambayeque, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Analizar la gestión por competencias que se emplea en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.

Determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.

Medir el nivel de relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.

# **CAPÍTULO II**

## **MATERIAL Y METODO**

## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

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

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

Se determinó que el tipo de investigación sea correlacional, ya que permitió medir el nivel de asociamiento entre las variables Gestión por Competencias y Desempeño Laboral quienes no serán tratadas, ni manipuladas y se mantendrán tal cual durante el proceso de investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) indican que los estudios correlacionales “al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (p.81)

La investigación es descriptiva debido a que se analizaron y midieron las variables estudiadas.

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92)

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

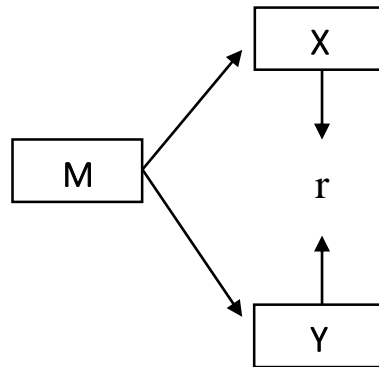
El diseño de la investigación es de carácter no experimental, ya que se realizó sin manipular variables observando los fenómenos para después analizarlos, y además es de corte transversal ya que se realizó en un momento de tiempo determinado.

Se estableció que la investigación posea un enfoque cuantitativo por lo que se basa en la validación de las hipótesis determinadas utilizando la recolección de datos para la corroboración de las mismas, habiendo tenido como principio fundamental la medición y el análisis estadístico con el objetivo de instaurar estándares de comportamiento y comprobación de teorías.

La Investigación No Experimental Cuantitativa Transversal podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos

en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152)

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (p.154)



Dónde:

M: Muestra de los trabajadores de la empresa Molinerías RAM S.A.C.

X: Gestión por competencias

Y: Desempeño laboral

r: Relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p.174)

El universo escogido para esta investigación corresponde a un total de 30 colaboradores, que forman parte de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, que como se muestran a continuación estuvieron enumerados por apellidos y nombres de forma ascendente y con su respectivo cargo al que pertenecen.

**Tabla 1***Personal de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>N°</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
1	Álvarez Juárez, Kiara Marianet	Vendedora
2	Bances Zapata, José Mercedes	Maquinista
3	Barrientes Reátegui, José Luis	Contador
4	Bravo Álvarez, Deisy Aracely	Asistente Administ.
5	Carbone Soplapuco, Juan Augusto	Almacenero
6	Chapoñan Damián, José Rosendo	Maquinista
7	Chiroque Campos, Ángel Félix	Almacenero
8	Coronado Soplapuco, Mónica Luz	Administradora
9	Cruz Castro, Ivan	Limpieza
10	Díaz Solis, Laurie Romina	Secretaria
11	Dioses Odar, José Santos	Tolvero
12	Fernández Medina, Orlando	Sub Gerente
13	Guevara Quispe, Jorge	Almacenero
14	Lara Nestares, Raúl	Gerente General
15	Lara Nestares, Marlene	Gerente Financiera
16	Odar García, Víctor Manuel	Vigilante
17	Quispe Huamani, Eutropia Livia	Gerente Administ.
18	Ramos Zeña Yunior Manuel	Estibador
19	Santiesteban Santiesteban, Juan	Vigilante
20	Serquén Ascencio, Nataly del Milagro	Control de Calidad
21	Silva Arámbulo, Jorge	Vigilante
22	Socola Pisco, Brian Kevin	Estibador
23	Suyón Barrientes, Wilfredo Antonio	Vigilante
24	Tejada Inoñán, Salvador	Vigilante
25	Tello Vallejos, Edwin Paolo	Limpieza
26	Velásquez Vásquez, José Walter	Chofer
27	Yarlaque Damian, Juan José	Operador-Cosechadora
28	Zeña Valdera, José Celso	Maquinista
29	Samamé Carrasco, Daniel	Estibador
30	Díaz Pérez Manuel	Tolvero
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>		<b>30</b>

**Fuente:** *Base de datos Molinerías RAM S.A.C.*



### **2.2.2. Muestra**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) argumentan que se hace referencia a una pequeña parte de la totalidad de la que se recogen ejemplares definidos (p.173)

Se trabajó con la misma cantidad de población (30 colaboradores) de la empresa Molinerías RAM S.A.C. Lambayeque, puesto que sólo se cuenta con ese número de personal laborando en la organización, es decir, que el objeto de estudio es reducido.

## **2.3. Variables, Operacionalización**

Hernández, Fernández y Baptista (2013) señalan que una definición operacional, específica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos (p.111)

### **2.3.1. Variables**

#### **Gestión por competencias**

Según Alles (2007) “El término competencia, hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p.29)

#### **Desempeño laboral**

Palaci (2005) define que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (p.154)

### 2.3.2. Operacionalización

**Tabla 2**

*Cuadro de Operacionalización de variable Gestión por Competencias.*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems o Respuestas</b>	<b>Instrumento de recolección</b>	<b>Unidad de escala</b>	
<b>Gestión por Competencias</b>	<b>Motivación</b>	<b>Retribución Económica</b>	- Considera usted que recibe estímulos en base a su desempeño	Cuestionario/ Encuesta	Escala de Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. Desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	
		<b>Trato justo</b>	- Cree usted que recibe un trato justo por el trabajo que realiza			
		<b>Objetivos propuestos</b>	- Considera usted que logra cumplir con los objetivos de la empresa			
	<b>Características</b>	<b>Responsabilidad</b>				- Cree usted que su jefe le designa responsabilidades de manera excesiva
			<b>Seguridad laboral</b>			- Considera usted que se siente seguro en su ambiente de trabajo
	<b>Concepto propio o concepto de uno mismo</b>	<b>Estado de ánimo</b>				- Considera usted que mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora
			<b>Tendencia a la creatividad</b>			- Considera usted que su creatividad es valorada por la empresa
		<b>Perfil</b>	- Considera usted que posee el perfil adecuado para el puesto en el que labora			
	<b>Conocimiento</b>	<b>Noción</b>	- Considera usted que cuenta con toda la información necesaria a cerca del puesto que ocupa			
		<b>Eficiente</b>	- Cree usted que posee el conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo			
<b>Habilidad</b>	<b>Trabajo bajo presión</b>	- Cree usted que posee las habilidades necesarias para trabajar bajo presión				
	<b>Situaciones cambiantes</b>	- Considera usted que se le facilita adaptarse a nuevos cambios				

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 3**

*Cuadro de Operacionalización de variable Desempeño Laboral.*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems o Respuestas</b>	<b>Instrumento de recolección</b>	<b>Unidad de escala</b>
<b>Desempeño laboral</b>	<b>Satisfacción del trabajo</b>	<b>Potencial</b>	- Considera usted que la empresa toma en cuenta el esfuerzo que realiza a diario en su puesto de trabajo	Cuestionario/ Encuesta	Escala de Likert 1.Totalmente en desacuerdo 2.Desacuerdo 3.Indiferente 4.De acuerdo 5.Totalmente de acuerdo
		<b>Identificación</b>	- Cree usted que se siente identificado con la empresa		
		<b>Aporte</b>	- Considera usted que brinda aportes significativos para la empresa		
		<b>Percepción</b>	- Cree usted que recibe un buen trato por parte de su jefe		
		<b>Contexto</b>	- Considera usted que realiza sus actividades diarias en un contexto laboral adecuado		
	<b>Autoestima</b>	<b>Necesidad</b>	- Siente usted la necesidad de lograr situaciones exitosas para la empresa		
		<b>Reconocimiento</b>	- Siente usted que es reconocido dentro de su equipo de trabajo		
		<b>Oportunidades</b>	- Considera usted que la empresa le brinda oportunidades que le permiten expresar sus habilidades		
	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Liderazgo</b>	- Considera usted que se promueve el liderazgo en su equipo de trabajo		
	<b>Capacitación</b>	<b>Continuidad</b>	- Considera usted que recibe capacitaciones de manera constante		

**Fuente:** *Elaboración propia*

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos**

#### **La encuesta**

Fue el tipo de técnica que se utilizó para una eficiente recolección de datos, a través de la cual se recuperaron los resultados, con el objetivo de realizar una evaluación diagnóstica a los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Del Cid *et al.* (2007), menciona que “la encuesta constituye la implementación de un procedimiento estandarizado que permite obtener información de forma oral o escrita sobre una muestra amplia de sujetos; orientándose típicamente en información sobre la conducta, valores, actitudes, y situaciones sociales de los individuos, añadiendo información más allá del individuo, es decir sobre sus relaciones o actividades con otra persona” (p.85).

#### **La entrevista**

Fue el tipo de técnica que se utilizó para recolectar toda la información necesaria por parte de uno de los jefes (Contador) de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C., en este caso el contador, quien era la persona que tenía completo conocimiento de todo el manejo de la organización, quien fue pieza clave para hallar el verdadero problema.

Hurtado (2010) argumenta que la entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información) (p.863)

#### **Observación**

Fue el tipo de técnica que se utilizó para recabar información a nivel global, que se dio cuando se analizó el contexto y estructuración organizacional, donde se recopiló, seleccionó y registró toda la información necesaria para la investigación, en este caso se visitó la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Según Hurtado (2010) señala que la observación constituye un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato y tacto). La observación es la apertura integral de la persona con respecto a lo que circunda así como la

selección, registro sistemático y codificación del conjunto de hechos, situaciones o conductas observadas (p.833)

## **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

### **El cuestionario**

En este aspecto se utilizó como medida de aplicación el cuestionario, donde se recogieron los datos de respuesta de forma anónima y confidencial, sin control de tiempo en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.; se aplicó sin alterar el funcionamiento cotidiano de las actividades diarias de manera anónima y voluntaria, esto logró erradicar posibles influencias que pudieran inducir una respuesta determinada.

Según Del Cid *et al.* (2007), “las preguntas son la expresión manifestada, normalmente en forma de interrogante, que constituyen la estructura formal del cuestionario y mediante ella se recopila la información”. (p.109)

De la misma forma el cuestionario establecido en Escala de Likert estuvo conformado por 5 niveles que se presentan a continuación:

Totalmente en Desacuerdo (TD).....	1
Desacuerdo (D).....	2
Indiferente (I).....	3
De Acuerdo (A).....	4
Totalmente de Acuerdo (TA).....	5

### **La guía de entrevista**

Instrumento que sirvió para poder formar un elaborado y esquematizado listado de 22 preguntas dirigidas de forma clara y concisa, hacia el contador, con contenido concreto y directo acerca del personal que labora en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Según Hurtado (2010) señala que la guía de entrevista debe contener datos generales de identificación del entrevistado, datos censales y sociológicos, y datos concernientes al evento de estudio (p.867)

### La guía de observación

Sirvió para elaborar una descripción y recolección correcta del entorno de la organización, tanto externa como internamente, con el fin de tomar los datos necesarios que formarían parte de la información de la presente investigación en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Hurtado (2010) menciona que la guía de observación es un instrumento que precisa los aspectos a observar pero de forma general. El investigador desarrolla de manera descriptiva y amplía cada aspecto contenido en la guía de observación. Este instrumento es más estructurado que el registro anecdótico, pues le indica al observador los aspectos sobre los cuales va a centrar la atención, pero más abierto que la lista de cotejo y la escala de estimación, puesto que el investigador tiene que hacer un registro descriptivo (p.841)

### 2.4.3. Validez y confiabilidad

La fiabilidad se tomó en base al alfa de Cronbach con un 0.956, con el que se comprobó el grado de validez y confiabilidad ya que existe la aproximación a 1 que posee el cuestionario que consta de 22 preguntas.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,956	22

**Figura 1** El estadístico de fiabilidad del presente cuestionario tiene un alfa de Cronbach de 0,956.

**Fuente:** Programa Estadístico SPSS 21

En la Figura 1 se observa un alfa de Cronbach de 0.956, en donde N de elementos son 22, ya que es la cantidad de aseveraciones por las que está compuesto.

Según Ñaupas *et al.* (2011) mantienen que si el resultado del coeficiente se encuentra entre 0.72 a 0.99 existe una excelente confiabilidad por aproximarse a 1 lo cual significa que el instrumento es confiable y válido.

## 2.5. Procedimientos de análisis de datos

Los datos adquiridos al momento de realizar dicho análisis se desarrollaron de la siguiente manera:

El primer paso fue la observación, que se dio cuando se analizó el contexto, se recopiló, seleccionó y registró toda la información necesaria para la investigación, en este caso se visitó la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. , todo esto con el fin de coordinar la realización del presente estudio.

El segundo paso fue la entrevista, que se le realizó de manera directa al contador de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

El tercer paso fue la integración, la cual se dio con una evaluación diagnóstica de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. El desarrollo se efectuó de la siguiente manera:

Se planificó las actividades para la realización de la encuesta

Se aplicó la respectiva encuesta a los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Se tabularon los datos obtenidos y se analizó la información recolectada.

Se concluyó brindando las observaciones pertinentes.

Para el análisis respectivo de la información se emplearon:

Cuadros y gráficos estadísticos para las variables, porcentajes para categoría de variables.

Para el procesamiento estadístico se utilizó un programa sistemático basado en tareas financieras y contables permitiendo elaborar cálculos matemáticos con el fin de procesar e interpretar la información para luego graficarla.

De igual manera se utilizó el software de análisis estadístico conocido como IBM SPSS Statistics 21 (Statistical Package for the Social Sciences) para llevar a cabo el desarrollo de la base de datos de la empresa Molinerías Grupo RAM SA.C., así mismo el programa informático Microsoft Excel que ayudó en el proceso en base a fórmulas de la información.

## 2.6. Aspectos éticos

Éstos fueron recolectados de los autores Noreña *et al.* (2012) como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Criterios éticos*

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS
<b>Consentimiento informado</b>	Los participantes se mantuvieron conformes con brindar información relevante aceptando sus deberes y responsabilidades.
<b>Confidencialidad</b>	Se les brindó información cuidando con la seguridad y protección como informantes importantes de la investigación.
<b>Observación participante</b>	Los investigadores participaron con cordura mientras se recolectaba los datos asumiendo con mucha responsabilidad y valor para todos los efectos que genere los datos recolectados en este presente trabajo de investigación.

Fuente: *Elaboran propia*



## 2.7. Criterios de Rigor Científico

Los criterios científicos como se presentan a continuación fueron obtenidos de los autores Noreña *et al.* (2012) quienes señalan en la Tabla 5 lo siguiente:

**Tabla 5**  
*Criterios de rigor científico*

Criterios	Características	Procedimiento del criterio
<b>Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad</b>	Resultados de los fenómenos observados, estudiadas y analizadas.	Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Resultados para la contribución de mejorar el aspecto organizacional a través de la transferibilidad.	Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada  Se procedió a la recogida exhaustiva de datos el acopio de la información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión.
<b>Consistencia para la replicabilidad</b>	Resultados que se obtuvieron de la investigación correlacional.	El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente.
<b>Confiabilidad y neutralidad</b>	Los resultados de la investigación han sido descritos con la mayor brevedad y veracidad posible.	Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacionales, nacionales y regionales que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos 5 años de antigüedad. Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.
<b>Relevancia</b>	Causó el cumplimiento de los objetivos plasmados obteniendo un mayor análisis de los fenómenos.	Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.
<b>Adecuación teórica epistemológica</b>	Correspondencia adecuada del problema por investigar y la teoría existente	Contrastación de la pregunta con los métodos. Ajuste de diseño.

Fuente: *Elaboración propia.*

# **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

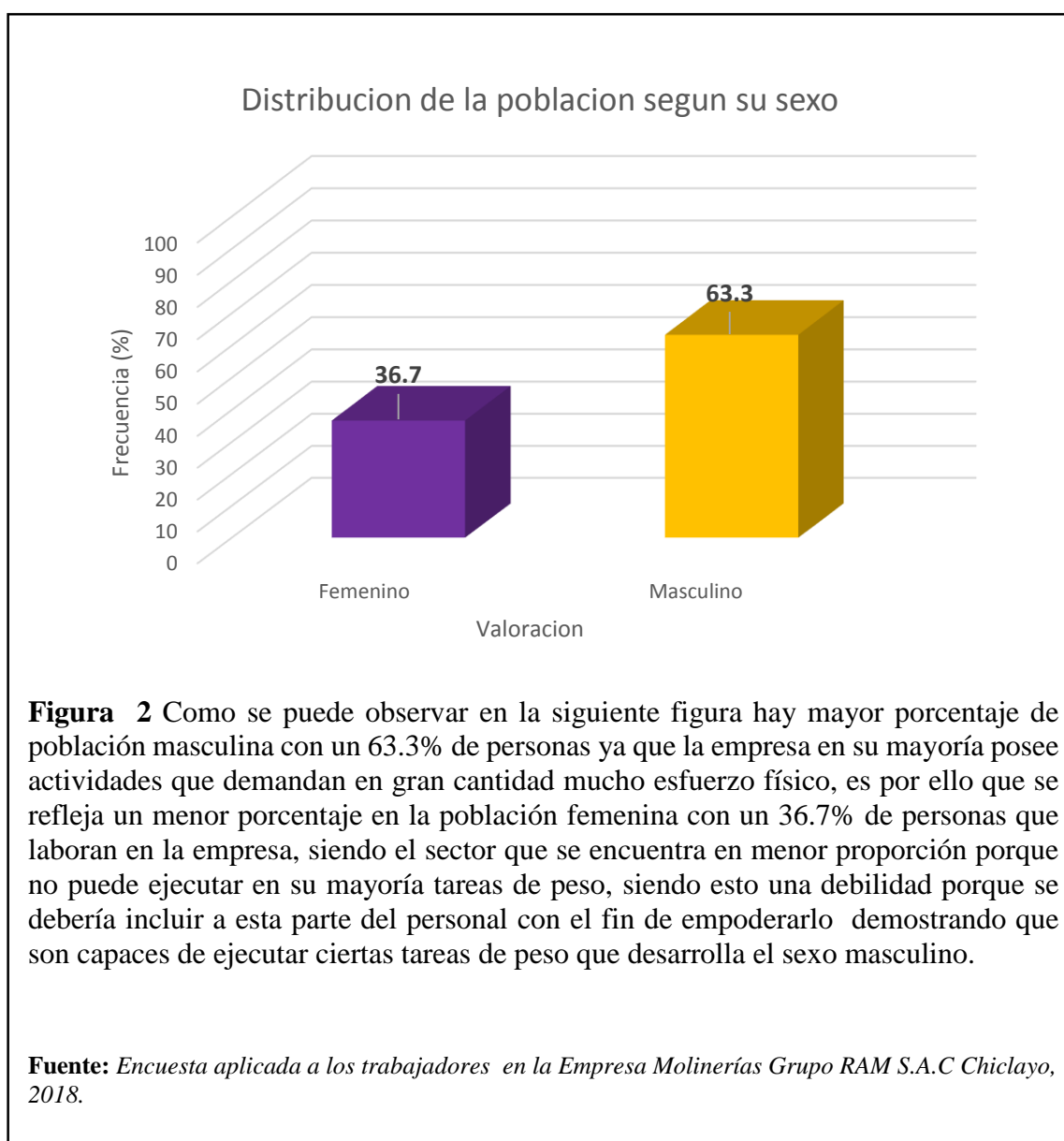
#### 3.1. Tablas y figuras

Tabla 6

*Distribución de la población según su sexo.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	63,3
Femenino	11	36,7
Total	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

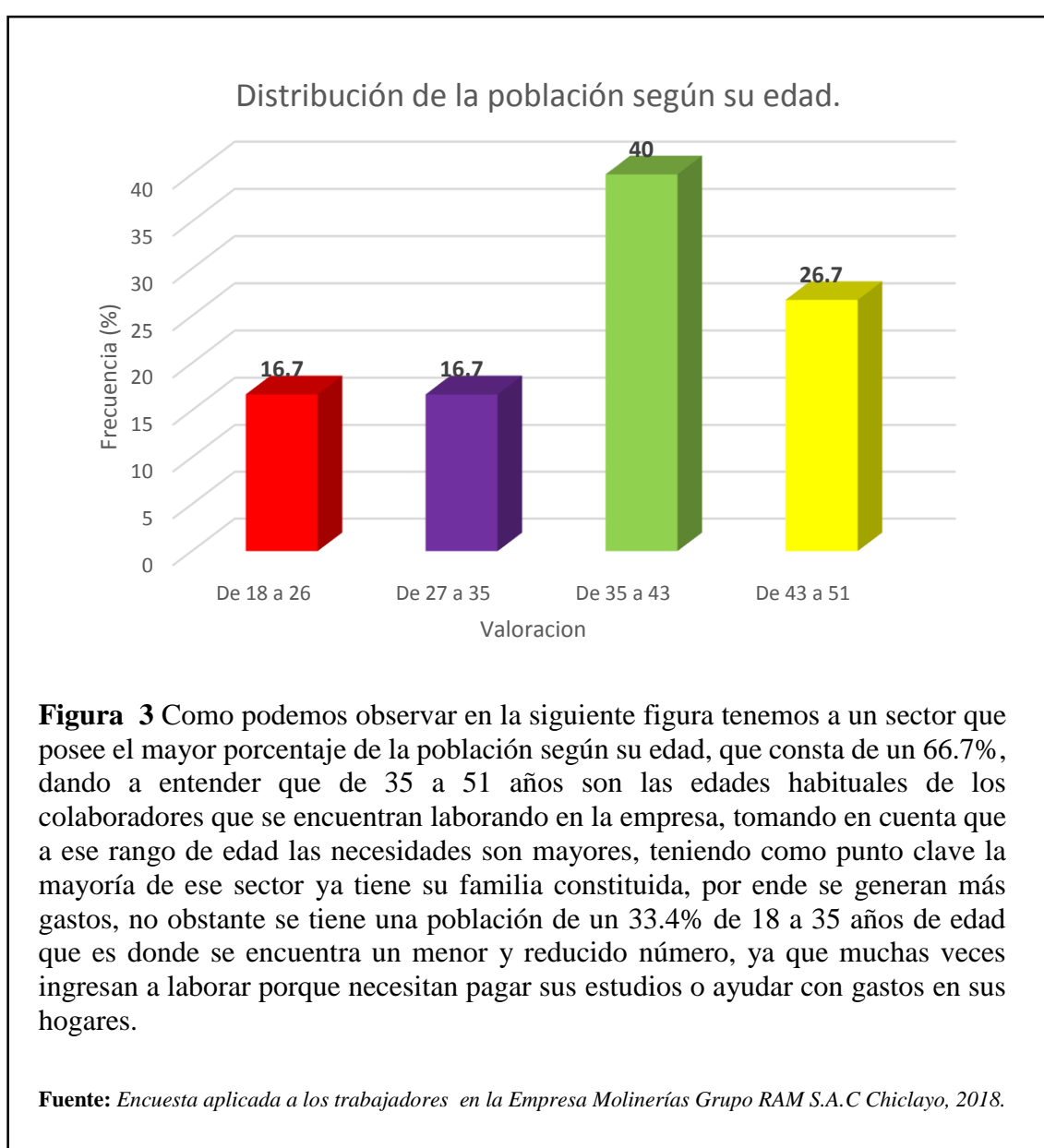


**Tabla 7**

*Distribución de la población según su edad.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 26	5	16,7
De 27 a 35	5	16,7
De 35 a 43	12	40,0
De 43 a 51	8	26,7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 3** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un sector que posee el mayor porcentaje de la población según su edad, que consta de un 66.7%, dando a entender que de 35 a 51 años son las edades habituales de los colaboradores que se encuentran laborando en la empresa, tomando en cuenta que a ese rango de edad las necesidades son mayores, teniendo como punto clave la mayoría de ese sector ya tiene su familia constituida, por ende se generan más gastos, no obstante se tiene una población de un 33.4% de 18 a 35 años de edad que es donde se encuentra un menor y reducido número, ya que muchas veces ingresan a laborar porque necesitan pagar sus estudios o ayudar con gastos en sus hogares.

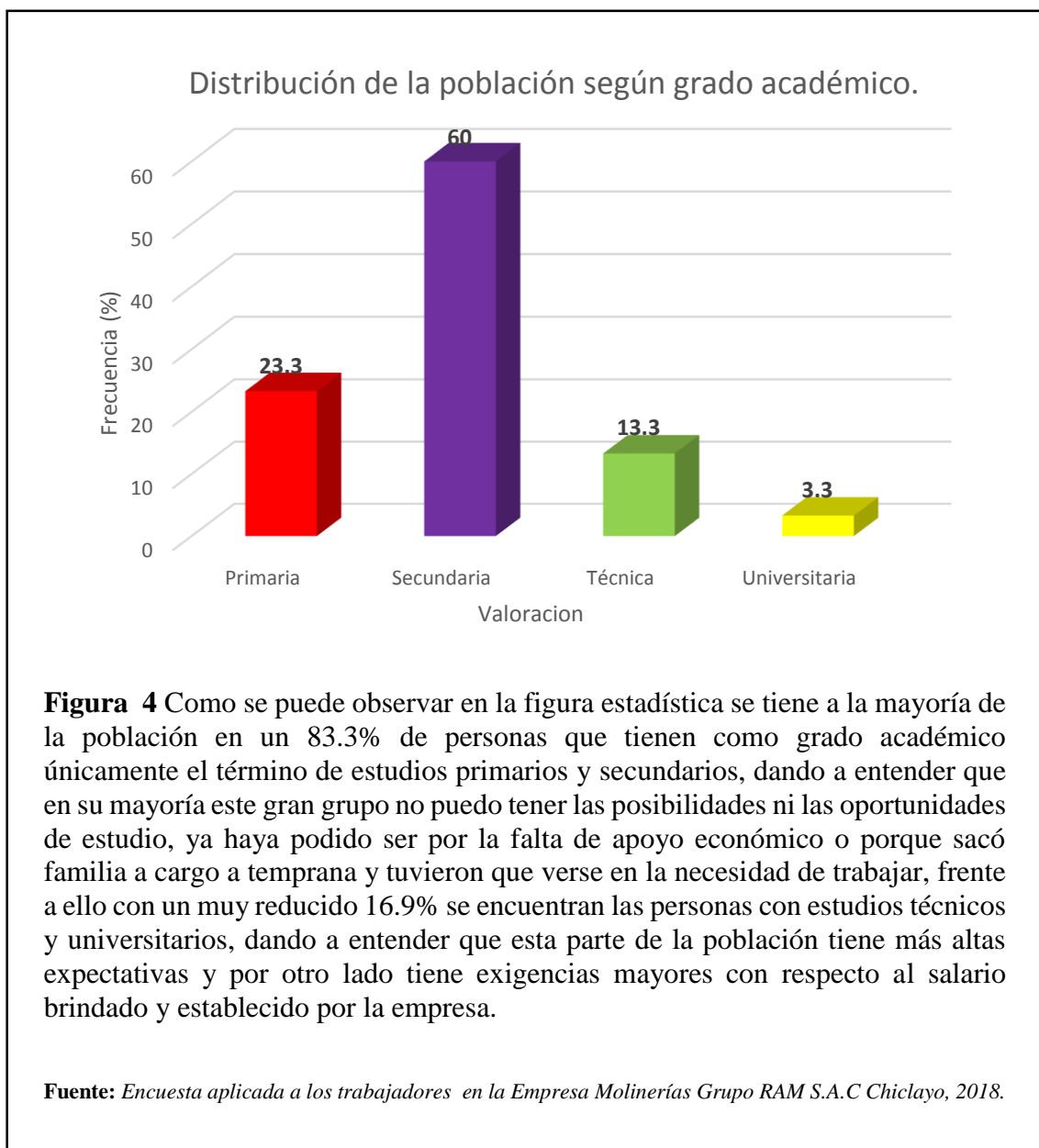
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

**Tabla 8**

*Distracción de la población según su grado académico.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	7	23,3
Secundaria	18	60,0
Técnica	4	13,3
Universitaria	1	3,3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



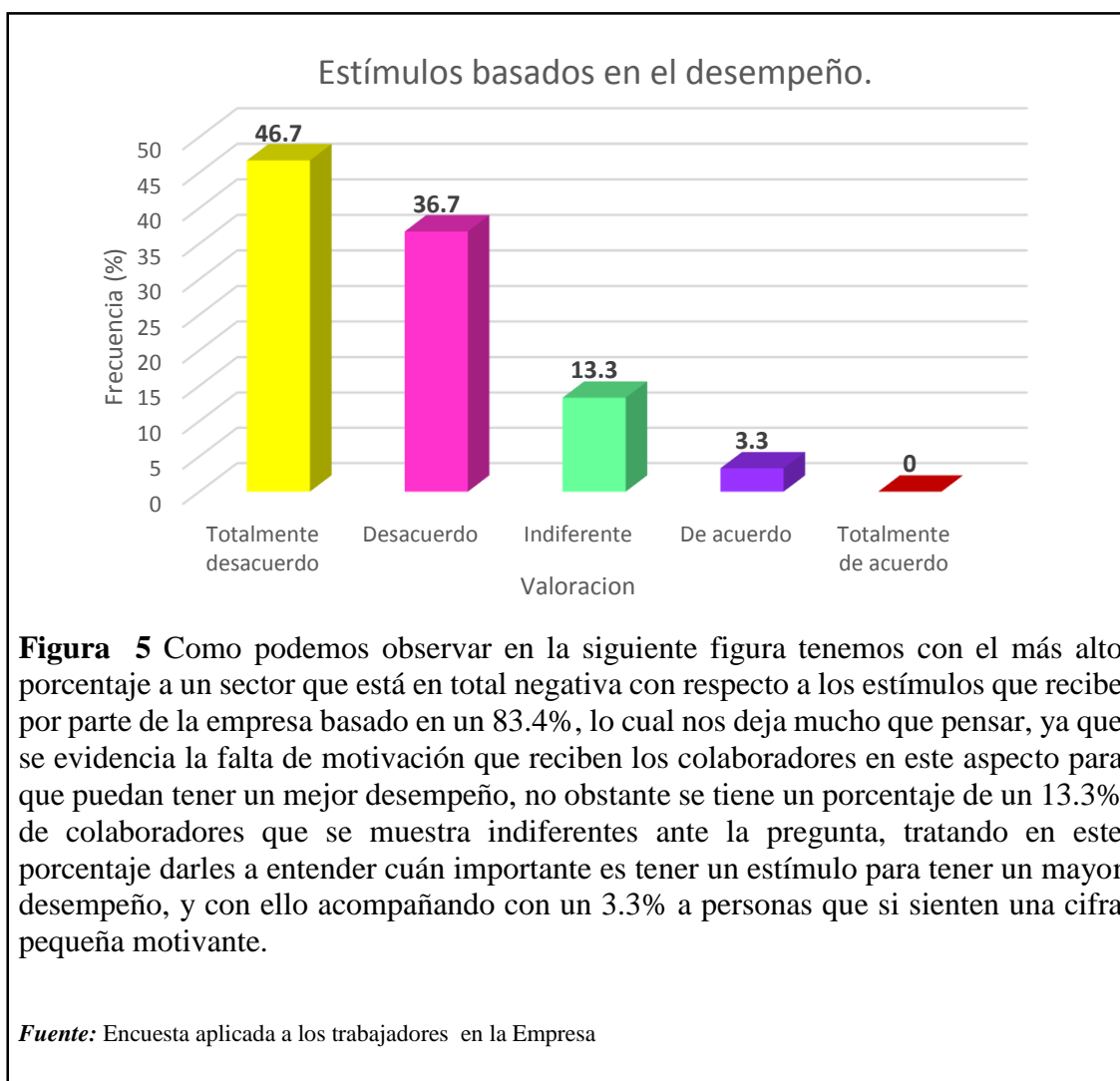
**Nivel de Gestión por Competencia según la dimensión Motivación en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 9**

*Estímulos basados en el desempeño.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	46,7
<b>Desacuerdo</b>	11	36,7
<b>Indiferente</b>	4	13,3
<b>De acuerdo</b>	1	3,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

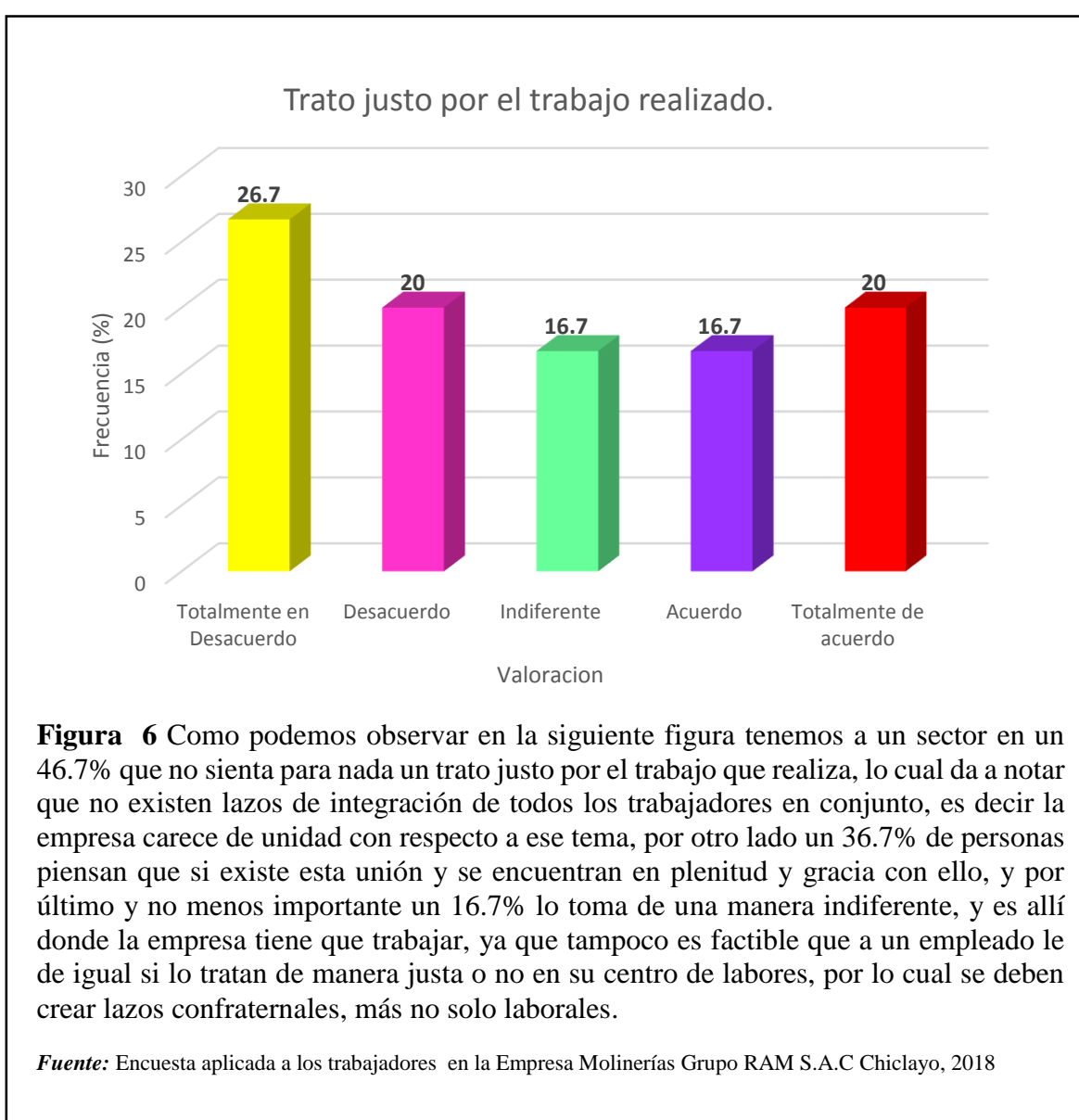


**Tabla 10**

*Trato justo por el trabajo realizado.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	8	26,7
<b>Desacuerdo</b>	6	20,0
<b>Indiferente</b>	5	16,7
<b>De Acuerdo</b>	5	16,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

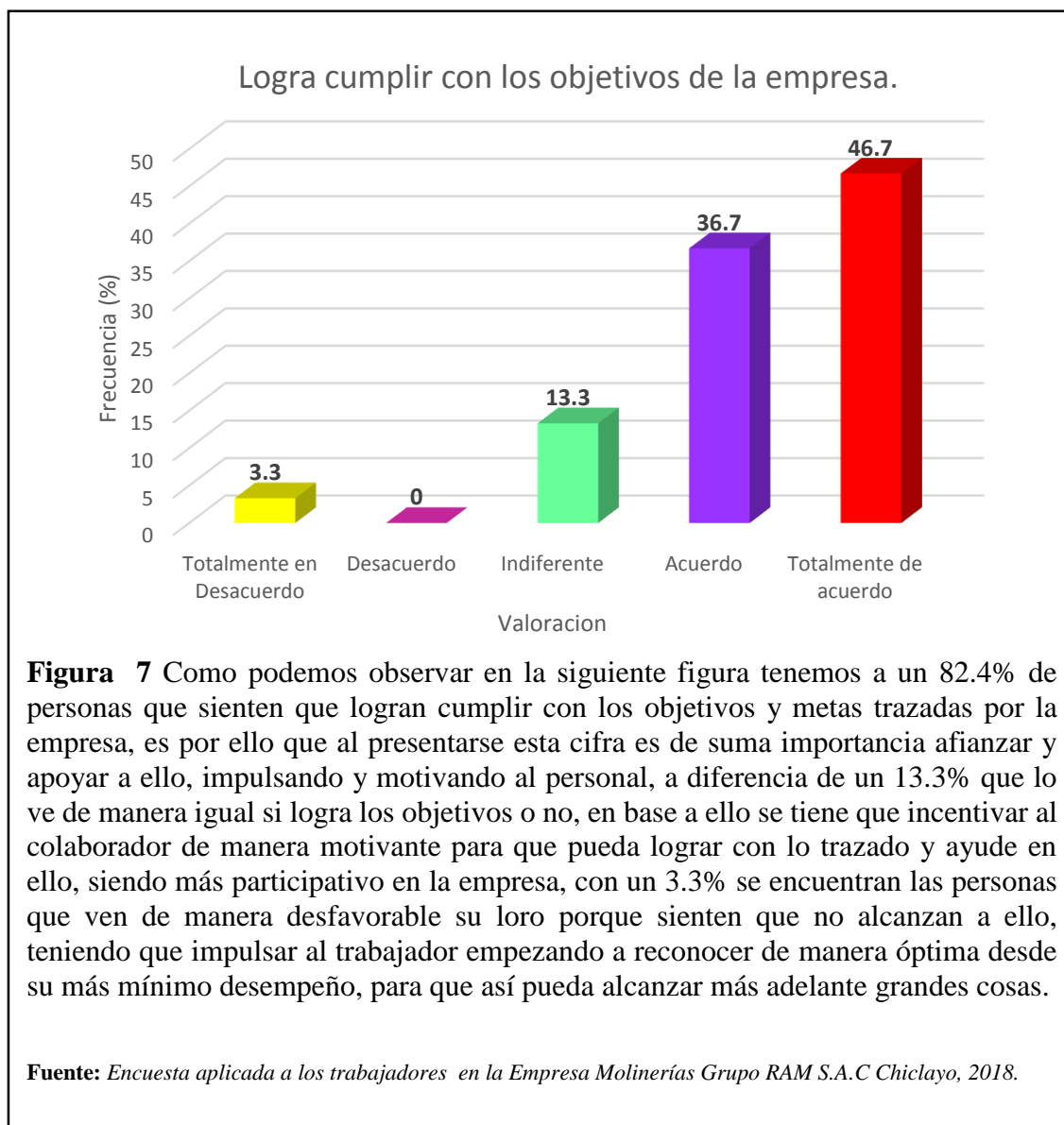


**Tabla 11**

*Logra cumplir con los objetivos de la empresa.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3,3
<b>Desacuerdo</b>	0	0,0
<b>Indiferente</b>	4	13,3
<b>De acuerdo</b>	11	36,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	14	46,7
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 7** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 82.4% de personas que sienten que logran cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa, es por ello que al presentarse esta cifra es de suma importancia afianzar y apoyar a ello, impulsando y motivando al personal, a diferencia de un 13.3% que lo ve de manera igual si logra los objetivos o no, en base a ello se tiene que incentivar al colaborador de manera motivante para que pueda lograr con lo trazado y ayude en ello, siendo más participativo en la empresa, con un 3.3% se encuentran las personas que ven de manera desfavorable su loro porque sienten que no alcanzan a ello, teniendo que impulsar al trabajador empezando a reconocer de manera óptima desde su más mínimo desempeño, para que así pueda alcanzar más adelante grandes cosas.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



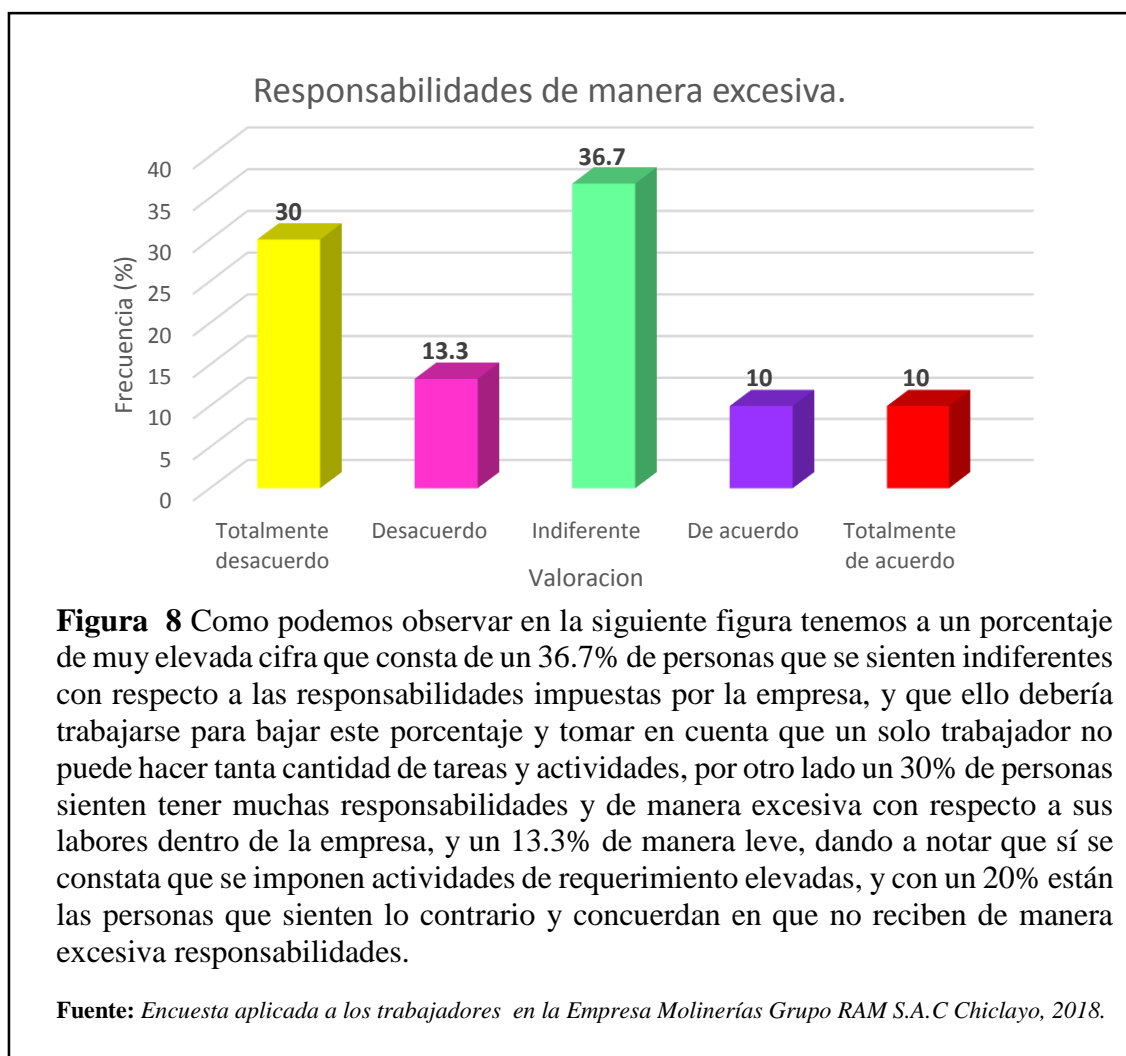
**Nivel de Gestión por Competencia según la dimensión Características en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 12**

*Responsabilidades de manera excesiva.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	9	30.0
<b>Desacuerdo</b>	4	13.3
<b>Indiferente</b>	11	36.7
<b>De acuerdo</b>	3	10.0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	10.0
<b>Total</b>	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

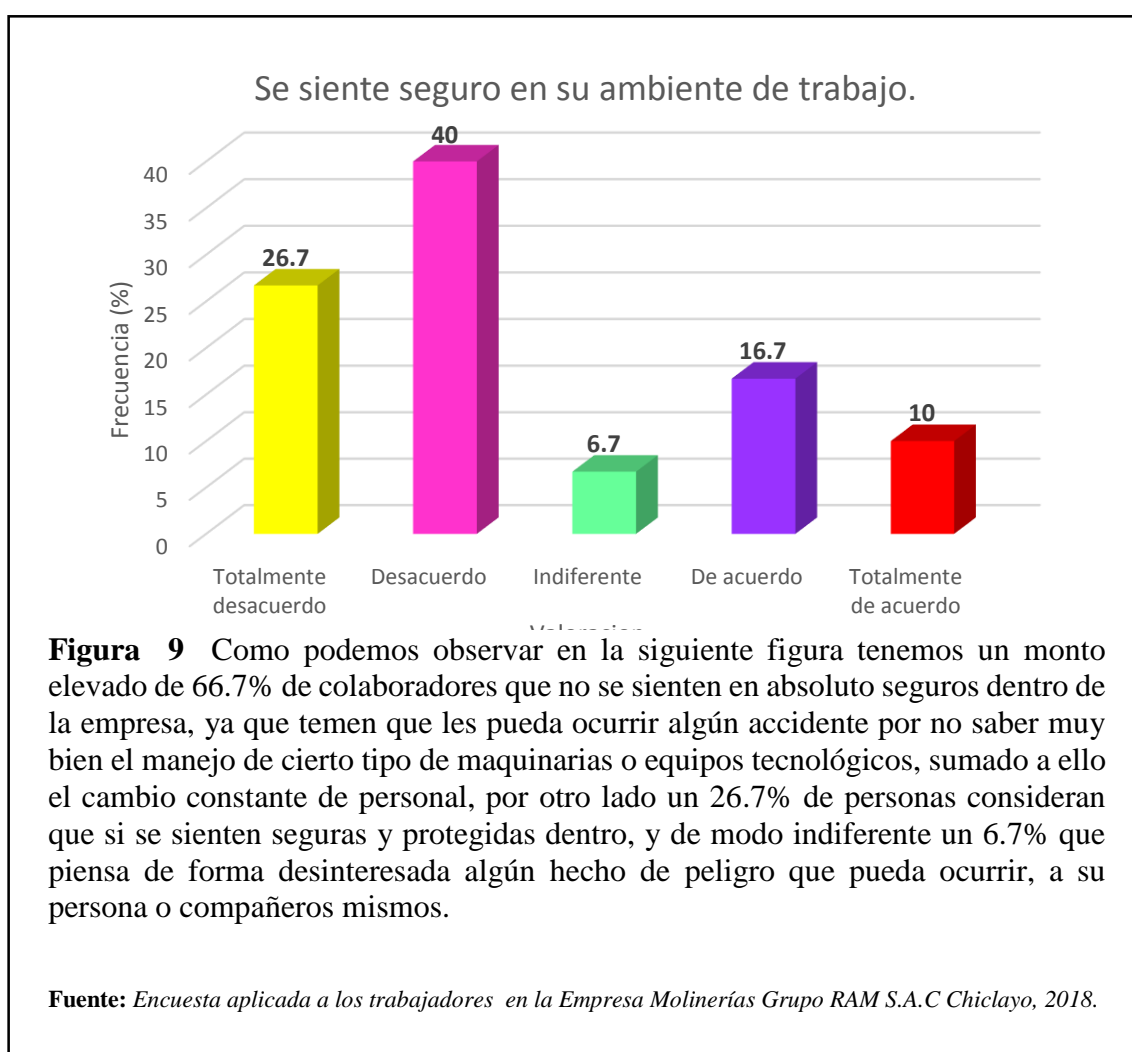


**Tabla 13**

*Se siente seguro en su ambiente de trabajo.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	8	26.7
<b>Desacuerdo</b>	12	40.0
<b>Indiferente</b>	2	6.7
<b>De acuerdo</b>	5	16.7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	10.0
<b>Total</b>	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 9** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos un monto elevado de 66.7% de colaboradores que no se sienten en absoluto seguros dentro de la empresa, ya que temen que les pueda ocurrir algún accidente por no saber muy bien el manejo de cierto tipo de maquinarias o equipos tecnológicos, sumado a ello el cambio constante de personal, por otro lado un 26.7% de personas consideran que si se sienten seguras y protegidas dentro, y de modo indiferente un 6.7% que piensa de forma desinteresada algún hecho de peligro que pueda ocurrir, a su persona o compañeros mismos.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

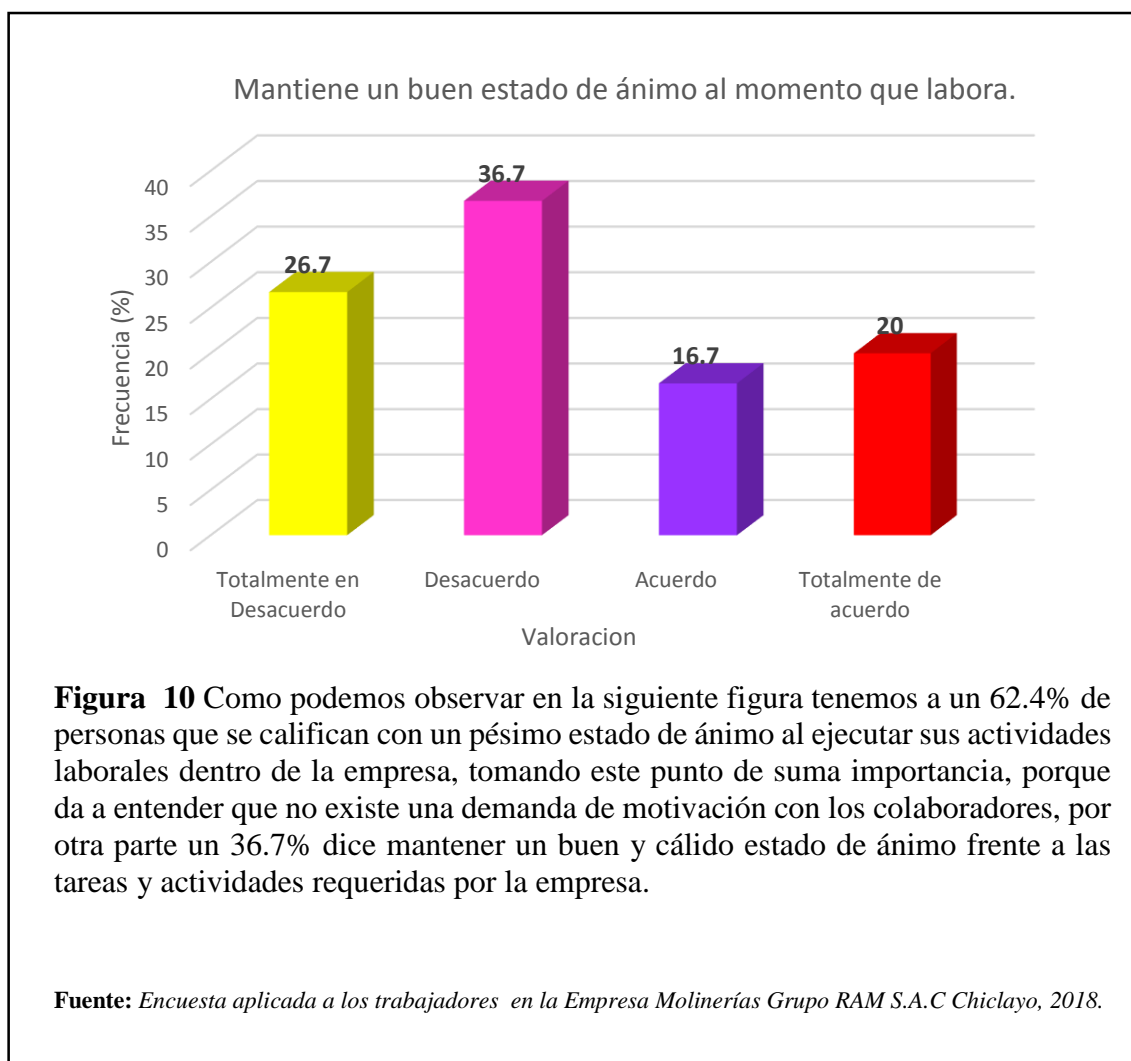
**Nivel de Gestión por Competencia según la dimensión Concepto propio en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 14**

*Mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	8	26,7
<b>Desacuerdo</b>	11	36,7
<b>Acuerdo</b>	5	16,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

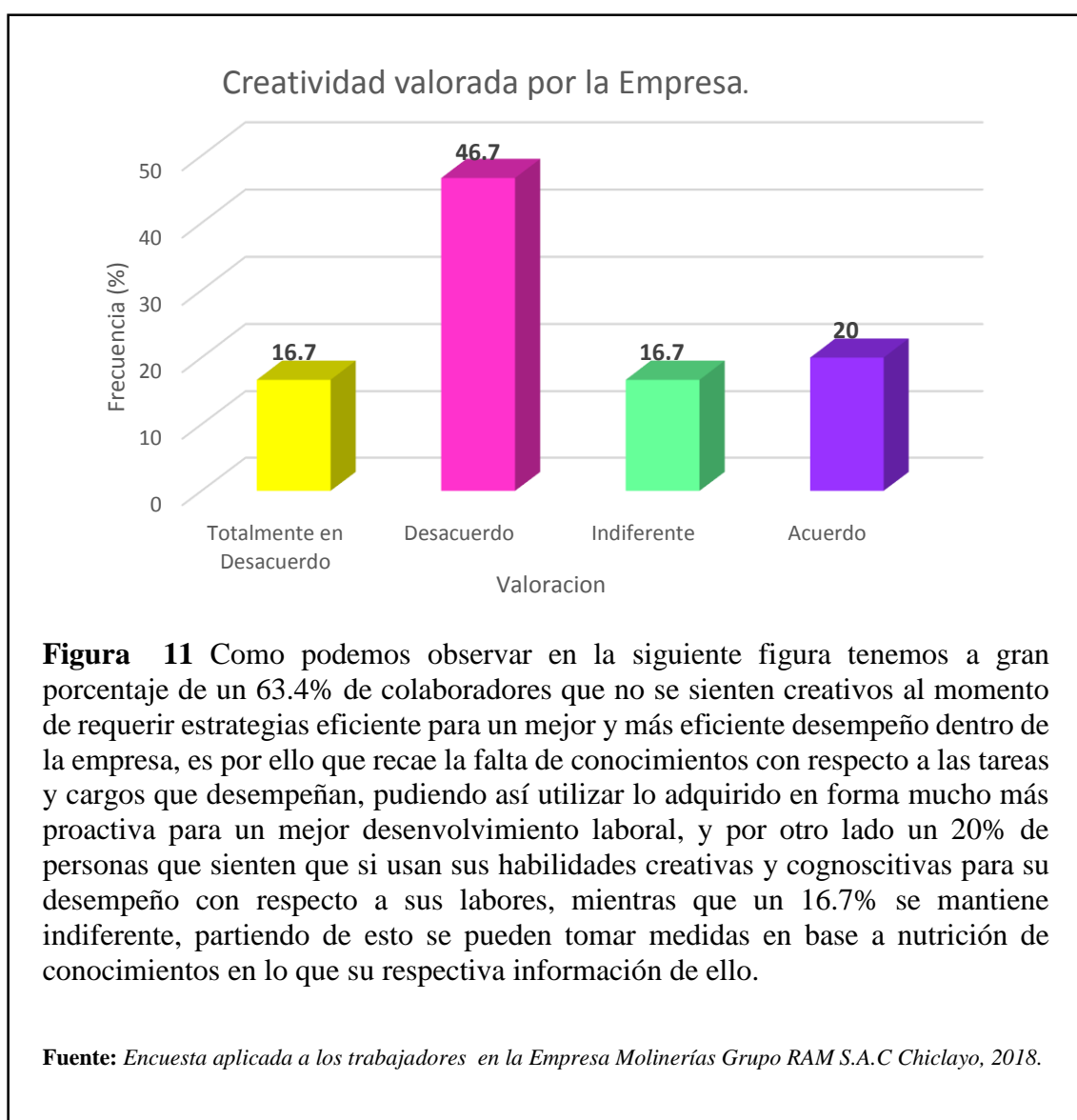


**Tabla 15**

*Creatividad valorada por la Empresa.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	5	16,7
<b>Desacuerdo</b>	14	46,7
<b>Indiferente</b>	5	16,7
<b>Acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 11** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a gran porcentaje de un 63.4% de colaboradores que no se sienten creativos al momento de requerir estrategias eficiente para un mejor y más eficiente desempeño dentro de la empresa, es por ello que recae la falta de conocimientos con respecto a las tareas y cargos que desempeñan, pudiendo así utilizar lo adquirido en forma mucho más proactiva para un mejor desenvolvimiento laboral, y por otro lado un 20% de personas que sienten que si usan sus habilidades creativas y cognoscitivas para su desempeño con respecto a sus labores, mientras que un 16.7% se mantiene indiferente, partiendo de esto se pueden tomar medidas en base a nutrición de conocimientos en lo que su respectiva información de ello.

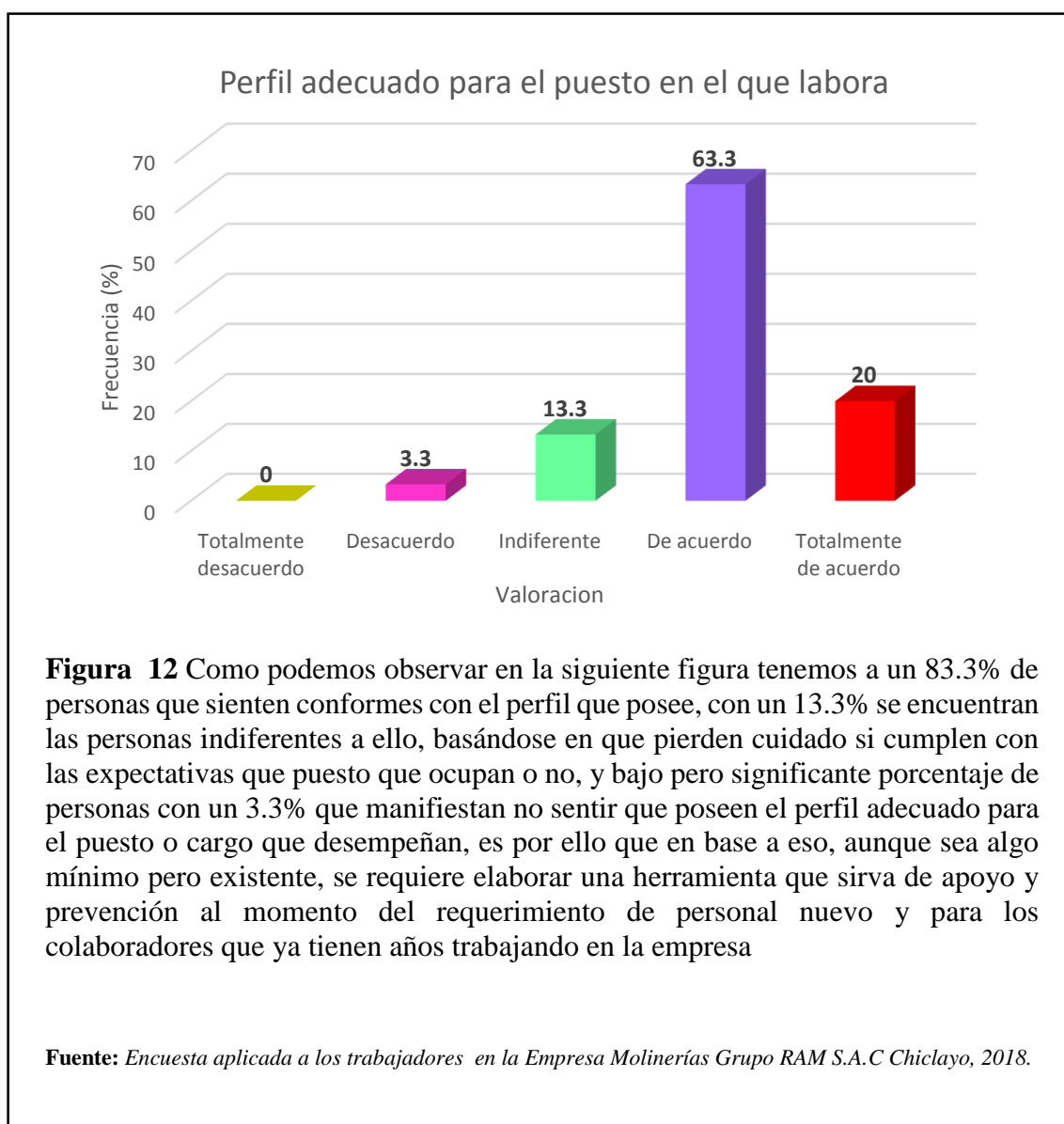
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

**Tabla 16**

*Perfil adecuado para el puesto en el que labora.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0,0
<b>Desacuerdo</b>	1	3,3
<b>Indiferente</b>	4	13,3
<b>De acuerdo</b>	19	63,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 12** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 83.3% de personas que sienten conformes con el perfil que posee, con un 13.3% se encuentran las personas indiferentes a ello, basándose en que pierden cuidado si cumplen con las expectativas que puesto que ocupan o no, y bajo pero significativo porcentaje de personas con un 3.3% que manifiestan no sentir que poseen el perfil adecuado para el puesto o cargo que desempeñan, es por ello que en base a eso, aunque sea algo mínimo pero existente, se requiere elaborar una herramienta que sirva de apoyo y prevención al momento del requerimiento de personal nuevo y para los colaboradores que ya tienen años trabajando en la empresa

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

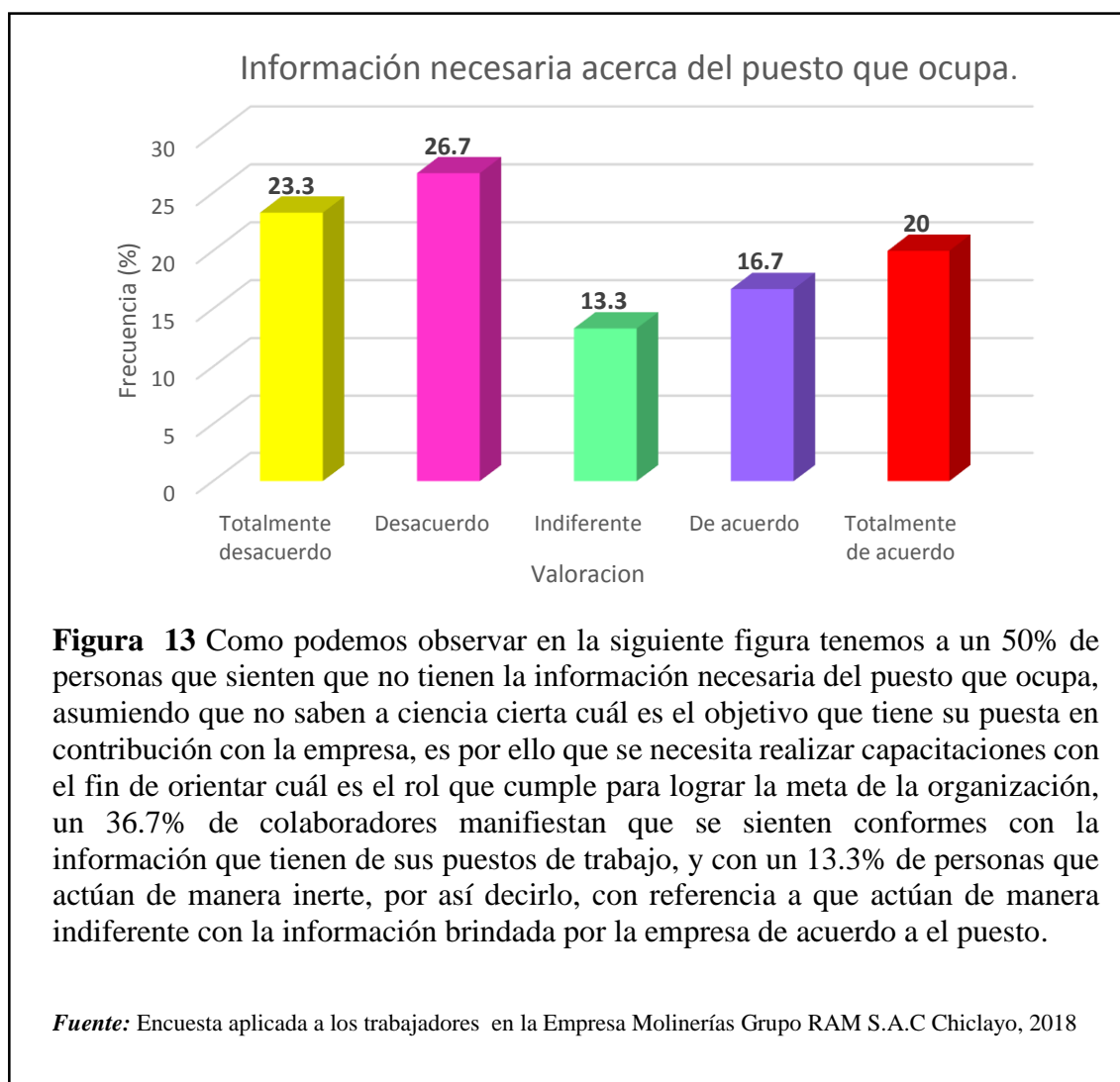
**Nivel de Gestión por Competencia según la dimensión Conocimiento en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 17**

*Información necesaria acerca del puesto que ocupa.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7	23,3
<b>Desacuerdo</b>	8	26,7
<b>Indiferente</b>	4	13,3
<b>De acuerdo</b>	5	16,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

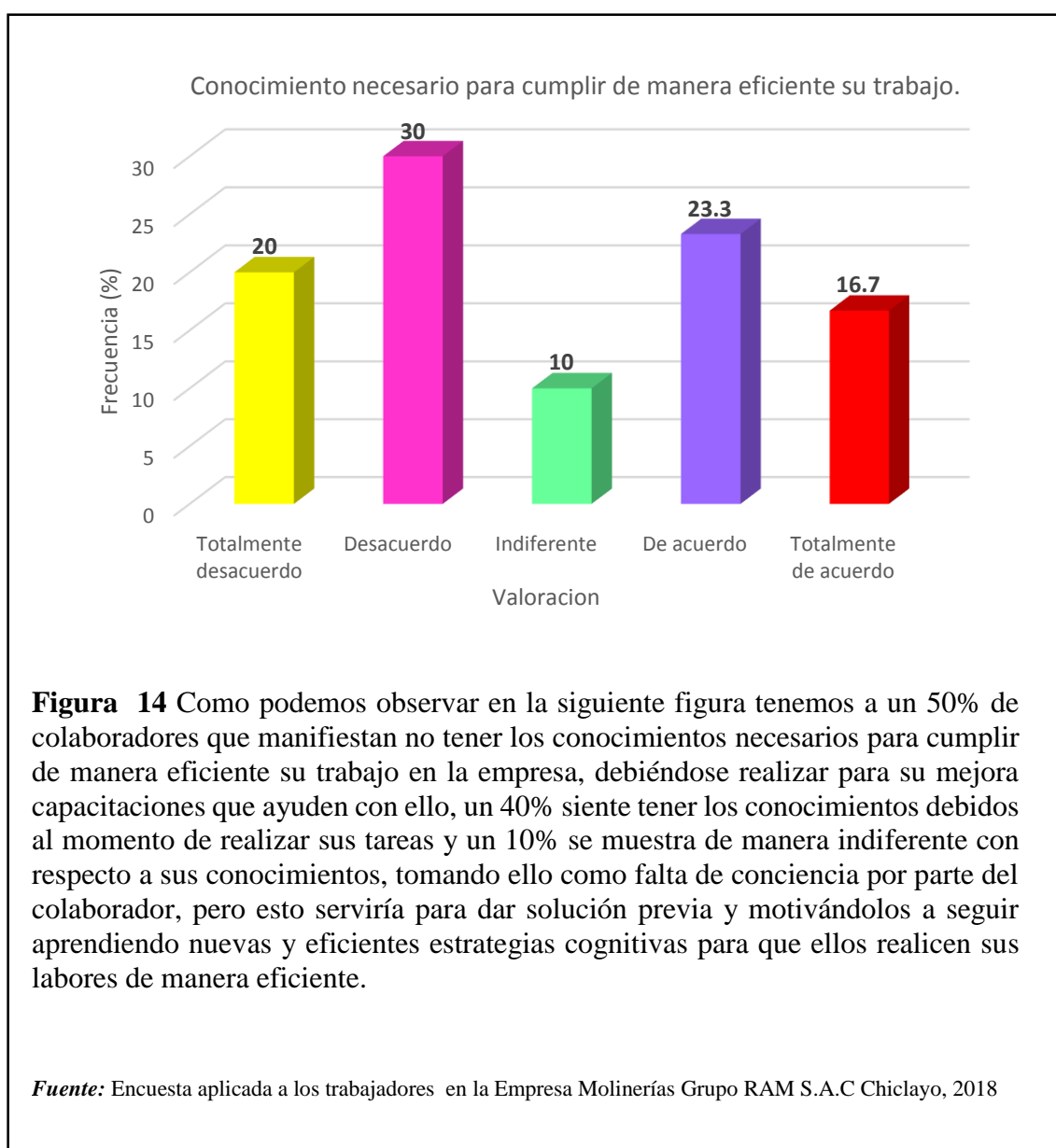


**Tabla 18**

*Conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	20.0
<b>Desacuerdo</b>	9	30.0
<b>Indiferente</b>	3	10.0
<b>De acuerdo</b>	7	23.3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16.7
<b>Total</b>	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 14** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 50% de colaboradores que manifiestan no tener los conocimientos necesarios para cumplir de manera eficiente su trabajo en la empresa, debiéndose realizar para su mejora capacitaciones que ayuden con ello, un 40% siente tener los conocimientos debidos al momento de realizar sus tareas y un 10% se muestra de manera indiferente con respecto a sus conocimientos, tomando ello como falta de conciencia por parte del colaborador, pero esto serviría para dar solución previa y motivándolos a seguir aprendiendo nuevas y eficientes estrategias cognitivas para que ellos realicen sus labores de manera eficiente.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018

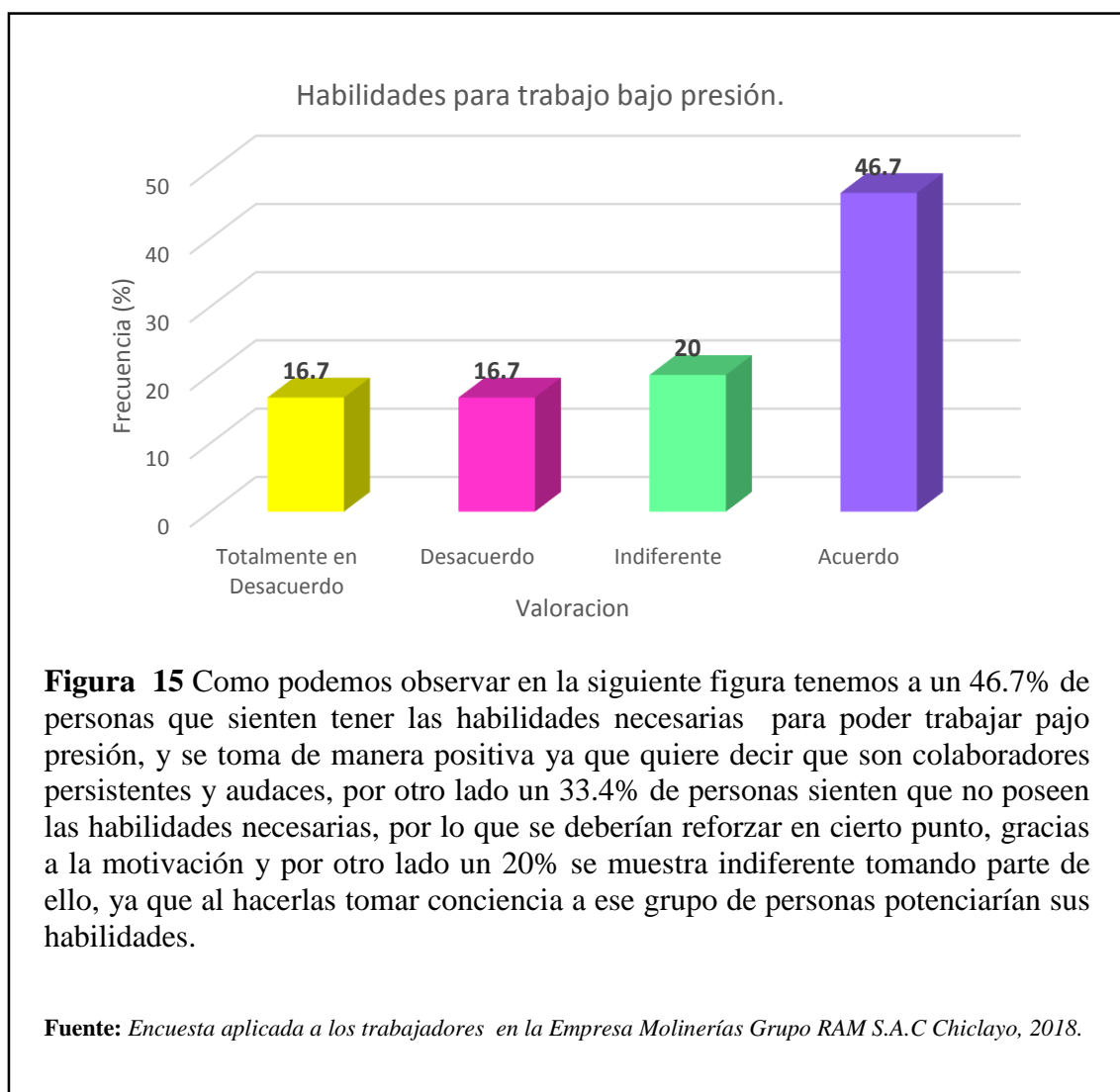
**Nivel de Gestión por Competencia según la dimensión Habilidades en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 19**

*Habilidades para trabajo bajo presión.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	5	16,7
<b>Desacuerdo</b>	5	16,7
<b>Indiferente</b>	6	20,0
<b>Acuerdo</b>	14	46,7
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



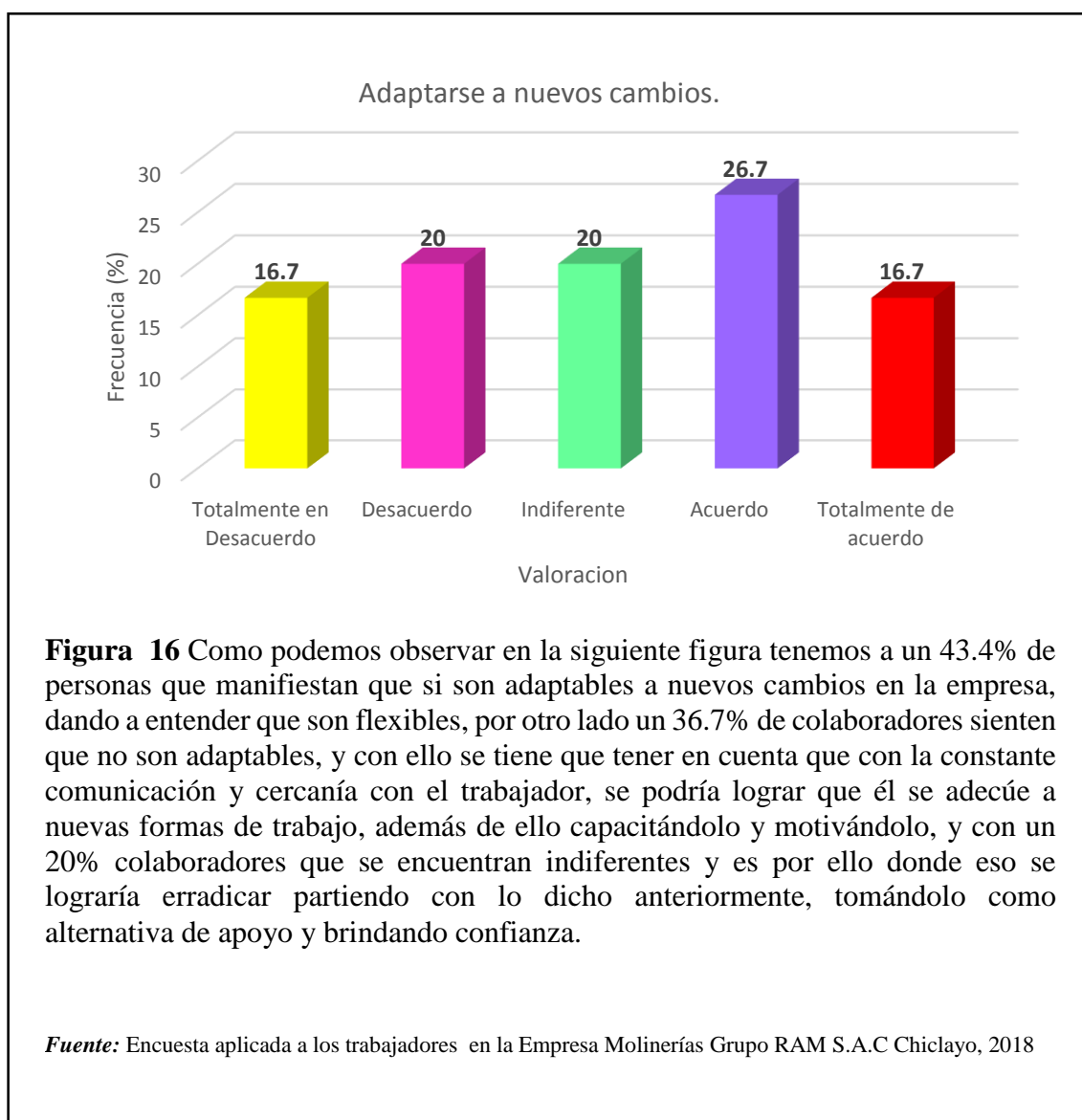


**Tabla 20**

*Adaptarse a nuevos cambios.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	5	16,7
<b>Desacuerdo</b>	6	20,0
<b>Indiferente</b>	6	20,0
<b>Acuerdo</b>	8	26,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 16** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 43.4% de personas que manifiestan que si son adaptables a nuevos cambios en la empresa, dando a entender que son flexibles, por otro lado un 36.7% de colaboradores sienten que no son adaptables, y con ello se tiene que tener en cuenta que con la constante comunicación y cercanía con el trabajador, se podría lograr que él se adecúe a nuevas formas de trabajo, además de ello capacitándolo y motivándolo, y con un 20% colaboradores que se encuentran indiferentes y es por ello donde eso se lograría erradicar partiendo con lo dicho anteriormente, tomándolo como alternativa de apoyo y brindando confianza.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018

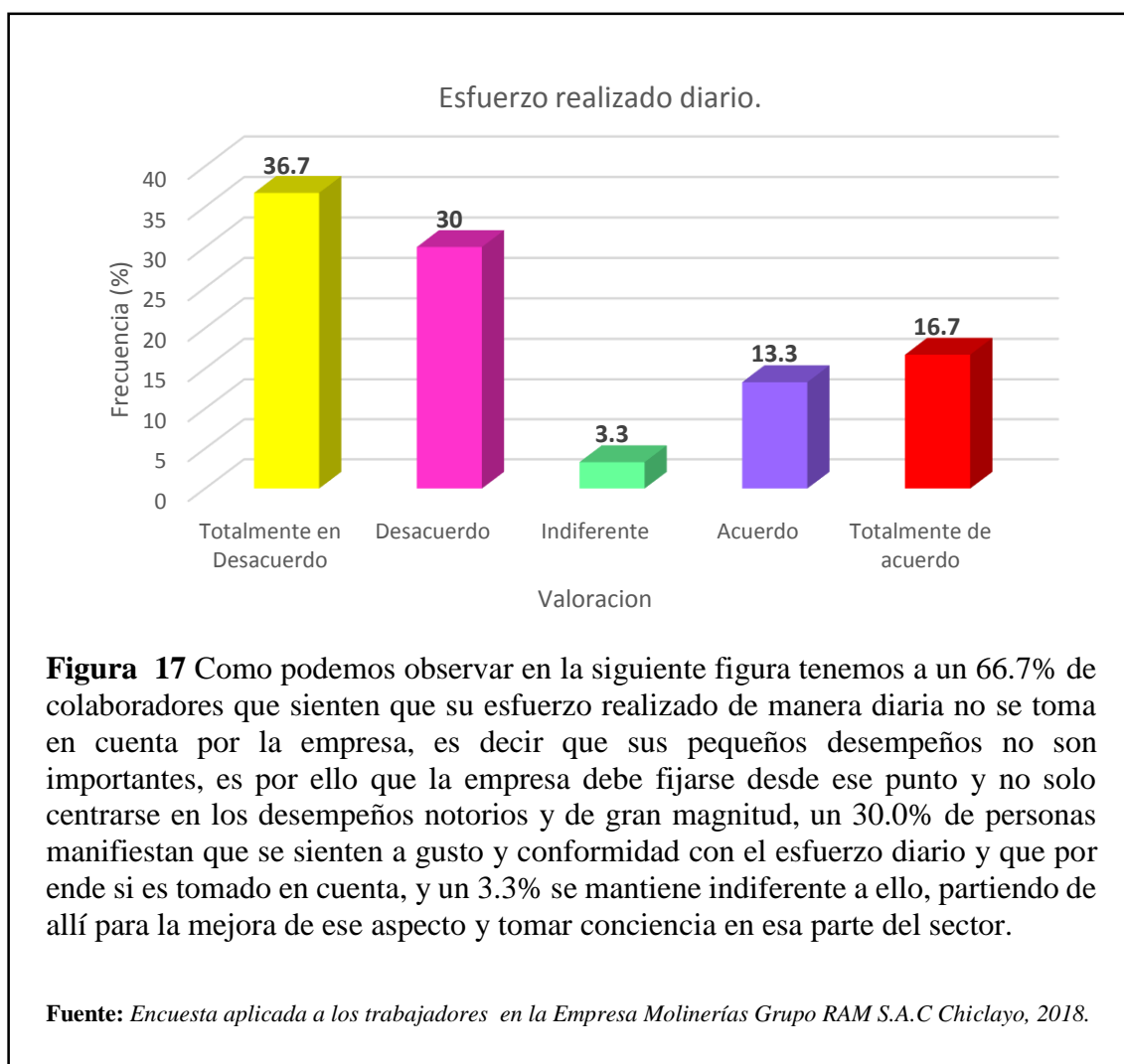
**Nivel de Desempeño Laboral según la dimensión Satisfacción del trabajo en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 21**

*Esfuerzo realizado diario.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	11	36.7
<b>Desacuerdo</b>	9	30.0
<b>Indiferente</b>	1	3.3
<b>De acuerdo</b>	4	13.3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16.7
<b>Total</b>	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

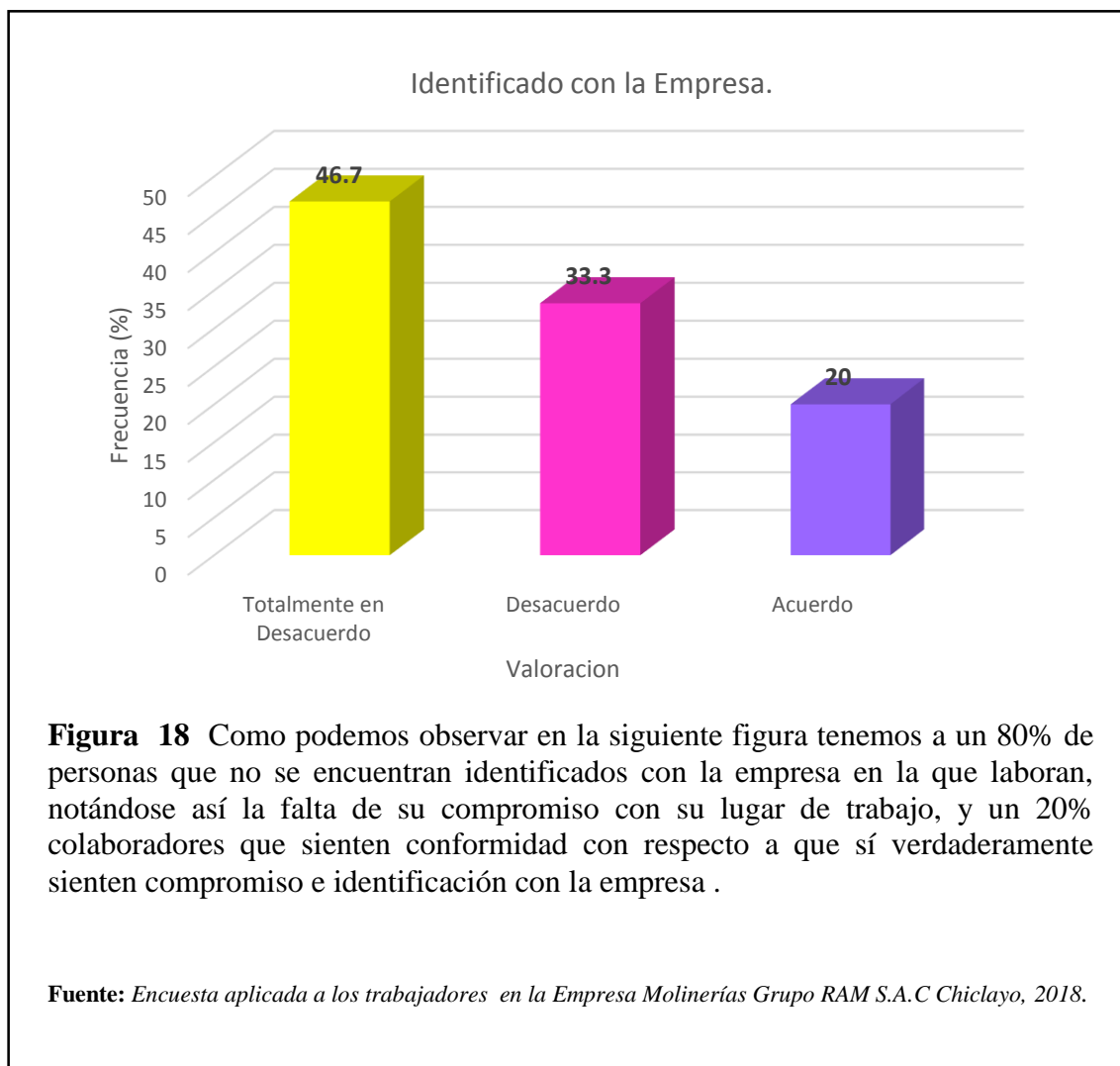


**Tabla 22**

*Identificado con la Empresa.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	14	46,7
<b>Desacuerdo</b>	10	33,3
<b>Acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

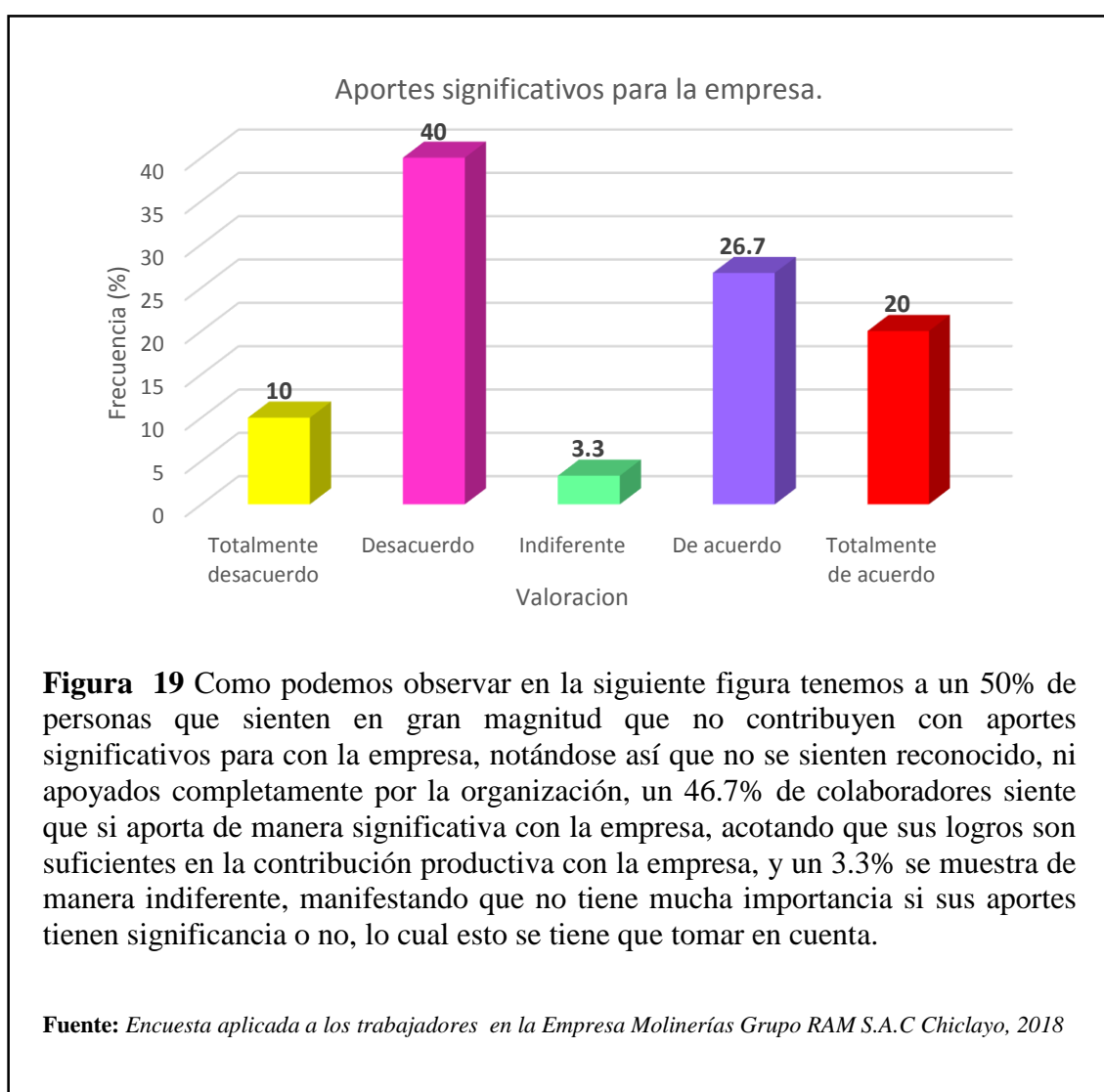


**Tabla 23**

*Aportes significativos para la empresa.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	10,0
<b>Desacuerdo</b>	12	40,0
<b>Indiferente</b>	1	3,3
<b>De acuerdo</b>	8	26,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

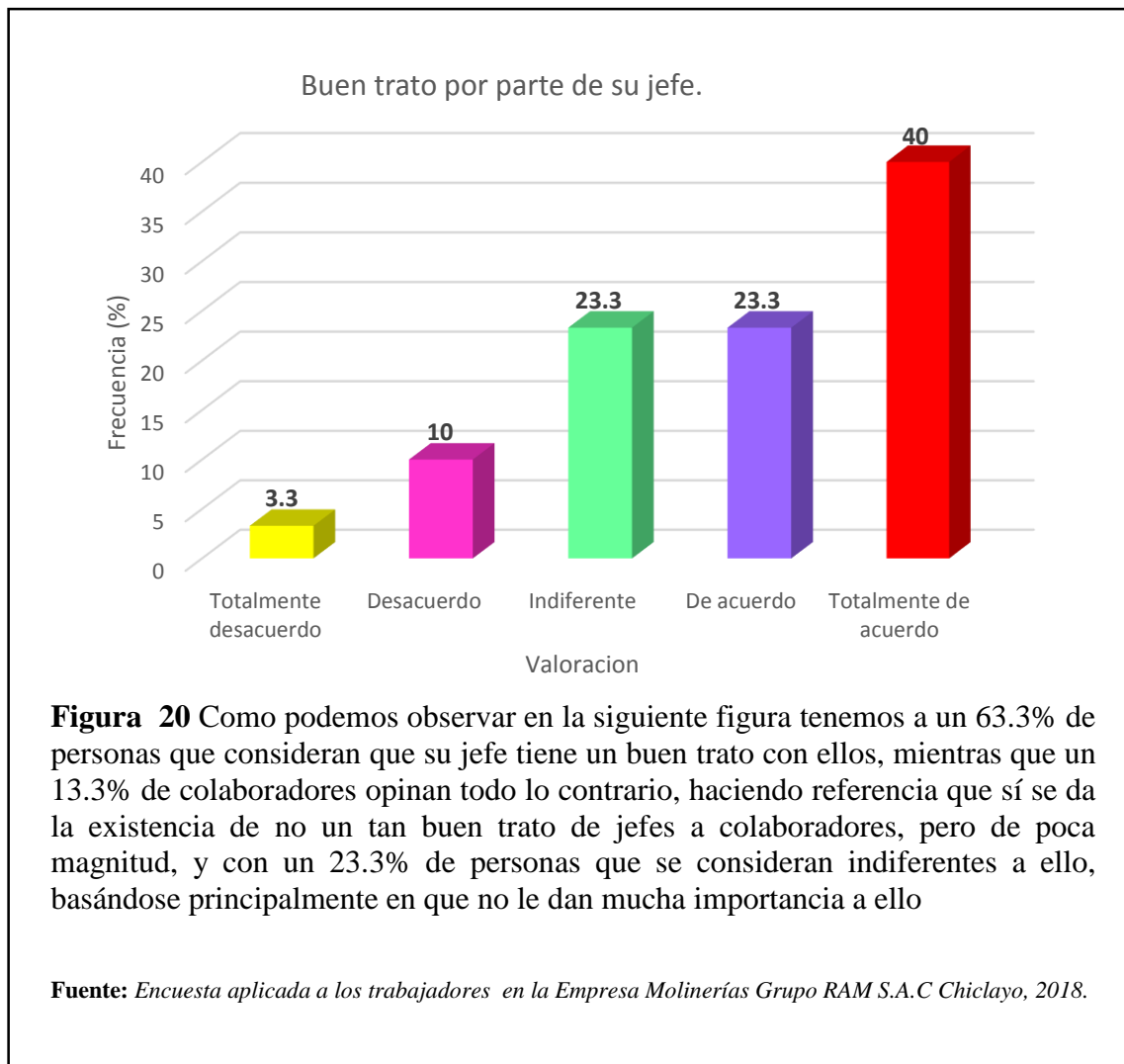


**Tabla 24**

*Buen trato por parte de su jefe.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3.3
<b>Desacuerdo</b>	3	10.0
<b>Indiferente</b>	7	23.3
<b>De acuerdo</b>	7	23.3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	12	40.0
<b>Total</b>	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 20** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 63.3% de personas que consideran que su jefe tiene un buen trato con ellos, mientras que un 13.3% de colaboradores opinan todo lo contrario, haciendo referencia que sí se da la existencia de no un tan buen trato de jefes a colaboradores, pero de poca magnitud, y con un 23.3% de personas que se consideran indiferentes a ello, basándose principalmente en que no le dan mucha importancia a ello

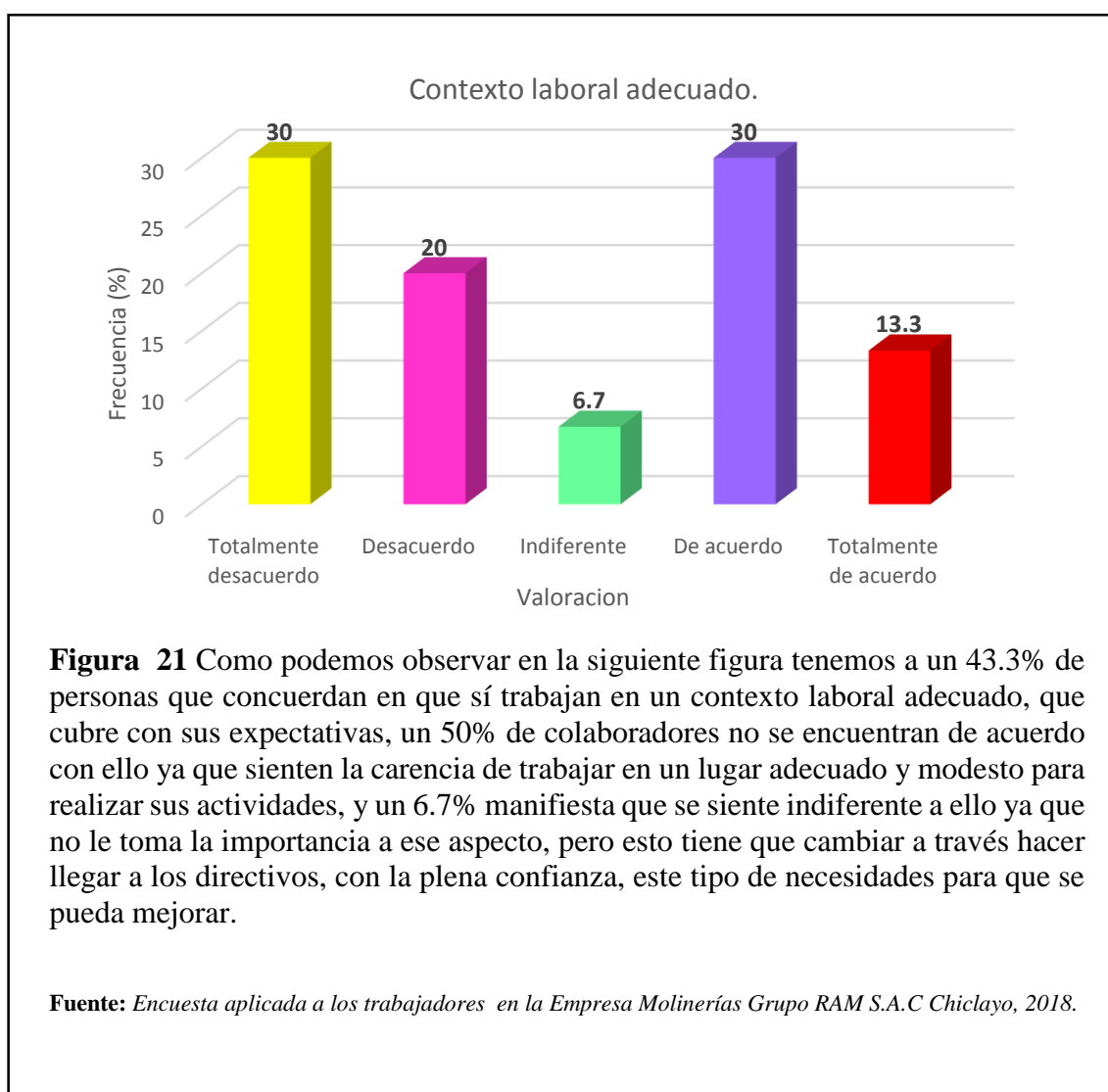
**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

**Tabla 25**

*Contexto laboral adecuado*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	9	30,0
<b>Desacuerdo</b>	6	20,0
<b>Indiferente</b>	2	6,7
<b>De acuerdo</b>	9	30,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	13,3
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 21** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 43.3% de personas que concuerdan en que sí trabajan en un contexto laboral adecuado, que cubre con sus expectativas, un 50% de colaboradores no se encuentran de acuerdo con ello ya que sienten la carencia de trabajar en un lugar adecuado y modesto para realizar sus actividades, y un 6.7% manifiesta que se siente indiferente a ello ya que no le toma la importancia a ese aspecto, pero esto tiene que cambiar a través hacer llegar a los directivos, con la plena confianza, este tipo de necesidades para que se pueda mejorar.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

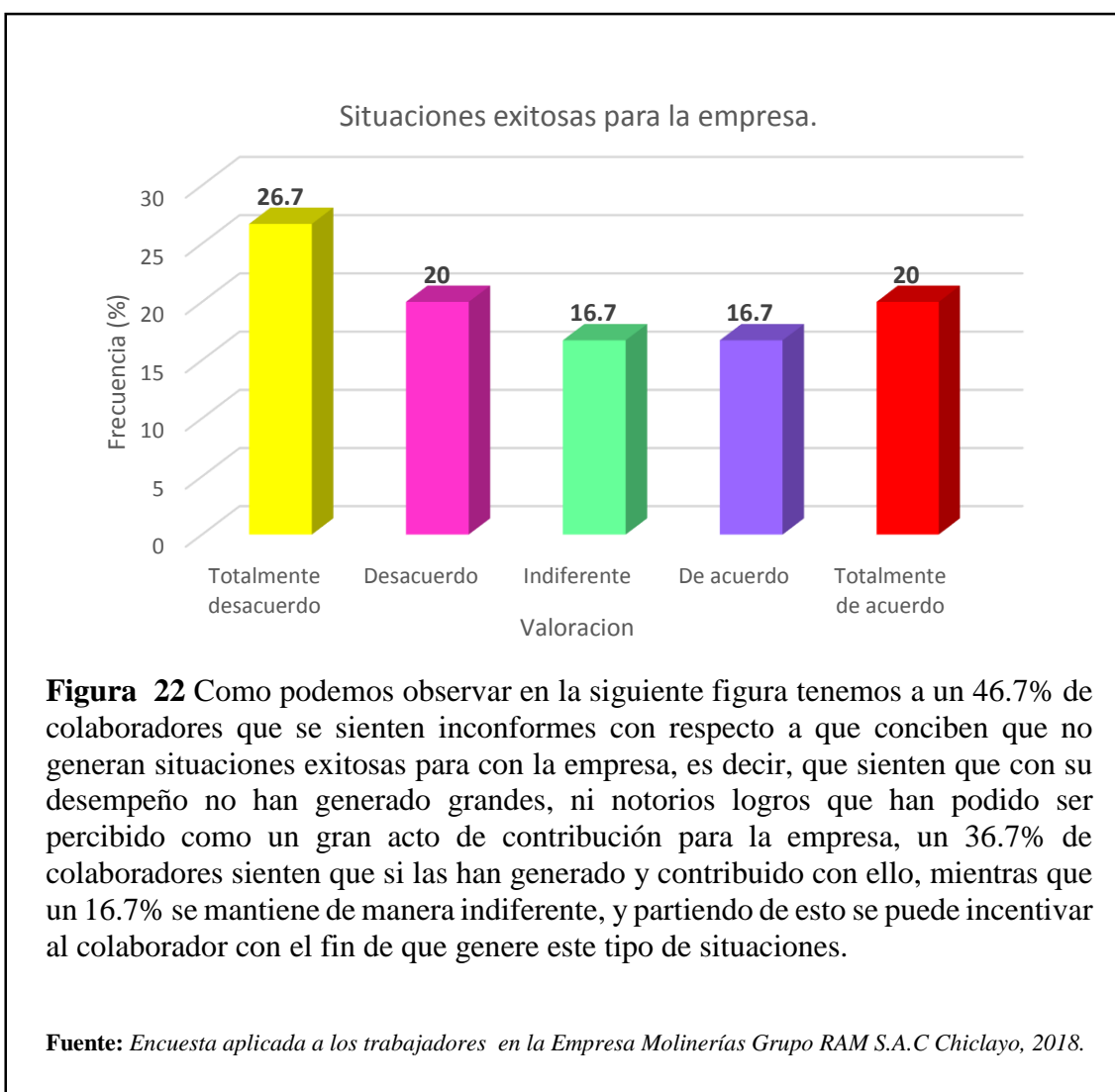
**Nivel de Desempeño Laboral según la dimensión Autoestima en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 26**

*Situaciones exitosas para la empresa.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	8	26,7
<b>Desacuerdo</b>	6	20,0
<b>Indiferente</b>	5	16,7
<b>Acuerdo</b>	5	16,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

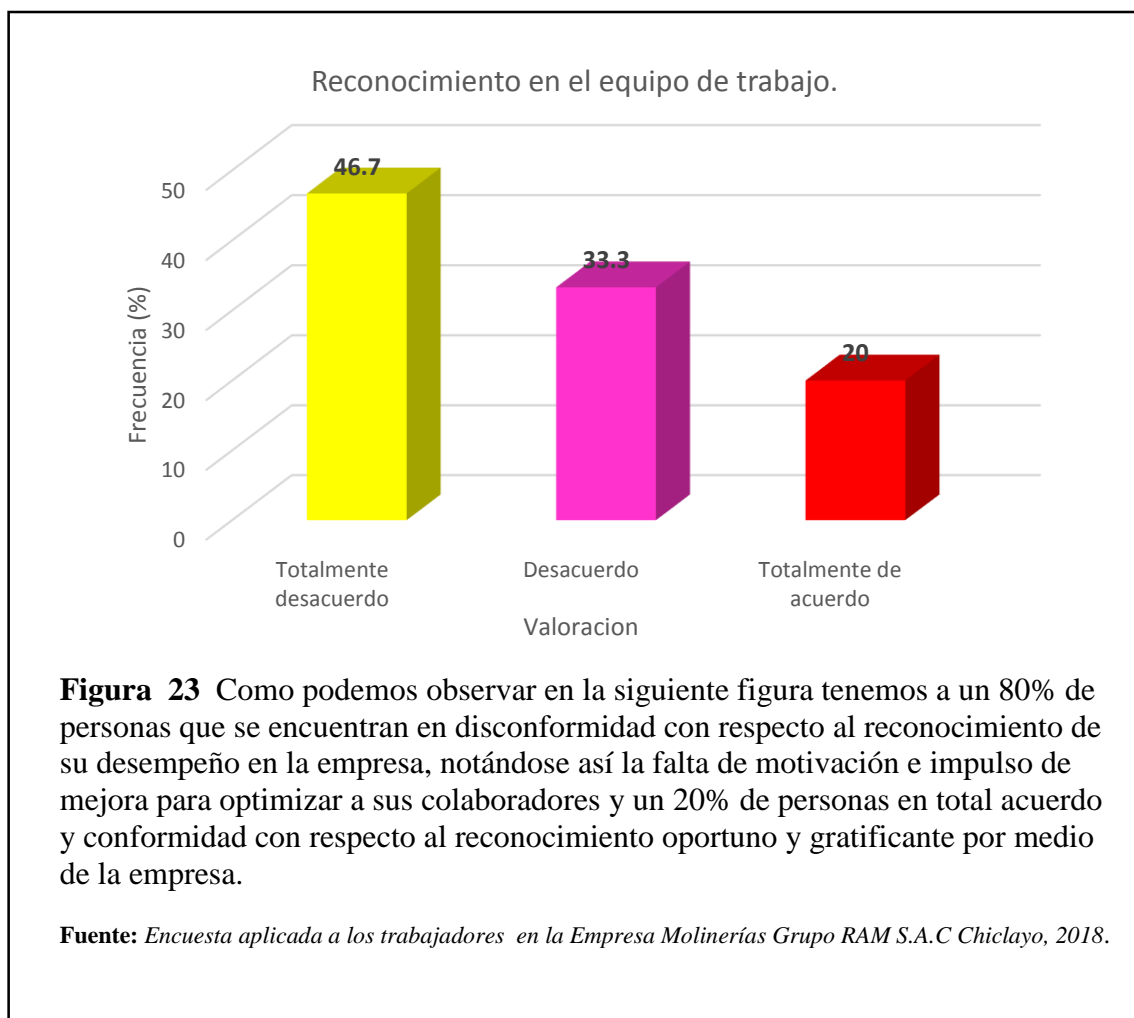


**Tabla 27**

*Reconocimiento en el equipo de trabajo.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	14	46,7
<b>Desacuerdo</b>	10	33,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.





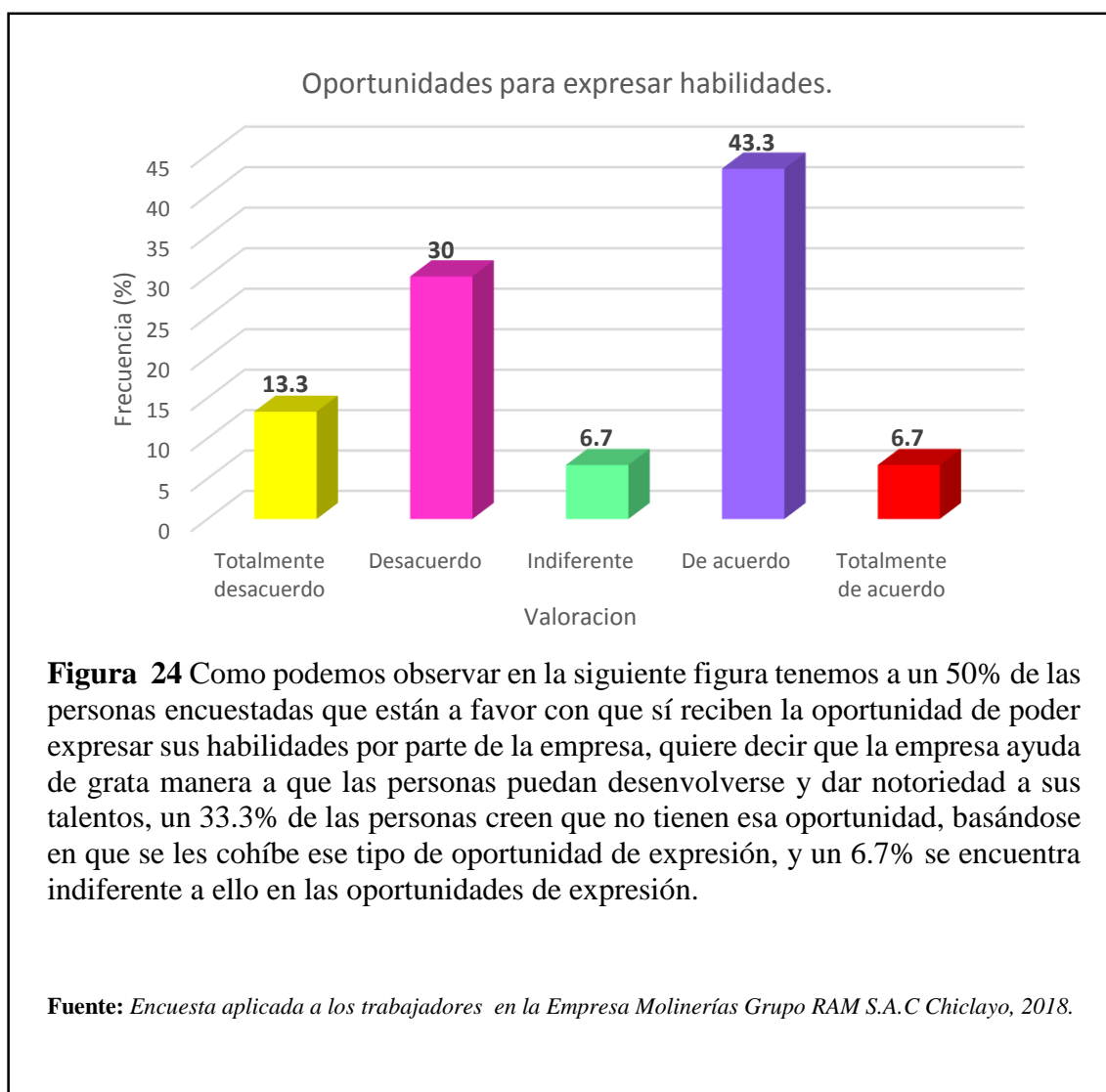
**Nivel de Desempeño Laboral según la dimensión Trabajo en equipo en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.**

**Tabla 28**

*Oportunidades para expresar habilidades.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	13,3
<b>Desacuerdo</b>	9	30,0
<b>Indiferente</b>	2	6,7
<b>De acuerdo</b>	13	43,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	6,7
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

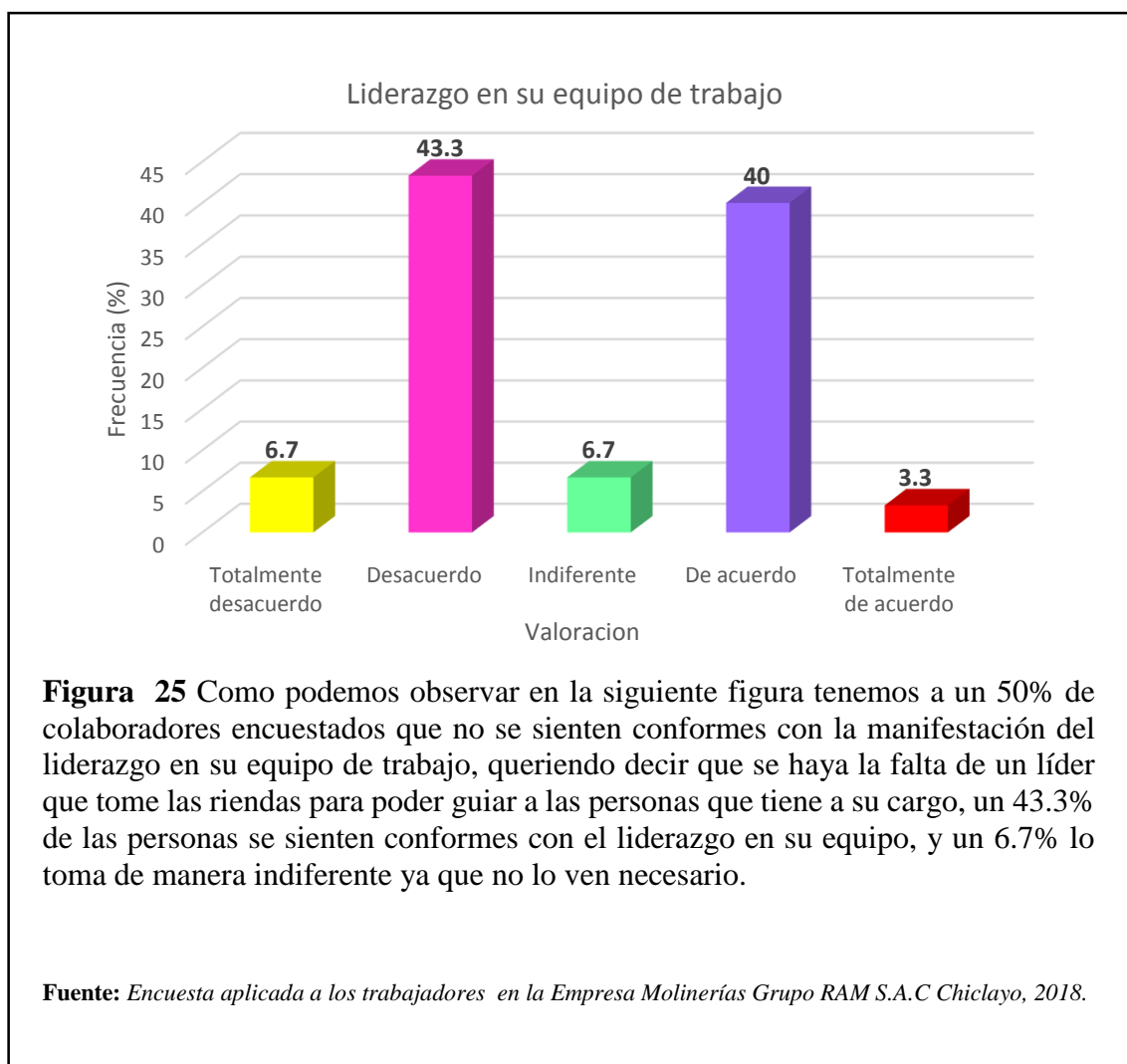


**Tabla 29**

*Liderazgo en su equipo de trabajo.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7
<b>Desacuerdo</b>	13	43,3
<b>Indiferente</b>	2	6,7
<b>De acuerdo</b>	12	40,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	3,3
<b>Total</b>	30	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



**Figura 25** Como podemos observar en la siguiente figura tenemos a un 50% de colaboradores encuestados que no se sienten conformes con la manifestación del liderazgo en su equipo de trabajo, queriendo decir que se haya la falta de un líder que tome las riendas para poder guiar a las personas que tiene a su cargo, un 43.3% de las personas se sienten conformes con el liderazgo en su equipo, y un 6.7% lo toma de manera indiferente ya que no lo ven necesario.

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.

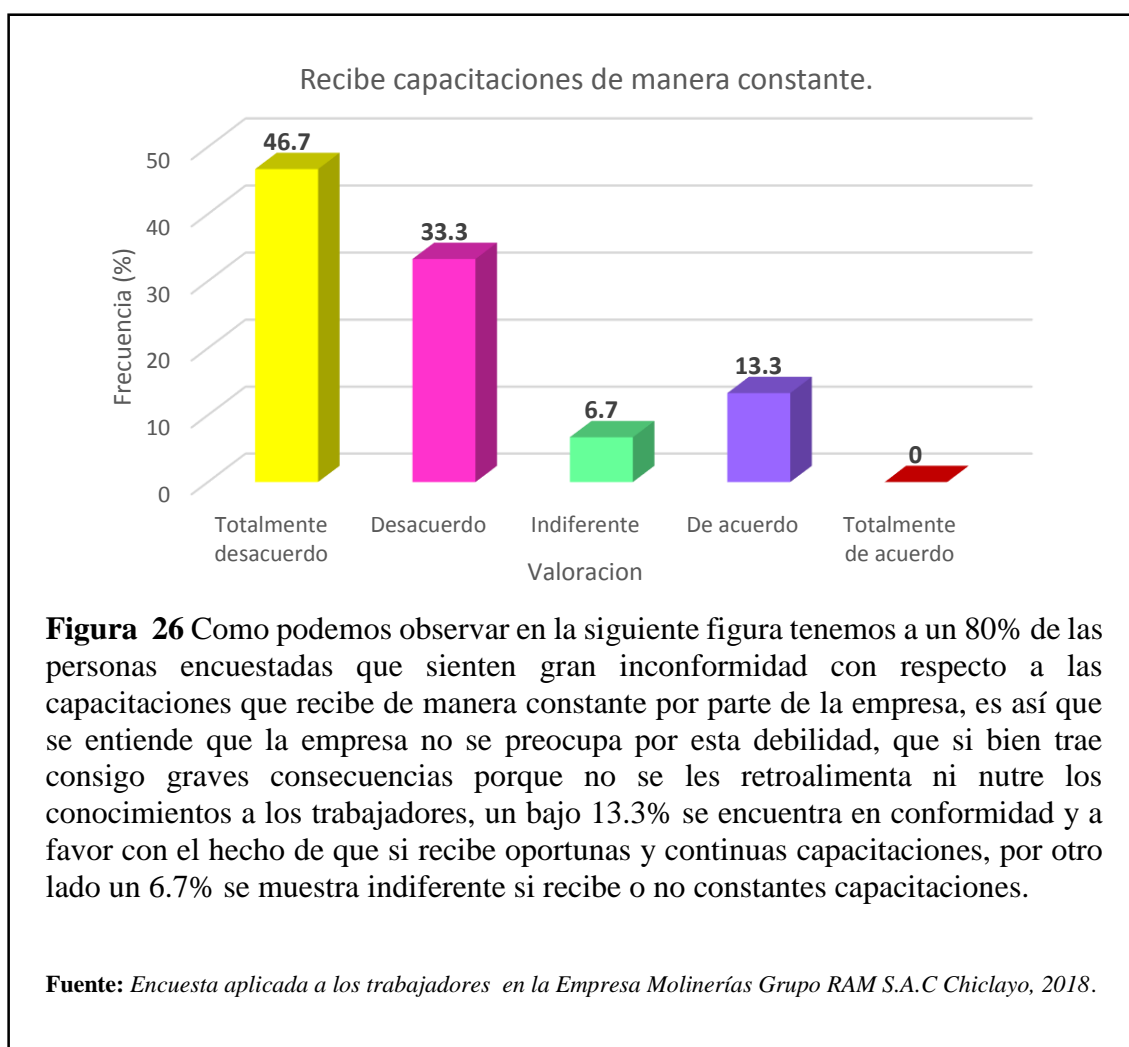
## Nivel de Desempeño Laboral según la dimensión Capacitación en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC.

**Tabla 30**

*Recibe capacitaciones de manera constante.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14	46.7
<b>Desacuerdo</b>	10	33.3
<b>Indiferente</b>	2	6.7
<b>De acuerdo</b>	4	13.3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0.0
<b>Total</b>	30	100.0

**Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Chiclayo, 2018.



### 3.1.1. Resultado de correlación de variables

<b>Correlación de Variables</b>			
		Gestión por Competencia	Desempeño Laboral
Gestión por Competencia	Correlación de Pearson	1	,993**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,993**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

**Figura 27** Correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral mediante el coeficiente de Pearson.

**Fuente:** Programa estadístico SPSS

En la Figura se aprecia una correlación de Pearson de 0,993 entre gestión por competencias y desempeño laboral, en donde N es el número de sujetos que fueron sometidos a la aplicación del cuestionario y es significativa ya que  $p < 0,05$ . Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que el coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, en donde en este caso se aplicó la escala de Likert.

### 3.1.2. Resultado por promedios

En la Tabla 31 se muestra los promedios de los indicadores

**Tabla 31**

*Promedio de indicadores*

<b>Indicadores</b>	<b>Promedios</b>
Retribución Económica	2.13
Justicia	2.83
Objetivos propuestos	1.33
Responsabilidad	2.30
Seguridad laboral	2.13
Estado de ánimo	2.67
Tendencia a la creatividad	2.40
Perfil	2.07
Noción	2.13
Eficiencia	1.33
Trabajo bajo presión	2.97
Situaciones cambiantes	3.07
Potencial	2.83
Identificación	2.13
Aporte	2.47
Percepción	1.33
Contexto	2.13
Necesidad	2.83
Reconocimiento	2.13
Oportunidades	2.47
Liderazgo	1.33
Continuidad	2.13

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 31 se puede observar que de acuerdo a los promedios de los indicadores de retribución económica, los objetivos propuestos, la seguridad laboral, perfil, eficiencia, identificación, percepción, contexto, reconocimiento, liderazgo y continuidad son los que poseen la numeración más baja, señalando que ello se tendría que trabajar de una manera estratégica con el fin de lograr un incremento.

En la Tabla 32 se visualizan los promedios de las dimensiones

**Tabla 32**

*Promedio de dimensiones*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>
Motivación	2.10
Características	2.22
Concepto propio	2.38
Conocimiento	1.73
Habilidad	3.02
Satisfacción del trabajo	2.18
Autoestima	2.48
Trabajo en equipo	1.90
Capacitación	2.13

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 32 se puede observar que de acuerdo a los promedios de las dimensiones de motivación, conocimiento, trabajo en equipo y capacitación, éstos son los que poseen la numeración más baja, señalando que ello se tendría que trabajar de una manera óptima con el fin de lograr mejoras significativas.

En la Tabla 33 se aprecia los promedios de variables

**Tabla 33**

*Promedio de variables*

<b>Variables</b>	<b>Promedios</b>
Gestión por competencias	2.29
Desempeño Laboral	2.17

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 33 se puede observar que de acuerdo al promedio de la variable dependiente es ésta la que posee la numeración más baja, señalando que ésta requiere un mayor apoyo con respecto al aumento del nivel de rendimiento en su totalidad con respecto a los colaboradores de la organización.

### 3.2. Discusión de resultados

Analizando la situación de la empresa respecto a la gestión por competencias y su relación por el desempeño laboral, según la Correlación de Variables (figura 27) podemos decir que existe correlación significativa entre nuestras dos variables en estudio puesto que tenemos como resultado que la correlación según Pearson es de 0,933 y nos indica que la correlación es muy buena pues se encuentra más cerca del 1 y es precisamente por esos resultados que nos arroja nuestra investigación que se acepta la hipótesis alternativa de la investigación. En cierto modo nos da entender que la gestión por competencias influye de cierto modo en el desempeño de los trabajadores de la Empresa Molinerías RAM. Coincide parcialmente con la investigación realizada por Saldaña (2015) en su estudio de Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral en la empresa hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo, de acuerdo con el autor concluye que se puede afirmar que si existe una relación directa entre gestión del talento humano y el desempeño laboral, ya que si existe una mejor percepción de gestión del talento humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador de la empresa. Lo cual también llega a coincidir con el autor Alles (2006) que en su libro argumenta que una gestión por competencia es considerada un plus en el recurso humano ya que permite además de su valorización, realizar un desempeño laboral o rendimiento maximizado, pero eso sí, sin perder la noción de la afinidad que tiene con el temperamento mismo de la persona en cualquier tipo de contexto así mismo indica que es lo que hace referencia a características de personalidad, originadas por comportamientos que pueden generar un desempeño exitoso en el trabajo, en efecto generado por el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva. (p. 29).

Esta coincidencia se debe a que toda empresa debe analizar y tener una buena descripción de sus puestos, puesto que podrá disponer del personal necesario, en calidad y cantidad, en base a un buen reclutamiento y selección del mismo pasando por evaluaciones de competencias básicas y específicas al puesto requerido, acorde con las valores empresariales que va influir directamente en su desempeño como trabajadores, teniendo en cuenta su rápida adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.

En otros resultados según el Nivel de Gestión por Competencia de acuerdo a la dimensión Motivación en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.AC. (Figura N° 5) Se observa en la siguiente figura que tenemos con el más alto porcentaje a un sector que está en total negativa con respecto a los estímulos que recibe por parte de la empresa basado en un 83.4%, lo cual nos deja mucho que pensar, ya que se evidencia la falta de motivación que reciben los colaboradores en este aspecto para que puedan tener un mejor desempeño, no obstante se tiene un porcentaje de un 13.3% de colaboradores que se muestra indiferentes ante la pregunta, tratando en este porcentaje darles a entender cuán importante es tener un estímulo para tener un mayor desempeño, y con ello acompañando con un 3.3% a personas que si sienten una cifra pequeña motivante. Coincidiendo con el estudio realizado por Sigcha (2018) en su tesis Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigui Valdini de la ciudad de Ambato. Donde concluyo que uno de los factores determinantes de la buena Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa es la iniciativa, y la capacidad de la toma de decisiones, en el talento humano, cosa que en este caso los empleados no poseen esa iniciativa, motivo por el cual no proponen estrategias que contribuyan al cumplimiento de tareas o a la solución de problemas que se presenten, además 56 los individuos presentan bajos resultados en la capacidad para elegir alternativas viables para el buen desarrollo del desempeño laboral. Lo que viene a contrastar con la base Teórica Bohlander y Snell (2013) indican una de las ventajas que tiene una evaluación del desempeño es el de contar con Políticas de compensación: La evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

Los resultados presentados nos muestran cuán importante es la motivación en las empresas pues influye mucho con la eficiencia y eficacia que puedan reaccionar los colaboradores de cada empresa. Debemos tener en cuenta que para tener un personal comprometido y sienten uno con la empresa, se tiene que contar políticas de compensaciones que sirva como motivación a lograr su máximo desempeño y día con día den lo mejor de cada tanto como para bien de la empresa como para crecimiento personal, esto acompañado de evoluciones en base a su desempeño.



De igual modo tenemos otro factor que prepondera para el desempeño laboral en la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C que viene hacer la dimensión Capacitación en donde como resultado de nuestra investigación tenemos que en la (Tabla N° 30) que mide el indicador de Continuidad tenemos un alármate más del 50% con un 80% de colaboradores los cuales se muestran inconformes con respecto a falta de capacitaciones por parte de la Empresa. Lo cual coincide con el tesista More (2017). Investigó sobre la Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la Empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016. Que llegó 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. Y que concuerda con lo expuesto por el autor Chiavenato (2007) en sus dimensiones Capacitación del personal nos menciona que la capacitación se refiere al proceso implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible. Los programas de capacitación generan resultados favorables en el mayor tipo de los casos. El objetivo de esta es brindar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos (p.127).

Por otro lado tenemos un factor que influye a gran escala en la gestión por competencias que viene siendo que si la empresa cuenta con un modelo el cual defina el perfil adecuado para cada trabajador en las diversas áreas de la empresa, y podemos esta vez tomar la Ficha de Observación la cual se encuentra anexada en dicha investigación en donde nos indica que: Se observó que la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C no cuenta con un perfil laboral para el trabajador, no evalúa sus competencias ni a modo general ni tampoco de manera específica, mucho menos controla el progreso del desempeño del trabajador, no posee un organigrama ni tampoco un FODA, además de ello no se le capacita de manera reiterada al colaborador y por ende no se ha registrado un notorio incremento de los ingresos de la empresa, ahora esto coincide con lo expuesto por el tesista Carhuachín (2018) en su investigación Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – La Libertad. Donde concluyó que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que, un modelo de gestión por competencias mejora

significativamente el desempeño laboral del talento humano de la municipalidad provincial Otuzco, 2018 y además de ello el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial Otuzco, no es evaluado en forma periódica y se hace necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional y el fortalecimiento de sus competencias laborales para mejorar el desempeño laboral del talento humano.

Esto hace referencia a la teoría exhibida por Alles (2006) en donde nos indica la importancia del desarrollo de gestión por competencias en unos de sus ítems nos dice que las Evaluaciones de competencias: Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores. (p. 90). Y acompañando esta teoría tenemos a Saracho (2005) que nos menciona diversos modelos de competencias y su importancia pero entre ellos tenemos al Modelo de competencias funcionales: creado por Sydney Fine, que se refiere a desempeños o resultados concretos que la persona muestra en la realización de actividades determinadas y poder cumplir con las metas establecidas. (p. 33- 34).

### **3.3. Aporte científico**

#### **PROPUESTA**

#### **IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS FUNCIONALES Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C.**

#### **AUTORA**

**Bach. Díaz Vallejos Fiorella Azucena**

#### **ASESORA**

**Dra. Sofía Irene Delgado Wong**

**PIMENTEL – PERÚ**

**2019**

## **Introducción**

La presente propuesta investigativa que tiene como título “Implementación del Modelo de Competencias Funcionales y diseño de estrategias para mejorar el Desempeño Laboral de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018” se elaboró a partir de que los colaboradores no cuentan con una adecuada gestión por competencias, teniendo noción de la estrecha relación que tiene con su desempeño afectándolos de manera directa, es por ello que se es propuesto este documento con el fin de que aumente el desempeño y la rentabilidad de la empresa.

Es de suma importancia dar a conocer la estructura de la propuesta planteada, la cual a continuación se expondrá brevemente:

El Capítulo I, contiene la justificación, los objetivos, entre ellos el general y específico, la visión, misión y valores

El Capítulo II, está compuesto por el organigrama, análisis FODA y la cadena de valor.

El Capítulo III, conformada por el modelo de competencias funcionales, su definición, diccionario de competencias por niveles, perfiles en base a funciones y competencias por cargos.

El Capítulo IV, está conformado por el diseño de las estrategias, su metodología, su desarrollo y actividades

El Capítulo V, compuesto por el cronograma de actividades, costo total de la propuesta, presupuesto y financiamiento y por último los beneficios de ella.

### **3.3.1. Justificación**

Esta investigación fue elaborada de acuerdo a los resultados que obtuvieron el puntaje más bajo tomados del cuestionario, en la cual se manifiesta que la gestión por competencias logró un promedio de 2.29 y con ello en lo que concierna sus dimensiones se tomaron en cuenta los factores externos con un promedio de 2.17 para lo cual se planteó la implementación de modelo de competencias funcionales para el área de RR.HH que estará a cargo y el diseño de estrategias de mejora que potenciarán lo propuesto.

Por lo tanto, se debe dejar en claro que las estrategias consideradas han provenido de los resultados más relevantes de los factores externos, con el objetivo de que los colaboradores cuenten con una mejor gestión por competencias con el fin de que se revaloren sus habilidades, potencien sus conocimientos y se desempeñen de una manera más óptima generando mayor productividad para la empresa.

### **3.3.2. Objetivos**

#### **3.3.2.1. General**

Elaborar la implementación del modelo de competencias funcionales y diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

#### **3.3.2.2. Específicos**

Analizar las condiciones personales, laborales y comunicativas de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Determinar estímulos monetarios y no monetarios a los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Aumentar los conocimientos de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Medir el logro de competencias de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

### **3.3.3. Visión**

“Ser una de las empresas con mayor reconocimiento en el departamento de Lambayeque, especializada en el procesamiento y comercialización de arroz, buscando el incremento de la cultura y valor para nuestros colaboradores, clientes y accionistas”.

### **3.3.4. Misión**

“Ofrecer servicios de transformación y comercialización del arroz, desarrollando actividades productivas de éxito, con la mejor tecnología y equipos de trabajo comprometidos en brindar un servicio y producto de calidad, asegurando el beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas”.

### 3.3.5. Valores de la empresa

Autores como Cain (2009), coinciden en que los valores proveen una base y un lenguaje común para que las empresas puedan crecer y prosperar en las épocas buenas y épocas malas.

Los valores organizacionales contribuyen a la cultura y al éxito final de las organizaciones (Graber y Kilpatrick, 2008). Por tanto, es posible observar si los valores que se proclaman, se manifiestan en los modos de actuación, es decir, si existe relación entre lo que se dice y lo que realmente se hace.

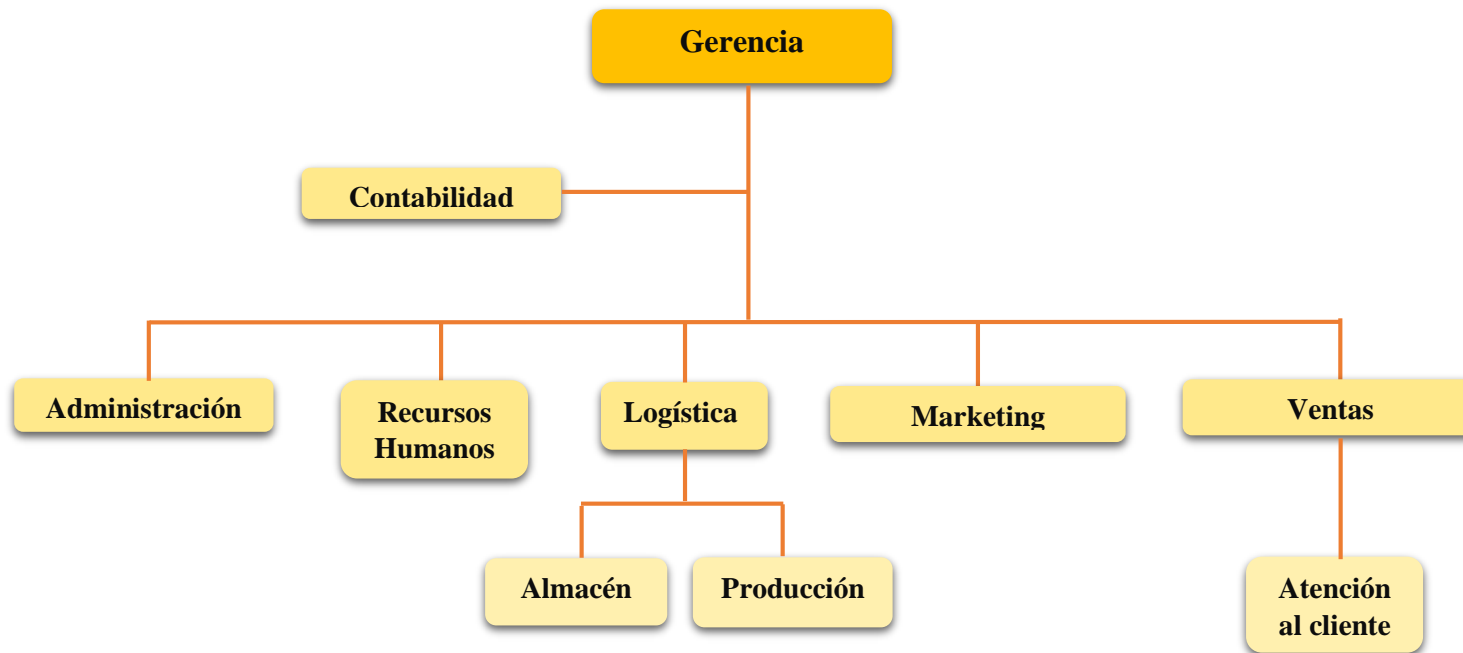
**Tabla 34**

*Valores de la empresa*

<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Honestidad</b>	Promover la credibilidad y fiabilidad como herramientas primordiales para crear confianza en la empresa.
<b>Amabilidad</b>	Entrega de productos y servicio de manera cortés y gentil.
<b>Responsabilidad</b>	Cumplir los compromisos empresariales
<b>Trabajo en Equipo</b>	Reunir ideas y esfuerzos de todos los integrantes de la organización para el logro de objetivos.
<b>Calidad</b>	Ofrecer servicios y productos de excelencia

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3.6. Organigrama



### 3.3.7. Análisis Interno AMOFHIT

**Tabla 35**

*Análisis AMOFHIT propuesto para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Administración y gerencia</b>	<b>Marketing y ventas</b>
La empresa molinera "Grupo RAM S.A.C." posee una organización muy bien constituida	Atención personalizada en cada área con el fin de ofrecer un mejor servicio
El área gerencial posee el control absoluto de la organización	No se cuentan con medios publicitarios para dar a conocer el producto y servicio que se brindan
<b>Operaciones y logística</b>	<b>Finanzas y contabilidad</b>
Se llegan a cumplir la cantidad y el plazo de las órdenes de fabricación	La organización invierte frecuentemente en la mejora de la infraestructura para un mayor almacenamiento de la materia prima y zonas de cuarentena para productos que han sido rechazados
Existencia de paralización en el proceso productivo cada cierto tiempo	La empresa no consta gran cantidad de desudas y posee capital propio
<b>Recursos humanos</b>	<b>Sistemas de Información y comunicaciones</b>
Personal con estudios secundarios y/o técnicos en las diversas áreas de la organización	La ley de higiene, salud y seguridad es escasamente cumplida
Los colaboradores no cuentan con constantes capacitaciones para mejora de conocimientos y manejo de maquinarias	No se poseen adecuadas políticas en beneficio de la empresa en sí, ni en los colaboradores.
<b>Tecnología</b>	
Maquinarias modernas y de alto nivel Equipos muy bien equipados con sistemas automatizados	

**Fuente:** *Elaboración propia*



### 3.3.8. Análisis Externo PESTEL

**Tabla 36**

*Análisis PESTEL propuesto para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Político</b>	<b>Económico</b>
Formalización del sector arrocero con la creación del Consejo Nacional del arroz.	Tasa de crecimiento del PBI de 3.6% a 4%
Sanidad agraria dada por la normativa fitosanitaria para la importación de arroz cáscara y arroz pilado a cargo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria.	Inflación de 2% debido al incremento en alimentos y rubros ligados al tipo de cambio
El Sistema de Franja de Precios conforme la orientación aduanera brindada por la SUNAT	Tasa de interés en variación por la volatilidad del tipo de cambio
Plan de gobierno orientado a la política fiscal, de comercio exterior, y Agro.	Tendencia alcista del tipo de cambio que origina elevación de costos de producción, ya que repuestos e insumos en su mayoría son importados.
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
Consumo Per Cápita por el estrato social al que pertenecen, ingresos y barreras sociales.	El sistema de automatización para control y supervisión en el ámbito productivo.
Consideración del arroz como símbolo de identidad en temas gastronómicos.	Sistema de aspiración en el área de procesamiento para un elevado nivel de higiene y saneamiento.
Fundamental en la canasta básica por su versatilidad.	Sistema de automatización de ensacado.
<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
Cambio en las condiciones climatológicas	Marco normativo de la inocuidad de alimentos establecido por la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria.
Prácticas medioambientales	Normativa sanitaria para fabricación de alimentos de acuerdo a ley general de salud
Impacto ambiental en la generación de residuos orgánicos sólidos concerniente a las etapas productivas	Habilitación Sanitaria y Validación Técnica oficial del Plan de análisis de peligros y puntos críticos de control
Permanencia de micropartículas de polvillo desde el inicio hasta el final del procesos productivo	Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.9. Matriz FODA

**Tabla 37**

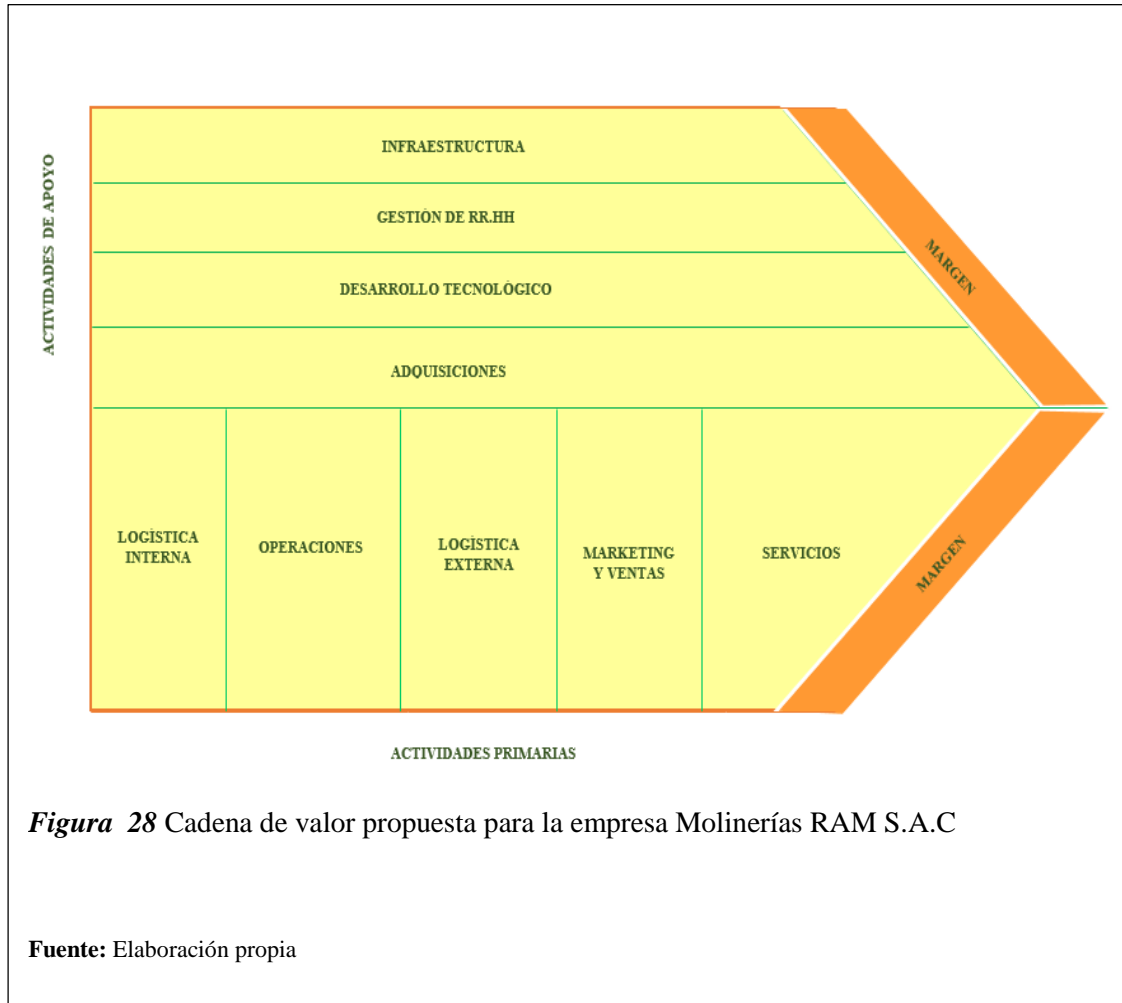
*Matriz FODA propuesto para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Amplia y adecuada infraestructura para el almacenamiento de la materia prima Equipos tecnológicos de última generación Zonas de cuarentena para productos rechazados Atención personalizada por cada departamento	Paralización de producción e incremento de costos por mal manejo de maquinaria No se cumplen leyes de salud y seguridad No se cuenta con profesionales especializados para las diversas áreas de la organización No se poseen políticas adecuadas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
El arroz forma parte de la vida cotidiana Aprovisionamiento constante de materia prima Sector en continuo crecimiento de sostenibilidad a nivel de cadena productiva La demanda interna creciente se da al mismo tiempo que el incremento de la población	Mejorar el control de calidad del producto terminado Mejorar el manejo y proceso productivo	Mejorar la estabilidad salarial del capital humano Brindar valor y mayor importancia al colaborador
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Alza en costos de producción Resistencia al cambio Cambios climatológicos Enfermedades por deficiencia en procesos de producción	Mejorar las competencias del talento humano Mejorar la rentabilidad del capital humano	Mejorar el sistema comunicativo y motivacional del capital humano Mejorar el ambiente laboral

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.10. Cadena de valor

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) señalan que “la cadena de valor es un instrumento que hace posible analizar cómo proporciona una empresa su propuesta de valor al cliente”.



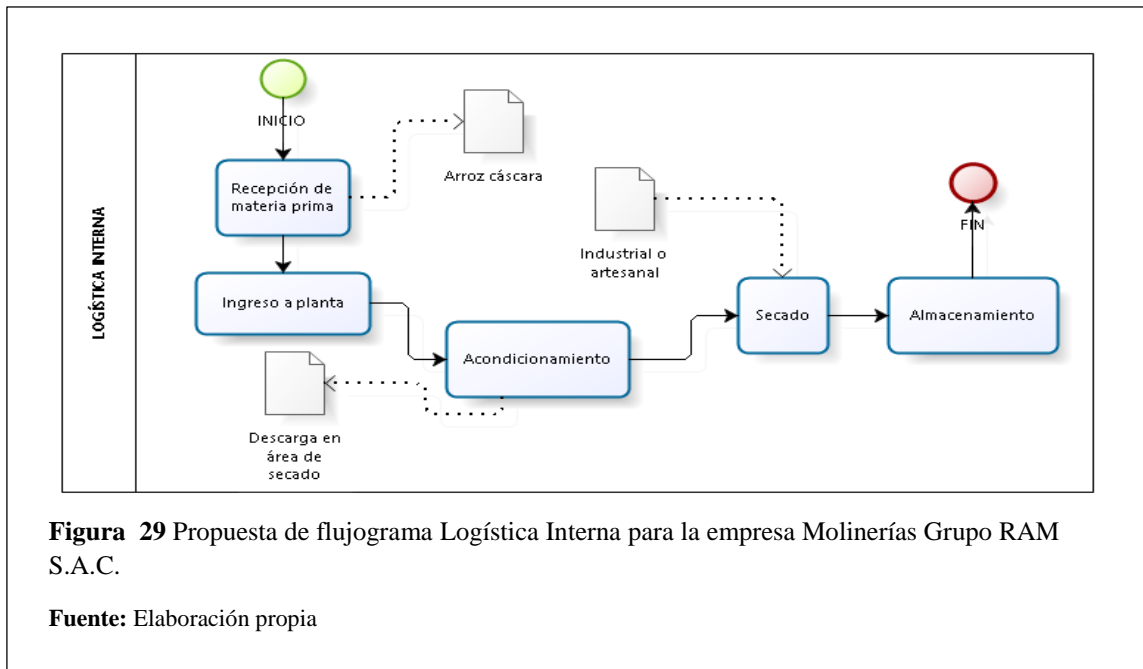
**Figura 28** Cadena de valor propuesta para la empresa Molinerías RAM S.A.C

**Fuente:** Elaboración propia

## Actividades primarias:

### Logística interna

Actividad donde se ejecuta la recepción de la materia prima, descargue o también llamado acondicionamiento, almacenamiento, control detallado de bienes tangibles, y su distribución dando paso a la obtención del producto terminado.

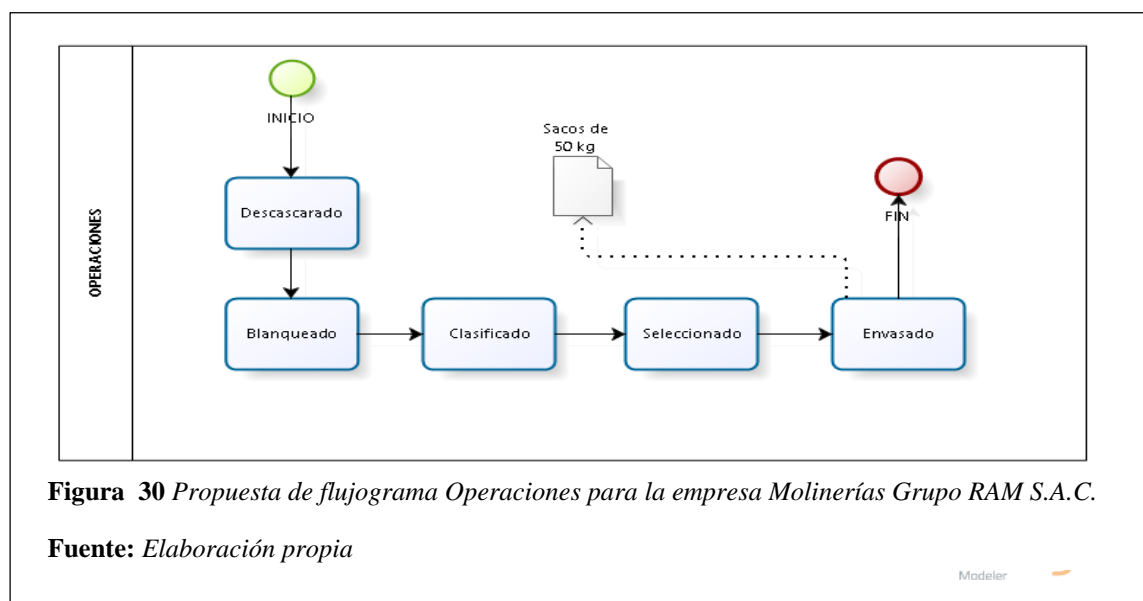


**Figura 29** Propuesta de flujograma Logística Interna para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

### Operaciones

Actividad donde se realiza la transformación de la materia para obtener como resultado el producto terminado, donde se ejecuta la producción, la calidad neta, mantenimiento de maquinarias, salubridad y seguridad y almacenamiento del producto final.

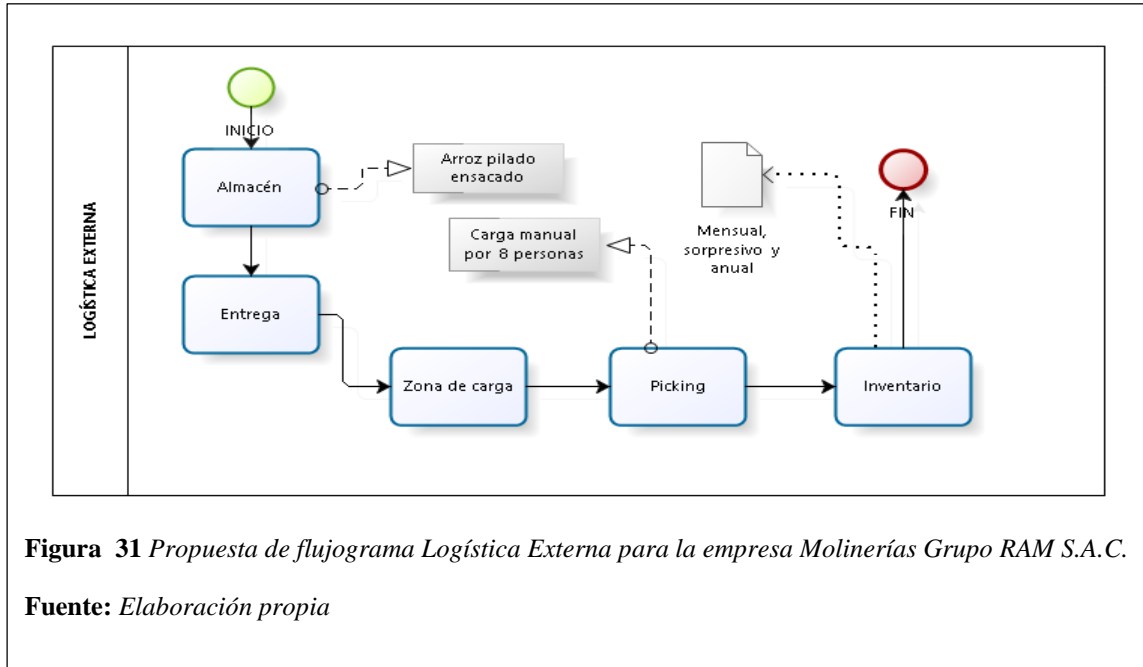


**Figura 30** Propuesta de flujograma Operaciones para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

## Logística Externa

Ésta actividad implica el almacenamiento del producto terminado, la entrega del mismo al cliente, y su control mediante inventarios.

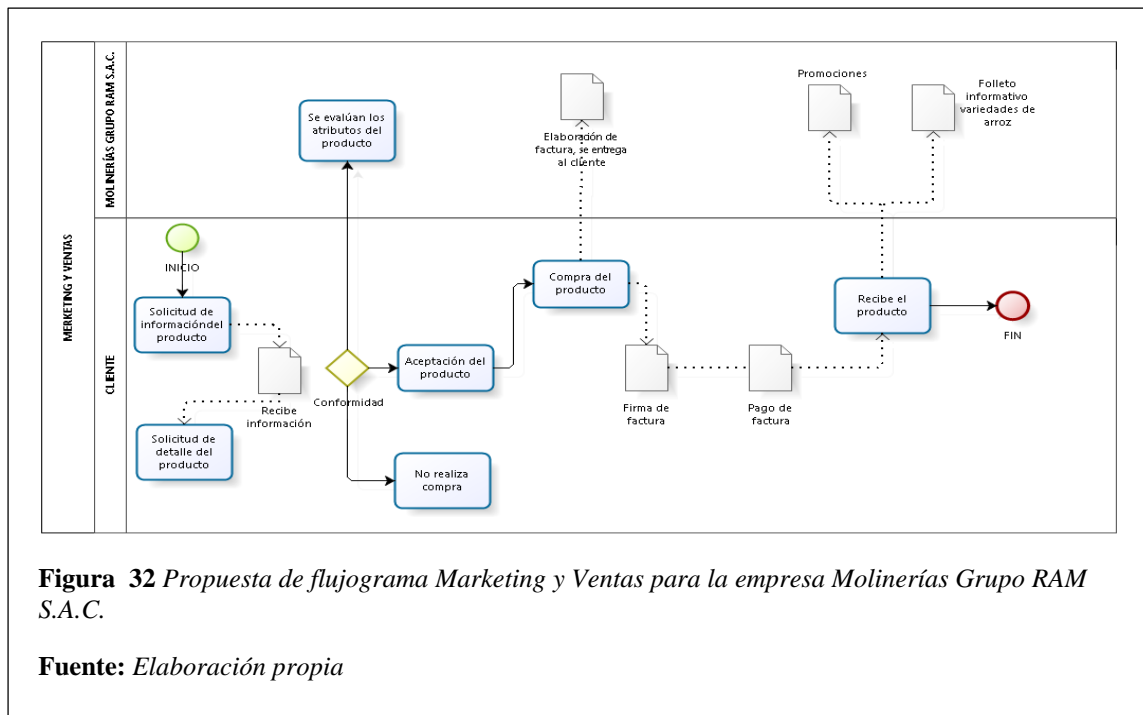


**Figura 31** Propuesta de flujograma Logística Externa para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

## Marketing y ventas

Ésta actividad se encuentra asociada con el mundo de las ventas, fijación de los precios de acuerdo a la clase de producto y coste del mercado, promoción y publicidad en búsqueda de nuevos e interactivos mercados.

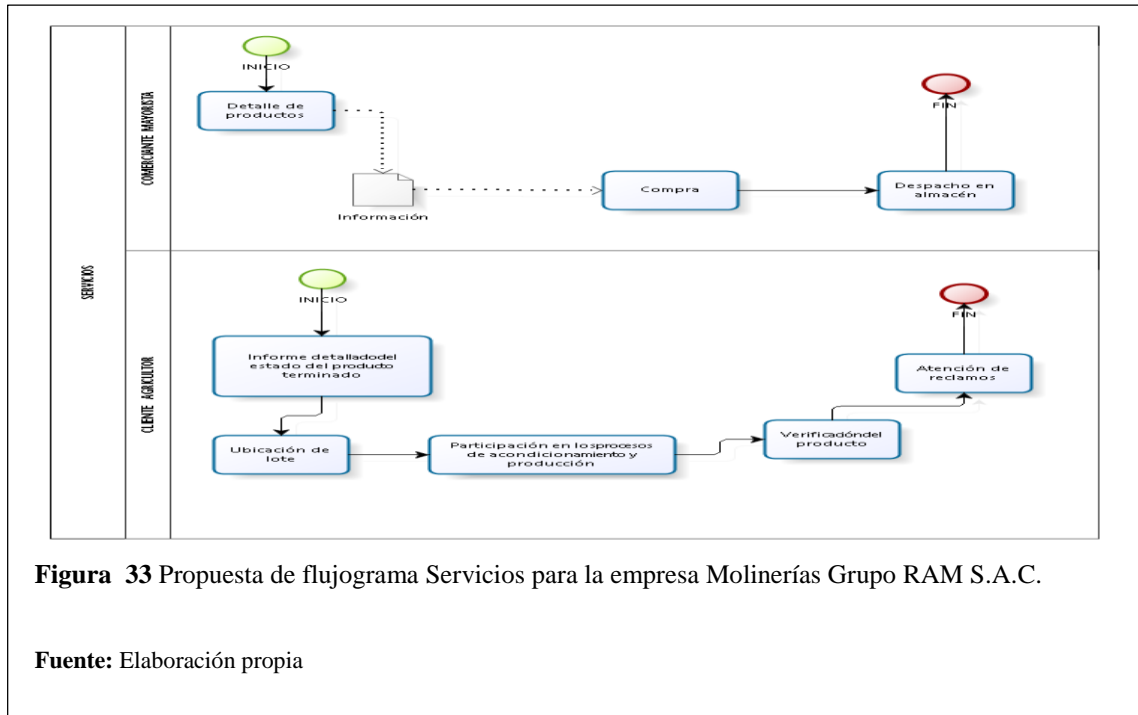


**Figura 32** Propuesta de flujograma Marketing y Ventas para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

## Servicios

Actividad primaria que tiene a su cargo el desarrollo de la atención personalizada dirigida al cliente, reclamos y post venta, se tiene que tener en cuenta que una óptima atención al cliente añade valor a la empresa.



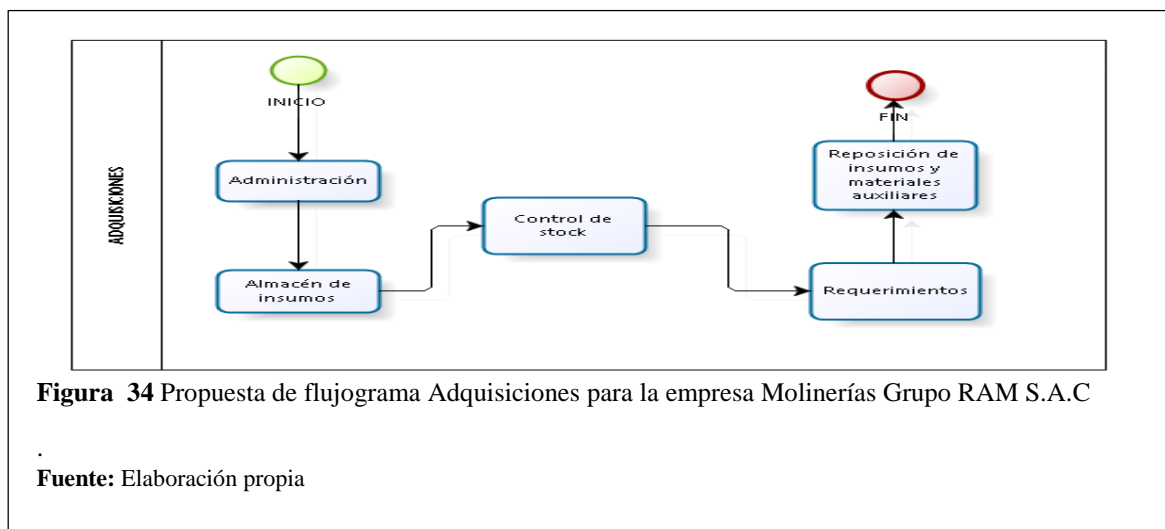
**Figura 33** Propuesta de flujograma Servicios para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

## Actividades de apoyo:

### Adquisiciones

Actividad de apoyo relacionada con la compra de insumos, maquinaria, reposiciones, y materiales.

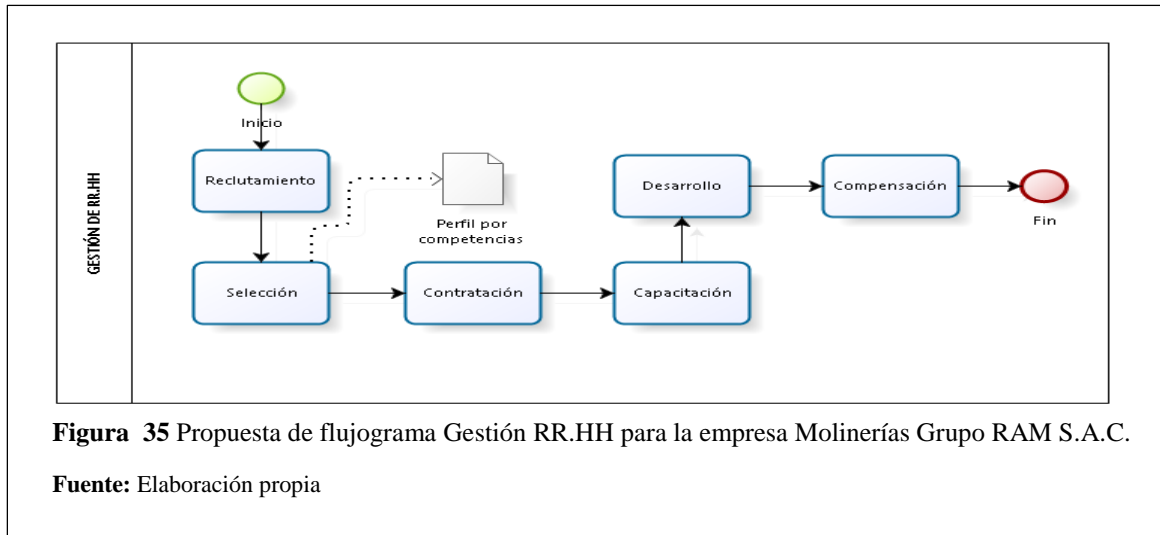


**Figura 34** Propuesta de flujograma Adquisiciones para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

## Gestión de RR.HH

Esta actividad de apoyo posee reclutamiento de personal, selección, dando paso a su contratación, inducción, se le capacita, desarrolla lo aprendido y al lograr de manera eficiente lo asimilado se compensa a nivel de todas las categorías de la organización.

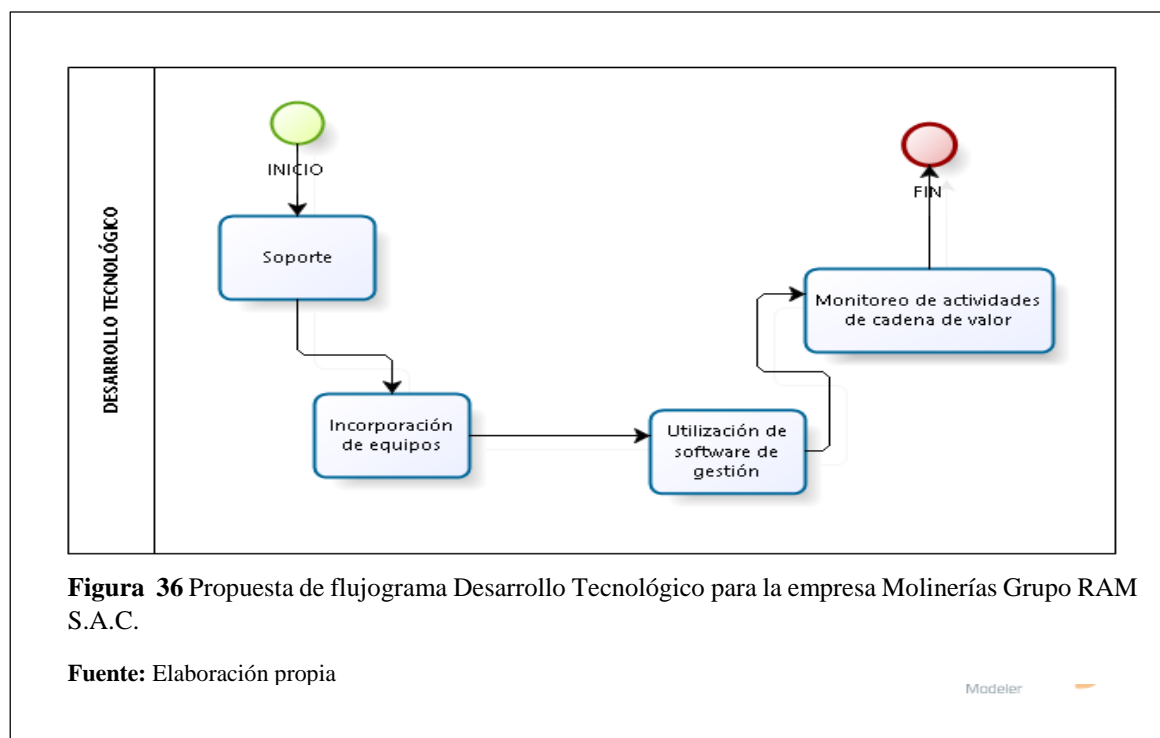


**Figura 35** Propuesta de flujograma Gestión RR.HH para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

## Desarrollo tecnológico

Actividad de apoyo que abarca en su totalidad a la tecnología misma, ésta parte desde el sistema de soporte, la adquisición de maquinaria de última generación en el proceso productivo y su desarrollo.

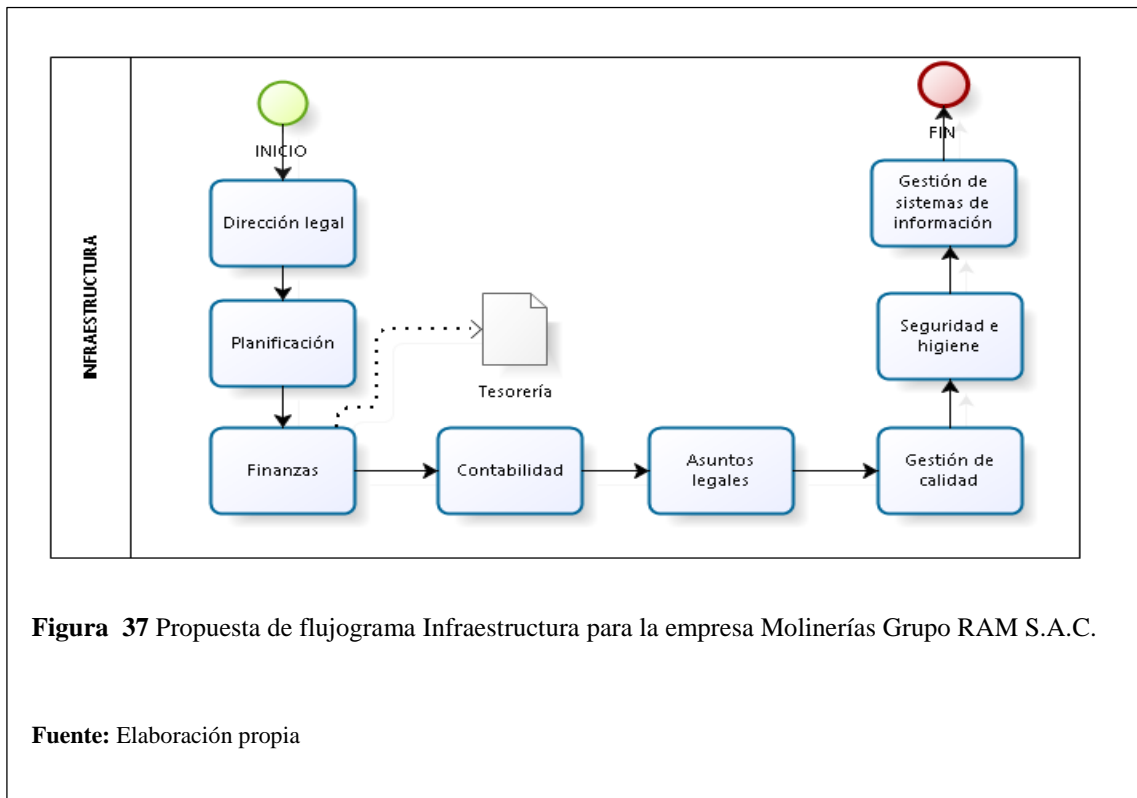


**Figura 36** Propuesta de flujograma Desarrollo Tecnológico para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

## Infraestructura

Ésta actividad de apoyo está asociada a las diferentes actividades de la organización, tales como la dirección general, contabilidad, administración, calidad, salud y seguridad, en la cual la infraestructura de la empresa respalda las actividades mencionadas.



**Figura 37** Propuesta de flujograma Infraestructura para la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia



### **3.3.11. Modelo de competencia funcional**

#### **3.3.11.1. Definición**

Modelo elaborado y desarrollado por Sydney Fine, quien argumenta acerca de la existencia de mínimos resultados que una persona debería tener en el puesto que ocupa, obteniendo a largo plazo un incremento de productividad, calidad y seguridad, todo ello basándose en su desempeño y tomando al colaborador como una función fundamental dentro de la organización, ya que una competencia logra involucrar tanto comportamientos como recurso y no sólo a personas y que al ser combinados la empresa llega a obtener óptimos resultados.

#### **3.3.11.2. Características**

Toman principalmente los conocimientos técnicos y aplicados de los colaboradores que se encuentran dentro de la organización.

Se basa en funciones, responsabilidades, tareas y competencias de los colaboradores que ya radican en la empresa y también como método de perfil para el previo ingreso de nuevos colaboradores.

Analiza funciones, habilidades y destrezas específicas que tiene el trabajador de acuerdo al puesto de trabajo que ocupa.

### 3.3.11.3.Diccionario de competencias por niveles

**Tabla 38**

*Propuesta de nivel de puesto directivo de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>1era competencia</b>	<b>Flexibilidad y Adaptación</b>
Definición	Capacidad que se posee para modificar conductas con el fin de lograr los objetivos trazados por la empresa, adaptándose a distintas situaciones y contextos. La flexibilidad hace referencia a la capacidad de cambio con respecto a convicciones.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Alta adaptabilidad a situaciones cambiantes, personas y procesos tanto individual como grupal.</li><li>b) Logra adaptarse a situaciones de cambio, personas y procesos.</li><li>c) Posee una mínima capacidad de adaptación al cambio</li></ul>
<b>2da competencia</b>	<b>Calidad en el trabajo</b>
Definición	Alto conocimiento del puesto que ocupa y área en la que se encuentra, demostrando amplia capacidad para trabajar con las funciones asignadas, tanto de su mismo nivel como de niveles diferentes. Demuestra interés en aprender.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Concibe y tiene noción de todos los temas que conciernen a su especialidad a pesar de su complejidad. Muestra interés por un aprendizaje continuo.</li><li>b) Comprende y conoce los temas asociados a su especialidad.</li><li>c) Tiene conocimiento de la información necesaria de su especialidad, pero no alcanza el nivel que se requiere.</li></ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 39**

*Propuesta de nivel de puesto jefes de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

---

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>1era competencia</b>	<b>Motivación</b>
<b>Definición</b>	Es el conjunto de la toma de decisiones, responsabilidades y propósitos, que al mezclarse se toma como una capacidad que tiene la organización, con el fin de crear estímulos positivos de sus colaboradores logrando crear lazos con las actividades y tareas que realizan para llevar a cabo los objetivos de la empresa.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Alta capacidad de proactividad y positivismo para con los colaboradores logrando crear una relación entre el talento humano y su trabajo</li><li>b) Demuestra compromiso y logra crear lazos confraternos positivos entre el trabajador y sus actividades cotidianas</li><li>c) Posee la mínima capacidad de crear estímulos con los colaboradores y sus tareas diarias.</li></ul>
<b>2da competencia</b>	<b>Orientación hacia los resultados</b>
<b>Definición</b>	Es la capacidad de orientación al logro u objetivo esperado, ante decisiones tomadas con el fin de resolverlas, logrando y manteniendo altos grados de desempeño.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Posee la capacidad para planificar actividades y tomar decisiones pronosticando el incremento de la competitividad en la empresa, estimulando y brindando ayuda en mejora de la calidad.</li><li>b) Brinda orientación y logra dar alcance y entrenamiento a quienes se lo solicitan con el objetivo de mejorar el rendimiento de los colaboradores.</li><li>c) No es asertivo en la toma de decisiones y tiene dificultades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.</li></ul>

---

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 40**

*Propuesta de nivel de puesto/operativo de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

---

<b>COMPETENCIA</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>1era competencia</b>	<b>Destreza</b>
<b>Definición</b>	Capacidad o habilidad para realizar actividades o tareas que demanden rapidez y precisión de la mano con la efectividad, siendo capaz de generar una acción productiva para la organización.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Elevada capacidad en destreza manual, rapidez y excelente calidad en los resultados, extrema agilidad en las actividades requeridas.</li><li>b) Posee un nivel de destreza promedio, se esfuerza en demostrar esfuerzo y concentración.</li><li>c) Le cuesta adaptarse de forma rápida para alcanzar un nivel ágil, lo hace con dificultad.</li></ul>
<b>2da competencia</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Definición</b>	Es la capacidad de cooperación, unión y colaboración de manera grupal, para que ésta tenga un alcance efectivo, la actitud debe ser positiva, no fomentando competitividad, sino más bien un trabajo compartido que con lleva al logro de tareas u objetivos.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Alta capacidad de fomento de cooperación y colaboración de manera grupal, priorizando los objetivos de la organización sobre los propios.</li><li>b) Promueve la opinión de libres ideas de los miembros que conforman su equipo</li><li>c) Manifiesta poca colaboración, trabaja mucho mejor de forma individual</li></ul>

---

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.11.4. Perfiles en base a funciones y competencias por cargos

**Tabla 41**

Propuesta de perfil gerencial por funciones y competencias de la empresa *Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

Cargo/ Unidad	Gerente general/ Gerencia General
<b>Función General</b>	
Lograr dar cumplimiento a los objetivos planteados, conjuntamente con su visión, misión, valores y estrategias determinadas para Molinerías RAM S.A.C. creando eficientes y eficaces propósitos que sirvan para alcanzar los más óptimos resultados.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinar, sistematizar, velar y establecer una normativa que ayude de manera eficiente el continuo avance de las tareas y actividades de la organización.</li> <li>- Facultar funciones de acuerdo con la norma correspondiente con el fin de dar aprobación a las metodologías impuestas por la empresa.</li> <li>- Planificar y establecer metas a corto, mediano y largo plazo para el bien de la empresa.</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Autónoma
<b>Supervisión a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe del área de Administración</li> <li>- Jefe del área de Contabilidad</li> <li>- Jefe del área de RR.HH</li> <li>- Jefe del área de Logística</li> <li>- Jefe del área de Marketing</li> <li>- Jefe del área de Ventas</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial, Agroindustrial o afines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 3 años
<b>Conocimiento Idiomas</b>	- Inglés avanzado o intermedio
<b>Conocimiento Informático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project)</li> <li>- Bizagi Modeler</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Adaptación</li> <li>- Calidad Laboral</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 42**

*Propuesta de perfil Jefe de Contable por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Cargo/ Unidad</b>	<b>Jefe del área de Contabilidad/ Jefatura General</b>
<b>Función General</b>	
El área de contabilidad tiene como objetivo la supervisión y coordinación a modo exacto del registro de las operaciones contables y financieras que se realizan junto con la normativa en vigencia.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar de manera correcta el detalle y registro de las operaciones contables y financieras.</li> <li>- Mantener en estado ordenado y entendible el detalle y registro de los documentos de las transacciones de la empresa.</li> <li>- Responsabilidad en el cumplimiento de las rendiciones/obligaciones</li> <li>- Ejecutar los cierres operativos contables</li> <li>- Ejecutar los pagos salariales a los colaboradores</li> <li>- Construir de manera detallada y entendibles los estados financieros</li> <li>- Realizar las actividades que designe el gerente</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerente General
<b>Supervisión a</b>	No supervisa
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional o Bachiller
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía o carreras afines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Conocimiento Idiomas</b>	- Inglés intermedio
<b>Conocimiento Informático</b>	- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project)
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia los resultados</li> <li>- Motivación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Destreza</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 43**

*Propuesta de perfil Jefe de área Administrativa por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C*

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Jefe del área de Administración/ Jefatura General</b>
<b>Función General</b>	
Salvaguardar los bienes de la empresa para su buen uso, contando con ello un mejoramiento constante de los procesos administrativos con el objetivo de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y tareas de los colaboradores con el fin de alcanzar y lograr las metas establecidas por la empresa.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación con todas la áreas presentando información clara y concisa</li> <li>- Elaborar los flujos de caja y estados financieros de la empresa</li> <li>- Controlar ingresos y salidas de acuerdo a la información financiera y contable presentada por el área a cargo</li> <li>- Dar seguimiento, para el efectivo cumplimiento de los suministros, servicios y productos brindados</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerente General
<b>Supervisión a</b>	Todas las áreas
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional o Bachiller
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Conocimiento (Lengua Extranjera)</b>	- Inglés intermedio
<b>Conocimiento en informática</b>	- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project)
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia los resultados</li> <li>- Motivación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Destreza</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 44**

*Propuesta de perfil Jefe RR.HH por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C*

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Jefe del área de RR.HH/ Jefatura General</b>
<b>Función General</b>	
El área de Recursos Humanos tiene como objetivo ejecutar los siguientes procesos: reclutamiento, selección, inducción, asegurándose de haber elegido los colaboradores indicados para los puestos laborales, mediante los procedimientos y herramientas formales evitándole dificultad al proceso.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de entrevista, dando pase a la selección de personal al debido puesto laboral según el nivel al que pertenece su perfil por funciones y competencias por cargos.</li> <li>- Realizar una programación de incentivos monetarios y no monetarios.</li> <li>- Motivar a los colaboradores mediante actividades integradoras siguiendo un plan</li> <li>- Detectar las necesidades y debilidades ya sean cognoscitivas o emocionales del trabajador y capacitarlos</li> <li>- Evaluarlos cada cierto tiempo para medir el logro de sus metas u objetos para sí mismos y con la empresa.</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerente General
<b>Supervisión a</b>	No supervisa
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional o Bachiller
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía, Psicología o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Conocimiento (Lengua Extranjera)</b>	- Inglés intermedio
<b>Conocimiento en informática</b>	- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project)
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia los resultados</li> <li>- Motivación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Destreza</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*



**Tabla 45**

Propuesta de perfil Jefe Logístico por funciones y competencias por cargos de la empresa *Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Jefe del área de Logística/ Jefatura General</b>
<b>Función General</b>	
Planificar detalladamente estrategias de apoyo con respecto a los suministros de la empresa, teniendo como objetivo cumplir con las expectativas del cliente, gestionando de manera adecuada los procedimientos, atendiendo de manera continua las tareas diarias de los equipos o maquinarias de la empresa.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener detalle y actualización del control de stock en adquisición de productos.</li> <li>- Aviso y comunicación constante del stock adquirido al área de ventas</li> <li>- Mantener ordenado el despacho de recojo y entrega seguido de su debido control y detalle coordinando con almacén.</li> <li>- Optimizar los procesos y métodos de control para un adecuado control de los mecanismos.</li> <li>- Realización de inventarios</li> <li>- Ejecución de un eficiente manejo del proceso de picking</li> <li>- Ejecutar las actividades o tareas que imponga el gerente</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerente General
<b>Supervisión a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de almacén</li> <li>- Área de producción</li> </ul>
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional o Bachiller
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería de sistemas o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Conocimiento (Lengua Extranjera)</b>	- Inglés intermedio
<b>Conocimiento en informática</b>	- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project)
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia los resultados</li> <li>- Motivación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Destreza</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 46**

*Propuesta de perfil Jefe Marketing por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Jefe del área de Marketing/ Jefatura General</b>
<b>Función General</b>	
<p>Tener bien definidas las estrategias de marketing a utilizar, disponiendo de información clarificada y confiable del entorno competente, para poder realizar una toma de decisión acertada dentro del mercado y sector que se maneja, pudiendo vencer las dificultades que se presenten, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y repotenciando las fortalezas que posee la empresa mejorando la comercialización del producto final.</p>	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar y actualizar de manera detallada los estudios de mercado</li> <li>- Implementación de un plan de marketing</li> <li>- Impulsar el desarrollo de la marca del producto de la empresa</li> <li>- Elaborar un plan en base a las 7 ps del marketing: personas, producto, plaza, precio, promoción, procesos, posicionamiento</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerente General
<b>Supervisión a</b>	No supervisa
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional o Bachiller
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Conocimiento (Lengua Extranjera)</b>	- Inglés intermedio
<b>Conocimiento en informática</b>	- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project) - Photoshop - Diseño
<b>Competencias</b>	- Orientación hacia los resultados - Motivación - Trabajo en equipo - Planificación - Eficiencia

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 47**

*Propuesta de perfil Jefe Ventas por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Jefe del área de Ventas/ Jefatura General</b>
<b>Función General</b>	
<p>Salvaguardar el desarrollo mercantil conociendo el producto final disponible, pudiendo así poder hacer más sencillo el trabajo de fuerza de ventas, con el fin de que la empresa de cumplimiento a sus estrategias y de pazo realizar de manera debida la comercialización de los productos y servicios brindados creando así una mejora constante.</p>	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de una planificación comercializadora de manera estratégica</li> <li>- Control en los avances de venta</li> <li>- Verificación y control de entrega de facturas por pago del producto</li> <li>- Registro y detalle de ventas concretadas</li> </ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerente General
<b>Supervisión a</b>	- Área de atención al cliente
<b>Requerimientos</b>	
<b>Grado/Título</b>	- Título Profesional o Bachiller
<b>Estudios Profesionales</b>	- Estudios en Administración, Contabilidad, Economía o carreras a fines
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Conocimiento (Lengua Extranjera)</b>	- Inglés intermedio
<b>Conocimiento en informática</b>	- Paquete Office (Word, Excel, Power Point, Visio, Project)
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia los resultados</li> <li>- Motivación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Destreza</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 48**

Propuesta de perfil Operario Almacén por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

---

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Operario de Almacén/ Área de almacén</b>
<hr/> <b>Función General</b>	
Recibir, revisar y organizar de manera eficiente y correcta el ingreso y salida de los productos finales, tramitando y registrando los documentos propios del producto en custodia.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificar y organizar los materiales y equipos</li><li>- Clasificar y codificar los productos que ingresan y salen de almacén</li><li>- Conteo de los insumos y productos finales</li><li>- Elaboración de guías de despacho y órdenes de compra</li></ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Área de Logística
<b>Supervisión a</b>	No supervisa
<b>Requerimientos</b>	
<b>Estudios mínimos</b>	- Técnico, estudiante, secundaria o primaria completa
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientación hacia los resultados</li><li>- Motivación</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Destreza</li><li>- Eficiencia</li></ul>

---

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 49**

*Propuesta de perfil Operario Producción por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

---

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Operario de Producción/ Área de producción</b>
	<b>Función General</b>
	Realización de las actividades que se dan de manera diaria con la producción de arroz en cáscara, de acuerdo con las necesidades y expectativas de cliente se realizarán los procesos, cumpliendo con las normas de seguridad y salud contribuyendo con los mecanismos productivos.
	<b>Funciones Específicas</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Operaciones eficientes de con respecto a las maquinarias de la empresa</li><li>- Sistematización de los procesos</li><li>- Análisis de los sistemas de control de fallas de la maquinaria con respecto a los procesos productivos</li><li>- Manejo de máquinas que empaquetan al producto final</li></ul>
	<b>Autoridad Orgánica</b>
<b>Dependencia</b>	Área de Logística
<b>Supervisión a</b>	No supervisa
	<b>Requerimientos</b>
<b>Estudios mínimos</b>	- Técnico, estudiante, secundaria o primaria completa
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientación hacia los resultados</li><li>- Motivación</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Destreza</li><li>- Eficiencia</li></ul>

---

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 50**

*Propuesta de perfil Operario Atención al Cliente por funciones y competencias por cargos de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.*

<b>Cargo/Unidad</b>	<b>Operario de Atención al cliente/Área de atención al cliente</b>
<b>Función General</b>	
Encargarse de brindar y proporcionar a los clientes información y apoyo con respecto al producto que va a adquirir para su respectiva comercialización, con el objetivo de proporcionar situaciones de ayuda en contextos don se pueden llegar a radicar conflictos, sugerencias, quejas o ya sea reclamos.	
<b>Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación eficaz y asertiva para con el cliente</li><li>- Respuestas claras y contundentes a las quejas o reclamos</li><li>- Tener en forma concisa, verídica y fehaciente los documentos emitidos</li><li>- Realización de informes con contenido explícito en clientes habituales y nuevos</li></ul>	
<b>Autoridad Orgánica</b>	
<b>Dependencia</b>	Área de ventas
<b>Supervisión a</b>	No supervisa
<b>Requerimientos</b>	
<b>Estudios mínimos</b>	- Técnico, estudiante, secundaria o primaria completa
<b>Experiencia</b>	- Mínimo 1 año
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientación hacia los resultados</li><li>- Motivación</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Destreza</li><li>- Eficiencia</li></ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.12. Estrategias

**Tabla 51**

*Metodología del diseño de estrategias*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	PERSONA A CARGO	COSTO
Incentivar mediante estímulos grupales económicos y reconocimientos a los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.	Elaborar un programa de incentivos	4 meses	Gerente general de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	S/.8,402.70
Fomentar la mejora comunicativa de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.	Realizar actividades integradoras	3 meses	Jefe de Recursos Humanos de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	S/.1,120.00
Aumentar los conocimientos de los colaboradores del área productiva de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.	Elaborar un programa de capacitación	4 meses	Jefe de Recursos Humanos de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	S/.2,550.00
Medir el logro de competencias de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.	Evaluación a través del modelo por competencias funcionales por nivel (Tablas 38,39,40 )	2 meses	Jefe de Recursos Humanos de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	S/.20.00

Fuente: *Elaboración propia*

En la Tabla 51 se puede visualizar la metodología utilizada, estructurando el diseño de las estrategias con sus respectivas actividades que serán realizadas con el fin de lograr ejecutar las mismas, su duración (considerado de modo anual) y la persona responsable, en este caso el gerente y propietario a la vez de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

### 3.3.12.1.Desarrollo de las estrategias y actividades

#### **Estrategia**

Incentivar mediante estímulos grupales económicos y reconocimientos a los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

#### **Recursos**

Humanos, económicos y no económicos

#### **Tiempo**

4 meses

#### **Actividad**

Elaborar un programa de incentivos

### **Desarrollo de estrategia Tabla 52**

**Tabla 52**

*Estímulos grupales económicos*

<b>Colaboradores</b>	<b>Unidades a producir (sacos)</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Cant. de veces al año</b>	<b>Estímulo</b>
30	94 304	4 meses	S/. 2800.00	3	S/. 8,400.00

**Fuente:** *Elaboración propia*

Como se muestra en la Tabla 52 los colaboradores deben efectuar el cumplimiento de 94 304 unid. Productivas en un lapso de cuatro meses para poder agenciarse del incentivo grupal de S/2100.00, sabiendo que la empresa mensualmente suele producir 88616 unid. cada 4 meses (22154 unid. mensuales) ya que su demanda es creciente en el mercado, siendo su



mayor problema el pedido de más grandes cantidades por el reducido desempeño de los colaboradores.



**Figura 38** Producción de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 53**  
*Estímulos no económicos*

<b>Estímulo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Diploma de reconocimiento al mejor empleado del mes	Cartulina A4 al hilo Tinta (impresora)	S/.0.70 S/.2.00
<b>Total</b>	<b>Incremento salarial</b>	<b>S/.2.70</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Como se muestra en la Tabla 53 los colaboradores reciben un tipo de estímulo considerados no económico, porque no es lucrativo, y además porque con su crecimiento, y al darse ello incrementa su desempeño en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

### **Estrategia**

Fomentar la mejora comunicativa de los colaboradores de la empresa  
Molinerías Grupo RAM S.A.C.

### **Recurso**

Humano y económico

### **Tiempo**

3 meses

### **Actividad**

Realizar actividades integradoras

### **Desarrollo de estrategia Tabla 54**

#### **Tabla 54**

*Actividades integradoras*

<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Deporte entre trabajadores	Alquiler del local Refrigerio	S/.130 .00 S/.150.00
Total		S/.280.00

**Fuente:** *Elaboración propia*

Se hace visible en la Tabla 54 el precio total de la actividad que es de S/.280.00 con el fin de que los colaboradores puedan relacionarse e integrarse creando lazos de confraternidad.



**Figura 39** Cancha deportiva en la que los colaboradores podrán realizar sus actividades integradoras

**Fuente:** *Elaboración propia*

### **Estrategia**

Aumentar los conocimientos de los colaboradores del área productiva de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

### **Recurso**

Humano y económico

### **Tiempo**

4 meses

### **Actividad**

Elaborar un programa de capacitación

### **Desarrollo de estrategia**

#### **Tabla 55**

*Programa y contenido*

<b>Progra ma</b>	<b>Cont.</b>	<b>Alcance</b>	<b>Ponente</b>	<b>Costo</b>
Capacitación en Línea	Cereal andino	La capacitación está dirigida a colaboradores que busquen incrementos productivos en sus centros de labores	Experto en Producción de arroz	S/.1200.00
Productividad a Nivel Laboral	Gestión de calidad	utilizando pocos recursos en un menor tiempo posible, mayor conocimiento en el manejo de equipos tecnológicos, toma de precauciones para evitar accidentes, limpieza y cuidado al realizar los procesos correspondientes de los productos		
	Seguridad e higiene	manteniendo en todo momento el nivel de calidad al que están acostumbrados los clientes.		
	Gestión de información en sistemas tecnológicos			
Costos secundarios		Movilidad del ponente		S/.60.00
		Materiales		S/.30.00
		Refrigerio		S/.45.00
Total				S/.1335.00

**Fuente:** *Elaboración propia*

Con noción de lo anteriormente mencionado acerca de los incentivos que se les va a brindar a los colaboradores, se tiene que tomar en cuenta que, sólo y únicamente ellos se harán acreedores, siempre y cuando tengan un alcance de productividad alto en la empresa, sumado a ello esta capacitación contribuirá con los trabajadores para que puedan lograr un mejor y optimizado rendimiento en sus puestos de trabajo y con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, mejorando así la rentabilidad de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Estrategia**

Medir el logro de competencias de los colaboradores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

**Recurso**

Humano y financiero

**Tiempo**

2 meses

**Actividad**

Evaluación a través del modelo por competencias funcionales por nivel (Tablas 38, 39, 40)

**Desarrollo de estrategia Tabla 56**

**Tabla 56**

*Herramienta de control*

<b>Herramienta</b>	<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Modelo de competencias funcionales por nivel	Hojas Bond	S/.10.00
Total		S/.10.00

**Fuente:** *Elaboración propia*

Ésta herramienta mostrada anteriormente servirá como tema de control y ayuda de medición para los trabajadores en los niveles en los que se encuentran sus diversos puestos de trabajo, logrando así una determinar las competencias de acuerdo a los indicadores que se han establecido en el modelo con el objetivo de un mejor rendimiento, tanto productivo como laboral.

### 3.3.12.2. Cronograma de actividades

En la tabla 57 se da a conocer el cronograma para la realización de las actividades, tomando en cuenta que será en el plazo de un año.

**Tabla 57**  
*Cronograma de actividades*

Actividades	Meses											
	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nom	Dic
Elaborar un programa de incentivos		x			x							x
Realizar actividades integradoras		x			x				x			x
Elaborar un programa de capacitación		x				x				x		
Evaluación a través del modelo por competencias funcionales por nivel (Figuras 39,40,41 )					x							x

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.13. Costo total de la propuesta

En la tabla 58 se hace visible el costo de la propuesta de forma anual.

**Tabla 58**  
*Costo total de la propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>	<b>Veces al año</b>	<b>Costo anual</b>
Elaborar un programa de incentivos	S/.2,800.00	3	S/.8,402.70
Realizar actividades integradoras	S/.280.00	4	S/.1,120.00
Elaborar un programa de capacitación	S/.850.00	3	S/.2,550.00
Evaluación a través del modelo por competencias funcionales por nivel (Tablas 38, 39, 40 )	S/.10	2	S/.20.00
Total		12	S/.12,092.70

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.14. Presupuesto y financiamiento

Puesto que la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C ha obtenido una amplia demanda en el mercado durante estos últimos meses, el presupuesto y financiamiento será respaldado por la empresa misma sin tener la necesidad de concurrir a una entidad financiera.

### 3.3.15. Beneficios de la propuesta

En la tabla 59 se dan a conocer los beneficios de la propuesta en el plazo de un año, además de ello se predice que, al aplicarse éste documento, las ganancias de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. se incrementarán en un 10% como se muestra posteriormente.

**Tabla 59**  
*Ganancias al aplicar la propuesta*

<b>Meses</b>	<b>Ganancias</b>	<b>Incremento (10%)</b>	<b>Beneficio</b>
<b>Enero</b>	S/ 200,370.75	S/ 20,037.08	S/ 220,407.83
<b>Febrero</b>	S/ 244,598.50	S/ 24,459.85	S/ 269,058.35
<b>Marzo</b>	S/ 122,790.20	S/ 12,279.02	S/ 135,069.22
<b>Abril</b>	S/ 322,194.34	S/ 32,219.43	S/ 354,413.77
<b>Mayo</b>	S/ 220,583.80	S/ 22,058.38	S/ 242,642.18
<b>Junio</b>	S/ 212,990.32	S/ 21,299.03	S/ 234,289.35
<b>Julio</b>	S/ 225,780.98	S/ 22,578.10	S/ 248,359.08
<b>Agosto</b>	S/ 222,190.05	S/ 22,219.01	S/ 244,409.06
<b>Setiembre</b>	S/ 182,563.45	S/ 18,256.35	S/ 200,819.80
<b>Octubre</b>	S/ 242,146.63	S/ 24,214.66	S/ 266,361.29
<b>Noviembre</b>	S/ 253,380.27	S/ 25,338.03	S/ 278,718.30
<b>Diciembre</b>	S/ 223,779.71	S/ 22,377.97	S/ 246,157.68
<b>TOTAL</b>	S/ 2,673,369.00	S/ 267,336.90	S/ 2,940,705.90

Fuente: *Elaboración propia*

**CAPÍTULO IV**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**



## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

Se examinó el manejo de la gestión por competencias en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. y se llegó a identificar un nivel no satisfactorio con respecto a la gestión por competencias en la organización ya que se logró obtener que la motivación, los conocimientos y las habilidades, inflúan de gran manera, siendo los factores mencionados los que afectan con mayor fuerza a la variable independiente en estudio, generando así la falta de una buena gestión por competencias en la empresa.

Se determinó el nivel de desempeño laboral de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. y se identificó que no se haya la existencia de que se posea un alto nivel con respecto al desempeño laboral en la organización en estudio, en donde se halló que el trabajo en equipo viene afectando de manera directa a la variable dependiente, originando así la falta de un óptimo desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Se calculó el grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. y se pudo determinar que si existe relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de la empresa en estudio que nos lleva a la conclusión de que mientras mayor sea la gestión por competencias, mayor será el desempeño laboral en la empresa.

Se determinó la relación que existe entre la Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, en la que se afirma la existencia de correlación significativa entre Gestión por Competencias y Desempeño Laboral puesta que la significancia es 0,000 y por lo tanto es menor a 0,005. Además de ello la correlación de Pearson ( $r=0,993$ ) señala que se trata de una relación muy buena ya que se encuentra con más cercanía al 1 y que es justamente por lo cual se acepta la hipótesis alterna de la investigación.

## **4.2. Recomendaciones**

Al gerente general de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. se le recomienda generar en sus trabajadores puntos claves, tal es el caso de la motivación en ellos ya que permitirá tener proactivos la mayor parte del tiempo y con un buen ánimo a la vez, fomentar mayores situaciones de alcance informativo donde los colaboradores puedan nutrir a plenitud sus conocimientos y capacidades con el fin de generar nuevos aportes a la empresa, por último y no menos importante la oportunidad de poder expresar y afianzar sus habilidades con el objetivo de crear una mejor gestión en base a sus competencias.

El área administrativa de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. debe poner mayor atención en la falta de oportunidades que se les da al trabajador con respecto a sus habilidades y además de ello la importancia de un buen líder para los equipos de trabajo en la organización y no sólo basarse en los que tienen un alto puesto en la empresa, para así lograr que los colaboradores sean mucho más productivos y tengan un mejor desempeño laboral.

Se sugiere implementar la propuesta detallada en la investigación, ya que se comprobó a través de los métodos estadísticos utilizados, que la gestión por competencias guarda relación con el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

## REFERENCIAS

- Alarcón, D. (2015). “*La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi*”. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcan, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/315>
- Albán, P. (2017). “*Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias para la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo*”. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14874>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias: casos (2a ed)*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica S.A.
- Bárceñas, J. (2017). La gestión del desempeño está enferma. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-gestion-del-desempeno-esta-enferma-jaime-barceñas>
- Bohlander, G. y Snell, A. (2013). *Administración de los Recursos Humanos* 16a. ed. México. Cengage Learning Editores S.A (p. 342-360)
- Butrica, I. & Ortiz, C. (2017). *Compensaciones Salariales Regionales*. Deloitte Touche Tohmatsu Services, Inc. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios>
- Cain, R. (2009). Developing a values-drive organization. *World Trade*, 22(4), 46.
- Carhuachín, F. (2018). “*Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – la libertad,*

2018” (Tesis pregrado) Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371>

Carpio J. (2019). “*Gestión por Competencias para Incrementar la Productividad de los Colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018*” (Tesis pregrado) Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6016>

Castro, M. (2016). “*Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería, arquitectura y urbanismo de la Universidad Señor De Sipán – Lambayeque - 2016*” (Tesis posgrado) Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/1405>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8° edición). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

Cueva y Quispe (2017). “*Relación que existe entre la Gestión de Talento Humano y la motivación en los colaboradores de la empresa Financiera Uno S.A. Cajamarca 2017*”. (Tesis Bachiller). Universidad Privada del Norte. Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/12660>

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología*. (Primera Edición). México: Pearson Educación.

Escalante, P. (27 de Mayo del 2018). *Gestión por Competencias: Compromiso con el Desarrollo Empresarial*. GMC PERÚ. Recuperado de: <https://gmc-peru.com/capital-humano-competencias-estrategia-blog/>

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid. España. Prentice Hall.

Fritz, M. (28 de Septiembre del 2019). *Empresas: ¿Cómo escoger al mejor candidato para trabajar en sus negocios en base a la gestión por competencia?*. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/empresas->

como-escoger-al-mejor-candidato-para-trabajar-en-sus-negocios-en-base-a-la-gestion-por-competencia-nndc-noticia

Graber, D. & Kilpatrick, A. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 31(2), 179. Recuperado de: [http://oa.upm.es/19402/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_139916.pdf](http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf)

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2013). *Metodología de la investigación*. (Quinta Edición). México: McGraw-Hill. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta Edición). México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia*. Caracas. Venezuela: Ediciones Quirón.

Llatas, E. (2017) “*Influencia de Gestión por competencias desde el talento humano en el clima organizacional de la institución educativa San Ramón Cajamarca, 2017*”(Tesis presentada para optar el grado de Licenciado en administración) Universidad Privada del Norte. Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11315>

Llontop, E. (2015) “*Gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la I.E. Karl Weiss Chiclayo, 2015*” (Tesis presentada para optar el grado de Licenciado en administración) Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4361>

Martínez, R. (2017). “*Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Esteli), para el año 2017*” (Tesis para optar al título de Master en Gerencia y Administración Pública) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAM- Managua. Nicaragua. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/7534/1/17985>

Meza, L. (2018). “*Gestión por competencias y su influencia en la ventaja competitiva de los restaurantes ubicados en la Avenida México – Comas, 2018*” (Tesis

- presentada para optar el grado de Licenciada en administración) Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24964>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos (11a ed)*. México: Editorial Pearson Educación.
- More, L. (2017). *Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la Empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4151>
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J. y Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Aquichan, 12(3)*. 263-274.
- Ñaupas, H.; et al. (2013) *Metodología de la Investigación Científica y Elaboración de Tesis*. (4ª edición) Bogotá. Ediciones de la Universidad de Bogotá
- Oscoco, H. (2014) “*Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014*” (Tesis de Grado) Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. Perú. Recuperado: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/192>
- Padilla y Medina (2015). “*Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A- Planta Galletas en el año 2015*”. (Tesis Bachiller). Universidad César Vallejo. La libertad. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/180>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/234783305/Psicologia-de-La-Organizacion>
- Paredes, H (2018). La gestión del talento humano por competencias. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Pérez, R. (2018). “*Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo*

- Tarapoto año 2018*". (Tesis Posgrado). Universidad César Vallejo. Lima. Perú.  
Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/26049>
- Robbins, P. & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. Mexico: Pearson Educacion, Mexico.
- 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.
- Rosales, N. (2015). "*Gestión del Potencial Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015*" (Tesis de grado) Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/260>
- Saldaña, D. (2015). "*Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral en la empresa hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo*" (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Trujillo. La libertad. Perú. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2045>
- Sali, L. y Vela Luis Sagi. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*.
- 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-porcompetencias-herramientas-para-guiar-a-la-empresa/>
- Santa María, F. (2017). "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en profesionales de la salud de una microred. Lambayeque 2017*" (Tesis de Posgrado). Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8809>
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.

- Sempertegui, R. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *Revista científica Horizonte Empresarial*. 2(2), 1-12.
- Sigcha, M. (2018) “*Modelo de gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato*” (Tesis presentada para optar el grado de Ingeniera de Empresas). Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27625>
- Silva, E., Silva G., Bautista J. (2018). Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Morales, Región San Martín. *Tzhoecoen*. 10(1), 56-63
- Tamay, J. (2015). “*La Gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015*”. (Tesis Pregrado) Universidad Señor de Sipán. Chiclayo. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4141>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18ª ed.). México: McGrawHill/Interamericana Editores S.A.
- Vera, E. (2015). “*La Gestión por Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*”. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Manabí. Manabí, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utm.edu.ec/handle/123456789/503>
- Vergara, L. (2015). “*La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Servicios Electromecánicos Pacasmayo SEMEPA S.R.L*” (Tesis grado) Universidad Nacional de Trujillo. La libertad. Perú. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4906>
- Villacis, C. (2015). “*El talento humano y su incidencia en la gestión por resultados del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial de San José de Ancón del cantón Santa Elena, año 2015*”. (Tesis de Grado). Universidad Estatal península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>
- Werther, W. y Keith D. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. (6ª ed.). México D.F., México:Editorial McGraw-Hill Interamericana.



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

# **ANEXOS**

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

Pimentel, 20 de enero del 2020

Señores  
 Vicerrectorado de Investigación  
 Universidad Señor de Sipán  
 Presente.-

La suscrita:  
Díaz Vallejos Fiorella Azucena con DNI 72020757

En mí calidad de autora exclusiva de la investigación titulada: **GESTION POR COMPETENCIAS Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE, 2018** presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar el Título Profesional de Licenciada, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de Administración, por medio del presente escrito autorizo 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 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 el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>; 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 investigación 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.

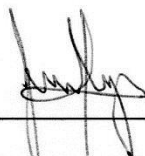
APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
DIAZ VALLEJOS FIORELLA AZUCENA	72020757	

## ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, José Arturo Rodríguez Kong, Coordinador de Investigación de la EAP Administración y revisor de la investigación aprobada mediante **Resolución N° 855-FACEM-USS-2019**, del (los) egresado (s) **Fiorella Azucena Díaz Vallejos**, autor de la investigación titulada: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE, 2018**, puedo constar que la misma tiene un índice de similitud de **21%** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N° 016-2019/PD-USS, de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 20 de enero del 2020



---

Mg. José Arturo Rodríguez Kong  
DNI N° 46413560

# GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE, 2018

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Señor de Sipan</b> Trabajo del estudiante	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>gmc-peru.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Continental</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.infocapitalhumano.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

9	<b>geincos.com</b> Fuente de Internet	<1%
10	<b>Submitted to Universidad Senor de Sipan</b> Trabajo del estudiante	<1%
11	<b>scielo.sld.cu</b> Fuente de Internet	<1%
12	<b>asesoriasespecializadasmlz.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<1%
13	<b>Submitted to Universidad Tecnologica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<1%
14	<b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b> Trabajo del estudiante	<1%
15	<b>Submitted to Universidad Ricardo Palma</b> Trabajo del estudiante	<1%
16	<b>www.agendasinnovacion.mx</b> Fuente de Internet	<1%
17	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1%
18	<b>Submitted to Universidad Carlos III de Madrid</b> Trabajo del estudiante	<1%
19	<b>Submitted to Colegio Champagnat</b> Trabajo del estudiante	<1%

**Submitted to Pontificia Universidad Catolica del**

20	Peru Trabajo del estudiante	<1%
21	<a href="http://www.hectoramarella.com.ar">www.hectoramarella.com.ar</a> Fuente de Internet	<1%
22	<a href="http://www.camarachp.cl">www.camarachp.cl</a> Fuente de Internet	<1%
23	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Fuente de Internet	<1%
24	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1%
25	<a href="http://repositorio.cecar.edu.co">repositorio.cecar.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
26	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
27	María Celeste Dávila de León, Fernando Chacón Fuertes. "Prediction of Longevity of Volunteer Service: A Basic Alternative Proposal", The Spanish Journal of Psychology, 2014 Publicación	<1%
28	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
29	<a href="http://www.istas.net">www.istas.net</a> Fuente de Internet	<1%

30	<a href="http://helda.helsinki.fi">helda.helsinki.fi</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://library.jid.org">library.jid.org</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://www.aide-consultores.com.ar">www.aide-consultores.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://www.ciberjure.com.pe">www.ciberjure.com.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec">repositorio.ute.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://www.ecnet.ec">www.ecnet.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://sht.com.ar">sht.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://futur.upc.edu">futur.upc.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %
40	Luna , Karina Gómez   Vargas , Kathy Laura Matamoros   Torres , Alejandra López. "Human Talent Management in a Mexican Ferroelectric Company as a Strategic Factor", The Journal of	<1 %



## Middle East and North Africa Sciences, 2018

Publicación

41

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

Fuente de Internet

<1%

42

Submitted to University of Strathclyde

Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

**DECLARACIÓN JURADA**

DATOS DEL AUTOR:

Autor

DIAZ VALLEJOS FIORELLA AZUCENA

Apellidos y nombres

72020757

2152802057

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

Bachiller

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tesis

**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**

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

Gestión por Competencias y su relación con el Desempeño Laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2018.

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado 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.

  
Díaz Vallejos Fiorella Azucena

DNI N° 72020757



# CARTA DE PRESENTACIÓN POR PARTE DE LA UNIVERSIDAD



*"Año del diálogo y la reconciliación nacional"*

Ciudad Universitaria, Junio de 2018.

Sr.  
**JOSE LUIS BARRIENTES REÁTEGUI**  
Auxiliar Contador  
Molinerías Grupo RAM 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 presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente su apoyo para que nuestra estudiante del IX Ciclo pueda realizar un trabajo de investigación del curso de **Investigación I**, en horarios coordinados con su despacho.

Detalle datos de la alumna:

- Fiorella Azucena Díaz Vallejos - DNI: 72020757

Por lo que pido a Ud. brinde las 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  
Dra. Carmen Elvira Rosas Prado  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C.  
José Luis Barrientes Reategui  
AREA DE CONTABILIDAD - IVAP

25-06-2018  
4:15 pm.

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Piment  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

# CARTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA

**MOLINERIAS GRUPO RAM SAC.**  
**RUC N° 20480096208**  
**KM 777 CARRETERA A LAMBAYEQUE**



Lambayeque, 26 de Junio del 2018

**MBA. Angulo Corcuera Carlos Antonio**  
**Asesor de Investigación I**  
**Universidad Señor de Sipán**

**Presente.-**

Asunto: Proyecto de Investigación

El motivo de esta carta es informarle de la aceptación de la alumna Fiorella Azucena Díaz Vallejos identificada con DNI. 72020757, de la carrera profesional de Administración - Facultad de Ciencias Empresariales, IX ciclo, para la realización de su proyecto de investigación en nuestra empresa.

Dentro de nuestra empresa, desarrollará actividades relacionadas a la recolección de datos, encuestas, entrevistas.

Sin más, reciba un cordial saludo de nuestra parte.

Atentamente,

  
MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C.  
.....  
José Luis Barrientes Reategui  
ÁREA DE CONTABILIDAD - IVAP

---

**BARRIENTES REATEGUI JOSE LUIS**  
**CONTABILIDAD**

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR LOS TRES EXPERTOS



### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	Carolina de Lourdes Falla Gómez
<b>PROFESIÓN</b>	Lic. Administración
<b>ESPECIALIDAD</b>	Mg. Gestión de Talento Humano
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	8 años
<b>CARGO</b>	DTC
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C LAMBAYEQUE, 2018</b>	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>	
<b>NOMBRES</b>	DÍAZ VALLEJOS FIORELLA AZUCENA
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CUESTIONARIO
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b><u>GENERAL</u></b> Determinar la relación existente entre la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.
	<b><u>ESPECÍFICOS</u></b> - Analizar la gestión por competencias que se emplea en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque  - Determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque  - Medir el nivel de relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque
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	

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	<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.-TD(Totalmente en desacuerdo)</p> <p>2.- D(Desacuerdo)</p> <p>3.- I(Indiferente)</p> <p>4.- DA(De acuerdo)</p> <p>5.-TA(Totalmente de acuerdo)</p>
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	
<p>1. ¿Considera usted que recibe estímulos en base a su desempeño?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cree usted que recibe un trato justo por el trabajo que realiza?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>3. ¿Considera usted que logra cumplir con los objetivos de la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Cree usted que su jefe le designa responsabilidades de manera excesiva?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Considera usted que se siente seguro en su ambiente de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Considera usted que mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>7. ¿Considera usted que su creatividad es valorada por la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>8. ¿Considera usted que posee el perfil adecuado para el puesto en el que labora?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Considera usted que cuenta con toda la información necesaria a cerca del puesto que ocupa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>10. ¿Cree usted que posee el conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>



<p>11. ¿Cree usted que posee las habilidades necesarias para trabajar bajo presión?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Considera usted que se le facilita adaptarse a nuevos cambios?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p>	
<p>13. ¿Considera usted que la empresa toma en cuenta el esfuerzo que realiza a diario en su puesto de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que se siente identificado con la empresa?</p> <p>1.- TD</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

<p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>15. ¿Considera usted que brinda aportes significativos para la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(×)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. ¿Cree usted que recibe un buen trato por parte de su jefe?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(×)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>17. ¿Considera usted que realiza sus actividades diarias en un contexto laboral adecuado?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(×)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>18. ¿Siente usted la necesidad de lograr situaciones exitosas para la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Siente usted que es reconocido dentro de su equipo de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades que le permiten expresar sus habilidades?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Considera usted que se promueve el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>1.- TD</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

2.- D	
3.- I	
4.- DA	
5.-TA	
22. ¿Considera usted que recibe capacitaciones de manera constante?	TA(×)    TD( )
1.- TD	SUGERENCIAS:
2.- D	
3.- I	
4.- DA	
5.-TA	

1. PROMEDIO OBTENIDO:	Nº TA <u>22</u> Nº TD <u>0</u>
2. COMENTARIO GENERALES	<i>falta otro instrumento dirigido a los jefes para comparar respuestas y determinar su forma adecuada la gestión y desempeño.</i>
3. OBSERVACIONES	

*[Signature]*  
 DR. SAO J. DELGADO WONG  
 EXPERTO  
 CLAD 002226  
 16680531

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		<i>José F. Quijano Velasco</i>
	<b>PROFESIÓN</b>	<i>Lic. Administración.</i>
	<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Administración.</i>
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	<i>14 años.</i>
	<b>CARGO</b>	<i>Coordinador de Gestión.</i>
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE, 2018</b>		
<b>DATOS DE LA TESIS</b>		
<b>NOMBRES</b>	DÍAZ VALLEJOS FIORELLA AZUCENA	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CUESTIONARIO	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.	
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Analizar la gestión por competencias que se emplea en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque  - Determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque  - Medir el nivel de relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque	
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		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	<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.-TD(Totalmente en desacuerdo)</p> <p>2.- D(Desacuerdo)</p> <p>3.- I(Indiferente)</p> <p>4.- DA(De acuerdo)</p> <p>5.-TA(Totalmente de acuerdo)</p>
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	
<p>1. ¿Considera usted que recibe estímulos en base a su desempeño?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cree usted que recibe un trato justo por el trabajo que realiza?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>3. ¿Considera usted que logra cumplir con los objetivos de la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Cree usted que su jefe le designa responsabilidades de manera excesiva?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Considera usted que se siente seguro en su ambiente de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Considera usted que mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>7. ¿Considera usted que su creatividad es valorada por la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>8. ¿Considera usted que posee el perfil adecuado para el puesto en el que labora?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Considera usted que cuenta con toda la información necesaria a cerca del puesto que ocupa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>10. ¿Cree usted que posee el conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>




<p>11. ¿Cree usted que posee las habilidades necesarias para trabajar bajo presión?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Considera usted que se le facilita adaptarse a nuevos cambios?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p>	
<p>13. ¿Considera usted que la empresa toma en cuenta el esfuerzo que realiza a diario en su puesto de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que se siente identificado con la empresa?</p> <p>1.- TD</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

<p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>15. ¿Considera usted que brinda aportes significativos para la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(×)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. ¿Cree usted que recibe un buen trato por parte de su jefe?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(×)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>17. ¿Considera usted que realiza sus actividades diarias en un contexto laboral adecuado?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(×)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>18. ¿Siente usted la necesidad de lograr situaciones exitosas para la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. ¿Siente usted que es reconocido dentro de su equipo de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. ¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades que le permiten expresar sus habilidades?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>21. ¿Considera usted que se promueve el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>1.- TD</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/>

2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA	<hr/> <hr/> <hr/>
22. ¿Considera usted que recibe capacitaciones de manera constante?  1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )    TD( <input type="checkbox"/> )  SUGERENCIAS: <hr/> <hr/> <hr/>

<b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA <u>  22  </u> N° TD <u>  0  </u>
<b>2. COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>3. OBSERVACIONES</b>	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		<i>James Forastier Cruz V.</i>
	<b>PROFESIÓN</b>	<i>Le en Admstrn</i>
	<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Admstrn</i>
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	<i>9 años</i>
	<b>CARGO</b>	<i>DTP</i>
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE, 2018</b>		
<b>DATOS DE LA TESIS</b>		
<b>NOMBRES</b>	DÍAZ VALLEJOS FIORELLA AZUCENA	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	CUESTIONARIO	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.	
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Analizar la gestión por competencias que se emplea en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque  - Determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque  - Medir el nivel de relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque	
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		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	<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.-TD(Totalmente en desacuerdo)</p> <p>2.- D(Desacuerdo)</p> <p>3.- I(Indiferente)</p> <p>4.- DA(De acuerdo)</p> <p>5.-TA(Totalmente de acuerdo)</p>
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	
<p>1. ¿Considera usted que recibe estímulos en base a su desempeño?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Cree usted que recibe un trato justo por el trabajo que realiza?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>3. ¿Considera usted que logra cumplir con los objetivos de la empresa?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Cree usted que su jefe le designa responsabilidades de manera excesiva?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Considera usted que se siente seguro en su ambiente de trabajo?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Considera usted que mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)    TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>7. ¿Considera usted que su creatividad es valorada por la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA<del>(X)</del> TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>8. ¿Considera usted que posee el perfil adecuado para el puesto en el que labora?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA<del>(X)</del> TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>9. ¿Considera usted que cuenta con toda la información necesaria a cerca del puesto que ocupa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA<del>(X)</del> TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>10. ¿Cree usted que posee el conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: right;">TA<del>(X)</del> TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>




<p>11. ¿Cree usted que posee las habilidades necesarias para trabajar bajo presión?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>12. ¿Considera usted que se le facilita adaptarse a nuevos cambios?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p>	
<p>13. ¿Considera usted que la empresa toma en cuenta el esfuerzo que realiza a diario en su puesto de trabajo?</p> <p>1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>14. ¿Cree usted que se siente identificado con la empresa?</p> <p>1.- TD</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/>

<p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>15. ¿Considera usted que brinda aportes significativos para la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. ¿Cree usted que recibe un buen trato por parte de su jefe?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>17. ¿Considera usted que realiza sus actividades diarias en un contexto laboral adecuado?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>18. ¿Siente usted la necesidad de lograr situaciones exitosas para la empresa?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>19. ¿Siente usted que es reconocido dentro de su equipo de trabajo?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>20. ¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades que le permiten expresar sus habilidades?</p> <p>1.- TD</p> <p>2.- D</p> <p>3.- I</p> <p>4.- DA</p> <p>5.-TA</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>21. ¿Considera usted que se promueve el liderazgo en su equipo de trabajo?</p> <p>1.- TD</p>	<p style="text-align: center;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/>

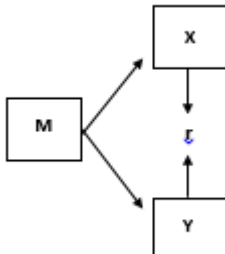
2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA	_____ _____ _____
22. ¿Considera usted que recibe capacitaciones de manera constante? 1.- TD 2.- D 3.- I 4.- DA 5.-TA	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	Nº TA <u>22</u> Nº TD <u>0</u>
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO  
 HERRERA

**Tabla 60**

*Cuadro de Matriz de Consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> P1. ¿Cuál es análisis que establece la gestión por competencias en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque? P2. ¿Cuál es la determinación del nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque? P3. ¿Cuál es el nivel de incidencia entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> -Analizar la gestión por competencias que se emplea en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque -Determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque -Medir el nivel de relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque</p>	<p><b>Hipótesis alternativa</b> Hi. Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.</p> <p><b>Hipótesis nula</b> Ho. No existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.</p>	<p><b>Variable I</b> Gestión por competencias</p> <p><b>Variable II</b> Desempeño laboral</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Correlacional y descriptiva</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental, cuantitativa transversal</p> 	<p><b>Población</b> La empresa Molinerías RAM S.A.C Lambayeque cuenta con un aproximado de 30 trabajadores, según fuentes de la empresa.</p> <p><b>Muestra</b> Se trabajará con la misma cantidad de población de la empresa Molinerías RAM S.A.C Lambayeque, puesto que el objeto de estudio es reducido.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

## APLICACIÓN DE CUESTIONARIO



**Tabla 40 Figura** Aplicación de la encuesta, realizada a los trabajadores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

*Fuente:* Elaboración Propia



**Tabla 41 Figura** Aplicación de la encuesta, realizada a los trabajadores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

*Fuente:* Elaboración Propia



**Tabla 42** Aplicación de la encuesta, realizada a los trabajadores de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.

*Fuente:* Elaboración Propia



## CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.

**INSTRUCCIONES:** Señale con una X, en aquella opción que exprese su conformidad, percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes:

Sexo: (M) (F)          Grado de instrucción:

(TA=Total de Acuerdo) (A= Acuerdo) (I=Indiferente) (D=Desacuerdo) (TD=Total en Desacuerdo)

	ÍTEMS	TD	D	I	A	TA
1	¿Considera usted que recibe estímulos en base a su desempeño?					
2	¿Cree usted que recibe un trato justo por el trabajo que realiza?					
3	¿Considera usted que logra cumplir con los objetivos de la empresa?					
4	¿Cree usted que su jefe le designa responsabilidades de manera excesiva?					
5	¿Considera usted que se siente seguro en su ambiente de trabajo?					
6	¿Considera usted que mantiene un buen estado de ánimo al momento que labora?					
7	¿Considera usted que su creatividad es valorada por la empresa?					
8	¿Considera usted que posee el perfil adecuado para el puesto en el que labora?					
9	¿Considera usted que cuenta con toda la información necesaria a cerca del puesto que ocupa?					
10	¿Cree usted que posee el conocimiento necesario para cumplir de manera eficiente su trabajo?					
11	¿Cree usted que posee las habilidades necesarias para trabajar bajo presión?					
12	¿Considera usted que se le facilita adaptarse a nuevos cambios?					
13	¿Considera usted que la empresa toma en cuenta el esfuerzo que realiza a diario en su puesto de trabajo?					
14	¿Cree usted que se siente identificado con la empresa?					
15	¿Considera usted que brinda aportes significativos para la empresa?					
16	¿Cree usted que recibe un buen trato por parte de su jefe?					
17	¿Considera usted que realiza sus actividades diarias en un contexto laboral adecuado?					
18	¿Siente usted la necesidad de lograr situaciones exitosas para la empresa?					
19	¿Siente usted que es reconocido dentro de su equipo de trabajo?					
20	¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades que le permiten expresar sus habilidades?					
21	¿Considera usted que se promueve el liderazgo en su equipo de trabajo?					
22	¿Considera usted que recibe capacitaciones de manera constante?					

**Gracias por su colaboración!**





## **MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C.**

### **ENTREVISTA AL CONTADOR**

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como finalidad recabar información de manera directa para la determinación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C Lambayeque, 2018.

**Nombre:** Barrientes Reátegui, José Luis

**Cargo:** Contador

**Fecha:** 05 de septiembre del 2018

#### **1. La empresa cuenta con el perfil idóneo para el ingreso de un nuevo colaborador**

No se cuenta con un diseño de perfil para su ingreso, sólo se adjunta el Curriculum Vitae de la persona que laborará en el área que se le solicite.

#### **2. Cree que los conocimientos, aptitudes y habilidades del colaborador aplicadas en conjunto aportan en el desempeño de sus funciones y tareas**

Claro que sí, es por ello un muy buen elaborado modelo en base a competencias ayudaría en forma positiva a mejorar el desempeño de los colaboradores.

#### **3. Diseñar un modelo por competencias mejorará el desempeño del colaborador en la empresa**

Sí, ya que se podrá a saber con claridad el perfil que de tener cada colaborador de acorde con sus competencias.



#### **4. Se toma en cuenta el potencial humano en la empresa**

Sí, pero no de la mano de las competencias que trae consigo el trabajador, mayormente esto lo asociamos con el nivel de productividad que brinda cada uno de ellos.

#### **5. Ha promovido en alguna ocasión a algún trabajador por su desempeño**

En estos diez años transcurridos, muy pocas veces se han dado este tipo de casos, dos de los cuales se dieron porque presentaron a mi persona documentos que abalaban estudios universitarios culminados y por ello se le promovió de cargo.

#### **6. Qué punto clave tomaría para evaluar a sus trabajadores**

El punto clave que tomaría sería el nivel productivo, ya que con ello quedaría demostrado el grado de desempeño con el que cuenta.

#### **7. Cómo evalúa la productividad de un trabajador**

Mediante el resultado de las tareas que realizan de manera diaria (número de sacos), y también mediante la observación, ya sea por mi persona o por el jefe a cargo de cada área.

#### **8. Los trabajadores cumplen las metas trazadas por la empresa**

Sí, aunque en la mayoría de veces se ha alcanzado las metas trazadas con las justas.

#### **9. Se le da algún tipo de compensación al trabajador por el logro de metas**

No, sólo se le paga el salario establecido por la empresa y se les da algunos víveres en las fechas especiales como lo es la navidad.

#### **10. Los colaboradores tienen flexibilidad para adaptarse a nuevos cambios**

Sí, aunque no es su mayoría, y mayormente eso se ve reflejado con respecto a los horarios.

**EMPRESA DE MOLINERÍAS  
GRUPO RAM S.A.C.**

**Tabla 61**

*Ficha de Observación*

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>FICHA N°1</b>	<b>Fecha: 05 de septiembre del 2018</b>	<b>Duración: 0:45:00</b>
<b>ELABORA:</b>	<b>Díaz Vallejos Fiorella Azucena</b>	
<b>LUGAR:</b>	<b>Molinerías Grupo RAM S.A.C</b>	
<b>PALABRAS CLAVE:</b>	<b>Perfil laboral, competencias, desempeño, organigrama, FODA, capacitación</b>	
<b>LO OBSERVADO:</b>	<b>REGISTRO</b>	
	Se observó que la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. no cuenta con un perfil laboral para el trabajador, no evalúa sus competencias ni a modo general ni tampoco de manera específica, mucho menos controla el progreso del desempeño del trabajador, no posee con un organigrama, tampoco un FODA, además de ello no se le capacita de manera reiterada al colaborador y por ende no se ha registrado un notorio incremento de ingresos en la empresa.	

**Fuente:** *Elaboración propia*

