

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRICES DEL NORTE S.R.L., EN EL AÑO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Meliza Ghissela Muñoz Flores

Danny Alejandro Santoyo Torres

Asesor:

Lic. Liliana Beatriz Carrillo Carranza

Cajamarca - Perú

2021



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a nuestra familia, a nuestros padres por su apoyo, y en especial a nuestros hijos quienes son el pilar de nuestra vida. Por su tiempo, su amor, la fortaleza que nos brindan, y por la motivación para seguir desarrollándonos como profesionales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecidos a Dios por guiar nuestros pasos día a día permitiéndonos llegar a nuestras metas y a todo lo que nos proponemos. A los directivos y colaboradores de la empresa “Servicios Automotrices del Norte – Cajamarca, quienes nos brindaron de manera desinteresada las facilidades para poder realizar dicha investigación.

Nuestro infinito agradecimiento a todos los docentes quienes nos acompañaron en esta etapa, compartiendo sus conocimientos y experiencias profesionales

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
TABLA DE CONTENIDOS .....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
RESUMEN .....	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	28
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	32
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS .....	46
ANEXOS .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escala de Likert- puntuaciones .....	29
Tabla 2: Alfa de Cronbach .....	30
Tabla 3: Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman .....	31
Tabla 4: Correlación de la gestión por competencias y productividad laboral .....	32
Tabla 5: Correlación de las competencias cardinales y productividad laboral .....	33
Tabla 6: Correlación de las competencias específicas gerenciales y productividad laboral .....	34
Tabla 7: Correlación de las competencias específicas por áreas y productividad laboral.....	35
Tabla 8: Gestión por competencias y relación con la productividad laboral de colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021 .....	37
Tabla 9: Relación en la dimensión de Competencias Cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021 .....	38
Tabla 10: Relación en la dimensión de competencias Específicas Gerenciales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.....	39
Tabla 11: Relación en la dimensión de Competencias Específicas por Áreas y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.....	40

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad de los colaboradores en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

La metodología de la investigación según su diseño es no experimental y correlacional, la población estuvo conformada por 35 colaboradores. La técnica se realizó a través de un cuestionario cuya confiabilidad fue determinada a través del estadístico Alfa de Cronbach: (0,861 y 897), demostrando según los resultados alta confiabilidad.

En la investigación se determinó que el 68.6 % de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., casi siempre manifiestan que se mostró gestión por competencias lo cual indica que a mayor gestión por competencias origina mejor productividad laboral con un 51.4 %.

Para corroborar la hipótesis se concluyó que los resultados de Rho de Spearman obtenidos se observan que el coeficiente de correlación es ( $R= 0.382$  y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.024) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe relación positiva y significativa, confirmando que a mayor Gestión por Competencias origina mejor Productividad Laboral de los colaboradores

**Palabras clave:** Gestión por Competencias, productividad laboral, competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

En la actualidad a nivel internacional la competencia entre empresas del mismo rubro es cada vez más agresiva, donde no solo concierne contar con lo mejor en infraestructura o con los mejores equipos y la mejor tecnología, en busca de rentabilidad y competitividad sostenible de la organización.

Desde esa perspectiva el valor de las personas para las organizaciones ha cambiado, diferentes escuelas estudian la Gestión del Talento Humano, este surgió desde los años 90, en países como Estados Unidos, Inglaterra, España, Suecia, México y Brasil. Diversos estudios estuvieron a cargo de investigadores como: Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), entre otros. Una encuesta realizada por el Centro de Investigación para el desarrollo (DIDAC) asegura que 26% de las empresas sufre de dificultades para encontrar al candidato joven que sea adecuado para el puesto al que se postula, por lo mismo las empresas utilizan diferentes técnicas para reclutamiento, una de ellas es medir al candidato en base a competencias.

En países de Latinoamérica, las exigencias de competitividad a determinado cambios en las estructuras de las organizaciones, por lo que el enfoque proactivo de los recursos humanos se ha dirigido al apoyo en el uso de gestión por competencias; la globalización en general impone nuevos estilos de trabajo y liderazgo mucho más competitivo, los cuales se debe alinear a las organizaciones para el éxito de estas.

Según Consulting (2018), la información del presente estudio está respaldada en la recopilación de datos regionales de países latinoamericanos cuya muestra corresponde a: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay. Para que la función de recursos humanos cambie y ayude a que este departamento tenga un valor estratégico en la organización, el profesional de recursos humanos necesitará

*habilidades y competencias* que va más allá de lo que se enseña en la formación de RRHH tradicional.

A nivel nacional en el ámbito empresarial diversos estudios se enfocan en determinar cómo las empresas implementan la Gestión del Talento Humano y sus diferentes divisiones tales como la Gestión por Competencias; las políticas de las empresas están cambiando, hoy requieren colaboradores no solo por su preparación académica y experiencia, sino por diversas actitudes y habilidades que les permita un buen desempeño laboral. En este contexto surge la necesidad de establecer un nivel de competencias en los colaboradores donde se atienda ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en equipo y la orientación al cliente.

Para Cayotopa (2017), hoy en día las empresas tienen grandes retos en cuanto a la gestión del talento humano, el liderazgo, la competitividad y la gestión por competencia, entonces viene la aún más complicada misión de retenerlos. En contra de lo que muchos puedan pensar, no solo el dinero motiva. El reconocimiento es uno de los verdaderos motivadores que mejoran el desempeño. De hecho, la motivación para desarrollar cualquier tarea está íntimamente relacionada con elementos como la pasión, el reconocimiento, el disfrute o la autonomía en el trabajo y gestión del tiempo, es importante hay que mencionar que los trabajadores que tienen más sólida su vida familiar presentan una mayor motivación, lealtad, identificación con la empresa, reducen ausentismo y hay incremento en la productividad (pág. 15).

El sector automotriz a nivel nacional tiene un crecimiento muy favorable en los últimos años, según la Asociación Automotriz del Perú (AAP), el sector automotor en Perú crecerá alrededor de 4.6% en el 2021 y será el año de mayores oportunidades para este rubro, luego de un 2018 desafiante en el que cayeron las ventas por diversos factores como el alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), y la inestabilidad política, según la consultora IHS Markit Automotive Global Insight Gestión, (2018).



Cajamarca es un mercado potencial respecto al sector empresarial y sector automotriz, hoy no solo se depende del sector minero para seguir creciendo económicamente sino también en diversas actividades, sin embargo, el aumento feroz de la competencia pone en alerta respecto a las estrategias que usan las empresas para ser líderes en el mercado, con las exigencias del mercado y la falta de gestión por competencias de los colaboradores es una problemática de cultura organizacional afectando los niveles de productividad y competitividad empresarial.

En la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L, ubicada en el distrito de Cajamarca, se ha observado que no se desarrolla una adecuada Gestión por competencias del talento humano encontrándose entre los problemas, falta de liderazgo, bajos niveles de compromiso, falta de orientación a los resultados y falta de desarrollo del personal en base a competencias, habilidades y destrezas. Además, la empresa también atraviesa problemas de productividad laboral teniendo entre ellos incumplimiento de metas, comunicación deficiente con los clientes y uso inadecuado de recursos.

Por tal motivo y desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano es necesario poner en juicio la gestión por competencias ya que llevará a conocer cómo se vienen desarrollando las habilidades y destrezas de los colaboradores y líderes de la organización. En este sentido la investigación pretende determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la productividad laboral.

Así como la empresa FerroSistemas de Lima, tomo una muestra que estuvo constituida por 84 trabajadores, para poder llevar a cabo su investigación y determinar la relación de la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral. Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo, en donde se han utilizado frecuencias y porcentajes y en el nivel inferencias, en donde se ha hecho uso de la estadística paramétrica y como tal se ha utilizado el coeficiente de correlación de  $r$  de

Pearson, por ello; estos indican que la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral se expresan predominantemente en un nivel medio. Asimismo, existe relación significativa entre las variables estudiadas (Casma Zárate, 2015).

Además, existen algunas publicaciones de estudios sobre gestión del talento humano vinculadas al análisis del talento humano, gestión por competencias y capital humano en las empresas privadas, en este sentido, se puede mencionar al presidente Manuel Cubas de la empresa transnacional consultora de gestión del talento humano “Cornestore” de la ciudad de Lima. Al respecto, Cubas (2013) señala que el 88% de empresas consideran que existe una escasez del talento en el Perú, según una encuesta realizada por la propia empresa consultora, las principales razones de la dificultad para conseguir talento son la falta de claridad sobre las competencias necesarias que necesita el mercado laboral (39%), la carencia de un plan estratégico en políticas de capacitación (32%), y la falta de experiencia en la posición requerida (16%). La encuesta muestra que el crecimiento económico que venimos experimentando ya hace varios años no se refleja en la creación del talento que es necesario para ser sostenible el crecimiento y traducirlo en desarrollo del país.

Asimismo, Tito en el año 2012 desarrollo una investigación que tiene por nombre “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”. Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron la guía de encuestas, guía de entrevistas y la guía de análisis documental. Cabe señalar que las encuestas y entrevistas se realizaron a una muestra de 81 dirigentes de Mypes del sector textil-confecciones de Gamarra. Donde se llegó a la siguiente conclusión, que la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un

recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes. Precisamente por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de su cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos. La demostración objetiva del postulado descrito en el párrafo anterior se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana. Para ello se determinó una muestra de 96 empresas representadas por sus directivos y/o administradores. A este grupo de empresarios, seleccionados bajo criterios aleatorios y polietápicos, cuidando siempre que sus opiniones representen por inferencia al universo de los fabricantes de Lima Metropolitana se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas en profundidad, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector. Los resultados son por demás halagadores, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor. Se llegó a concluir que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la

perspectiva de las competencias, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados extranjeros, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados.

Guambuguete apoya la idea anterior, puesto que, en el año 2015, él impulso una investigación donde se estableció que en la empresa es importante adoptar un sistema de selección por competencias con el fin de optimizar el proceso e implementar un adecuado seguimiento de este, que nos permita evaluar los avances y resultados reales; además de dotar del talento humano calificado para poder competir de manera eficaz en el mercado en el que nos desarrollamos. Sin embargo, este sistema también permite que la institución pueda capacitar a su personal según sus competencias propias, para obtener un mayor rendimiento, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral. La implementación de este modelo implica cambios profundos en nuestra forma de concebir el desempeño, la evaluación y el desarrollo de carrera, además de presentar un costo económico a la empresa, costo que no todas las empresas están dispuestas y posibilitadas de hacerlo, implica el reordenamiento de los procesos y de la organización en general. Al determinar los perfiles de cargos por competencias nos permite definir las competencias necesarias que debe tener un empleado para desempeñar un cargo dentro de la empresa. Además, nos sirve como insumo para una mayor precisión de las técnicas de aplicación para la selección e inducción de personal. Al contar con un mecanismo fiable, como el perfil de cargos por competencias, al evaluar a los candidatos postulantes a ocupar un cargo, nos proporciona una fuente objetiva de evaluación, en la que pretendamos buscar objetividad, no solo evaluar factores como experiencia e instrucción, información que nos ofrece el análisis de puestos tradicional, así se podrá conocer objetivamente lo que debemos medir o evaluar en el proceso de selección de personal.

## 1.2 Bases Teóricas

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado. La Gestión por Competencia “Implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en post de los objetivos estratégicos” Alles (2015).

Para (Armas & Asencio, 2016) Actualmente se habla de la Gestión por Competencia como un modelo integral de la Gestión del Talento Humano que contribuye a esta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva.

Rodríguez (2016) Afirma: El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es lo mismo, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones, con esto, cada componente de las empresas debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

Se considera que las mayores fortalezas del talento humano son: “El conocimiento, las habilidades, la experiencia, la calidad, los hábitos de trabajo, son importantes para desarrollar la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber.” Rodríguez (2016)

Así mismo Alles (2006). Define que “Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar -ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores” (pág. 68).

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes). Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización frente a la de los competidores. Para lo cual, este modelo de gestión se divide en tres tipos; modelo funcional, modelo conductual y modelo constructivista o integrado, los cuales se describirán a continuación:

#### A. Modelo funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados. Por ejemplo, en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo Pereira M. & Gutiérrez G (2008)

### B. Modelo conductual

Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño superior o destacado en la organización. Este enfoque tiene su propia metodología se aplica a directivos de cargos ejecutivos; orientación al logro, proactividad, flexibilidad e innovación. Se dice que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

### C. Modelo constructivista o integrado

Modelo constructivista o integrativo, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en el conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

Además, de los tipos de modelos antes mencionados y descritos, la gestión por competencias se basa en diversas características como:

1. Habilidades/destrezas: Cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave; es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
2. Cualidades: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
3. Conocimiento: Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo con las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le

permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

4. Actitudes: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.
5. Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias de creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
6. Logro y acción: cumplir objetivos individuales o en grupo.
7. Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.
  - i. Asimismo, optar por una gestión por competencias en las empresas nos proporciona los siguientes beneficios:
8. Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas.
9. Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
10. Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.
11. Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
12. Permite que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.
13. Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
14. Apoya los procesos de evaluación de desempeño.
15. El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Nos da a conocer las competencias cardinales; las competencias específicas gerenciales y las competencias específicas por áreas.



Y cada una de estas se diferencian por capacidades y habilidades que debe tener cada persona. Las cuales desarrollamos a continuación:

- a. Competencias cardinales: estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones como Core competentes, competencias generales o corporativas, y también competencias transversales. Por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.
  - i. 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.
  - ii. 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.
  - iii. Orientación: 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.
  - iv. 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.

- v. 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.
- vi. 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.
- vii. 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.
- viii. 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.
- ix. 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.
- x. Competencias específicas gerenciales: las competencias específicas, como surge de su definición se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren – como su nombre lo indicas- a las que son

necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Martha Alles (2006), 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Confiabilidad: son las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, y estar comprometidos y ser honestos en cada acción realizada.
- Habilidad analítica: es la capacidad de organización del razonamiento o la lógica frente a una actividad a realizar.
- 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.

- 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.
- Nivel de compromiso: es el apoyo para lograr los objetivos en conjunto, es decir ser justo ante decisiones en situaciones difíciles.
- Orientación al cliente interno (colaboradores) 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.
- 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.
- Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y exponer aspectos positivos, es decir, saber escuchar y entender.
- 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.
- 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 36 disponen, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- Pensamiento analítico: capacidad para resolver y entender un problema

a partir de un análisis, comparaciones y las causas que están presentes en el problema.

- 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.
- Desarrollo de relaciones: es el actuar para mantener y establecer relaciones cordiales, cálidas y amenas con distintas personas.

xi. Competencias específicas por áreas: al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en partículas, por ejemplo, producción o finanzas. Una vez que se han definido las competencias cardinales específicas gerenciales y específicas por área, se conforman el diccionario de competencias, y en base a este se procede a realizar el paso siguiente: determinar las competencias y grados necesarios para cada trabajo.

Para Alva & Juárez (2014) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando, además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. Son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Robbins & Coulter (2010) la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. En la fabricación, la productividad evalúa el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra. Además, la productividad está limitada por el

mejoramiento tanto de las habilidades del talento humano como de los medios de producción.

Tito (2012) La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones. Sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos (pág. 77).

Tito (2012) menciona el uso de este concepto en diversos organismos internacionales, como son:

- OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico). Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.
- EPA (Agencia Europea de Productividad). Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy.

Tito (2012) La productividad laboral, es una relación entre la producción y el personal ocupado. Refleja que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo.

Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad.

La productividad laboral tiene factores internos (controlables) y externos (no controlables); y a continuación, conocemos cuales son:

❖ Factores Internos (duros)

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

- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas.
- El aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas.
- La reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

Tecnología: La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía: En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

Utilidad del material: Producción de productos útiles o de energía por unidad de material utilizado. Depende la selección del material correcto, su calidad, el control de proceso.

- Uso y control de desechos y saldos perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal.
- Uso de materiales de mayor calidad a menor precio.

❖ Factores Externos (no controlables)

Productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente. La dirección de la empresa ha de entender y tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad. Teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen. Armas & Juarez, (2015)

Recursos Naturales: Comprende la mano de obra, capacidad técnica, educación. Formación profesional, salud, actitudes motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tienen, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierra, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como la abundancia.

Según Alva (2014) la productividad laboral tiene las siguientes dimensiones:

Eficiencia: la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo



eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles.

**Eficacia:** La eficacia se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectación o deseabilidad hacer lo que está bien. Otra definición de eficacia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado. La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen; la eficacia es hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas.

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Qué relación tiene la Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del norte S.R.L., en el año 2021?

#### **1.3.1 Problemas Específicos**

- ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencia en la dimensión de Competencias Cardinales y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

- Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.
- Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación positiva entre la gestión por Competencias y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

- Existe relación positiva entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.
- Existe relación positiva entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.
- Existe relación positiva entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, al respecto autores (Hernández, 2014) manifiestan que es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Además, el nivel de investigación señala que estas investigaciones tienen por objetivo crear conocimiento y teorías, en tal sentido esta investigación generara conocimiento referente a la relación entre las variables descriptivo correlacional, dado que en esta investigación se miden las variables Gestión por competencias y Productividad laboral para luego determinar si existe asociación entre éstas.

Según (Hernández, 2014) el nivel de investigación es correlacional tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

### 2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es No Experimental, porque se analizan los datos tal y como se presentan dentro de la organización ya que no son objeto de manipulación. Respecto a la temporalidad la investigación es transversal, porque la información se recolectó en un momento determinado.

Cabe recalcar que el enfoque de la investigación es cuantitativo porque se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de

comportamiento y probar teorías. (Hernández, 2014)(p.4)

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

Para el presente estudio la población está compuesta por los 35 colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L. en el año 2021.

### 2.3.2. Muestra

Para la muestra se tomó la misma cantidad que población de 35 colaboradores por ser menor a 100.

Se tomó la misma población para la muestra por ser menor a 100, es decir a los 35 colaboradores, siendo una muestra no probabilística por conveniencia, admitiendo un censo, ya que, el número de colaboradores es finito y susceptible de medición.

Pérez Centurión & Vásquez Marín (2016) (pág. 41).

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.4.1. Técnica

La técnica utilizada para la investigación la encuesta, esta técnica se utilizó para ambas variables, Gestión por Competencias y Productividad Laboral.

### 2.4.2. Instrumentos para recolectar

El instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario referente a las variables Gestión por competencias y productividad laboral, considerando 20 ítems por cada variable y haciendo uso de la escala de Likert con valores del 1 al 5, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1:

*Escala de Likert- puntuaciones*

Escala de Likert	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Puntuación	5	4	3	2	1

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la prueba estadística Alpha de Cronbach obteniendo el valor de  $\alpha=0,861$  es muy alta lo que indica valoración de este método existen escalas de valoración que ayudan a tener un mejor entendimiento del grado de confiabilidad o fiabilidad de los instrumentos de medición. Hernández et al. (2014) en su libro Metodología de la Investigación, sexta edición, hace referencia algunos autores los cuales manifiestan que un coeficiente por encima de 0.70 indica que el instrumento rebela confiabilidad.

Tabla 2:

*Alfa de Cronbach*

	Alpha de Cronbach	N° de elementos
Gestión por Competencias	,861	20
Productividad Laboral	,897	20

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS.

## 2.5. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Para obtener el permiso de acceso a la información de la empresa Servicios Automotrices del Norte de la ciudad de Cajamarca, se acudió a la Gerencia, representada por: Sandoval Vigo Lorena, a quien se le presentó la propuesta de dicha investigación, quien amablemente brindó el permiso para poder proceder a desarrollar el estudio.

Luego se realizó la planificación del horario para aplicar la hoja censal a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L, esto se realizó en el mes de mayo del año 2021 previa coordinación con la gerente. Después que se aplicó la hoja censal a los 35 colaboradores de la empresa; se procedió al análisis de datos e interpretación de resultados haciendo uso de la información obtenida en el cuestionario mediante el programa estadístico SPSS a través del cual se aplicó la prueba de normalidad de shapiro-wilk debido a que la población está conformada por

35 individuos, obteniendo una significancia de 0.00 que es menor a 0,05 lo cual demuestra que los datos tienen una distribución no paramétrica por lo cual la prueba adecuada de correlación a utilizar es Rho de Spearman.

Para la interpretación de los grados de correlación obtenidos al utilizar la prueba estadística Rho de Spearman se utilizó la tabla siguiente:

Tabla 3:

*Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman*

<b>RANGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva mediana
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaborado por los autores

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

✚ **Hipótesis general:** Existe relación positiva entre la Gestión por competencias y la Productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 4:

*Correlación de la gestión por competencias y productividad laboral*

		Gestión por Competencias	Productividad Laboral
Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1.000	,382*
	Sig. (bilateral)		.024
	Rho de Spearman	N	35
Productividad laboral	Coeficiente de correlación	,382*	1.000
	Sig. (bilateral)	.024	
	N	35	35

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 4, se muestra que para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, mediante la cual se obtiene un coeficiente de  $R = 0.382$  y una significación aproximada de valor  $0.024$ , menor que el nivel de significancia  $0.05$ , por lo tanto existe relación positiva mediana, confirmando que a mayor Gestión por competencias se origina mejor Productividad laboral en un grado medio en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.



- ✚ **Hipótesis Específica 1:** Existe relación positiva entre la Gestión por competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L en el año 2021.

Tabla 5:

*Correlación de las competencias cardinales y productividad laboral*

		Competencias	Productividad
		Cardinales	Laboral
Competencias	Coefficiente de	1.000	,368*
	correlación		
Cardinales	Sig. (bilateral)		.030
Rho de	N	35	35
Spearman	Coefficiente de	,368*	1.000
	Productividad	correlación	
Laboral	Sig. (bilateral)	.030	
	N	35	35

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 5, se muestra que para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, la cual muestra un coeficiente de correlación  $R = 0.368$  y una significación aproximada de valor  $0,030$  menor que el nivel de significancia  $0.05$ , por lo tanto existe relación positiva mediana entre la dimensión de Competencias cardinales y la Productividad laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L, esto quiere decir que ante un mejor desempeño en la dimensión Competencias cardinales y sus indicadores : ética , iniciativa, adaptabilidad al cambio se asociara a la mejora de la productividad laboral.

✚ **Hipótesis Específica 2:** Existe relación positiva entre la Gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 6:

*Correlación de las competencias específicas gerenciales y productividad laboral*

		Competencias	Productividad
		Cardinales	Laboral
Rho de Spearman	Competencias Específicas Gerenciales	Coeficiente de Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,364*
		N	.032
Productividad Laboral		Coeficiente de Correlación	35
		Sig. (bilateral)	,364*
		N	35

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 6, se muestra que para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, donde muestra un coeficiente de  $R=0.364$ ) y su significación aproximada de valor 0.032 es menor que el nivel de significancia 0.05 por lo tanto existe relación positiva de las Competencias específicas gerenciales con la Productividad laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L. esto significa que ante un mejor desempeño de las competencias específicas gerenciales y sus indicadores, dirección de equipos de trabajo, habilidad analítica, liderazgo y orientación al cliente interno y externo, se dará un mejor desempeño en la variable productividad laboral de la empresa Servicios Automotrices del Norte SRL.

✚ **Hipótesis Específica 3:** Existe relación positiva la Gestión por competencias en la dimensión de Competencias específicas por áreas y la Productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 7:

*Correlación de las competencias específicas por áreas y productividad laboral*

		Competencias Específicas por Áreas	Productividad Laboral
Rho de Spearman	Competencias Específicas por Áreas	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,351*
		N	35
	Productividad Laboral	Coefficiente de correlación	,351*
		Sig. (bilateral)	.039
		N	35

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 7, se muestra que para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, donde muestra un coeficiente de  $R=0.351$  y su significación aproximada de valor  $0.039$  es menor que el nivel de significancia  $0.05$  por lo tanto existe relación positiva mediana de las Competencias específicas por áreas con la Productividad laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte, es decir una mejora en los indicadores trabajo en equipo, calidad de trabajo, orientación a resultados, colaboración de la dimensión competencias específicas por áreas estará relacionado con

una mejora en la Productividad laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Automotrices del Norte SRL.

✚ **Objetivo General:** Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 8:

*Gestión por competencias y relación con la productividad laboral de colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021*

Gestión por Competencias	Productividad laboral											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	0	0.0%	1	2.9%	2	5.7%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	18	51.4%	5	14.3%	24	68.6%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	8.6%	6	17.1%	9	25.7%
Total	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	21	60.0%	12	34.3%	35	100.0%

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 8, se observa que de los 35 colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.-2021 el 68.6% de los colaboradores opinaron que casi siempre se presentó Gestión por Competencias; Donde el 51.4 % opinaron que casi siempre se mostró productividad laboral favorable y un 14.3% opinaron que siempre se mostró productividad favorable en relación con la Gestión por competencias en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

✚ **Objetivo Específico:** Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencia en la dimensión de Competencias Cardinales y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 9:

*Relación en la dimensión de Competencias Cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021*

Competencias Cardinales	Productividad laboral											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	6	17.1%	1	2.9%	8	22.9%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	13	37.1%	7	20.0%	21	60.0%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	4	11.4%	6	17.1%
Total	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	21	60.0%	12	34.3%	35	100.0%

Nota: Hoja censal aplicada a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según la hoja censal aplicada.

En la tabla 9, se observa que de los 35 colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.-2021 el 60% de los colaboradores opinaron que casi siempre se presentó Competencias Cardinales; Donde el 37.1% opinaron que casi siempre se mostró productividad laboral favorable y un 11.4% opinaron que siempre se mostró productividad favorable en relación con las Competencias Cardinales en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

✚ **Objetivo Específico:** Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 10:

*Relación en la dimensión de Competencias Específicas Gerenciales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021*

Competencias Específicas Gerenciales	Productividad laboral											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	1	2.9%	3	8.6%	5	14.3%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	15	42.9%	2	5.7%	18	51.4%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	14.3%	7	20.0%	12	34.3%
Total	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	21	60.0%	12	34.3%	35	100.0%

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 10, se observa que de los 35 colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.-2021 el 51.4% de los colaboradores opinaron que casi siempre se presentó Competencias específicas gerenciales; Donde el 42.9% opinaron que casi siempre se mostró productividad laboral favorable y un 20% opinaron que siempre se mostró productividad favorable en relación con las Competencias Cardinales en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

**Objetivo Específico:** Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.

Tabla 11:

*Relación en la dimensión de Competencias Específicas por Áreas y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicio Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021*

Competencias Específicas por Áreas	Productividad laboral											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	3	8.6%	2	5.7%	6	17.1%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	2.9%	11	31.4%	4	11.4%	16	45.7%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	20.0%	6	17.1%	13	37.1%
Total	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%	21	60.0%	12	34.3%	35	100.0%

Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021. Nota. Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos SPSS, según cuestionario aplicado.

En la tabla 11, se observa que de los 35 colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.-2021 el 45.7% de los colaboradores opinaron que casi siempre, y un 37.1% opinaron que siempre se presentó Competencias Específicas por Áreas; Donde el 31.4% opinaron que casi siempre se mostró productividad laboral favorable y un 17.1% opinaron que siempre se mostró productividad favorable en relación a las Competencias Específicas por Áreas en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.



## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Diversos estudios se enfocan en determinar cómo las empresas implementan la Gestión del Talento Humano y sus diferentes divisiones tales como la Gestión por Competencias; las políticas de las empresas están cambiando, hoy requieren colaboradores no solo por su preparación académica y experiencia, sino por diversas actitudes y habilidades que les permita un buen desempeño laboral; y, por ende, una buena productividad. Se considera que las mayores fortalezas del talento humano son: “El conocimiento, las habilidades, la experiencia, la calidad, los hábitos de trabajo, son importantes para desarrollar la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber.” Rodríguez (2016)(pág. 20)

Así mismo Alles (2006). Define que “Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores” (pág. 68).

Por tal motivo y desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano es necesario poner en juicio la gestión por competencias ya que llevará a conocer cómo se vienen desarrollando las habilidades y destrezas de los colaboradores y líderes de la organización. En este sentido la investigación pretende determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la productividad laboral, a través de los resultados. Es importante que la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L. tenga información que le proporcionará indicadores de los cuales puede implementar en base a las necesidades y requerimientos para su organización, consiguiendo el cumplimiento de metas y objetivos, y de esta manera ser una empresa sostenible en el tiempo y

competitiva en el sector automotriz de Cajamarca.

A partir de los hallazgos encontrados y según resultados obtenidos en la investigación, es aceptable la hipótesis general donde la Gestión por Competencias se relaciona significativamente con la productividad laboral de los en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021. A partir de ese contexto se determinó la relación positiva y significativa entre la variable de Gestión por Competencias y productividad laboral en las dimensiones, Competencias Cardinales, Competencias Específicas Gerenciales y Competencias Específicas por Áreas. Cuyos resultados utilizando la prueba de estadística no paramétrica Rho de Spearman donde muestra un coeficiente de ( $R= 0.382$ ) anexo 3 y su significación aproximada ( $\text{Sig. Aprox.} = 0.024$ ) es menor que el nivel de significancia ( $0.05$ ) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la Gestión por Competencias con la Productividad Laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021. Este resultado coincide con las investigaciones realizadas por: Gonzales (2018), donde concluyó que los resultados de Rho de Spearman obtenidos se observa que el coeficiente de correlación es ( $r = 0.803$ ) lo que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $P = 0,000$  resulta menor al  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa a 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), afirmando que existe relación significativa entre las competencias laborales y la productividad en la empresa Unacem S.A.A, Villa María del Triunfo, 2018.

Asimismo, la investigación realizada por Gilvonio, (2017) ha evidenciado que la mayoría de los servidores de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE, poseen productividad y competencia laboral alta ( $54,3\%$  y  $58,7\%$  respectivamente) es alta, asimismo se ha determinado la existencia de una correlación positiva moderada alta y significativa entre la productividad laboral y la competencia laboral de los de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE– Lima. Según concluyo, en

las pruebas de fiabilidad, siendo el Rho de Spearman de, 827\*; es decir, contiene una correlación fuerte positiva a un nivel significancia de 0,01, confirmando que, a mayor competencia laboral en los servidores públicos, originan una mayor productividad laboral en beneficio de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE.

Finalmente, para Cayotopa (2018) las competencias Cardinales más requeridas para este tipo de perfiles fueron: *“Compromiso, Ética, Orientación a los resultados, Calidad de trabajo, Perseverancia, Iniciativa, Innovación”*. Las competencias Específicas más requeridas para este tipo de perfiles fueron: *“Alta adaptabilidad, Colaboración, Confiabilidad, Habilidad analítica, Liderazgo, Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario), Negociación, Comunicación, Trabajo en equipo, Capacidad de planificación y de organización”*. En los fundamentos teóricos del sistema de gestión por competencias, las competencias Cardinales muestran un sinnúmero de relaciones según las necesidades de la empresa Grupo RTP SAC. Como parte de las transformaciones actuales y futuras es necesario que los trabajadores con el proceso de integración según los perfiles por competencias laborales puedan estar muy de acuerdo con ellas y sobre todo tengan la adaptación a los cambios que exige el mercado.

Por ello, podemos concluir afirmando que es importante y vital para las empresas tener perfiles de los puestos desde la perspectiva de las Competencias, para elevar los niveles de productividad laboral.

## 4.2 Conclusiones

1. Luego de recopilar y analizar la información utilizando la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman que muestra un coeficiente de  $R= 0.382$  (tabla 4) y una significancia bilateral de 0.024, menor que el nivel de significancia 0.05 por lo tanto existe relación positiva mediana respecto a la Hipótesis general planteada sobre la relación entre la Gestión por competencias y la Productividad Laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021. Es decir, los colaboradores deben ser competentes y desarrollar constantemente sus habilidades y estar impulsados por un actuar netamente profesional; de esta manera podrán aportar de forma significativa a sus labores diarias elevando niveles de productividad y competitividad de la organización. Puesto que, así como afirma Martha Alles, las competencias son “características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño y productividad exitosa de la empresa; y las competencias de gestión se refieren a su comportamiento en el trabajo: iniciativa, liderazgo, autonomía, orientación al cliente, comunicación y trabajo en equipo. Todas estas habilidades o rasgos de personalidad aplicadas al puesto ayudarán a cumplir los objetivos y elevará la productividad de la empresa beneficiándola directamente.
2. Se puede concluir respecto a la primera hipótesis específica planteada, que existe relación entre las Competencias Cardinales y la Productividad laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021, dado que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de  $R= 0.368$  (tabla 4); el cual indica que existe una relación positiva mediana, esto implica que si existe compromiso, ética, orientación a los resultados, calidad de trabajo, entre otros, esto se va a reflejar en la excelente gestión de las competencias y se lograrán resultados positivos en la variable Productividad laboral.
3. Se puede concluir para la segunda hipótesis específica planteada, que existe relación entre las Competencias Específicas Gerenciales y la Productividad laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021, debido a que el coeficiente de correlación obtenido es de valor  $R= 0.364$  (tabla 6) lo cual indica que existe una correlación positiva mediana; esta relación proporciona información valiosa pues, refleja el trabajo constante que realiza la gerencia en los indicadores: Alta adaptabilidad, habilidad analítica, liderazgo, orientación al cliente interno y externo, trabajo en equipo, lo cual se asocia a una mejora en la Productividad laboral de cada colaborador.

4. Como conclusión, frente a la tercera hipótesis específica planteada, se determinó que existe relación positiva mediana entre las Competencias Específicas por Áreas y la Productividad laboral en la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021, al obtenerse un coeficiente de correlación de valor  $R=0.351$  (tabla 7); este resultado indica que, los colaboradores que realizan sus funciones teniendo en cuenta un buen desempeño en los indicadores: calidad de trabajo, orientación a resultados y colaboración, mostrarán un buen desempeño en la Productividad laboral.

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires.
- Alva, J. &. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo - 2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Armas, J., & Juárez, J. (2015). *Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. Provincia de Ascope - 2015*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Carlos, B. J. (9 de Noviembre de 2017). *IMF Business School*. Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Casma Zárate, C. A. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Cayatopa Delgado, A. (2018). *Gestión por Competencias para el Talento Humano en la empresa grupo RIF SAC*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Consulting, D. (2018). Gestión de RRHH en América Latina. *DELOITTE*, 10-11.
- Gestion. (Jueves de Diciembre de 2018). *Venta de vehículos volverá a crecer por encima de 4% el 2021*. Obtenido de Venta de vehículos volverá a crecer por encima de 4% el 2021: <https://gestion.pe/economia/venta-vehiculos-volvera-crecer-4-2021-25310>
- Gilvonio, E. P. (2017). *La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima*. Lima: Escuela de pos grado Cesar Vallejo.
- Gonzales Ruiz, J. P. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A., en Villa María del Triunfo, 2018*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- M., P., & Gutiérrez G, S. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 78.
- Paredes., G. (2018). *Gestión por competencias y productividad en la empresa Unacem S.A*. Lima - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración y dirección empresarial*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodriguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2011*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Rodriguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Tito Huamani, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

#### CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

**Objetivo:** Conocer la perspectiva que tienen los colaboradores de Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021, respecto al desarrollo de la Gestión por competencias y la productividad laboral dentro de la empresa.

**Instrucción:** marque con un aspa “X” la respuesta que considere conveniente respecto a lo que se plantea en cada pregunta, los valores son los siguientes:

Nota: Lea las alternativas de respuestas entregadas.  
Escriba usted el número que más lo identifique.  
Escriba usted solo una alternativa por ítem.  
Alternativas de respuestas:

1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

#### I.-Datos del colaborador

1.1. Sexo: \_\_\_\_\_ 1.3. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

1.2. Edad: \_\_\_\_\_ 1.4. Grado de instrucción: \_\_\_\_\_

	N°	Preguntas	Alternativas				
			1	2	3	4	5
Gestión por Competencias	1	¿Las actividades que realiza le permiten aprender, desarrollarse y a sentirse comprometido con la empresa?					
	2	¿Ud. cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo?					
	3	¿Considera que la honestidad y la confianza con valores importantes en la organización en la que usted se desempeña?					
	4	¿Ud. propone ideas nuevas, creativas e innovadoras en bien de la empresa?					
	5	¿Tiene la iniciativa de buscar nuevas estrategias que le permitan mejorar su desempeño laboral?					
	6	¿Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas?					
	7	¿En ocasiones usted puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar?					
	8	¿El grupo con el que trabaja funciona como un equipo integrado?					

	9	¿El líder desarrolla el equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos para una mejor gestión de la empresa?							
	10	¿Tiene la habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización?							
	11	¿Tiene la capacidad para afrontar problemas y obstáculos que se presenten en sus actividades laborales?							
	12	¿Considera que el liderazgo es una competencia importante para el desarrollo de sus actividades?							
	13	¿El líder orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios?							
	14	¿Demuestra preocupación, amabilidad y disposición en el contacto con el usuario?							
	15	¿Anima y motiva a sus compañeros desarrollando el espíritu de equipo?							
	16	¿Desarrolla un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación?							
	17	¿La empresa desarrolla la gestión por competencias de sus colaboradores, identificando actitudes y habilidades de cada trabajador?							
	18	¿Se fijan objetivos estratégicos de la organización?							
	19	¿La empresa emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos?							
	20	¿Existe apoyo y colaboración por parte de sus compañeros de diferentes áreas al realizar sus actividades?							
Productividad Laboral	21	¿Las obligaciones y tareas de su puesto son importantes para el logro organizacional?							
	22	¿Cuenta con el acceso a la información necesaria para cumplir las tareas propuestas ¿							
	23	¿Ud. Considera que el factor experiencia es importante para desempeñar sus actividades?							
	24	¿Cuenta con la logística necesaria para la realización de su trabajo?							
	25	¿Cuenta con la colaboración para cumplimiento de sus funciones?							
	26	¿Ud. Intenta utilizar la menor cantidad de recursos para la realización de su trabajo?							
	27	¿Existe buena administración de los recursos?							
	28	¿Tiene claro cuál es su objetivo en la empresa donde labora?							
	29	¿Ud. Logra cumplir las metas y objetivos de la organización?							



30	¿La organización establece normas y tareas claras para cumplir con los objetivos?					
31	¿Al desempeñarse en sus funciones solo se enfoca en ella?					
32	¿Ud. Muestra alto desempeño en el logro de productividad para el mejoramiento y desarrollo de la empresa?					
33	¿Cumplir con las tareas diarias le permite el desarrollo personal?					
34	¿Las obligaciones y tareas te permiten cumplir con la misión de la empresa?					
35	¿Realiza su trabajo en función a métodos y planes establecidos?					
36	¿La organización mejora continuamente los métodos de trabajo?					
37	¿Ud. Proporciona nuevas ideas para el logro de resultados?					
38	¿Planifica sus labores diarias para obtener resultados efectivos?					
39	¿Tiene los materiales y equipo necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva?					
40	¿Ud. Dispone de tecnología que facilite el trabajo que realiza?					

## Anexo 2: Validación de Hoja Censal

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"Gestión por competencias del talento humano y su relación con la productividad laboral, de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L."			
Línea de investigación:	Administración			
Apellidos y nombres del experto:	MCS. Econ. Liliana Carrillo Carranza			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión por competencias del talento humano			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		
Sugerencias:				

Firma del experto:



### MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

<b>Título de la investigación:</b>	"Gestión por competencias del talento humano y su relación con la productividad laboral, de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L."
<b>Línea de investigación:</b>	Administración
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Dr. Isaías Montenegro Cabrera
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión por competencias del talento humano

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Sugerencias:

Firma del experto:



### Anexo 3: Matriz de operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gestión por competencias	<p>La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado. La Gestión por Competencia “Implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos” Alles (2015).</p>		Competencias Cardinales	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades que realiza le permiten aprender, desarrollarse y a sentirse comprometido con la empresa</li> <li>Ud. cumple sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo</li> </ul>
				Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera que la honestidad y la confianza con valores importantes en la organización en la que usted se desempeña</li> </ul>
				Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ud. propone ideas nuevas, creativas e innovadoras en bien de la empresa</li> <li>Tiene la iniciativa de buscar nuevas estrategias que le permitan mejorar su desempeño laboral</li> </ul>

				Adaptabilidad al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas</li> <li>• En ocasiones usted puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.</li> </ul>
			Competencias Específicas Gerenciales.	Dirección de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo con el que trabaja funciona como un equipo integrado</li> <li>• El líder desarrolla el equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos para una mejor gestión de la empresa</li> </ul>
				Habilidad analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización</li> <li>• Ud. tiene la capacidad para afrontar problemas y obstáculos que se presenten en sus actividades laborales</li> </ul>

				Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que el liderazgo es una competencia importante para el desarrollo de sus actividades</li> <li>• El líder orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.</li> </ul>
				Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra preocupación, amabilidad y disposición en el contacto con el usuario.</li> </ul>
			Competencias específicas por áreas	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anima y motiva a los demás desarrollando el espíritu de equipo</li> <li>• Desarrolla un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación</li> </ul>
				Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa desarrolla la gestión por competencias de sus colaboradores, identificando actitudes y habilidades de cada trabajador</li> </ul>

				Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fijan objetivos estratégicos de la organización</li> <li>• La empresa emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos</li> </ul>
				Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe apoyo y colaboración por parte de sus compañeros de diferentes áreas al realizar sus actividades</li> </ul>

**Anexo 4: Matriz de consistencia**

Matriz de consistencia																																			
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores																																
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué relación tiene la Gestión por Competencias del Talento Humano con la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del norte S.R.L., en el año 2021?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión por Competencia en la dimensión de</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación específica entre la gestión por Competencias y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación específica</p>	<p>Variable 1: Gestión Por competencias</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Competencias Cardinales</td> <td>Compromiso</td> <td>1 y 2</td> <td rowspan="10"> <p>Escala:</p> <p>(1) Nunca;</p> <p>(2) Casi nunca;</p> <p>(3) A veces;</p> <p>(4) Casi siempre;</p> <p>(5) Siempre.</p> </td> </tr> <tr> <td>Ética</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>iniciativa</td> <td>4 y 5</td> </tr> <tr> <td>Adaptabilidad al cambio</td> <td>6 y 7</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Competencias Específicas Gerenciales.</td> <td>Dirección de equipos de trabajo</td> <td>8 y 9</td> </tr> <tr> <td>Habilidad Analítica</td> <td>10 y 11</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>12 y 13</td> </tr> <tr> <td>Orientación al cliente interno y externo</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td>15 y 16</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Competencias específicas por áreas</td> <td>Calidad del trabajo</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td>18 y 19</td> </tr> <tr> <td>Colaboración</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2: Productividad laboral</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Competencias Cardinales	Compromiso	1 y 2	<p>Escala:</p> <p>(1) Nunca;</p> <p>(2) Casi nunca;</p> <p>(3) A veces;</p> <p>(4) Casi siempre;</p> <p>(5) Siempre.</p>	Ética	3	iniciativa	4 y 5	Adaptabilidad al cambio	6 y 7	Competencias Específicas Gerenciales.	Dirección de equipos de trabajo	8 y 9	Habilidad Analítica	10 y 11	Liderazgo	12 y 13	Orientación al cliente interno y externo	14	Trabajo en equipo	15 y 16	Competencias específicas por áreas	Calidad del trabajo	17	Orientación a resultados	18 y 19	Colaboración	20
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición																													
			Competencias Cardinales	Compromiso	1 y 2	<p>Escala:</p> <p>(1) Nunca;</p> <p>(2) Casi nunca;</p> <p>(3) A veces;</p> <p>(4) Casi siempre;</p> <p>(5) Siempre.</p>																													
				Ética	3																														
				iniciativa	4 y 5																														
				Adaptabilidad al cambio	6 y 7																														
			Competencias Específicas Gerenciales.	Dirección de equipos de trabajo	8 y 9																														
				Habilidad Analítica	10 y 11																														
				Liderazgo	12 y 13																														
				Orientación al cliente interno y externo	14																														
Trabajo en equipo	15 y 16																																		
Competencias específicas por áreas	Calidad del trabajo	17																																	
	Orientación a resultados	18 y 19																																	
	Colaboración	20																																	



<p>¿Cuál es la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021?</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas gerenciales y la productividad laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la</p>	<p>Competencias Cardinales y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.</p>	<p>entre la Gestión por Competencias en la dimensión de competencias cardinales y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.</p>	<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Ítems</p>	<p>Escala de medición</p>	
	<p>Eficiencia</p>	<p>Cumplimientos de tareas y obligaciones</p>	<p>21, 22 y 23</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Realización correcta del trabajo</p>	<p>24 y 25</p>	<p>Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4) Casi siempre; (5) Siempre.</p>
		<p>Combinación optima o equilibrada de los recursos</p>	<p>26 y 27</p>				
		<p>Cumplimiento de metas y objetivos</p>	<p>28, 29 y 30</p>				
	<p>Eficacia</p>	<p>Dedicación</p>	<p>31</p>	<p>Eficacia</p>	<p>Capacidad</p>	<p>32 y 33</p>	
		<p>Objetivos alineados al propósito general</p>	<p>34, 35 y 36</p>				
		<p>Logro de resultados en el tiempo</p>	<p>37 y 38</p>				
	<p>Efectividad</p>	<p>Previsión de materiales y equipos</p>	<p>39 y 40</p>	<p>Efectividad</p>			

	<p>Gestión por Competencias en la dimensión de competencias específicas por áreas y la Productividad Laboral de los Colaboradores de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L., en el año 2021.</p>	<p>del No rte S.R.L., en el año 2021.</p> <p>Existe relación específica entre la Gestión p or Competencia s en l a dimensión de competencia s específicas por áreas y la productivida d laboral de los Colaborador es de la empresa Servicios Automotrice</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		s del Nort e S.R.L., en el año 2021.				
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar			

<p>Tipo: Básico</p> <p>Diseño: No experimental Transversal /correlacional documental</p> <p>Enfoque: cuantitativo con metodología empírico-analítica</p>	<p>Población: personas entre Gerente, jefes de área, personal administrativo, asesores de ventas y personal de taller de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.</p> <p>Tamaño de muestra: 35 personas de la empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.</p>	<p>Variable 1: Gestión por competencias</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Hoja censal</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.</p> <p>Forma de Administración: individual</p> <p>Variable 2: Productividad Laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Hoja censal</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresa Servicios Automotrices del Norte S.R.L.</p> <p>Forma de Administración individual</p>	<p>Descriptiva: Excel</p> <p>Variable 1: Gestión Por Competencias.</p> <p>Variable 2: Productividad laboral.</p> <p>Inferencial: paquete estadístico SPSS</p> <p>Correlación de las variables 1 y 2</p> <p>Rho de Spearman.</p>
--	---	---	---