



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

**“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES HERSA SAC ”**

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Edward Antonio Bueno Guevara

Asesor:

Mg. Ing. Joel Nizama Pacheco

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por la vida, a mis queridos padres Alejandro (q.e.p.d) y María por que forjaron en mi persona siempre la búsqueda del conocimiento, en forma especial a mi esposa Rosa e hijos Pool, Álvaro, Alonso y Carol; que entendieron que las metas y el estudio no tienen límites.

“El verdadero valor que no se deprecia es el conocimiento, solo nos queda continuar estudiando y actualizándonos”.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad, que a través de sus dignos docentes supieron transmitir sus experiencias y conocimientos en las aulas y llegar al punto en que me encuentro.

A mi madre y hermanas por su apoyo moral en la conclusión de este objetivo.

A mi esposa e hijos, con quienes tuve que sacrificar varios momentos de estar con ellos, al final comprendieron que valió la pena. La valla se aumentó, pero sé que ustedes la podrán sobrepasar.

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.1.1. Marco teórico.....	18
1.2. Formulacion del Problema.....	30
1.2.1. Problema general.....	30
1.2.2. Problemas específicos.....	30
1.3. Objetivos.....	31
1.3.1. Objetivo general.....	31
1.3.2. Objetivos especificos.....	31
1.4. Hipótesis.....	31
1.4.1. Hipótesis General.....	31
1.4.2. Hipotesis Especificas.....	32
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	33
2.1. Tipo de investigación.....	33
2.2. Población y muestra.....	34
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	35
2.3.1. Técnica documental.....	35
2.3.2. Técnica de campo.....	36

2.3.3.	Entrevista.....	36
2.3.4.	Encuesta.....	36
2.3.5.	Cuestionario.....	36
2.3.6.	La observación.....	37
2.3.7.	Métodos de evaluación de desempeño	38
2.3.8.	Métodos de evaluación con base en el pasado	39
2.3.9.	Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	41
2.3.10.	Métodos de evaluación con base en la retroalimentación	42
2.4.	Procedimiento	43
2.4.1	Recolección y utilización de datos	43
2.4.2	Detalle de datos recabados	44
2.4.3.	Ficha técnica de la encuesta para desempeño laboral.....	44
2.4.4.	Procesamiento estadístico.....	45
2.4.5.	Apreciación del desempeño 360° por competencias	46
2.5.	Aspectos Éticos-.....	48
CAPÍTULO III. RESULTADOS		49
3.1	Análisis de Resultados	49
3.2	Tablas de correlación	97
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES		102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		105
ANEXOS		107
ANEXO 1. Modelo de encuesta sobre desempeño laboral.....		107
ANEXO 2. Modelo test por competencias		113
ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN.....		116
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....		117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo formato programa anual de capacitación – Auxiliar de flota.....	14
Tabla 2 Modelo formato programa anual de capacitación – Jefe de mantenimiento	15
Tabla 3 Modelo formato programa anual de capacitación – Mecánico	15
Tabla 4 Modelo formato programa anual de capacitación – Auxiliar de rutas	15
Tabla 5 Cuadro detalle de trabajadores	35
Tabla 6 Modelo de hoja de resultados	48
Tabla 7 Cuadro de medias	49
Tabla 8 Asistencia y puntualidad.....	53
Tabla 9 Conocimiento del trabajo	54
Tabla 10 Habilidad para el planeamiento	55
Tabla 11 Iniciativa	56
Tabla 12 Esfuerzo Responsabilidad	57
Tabla 13 Habilidad para trabajar solo.....	58
Tabla 14 Habilidad para trabajar con otros	59
Tabla 15 Cantidad de trabajo.....	60
Tabla 16 Calidad de trabajo.....	61
Tabla 17 Relevancia de la tarea.....	62
Tabla 18 Autonomía	63
Tabla 19 Retroalimentación del trabajo.....	64
Tabla 20 Entre compañeros de trabajo	65
Tabla 21 Retroalimentación del personal relación empleado-jefe inmediato	66
Tabla 22 Participación en la planificación	67
Tabla 23 Capacitación	68
Tabla 24 Equidad de salario	69
Tabla 25 Reconozco mis capacidades y limitaciones.....	70
Tabla 26 Cuando tengo un problema considero que soy capaz.....	71
Tabla 27 Si me propongo algo, lo logro	72
Tabla 28 Me agrada pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas	73
Tabla 29 Me agrada hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace.....	74

Tabla 30 Me gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos	75
Tabla 31 Tengo facilidades para definir un objetivo	76
Tabla 32 Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar	77
Tabla 33 Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás	78
Tabla 34 Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción	79
Tabla 35 Ante una situación de desacuerdo con otra persona busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto.....	80
Tabla 36 Me encanta tener muchas alternativas para resolver una situación.....	81
Tabla 37 Cuando alguien me presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, soy capaz de modificar mis acciones.....	82
Tabla 38 Me agrada cambiar el orden de mis cosas y la manera en que realizo diferentes actividades	83
Tabla 39 No suelo conformarme con lo primero que se me viene a la cabeza	84
Tabla 40 Trato de dejar las cosas mejor de lo que he encontrado.....	85
Tabla 41 Cuando alcanzo una meta, me propongo otras que la superen.....	86
Tabla 42 Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión	87
Tabla 43 Cuando tomo una decisión, evalúo previamente sus consecuencias.....	88
Tabla 44 Tengo facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo	89
Tabla 45 Me gusta trabajar en equipo	90
Tabla 46 Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos.....	91
Tabla 47 Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío	92
Tabla 48 Cuando tengo un plan, lo pongo en marcha	93
Tabla 49 Me propongo metas que podre cumplir en varios meses o años	94
Tabla 50 Me gusta proponerme metas retadoras	95
Tabla 51 Prefiero perder que ganar causándole daño a otros	96
Tabla 52. Correlación objetivo general	97
Tabla 53. . Correlación primer objetivo especifico	98
Tabla 54. Correlación segundo objetivo especifico.....	99
Tabla 55. Correlación tercer objetivo especifico.....	100
Tabla 56. Correlación cuarto objetivo especifico.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de población económicamente activa en el mundo en estado de desempleo, cuyo valor más reciente es de 4.9% (estimación OIT).....	12
Figura 2 Porcentaje de población económicamente activa en Perú en estado de desempleo, cuyo valor más reciente es de 2.9% (estimación OIT).....	13
Figura 3 Memorándum por llamada de atención evidenciando un problema de las competencias del personal en el proceso de inducción al puesto.....	16
Figura 4 Modelo de calificación de acuerdo a la competencia.....	47
Figura 5 Asistencia y Puntualidad	53
Figura 6 Conocimiento del trabajo	54
Figura 7 Habilidad para el planeamiento.....	55
Figura 8 Iniciativa.....	56
Figura 9 Esfuerzo Responsabilidad	57
Figura 10 Habilidad para trabajar solo	58
Figura 11 Habilidad para trabajar con otros	59
Figura 12 Cantidad de trabajo	60
Figura 13 Calidad de trabajo	61
Figura 14 Relevancia de la tarea.....	62
Figura 15 Autonomía.....	63
Figura 16 Retroalimentación del trabajo	64
Figura 17 Entre compañeros de trabajo	65
Figura 18 Retroalimentación del personal relación empleado-jefe inmediato	66
Figura 19 Participación en la planificación	67
Figura 20 Capacitación.....	68
Figura 21 Equidad de salario.....	69
Figura 22 Reconozco mis capacidades y limitaciones	70
Figura 23 Cuando tengo un problema considero que soy capaz	71
Figura 24 Si me propongo algo, lo logro.....	72
Figura 25 Me agrada pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas.....	73
Figura 26 Me agrada hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace.....	74
Figura 27 Me gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos.....	75

Figura 28 Tengo facilidades para definir un objetivo y empezar en él	76
Figura 29 Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar.....	77
Figura 30 Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás	78
Figura 31 Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción	79
Figura 32 Ante una situación de desacuerdo con otra persona busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto.....	80
Figura 33 Me encanta tener muchas alternativas para resolver una situación.....	81
Figura 34 Cuando alguien me presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, soy capaz de modificar mis acciones.....	82
Figura 35 Me agrada cambiar el orden de mis cosas y la manera en que realizo diferentes actividades	83
Figura 36 No suelo conformarme con lo primero que se me viene a la cabeza	84
Figura 37 Trato de dejar las cosas mejor de lo que he encontrado.....	85
Figura 38 Cuando alcanzo una meta, me propongo otras que la superen	86
Figura 39 Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión.....	87
Figura 40 Cuando tomo una decisión, evalúo previamente sus consecuencias.....	88
Figura 41 Tengo facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo	89
Figura 42 Me gusta trabajar en equipo	90
Figura 43 Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes.....	91
Figura 44 Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío	92
Figura 45 Cuando tengo un plan, lo pongo en marcha.....	93
Figura 46 Me propongo metas que podre cumplir en varios meses o años.....	94
Figura 47 Me gusta proponerme metas retadoras aún si tengo que hacer un esfuerzo para lograrlas	95
Figura 48 Prefiero perder que ganar causándole daño a otros.....	96

RESUMEN

La presente tesis titulada “ LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES HERSA SAC” tiene como objetivo, evaluar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores en dicha empresa, el levantamiento de datos se realizó en Arequipa entre mayo-junio del 2019.

Se efectúa estudiando diversos factores como: selección de personal, asignación de tareas y ascensos, desarrollo y capacitación de personal.

Teniendo como hipótesis que la gestión se presentó positiva y significativa, dado que se identifican las capacidades requeridas en cada puesto de trabajo.

Este estudio es de tipo correlacional, ya que se evalúa la influencia de las variables en el resultado. El diseño es no experimental porque no se pueden modificar variables y su investigación es transversal porque los datos se obtienen una sola vez.

La población es pequeña, lo cual se está considerando como muestra a los 20 trabajadores, a quienes se realizan encuestas y cuestionario.

Finalmente, según el estadístico de Pearson arroja resultados con un nivel de significancia menor al 0.03 por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Palabras claves: gestión, desempeño laboral, competencias.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Linares (2017), señala que, las distintas organizaciones ven como una ventaja el hecho de realizar estudios acerca de los perfiles de los recursos humanos ligado al tema de los cargos de la empresa, debido a esto es que el concepto de competencias está sólidamente implantado en la gestión de recursos humanos de las compañías. Esto significa que, en el momento de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de un trabajador en un puesto de trabajo, se toman en cuenta ciertos factores diferenciadores de éxito, identificando de ese modo los trabajadores que sean mejores en un puesto, y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto óptimamente.

Carrasco (2015), señala que, en la actualidad vivimos en un mundo globalizado en el que las empresas tienen que emplear diferentes técnicas para que de esta forma puedan identificar y solucionar los problemas que se suscitan en la práctica laboral.

Los seres humanos por naturaleza competimos con los demás tratando de mejorar profesionalmente es por esto que las empresas tienen que seleccionar personal con alto potencial profesional para que a través de ellos puedan mejorar su productividad y competitividad.

Es bastante común ver a la población en edad de trabajar que está desempleada, ya que suele suceder que se dificulta cubrir ciertos puestos laborales debido a la falta de las aptitudes apropiadas. Asimismo, las organizaciones tienen problemas al momento de encontrar a las personas idóneas para los puestos vacantes. Esta falta de talentos en muchas

áreas del mercado laboral es una situación recurrente y que se presenta como una potencial amenaza a la economía.

PUCP (2019), en su artículo sobre reclutamiento de personal en el Perú señala que, cada vez es más común que las empresas tercericen sus procesos de selección de personal, a fin de poder encontrar al candidato ideal y con el perfil adecuado que están buscando. Ya que, tanto en el mercado laboral como en las mismas empresas, la falta de experiencia es el principal factor que determina la falta de competencias para desenvolverse en determinadas actividades.

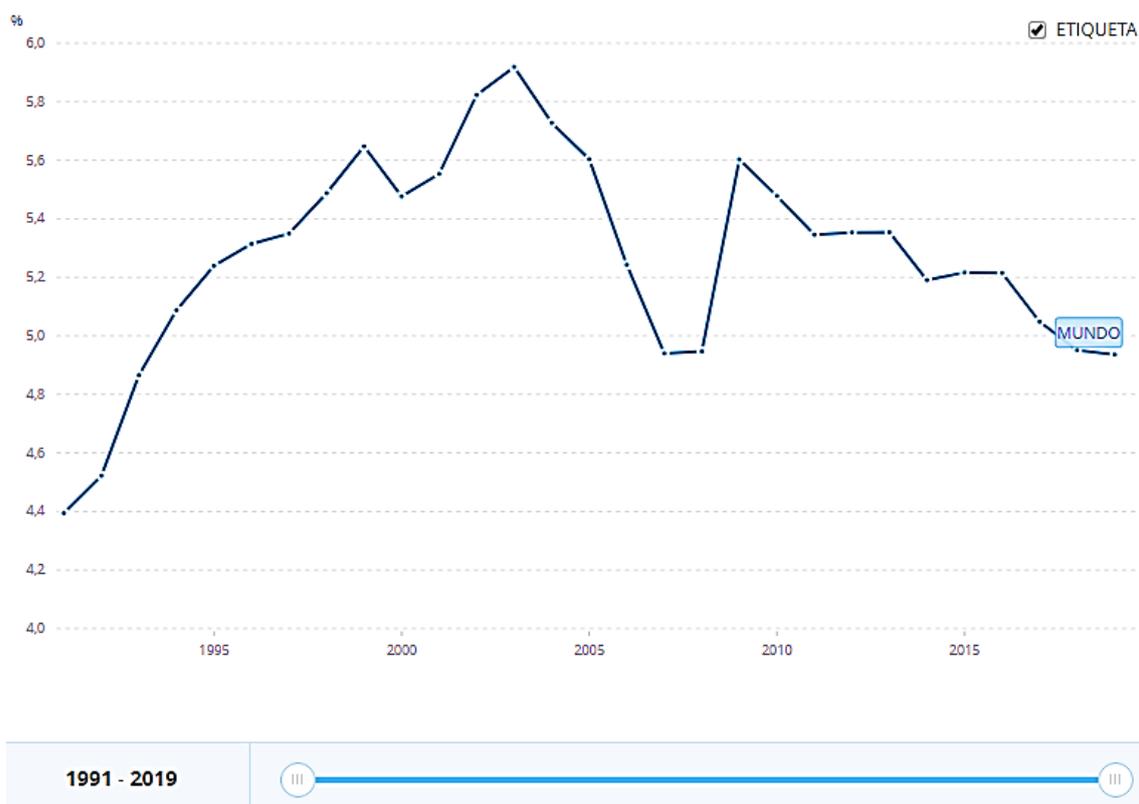


Figura 1 Porcentaje de población económicamente activa en el mundo en estado de desempleo, cuyo valor más reciente es de 4.9%

Fuente: OIT

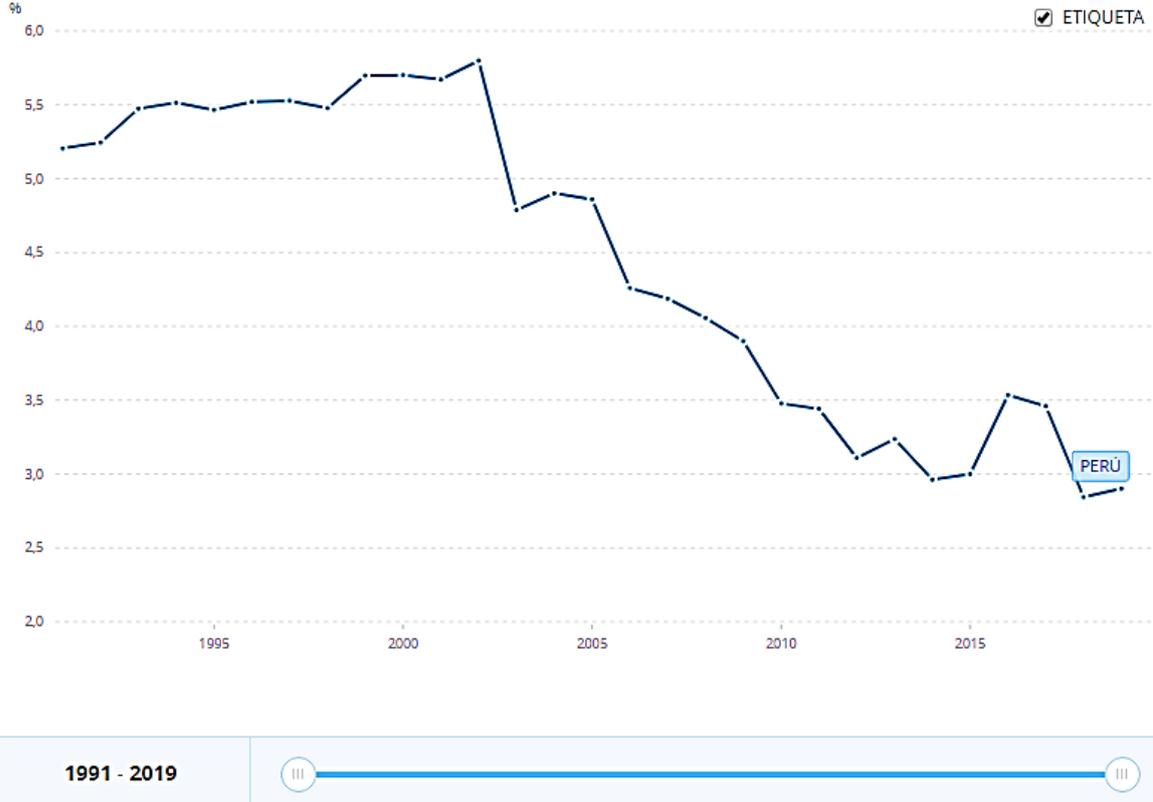


Figura 2 Porcentaje de población económicamente activa en Perú en estado de desempleo, cuyo valor más reciente es de 2.9%

Fuente: OIT

Según Alles (2007), citado por Casa (2017), indica que el término competencia, hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Esto hace referencia a las habilidades, conocimientos y actitudes con que se responde satisfactoriamente a una tarea con el fin de cumplir con los objetivos trazados por las empresas, ello por parte del trabajador.

Entonces las competencias, son aquellos factores que distinguen al trabajador con un desempeño superior de los que tienen un desempeño regular. Por ello, las competencias son esas características personales del individuo que le permiten realizar de manera óptima

las funciones del puesto de trabajo. Las competencias son consideradas capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado.

La Empresa de Transportes Hersa SAC, desarrolla sus actividades en la ciudad de Arequipa, dedicándose principalmente al transporte de minerales y mercadería a nivel nacional.

El problema de la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa transportes Hersa S.A.C. de Arequipa, se da debido a que se capacita al personal para realizar una determinada tarea pero a la hora de hacer convocatorias para ascender solo se toma un examen escrito (Anexo 2), mas no se evalúa al trabajador en la práctica, por este motivo que se considera como un problema el momento de la selección del personal , siendo que, a la hora que ingresa el nuevo personal hay problemas de actitud, conductas y en muchos casos no cumplen los requisitos necesarios para haber ocupado el cargo que se les asigna.

Tabla 1

Modelo formato programa anual de capacitación – Auxiliar de flota

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						AÑO:	
Nº	Nombre Cursos	Fecha	Lugar	Nº Horas	Instructor	Dirigido a	Observaciones
1	Seguimiento de operaciones					Auxiliar de flota	
2	Control y monitoreo de unidades						
3	Asignación de cargas						
			NOMBRE		FIRMA		FECHA
Elaborado por							
Aprobado por							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Modelo formato programa anual de capacitación – Jefe de mantenimiento

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO:							
N°	Nombre Cursos	Fecha	Lugar	N° Horas	Instructor	Dirigido a	Observaciones
1	Elaboración de programas					Jefe de mantenimiento	
2	Asignación del mantenimiento						
			NOMBRE		FIRMA		FECHA
Elaborado por							
Aprobado por							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Modelo formato programa anual de capacitación – Mecánico

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO:							
N°	Nombre Cursos	Fecha	Lugar	N° Horas	Instructor	Dirigido a	Observaciones
1	Diagnóstico de fallas					Mecánico	
2	Mantenimiento preventivo						
			NOMBRE		FIRMA		FECHA
Elaborado por							
Aprobado por							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Modelo formato programa anual de capacitación – Auxiliar de rutas

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO:							
N°	Nombre Cursos	Fecha	Lugar	N° Horas	Instructor	Dirigido a	Observaciones
1	Manejo del personal					Auxiliar de rutas	
2	Atención al cliente						
			NOMBRE		FIRMA		FECHA
Elaborado por							
Aprobado por							

Fuente: Elaboración propia

MEMORANDO

SNA-582-01

Arequipa , 4 de abril de 2016

PARA: , Auxiliar de Flota

DE: , Gerente Recursos Humanos

ASUNTO: Llamado de atención

Al iniciar el proceso de formación usted se comprometió a cumplir con todas las actividades que conllevan al desarrollo de unas competencias requeridas dentro del perfil laboral y al cumplimiento del reglamento

Por esta razón es preocupable su bajo rendimiento en la competencia de **seguimiento de operaciones** que se origine de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica

También la continua insistencia a los procesos de formación, le hacemos este llamado de atención para invitarlo a reflexionar y tomar conciencia y dedicación de su proceso de **adaptación**

Figura 3 Memorándum por llamada de atención evidenciando un problema de las competencias del personal en el proceso de inducción al puesto

Fuente: Elaboración propia

También se ve que no hay una buena asignación de tareas y ascensos ya que como se mencionó anteriormente no hay una adecuada capacitación cuando los trabajadores ascienden a un puesto, esto debido a que, no se realiza un examen práctico el cual serviría para saber la capacidad que tiene ese trabajador para ejercer su puesto por lo que le cuesta adaptarse a este, generando demora y mal uso de la maquinaria y por ende pérdidas para la empresa. (Esta evaluación se realizará para cada puesto laboral mediante el modelo 360° expuesto más adelante).

Ecured (2018), dice que el desempeño laboral es cuando el trabajador manifiesta las diferentes competencias laborales que tiene y es ahí donde demuestra sus conocimientos y habilidades.

Este desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado directamente por la mala gestión de sus competencias para el cargo al que se les asigna, no existiendo la debida eficacia en los trabajos que estos realizan, por lo que en muchas ocasiones son incapaces de actuar y responder ante situaciones determinadas, además se ve un problema en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral debido a que hay un escaso trabajo en equipo, falta de comunicación, bajo rendimiento y falta de compromiso para con la empresa.

Cuando los profesionales ocupan puestos laborales, el desempeño en sus tareas debe ser eficaz, con la capacidad de actuar frente a cualquier inconveniente, esto quiere decir que, deben poseer las competencias necesarias que les permitan operar en la institución de manera adecuada.

La gestión por competencias es un enfoque que busca tender un puente entre los puestos de trabajo y las personas, haciendo énfasis en el talento para generar una ventaja competitiva. Dicha gestión por competencias es importante, entonces, ya que su evaluación nos permite detectar potenciales de “crecimiento” existentes dentro de la organización que generan ventajas competitivas en el desempeño de las actividades que desarrollan estos individuos. Al mismo tiempo nos ayuda a hacer un balance de los recursos y las características de cada empleado para poder alinearlos con los objetivos de la empresa. Fortia Technology (2017).

1.1.1. Marco teórico

Gestión por competencias

La gestión por competencias es un proceso que ayuda a reconocer el tipo de características del personal que se desea puedan desempeñar en su área laboral y poder medir estas capacidades objetivamente. La razón principal es buscar efectuar un nuevo método de dirección que brinde la oportunidad de gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva y con los lineamientos de la empresa. Rubio (2015)

Cuanto más estén comprometidos los trabajadores es cuando se pueden aprovechar más las cualidades de cada uno de ellos y se logrará que la empresa sea más competitiva lo cual es favorable debido al cambio constante que se presenta globalmente. Se busca incidir en el desarrollo profesional de los trabajadores, asimismo a los encargados de la dirección del grupo poder vincularse con la gestión de recursos humanos y así lograr una buena toma de decisiones con los adecuados criterios.

En este sistema de gestión por competencias lo distinguido es analizar la labor que cumplen los trabajadores y las competencias necesarias para así poder garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo.

Para lograr este sistema se tiene que hacer un correcto diseño del perfil en el cual se indiquen las competencias necesarias para poder desarrollar cada puesto de acuerdo a la cultura organizativa. Con este sistema se cuenta con un perfil de competencias que está enfocado al desarrollo de las personas y se considera la valoración y demandas de la dirección.

Reclutamiento y selección del personal

El reclutamiento y selección del personal es un proceso mediante el cual las empresas se encargan de contratar al personal apropiado para desempeñar una labor para la cual se requiera personal. Este proceso de reclutamiento debe considerarse dentro del planeamiento estratégico de empresa para poder lograr los objetivos que se trazaron con anterioridad dentro de esta. Rico (2014)

Este proceso de reclutamiento debe contar con 4 etapas:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Reclutamiento.
- Selección del personal más adecuado para el área.
- Incorporación del personal seleccionado a la empresa.

Asignación de tareas y ascensos

Según Floría (2000), consiste en un adecuado reparto de las tareas dentro de un sistema o empresa, para ello se necesita considerar diferentes opciones en la asignación de tareas antes de especificar el límite del sistema.

Se deben establecer una variedad de opciones para identificar una división óptima de la labor a realizar, para garantizar la satisfacción laboral, así determinar una operatividad eficiente en el proceso de trabajo.

Pérez (2015), indica que se denomina ascenso a la promoción de un colaborador hacia un cargo más importante y con mayor remuneración.

Esta promoción normalmente se realiza de acuerdo al buen desempeño del trabajador, es por ello que la dirección decide este ascenso, y hay cierto temor debido a que las responsabilidades aumentan, pero la aspiración de todo trabajador es cada vez ascender a cargos cada vez más altos y lograr ser superior siempre.

Desempeño laboral

Cruz (2016), dice, el desempeño laboral es la forma de ejecutar una labor por parte del trabajador para el logro de los objetivos de la empresa, de tal manera que se pueden observar y medir las tareas. El desempeño laboral muestra a los miembros de una empresa trabajando eficazmente sujetos a reglas establecidas para el cumplimiento de funciones, roles que son importantes para las organizaciones y el cumplimiento de sus metas, en ese sentido el desempeño de los trabajadores es una combinación de su comportamiento y los resultados que obtienen. Entonces el desempeño tiene que ver con el rendimiento laboral en el sentido que valora la capacidad del trabajador para producir, elaborar, hacer y ser eficiente.

Anteriormente los psicólogos consideraban la capacidad del conocimiento como medio para predecir el desempeño laboral de la persona, por lo que se estimaba que los trabajadores más inteligentes tenían la mayor probabilidad de ser más exitosos en su labor, pero posteriormente se observa que existen otros factores que influyen en el desempeño laboral, estos factores están relacionados con la personalidad de cada colaborador, para lo que se describen las siguientes dimensiones de la personalidad: Soliz (2015)

- Extraversión: condición de ser sociable, en este caso por parte del trabajador.

- Disponibilidad: condición del trabajador de cooperar y ser confiable.
- Seriedad: condición de ser digno de confianza y de ser responsable.
- Estabilidad emocional: nivel de seguridad que muestra el trabajador.
- Apertura a la experiencia: condición del colaborador de ser imaginativo y con sensibilidad artística.

En cuanto a la administración del desempeño, se requiere que la alta dirección refuerce en los trabajadores estas actividades, para que haya una capacidad de maniobra, sobre todo en momentos de cambios en la organización que llegan a originar distintos niveles de presión laboral. En este punto es muy importante la comunicación por parte del alto nivel jerárquico para sobrellevar dos niveles diferentes: el de la alta dirección con valores y referencias administrativas de altura, y también con los colaboradores de la parte baja del organigrama de las organizaciones, con una comunicación eficaz y entendible.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son el conjunto de relaciones que tienen las personas como entes sociables con el resto de la gente. Así mismo estas relaciones interpersonales nos ayudan a crecer como individuos, pues fomenta el respeto a los demás y el respeto a nosotros mismos. Estos lazos entre las personas que integran una comunidad resultan importantes para el desarrollo de dicha comunidad y del propio individuo, pues se intercambian perspectivas, necesidades, afectos y formas de pensar y observar el entorno desde una perspectiva personal.

Eficiencia

La eficiencia es la relación existente entre los recursos de que se compone un proyecto y los objetivos alcanzados en ese mismo proyecto, de tal forma que la consecución de resultados se dé de tal forma que se utilicen el menor número de recursos y el menor tiempo posible, lo que se traduce en un máximo rendimiento con un menor costo.

Eficacia

Dependiendo del sentido y enfoque, la eficacia es el grado de obtención de los resultados proyectados a través de un plan de actividades, también puede entenderse como el logro de los objetivos que fueron diseñados con anterioridad, cumpliendo la misión de la organización a cabalidad.

Modelos de competencias

Según Cossio (2018), se muestran numerosas propuestas, pero se pueden establecer tres modelos fundamentales:

- **Modelo funcional:** Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una organización, un cargo o labor. En este, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones críticas, con énfasis en los resultados o productos de la actividad, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las organizaciones medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas.

Su enfoque se da en base a calificaciones, cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características: Amplitud y alcance de la competencia, complejidad y dificultad de la competencia, requerimientos de habilidades especiales,

habilidad para realizar actividades especializadas, habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro, habilidad para organizar y planificar el trabajo, y habilidad para supervisar a otros.

- **Modelo Conductual:** Relacionado a las conductas asociadas a un desempeño destacado. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño u organizaciones con mejores prácticas en su industria. Este modelo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa 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.

- **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. Este modelo da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. 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 los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

Establecimiento del sistema del modelo de competencias

Para esto se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos:

a) Selección: Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, a los que se denominan candidatos, que los diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta actividad profesional.

- Selección interna: es la búsqueda interna cuyos desafíos internos generados por la organización misma presentan como en el que los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de determinadas semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

- Razón de Selección: Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, sobre todo los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de

baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado.

b) Formación: La formación es el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño óptimo actual, así como un desempeño potencial a futuro. La formación del talento humano en la actualidad está enfocada por competencias y luego entonces esta debe permitir el desarrollo de competencias referidos al adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

- Adiestramiento: Es la forma de guiar, instruir o encaminar a un trabajador para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la formación, ambas actividades se complementan entre sí, si no se realiza una la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar a un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata a una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

- El entrenamiento: Este es un proceso corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Podemos decir que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- **Capacitación:** Es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras. La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

c) Plan de sucesión: El término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización.

La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales para asegurar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible para cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas. Al contrario, desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo porque cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones.

d) Promoción: En esta situación el trabajador de la organización desempeña un nuevo cargo dentro de la misma, de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Por lo general una promoción se da como reconocimiento a un buen desempeño por parte del trabajador, esto indicaría que este cuenta con las competencias necesarias para desempeñar el nuevo cargo.

e) Retribución: Retribución es el salario que el empresario entrega al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo.

f) Desempeño: Son todas las acciones y omisiones de un trabajador dentro de un puesto laboral, el cual para ser catalogado como bueno debe ser comparado, con las actividades asignadas al individuo dentro de un cargo. Un desempeño alto debería generar reconocimiento y/o promoción. Un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas retribuciones, o problemas de clima organizacional que afectan el desempeño del individuo.

g) Potencial: Son todas aquellas competencias que posee un individuo y que son superiores a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las que una empresa puede explotar en favor del trabajador y de la organización.

Etapas de la implementación de la gestión por competencias

Vera (2016), indica las siguientes etapas:

a) Sensibilización: Esta es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización se puede realizar a través de metodologías como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

b) Puestos de trabajo: En esta etapa se comprueban si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. Y también se realiza una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

- Se describen los cargos
- Se analiza cada cargo: Según métodos para descripción y análisis de cargos como:
 - i) Observación directa: Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. En este caso el analista recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el trabajador.
 - ii) Método de la entrevista: El método de la entrevista directa consiste en recolectar los datos relacionados con el cargo que se pretende analizar, y mediante un acercamiento directo y hablado con el ocupante o con su jefe inmediato. En este caso la correlación de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas.

iii) Método mixto: Son combinaciones de dos o más métodos de análisis como pueden ser: Cuestionario y entrevista, cuestionario y observación, entre otras.

c) Evaluación de los perfiles: Este proceso es fundamental para el éxito del modelo. A cargo de la alta gerencia y con los colaboradores mostrando un desempeño acorde al perfil establecido, con nuevos desafíos y estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los que presentan un desempeño por debajo del perfil, participan de programas de capacitación.

Evaluación de desempeño

El objetivo está enfocado en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del empresario, para el mejor desarrollo de la organización. Entonces el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables.

Con esta finalidad se realiza lo siguiente:

- Valorar los criterios de selección
- Revisar las debilidades de las personas de una determinada selección
- Confrontar los diferentes puntos de vista y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa
- Obtener datos para el desarrollo de cada trabajador en su carrera profesional
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento

- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

- Capacitaciones

1.2-Formulación del problema

1.2.1. Problema general:

¿Cómo es la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la selección de personal en la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa?

¿Cómo es el desempeño laboral en cuanto a la asignación de tareas y ascensos de la empresa de transportes Hersa S.A.C.?

¿Cómo es el desempeño laboral según el desarrollo y capacitación del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa?

¿Cómo es el desempeño laboral según la carrera profesional del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general:

Evaluar la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre el desempeño laboral y la selección de personal en la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa
- Determinar el desempeño laboral en cuanto a la asignación de tareas y ascensos de la empresa de transportes Hersa S.A.C.
- Identificar el desempeño laboral según el desarrollo y capacitación del personal de -la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa.
- Identificar el desempeño laboral según la carrera profesional del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa, es positiva y significativa.

Dado que se identifican las capacidades requeridas en cada puesto de trabajo.

1.4.2. Hipótesis específicas

- ✓ La relación entre el desempeño laboral y la selección de personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa es positiva y significativa.
- ✓ El desempeño laboral en cuanto a la asignación de tareas y ascensos de la empresa de transportes Hersa S.A.C. es positiva y significativa.
- ✓ El desempeño laboral según el desarrollo y capacitación del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa es positiva y significativa.
- ✓ El desempeño laboral según la carrera profesional del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. es positiva y significativa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio de la presente investigación fue de tipo correlacional, ya que evalúa la influencia de las variables: entorno sociocultural y retención del personal.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, los estudios con enfoque cuantitativo cuentan con datos que son obtenidos por medio de mediciones y se representan con cantidades que pasan a ser analizados estadísticamente (Hernandez, y otros, 2003).

Diseño de investigación

El diseño es no experimental, los diseños no experimentales no son objeto de manipulación para modificar las variables, los fenómenos son analizados en su ambiente natural.

La investigación es transversal porque la información se obtiene una sola vez. El estudio transversal o transeccional es un tipo de estudio observacional y descriptivo que mide a la vez la prevalencia de la exposición y el efecto en una muestra poblacional en un único momento temporal, es decir que permite estimar una o varias variables en un momento determinado.

Así también la investigación es de campo pues se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones controladas y con el fin de describir el modo o las causas por las que se produce una situación o acontecimiento particular. Se le puede definir diciendo que este es un proceso que permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, esto utilizando el método científico.

Ubicación espacial y temporal

Ubicación espacial

La ubicación espacial de la investigación se encuentra en la ciudad de Arequipa, Perú.

Ubicación Temporal

La toma de información para la investigación se realizó entre Mayo y Junio del 2019.

2.2. Población y muestra

La población del presente estudio está determinada por todos los trabajadores que conforman la empresa de transportes Hersa S.A.C. En Arequipa.

2.2.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis comprende a los elementos que serán medidos; dichos elementos pueden ser organizaciones, comunidades, situaciones eventos, entre otros.

2.2.2. Muestra

La muestra es probabilística debido a que es posible obtener la probabilidad de cualquier elemento de la muestra que posee las características del fenómeno de estudio, Vara(2010).

Al encontrarse una población pequeña, se considerará como muestra el total de la población, es decir, 20 trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. en Arequipa, ubicados en puestos laborales.

Tabla 5

Cuadro detalle de trabajadores

CARGO	CANTIDAD
Gerente general	1
Jefe de administración y finanzas	1
Secretaria administrativa	2
Encargado de tesorería	1
Jefe de recursos humanos	1
Jefe de operaciones	1
Auxiliar de flota	1
Jefe de mantenimiento	1
Mecánico	4
Auxiliar de rutas	1
Conductores profesionales	6

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que la empresa subcontrata los servicios de asesoría contable y legal.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas e instrumentos para el desarrollo de esta investigación son las siguientes:

2.3.1. Técnica documental

Esta técnica permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Con este propósito se usan instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.

2.3.2. Técnica de campo

Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

2.3.3. Entrevista

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Para su empleo se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y el colaborador y haya una población o universo pequeño y manejable.

2.3.4. Encuesta

Esta técnica de adquisición de información es de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración de las personas seleccionadas. A diferencia de la entrevista el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa del investigador. La encuesta no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. Los resultados se dan por medio de métodos estadísticos. Los tipos de preguntas a plantearse serán del tipo de selección múltiple, con un fondo de hecho y acción.

2.3.5. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En este se formulan una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. El cuestionario posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la

investigación a las valoraciones subjetivas de éste, ya que el cuestionario se limita a la observación simple del entrevistador o el encuestado. El cuestionario se puede aplicar de forma masiva, y las preguntas en este pueden contener preguntas directas o indirectas. Luego las preguntas abiertas en una encuesta no limitan el modo de responder a la misma, ni se definen las variantes de respuestas esperadas. Este tipo de preguntas no permite medir con exactitud y sólo se alcanza a obtener una opinión. Por otra parte, la pregunta cerrada tiene delimitada su respuesta para determinada cantidad de variantes previstas.

Para la construcción de los cuestionarios se debe partir de la hipótesis formulada y específicamente de los indicadores de las variables definidas en ésta, de este modo se formularán preguntas específicas para el cuestionario. Luego se deberá establecer la necesidad de cooperación del encuestado, lo que dependerá de que los individuos participen o contribuyan favorablemente en la investigación, esto se logra indicando lo valioso de la información requerida, su confidencialidad y la facilidad con que se puede contestar el cuestionario. También deben ser preguntas claras, no tendenciosas o conflictivas y no monótonas

2.3.6. La observación

Esta técnica consiste en observar atentamente el fenómeno o hecho, tomar la información requerida y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo ya que en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Esta observación puede ser no científica y científica, la diferencia entre ambas radica en la intencionalidad. Por un

lado, observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso, entonces se dice que el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo. Por otro lado, el observar no científicamente significa hacerlo sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación anticipada.

Para realizar una observación óptima se requiere determinar qué es lo que se va a observar, para qué se va a observar, luego determinar la forma con que se van a registrar los datos, observar cuidadosa, analizar y elaborar conclusiones.

También se toman en cuenta los recursos que se requieren para la observación como: fichas, grabaciones, fotografías, listas de chequeo de datos.

2.3.7. Métodos de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar debido al tipo de empresa que se estudia, incluso dentro de la misma empresa ya que se trata de niveles diferentes de personal o de diversas áreas de actividad. Otro factor son las políticas que varían de acuerdo a la empresa pues cada empresa puede desarrollar su propio sistema para medir el comportamiento de sus colaboradores. También es común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución del personal (sistema de evaluación de personal no calificado, de personal administrativo, de personal de supervisión, de personal de jefatura, de ejecutivos, personal de ventas, etc.). Hay varios métodos de evaluación del desempeño que se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones, así como al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

2.3.8. Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado tratan sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido hasta cierto punto. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió, pero es posible recibir retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores y de ese modo saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño más usadas son:

a) Método de verificación campo

Este método logra una mayor estandarización en las evaluaciones. En este método se cuenta con la compañía de un representante calificado del departamento de personal que participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato y luego prepara una evaluación que se basa en esa información la cual es enviada al supervisor para que la verifique junto con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

b) Método de registro de acontecimientos notables

Este método de registro de acontecimientos notables requiere que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en ese documento las acciones más destacadas, y las que considera positivas o negativas que efectúe el evaluado.

c) Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

d) Lista de verificación

Este método de evaluación del desempeño demanda que la persona que otorga la calificación, que por lo general es el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores que permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

e) Escalas de puntuación

Este es quizás el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa

sólo en las opiniones de la persona que realiza la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

2.3.9. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Estos métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño posterior mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse estas tres técnicas:

a) Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas lo que facilita el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

b) Administración por objetivos

En esta técnica el supervisor y el empleado deben establecer conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que se hagan de manera objetiva. Cumpliendo ambas condiciones los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos por el hecho de haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica

para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

c) Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones de gran tamaño utilizan los servicios de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.

La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y verificación de otras evaluaciones.

2.3.10. Métodos de evaluación con base en la retroalimentación

Las personas y en este caso los trabajadores quieren obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la impresión que tienen de ellos mismos. Es por eso que muchas empresas tienden a no tomar en serio este tipo de temas. Una herramienta que tiene cierta utilidad y que es usada por gran cantidad de organizaciones que buscan mejorar su forma de evaluar el desempeño de los trabajadores y de sus empresas es el método de Retroalimentación 360°, con este método se puede identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de los colaboradores solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con cada uno de ellos. Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los

clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

Luego de ver todos estos métodos a grandes rasgos, se optará por aplicar la Retroalimentación 360° debido a que se podrá contar con una más amplia visión del ámbito en el cual se desenvuelve cada empleado desde distintas perspectivas como las de cliente, superior, igual y subordinado. De ese modo se tiene mayor cantidad de información acerca del desempeño del trabajador.

2.4. Procedimiento

2.4.1 Recolección y utilización de datos

La recolección de información para el presente estudio se tomó en base a varias fuentes, fuentes primarias como es el caso de la información obtenida directamente de la empresa Hersa S.A.C. mediante encuestas y preguntas directas al personal de jefaturas y subordinados. Fuentes secundarias como artículos de internet y fuentes adicionales de información.

Posteriormente se realizó un análisis inicial de la situación real que contiene el área de investigación de la influencia del entorno sociocultural en la retención del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. en Arequipa.

- a. Elaborar los instrumentos necesarios para la determinación de la influencia del entorno sociocultural en la retención del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. en Arequipa.
- b. Realizar la revisión de los instrumentos con un experto.
- c. Modificar y corregir errores.
- d. Contactar a las fuentes para iniciar el proceso de recopilación de información.

- e. Recopilar información.
- f. Aplicar las encuestas a los trabajadores del entorno sociocultural de la empresa de transportes Hersa S.A.C. en Arequipa.

2.4.2 Detalle de datos recabados

- a. Una vez obtenidos los datos a través de los instrumentos aplicados se procedió a analizarlos, y conseguir respuestas y teorías para las preguntas de investigación.
- b. Se procedió a codificar: Identificando temas, ideas y esquemas dentro de los datos.
- c. Se procedió a analizar las estadísticas.
- d. Se obtuvo respuestas y se procesó la información.
- e. Se creó una base de datos.
- f. Se elaboró las tablas y las figuras.
- g. Se interpretó la información.
- h. Se obtuvieron las conclusiones.
- i. Se elaboró los resultados.

2.4.3. Ficha técnica de la encuesta para desempeño laboral

Nombre: Desempeño Laboral

Objetivo: Analizar el nivel de desempeño laboral según las percepciones de los colaboradores de la empresa de Transportes Hersa SAC.

Lugar de aplicación: Sede empresa de Transportes Hersa SAC.

Forma de aplicación: Directa, de desarrollo individual.

Duración de la Aplicación: 25 minutos

Descripción del instrumento: EL instrumento está constituido en cuatro dimensiones

(Condiciones personales, características del trabajo, Relaciones interpersonales, políticas de personal) constituido por 72 ítems.

Escala de medición: El instrumento ha sido medido con escala de Rensis Likert.

Niveles de puntuación: 1 siempre, 2 casi siempre, 3 a veces, 4 casi nunca, 5 nunca.

Validez: El instrumento de desempeño laboral se trabajó con el instrumento de Adriana Beatriz Rocca, el mismo que se encuentra normalizado, motivo por el cual no es necesaria su validación.

2.4.4. Procesamiento estadístico

Con la información recabada se pudo analizar el desempeño de los trabajadores de la empresa de Transportes Hersa SAC.

El procesamiento de datos y análisis estadísticos sacada de las encuestas se harán utilizando el software SPSS. Esto estará definido de acuerdo a la lista de competencias que se tenga para cada determinado puesto de trabajo. Dichas competencias están detalladas en la siguiente relación:

- Asistencia y puntualidad
- Conocimiento del trabajo
- Habilidad para el planeamiento

- Iniciativa
- Esfuerzo y Responsabilidad
- Habilidad para trabajar solo
- Habilidad para trabajar con otros
- Cantidad de trabajo
- Calidad de trabajo
- Relevancia de la tarea
- Autonomía
- Retroalimentación del trabajo
- Relación con compañeros de trabajo
- Retroalimentación del personal - Relación empleado-jefe inmediato
- Participación en la planificación
- Capacitación
- Equidad de salario

2.4.5. Apreciación del desempeño 360° por competencias

En base a la encuesta se procederá a llenar las puntuaciones de las calificaciones que brinden el personal superior, igual y/o subordinado respecto de cada competencia que tenga un puesto laboral determinado. Tomando en cuenta que el puntaje oscila entre 1 y 5, siendo 1 el menor grado de la competencia y 5 el mayor (todos especificados en el modelo de la encuesta).

Entonces se analizó a cada trabajador de manera individual recolectando información de tres fuentes principales el subordinado que recibe sus indicaciones, el compañero de trabajo con el que desempeña su función a diario y su superior sea jefe o supervisor según sea el caso. Estos 3 puntos serán los que se consideren en la evaluación 360°. Una vez reunida la información de todas las competencias que comprende el puesto de trabajo se procederá a obtener la media aritmética para cada nivel de evaluación (superior, igual, y subordinado).

ITEMS		SUPERIOR	IGUAL	SUBORD.	PROMEDIO
CONDICIONES PERSONALES					
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
1	¿Falta mucho a su trabajo?				
2	¿Llega puntualmente a su trabajo?				
3	¿Cumple con su horario de trabajo?				
PROMEDIO					

Figura 4 Modelo de calificación de acuerdo a la competencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Modelo de hoja de resultados

RESULTADOS DE EVALUACIÓN 360 GRADOS				
	Jefe de administración y finanzas			
	SUPERIOR	IGUAL	SUBORD.	PROMEDIO
Asistencia y puntualidad				
Conocimiento del trabajo				
Habilidad para el planeamiento				
Iniciativa				
Esfuerzo y Responsabilidad				
Habilidad para trabajar solo				
Habilidad para trabajar con otros				
Cantidad de trabajo				
Calidad de trabajo				
Relevancia de la tarea				
Autonomía				
Retroalimentación del trabajo				
Relación compañeros de trabajo				
Relación empleado-jefe				
Participación en la planificación				
Capacitación				
Equidad de salario				
TOTALES				

Fuente: Elaboración propia

2.5.-Aspectos Éticos

Cabe resaltar que los resultados obtenidos en el presente trabajo son estrictamente académicos, garantizando el correcto tratamiento de información de la empresa de Transportes Hersa S.A.C y manteniendo la propiedad intelectual de los autores citados en las referencias bibliográficas.

Se busca contribuir, a través de la investigación, a la reflexión sobre el impacto de las competencias en el ámbito laboral.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Análisis de Resultados

Tabla 7

Cuadro de medias

N°	ÍTEMS	MEDIA
1	¿Falta mucho a su trabajo?	1.6
2	¿Llega puntualmente a su trabajo?	4.5
3	¿Cumple con su horario de trabajo?	4.5
4	¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?	2.8
5	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?	2.8
6	¿Le agrada participar en la planificación de las actividades de la empresa?	2.5
7	¿Se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones?	2.6
8	¿Sabe planea sus propias actividades?	2.5
9	¿Propone ideas para mejorar el servicio de la empresa?	2.3
10	¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?	2.4
11	¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?	4.0
12	¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?	2.8
13	¿Es constante en cualquier tarea que emprende?	2.8
14	¿Realiza sus actividades con dedicación?	2.7
15	¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?	2.9
16	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?	3.2
17	¿Puede trabajar, sin necesidad de estar con otras personas?	2.9
18	¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?	3.0
19	En los conflictos de trabajo, ¿tiene una actitud conciliadora	2.7
20	Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	2.8
21	¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?	2.6
22	¿Trata de imponer sus puntos de vista sobre los de sus compañeros de trabajo?	2.4
23	Cuando llega a la empresa, ¿comienza a trabajar inmediatamente?	2.6
24	¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?	3.3

25	¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?	2.7
26	¿Puede mantener su atención en el trabajo?	3.5
27	¿Considera a su trabajo interesante?	3.3
28	¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas?	2.5
29	¿Comete muchos errores en su trabajo?	2.4
30	¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?	4.2
31	¿Mantiene un ritmo de trabajo sostenido?	2.8
32	¿Realiza actividades variadas?	2.8
33	¿Puede utilizar los conocimientos que tiene?	2.8
34	¿En su trabajo es propicio el desarrollo de otras capacidades?	2.9
35	¿Cómo es su trato con los usuarios? ¿Cortés o displicente?	3.3
36	¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?	3.0
37	¿Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás?	3.0
38	¿Su Jefe inmediato, valora mi trabajo?	2.8
39	¿Con su trabajo, sirve a la comunidad académica y de investigación?	2.9
40	¿Gracias a su trabajo, la empresa funciona adecuadamente?	2.6
41	¿Cuándo deja de hacer sus tareas, pasa algo?	2.6
42	¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?	2.7
43	¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?	3.3
44	¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?	2.7
45	¿Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus tareas?	3.0
46	¿Tiene independencia para actuar?	3.0
47	¿Puede tomar decisiones?	2.8
48	Cuando realiza su trabajo, ¿puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?	3.2
49	¿Le es posible saber si ha cometido -o no, errores en su trabajo?	2.8
50	¿Cuándo concluye la jornada laboral, puede saber si terminó satisfactoriamente con sus tareas?	3.3
51	¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	2.9

52	¿Cada uno se “arregla como puede”?	2.4
53	¿Existe un ambiente de colaboración?	3.6
54	¿Su Jefe lo hace sentir incapaz, si le pide ayuda?	3.4
55	¿Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros?	2.5
56	¿Es alentado por sus aciertos? ¿Esto lo impulsa a trabajar mejor?	2.4
57	¿Cuándo comete errores en su trabajo, sus compañeros de trabajo me critican?	4.0
58	¿Su Jefe sólo considera sus errores?	2.9
59	¿Su Jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho?	2.8
60	¿Le llaman la atención con frecuencia?	2.9
61	¿Puede establecer objetivos en su propio trabajo?	2.8
62	¿En la Empresa, se toman las decisiones importantes sin consultarlo?	3.2
63	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?	3.1
64	¿Conoce los programas de trabajo de su empresa?	3.1
65	¿Las instancias de capacitación que recibe están bien planeados?	2.6
66	¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?	3.0
67	¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?	2.6
68	¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo con sus intereses?	2.6
69	¿Su trabajo está bien pagado?	2.8
70	¿Considera necesaria alguna recompensa económica por su trabajo?	3.5
71	¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?	3.5
72	¿Teniendo en cuenta todos los aspectos propuestos y los que Usted considere necesario incluir, cuán satisfecho está con su trabajo?	3.5
	TOTAL	3.02

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION

La tabla 7, nos muestra el promedio de las valoraciones obtenidas por los 20 colaboradores en cada pregunta realizada. Con los tres ejemplos se pretende explicar que: Cada resultado de la tabla se compara con los valores en la escala de Likert, y se tomará el valor más cercano a este para su interpretación.

De la pregunta nro. 01 “¿Falta mucho a su trabajo?”, se obtuvo una media de 1,6; y según la escala se acerca más al valor 2 (casi siempre). Se interpreta que: Casi siempre los trabajadores faltan mucho a su trabajo.

De la pregunta nro. 02 “¿Llega puntualmente a su trabajo?”, se obtuvo una media de 4,5; y según la escala se acerca más al valor nro. 05 (nunca). Se interpreta que: Nunca los colaboradores llegan puntualmente a su trabajo.

De la pregunta nro. 67 “¿Consideras que deberías tener más oportunidades para capacitarte?”, se obtuvo una media de 2,6; y según la escala se acerca más al valor de 3 (siempre). Se interpreta que: Siempre los trabajadores deberían tener más oportunidades de capacitarse.

Tabla 8

Asistencia y puntualidad

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD					
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		A veces	11	55,0	55,0
	Casi siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

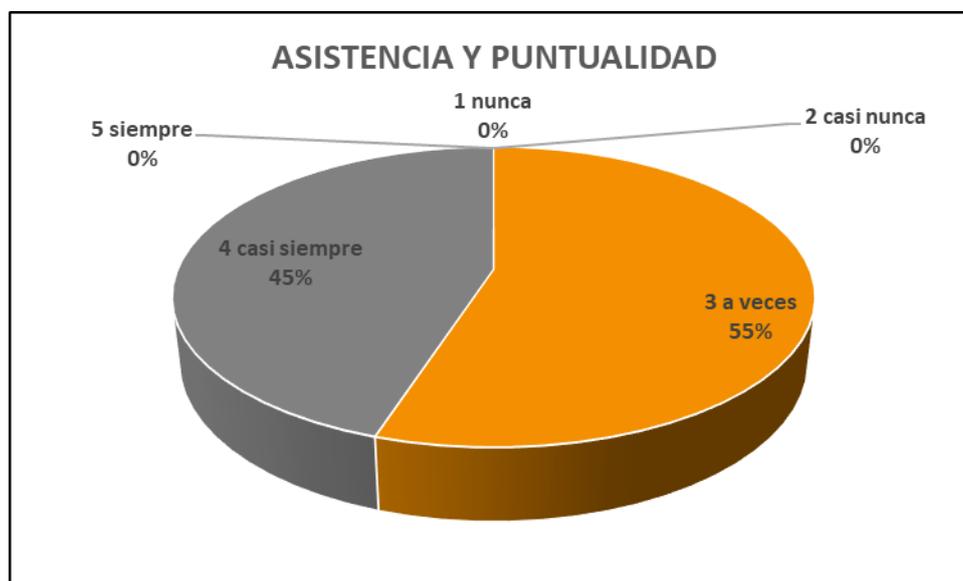


Figura 5 Asistencia y Puntualidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces asisten y son puntuales; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 9

Conocimiento del trabajo

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 6 Conocimiento del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, el 100% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen conocimiento del trabajo.

Tabla 10

Habilidad para el planeamiento

HABILIDAD PARA EL PLANEAMIENTO					
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Casi nunca	7	35,0	35,0
	A veces	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

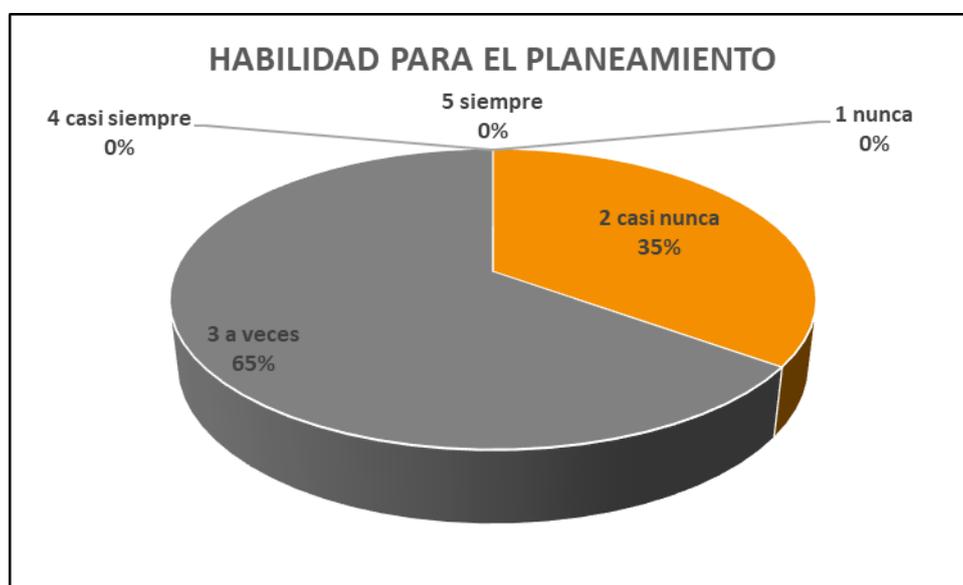


Figura 7 Habilidad para el planeamiento

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 65% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Habilidad para el planeamiento; por otro lado, el 35% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi nunca ante la pregunta planteada.

Tabla 11

Iniciativa

		INICIATIVA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	12	60,0	60,0	60,0
	Casi siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

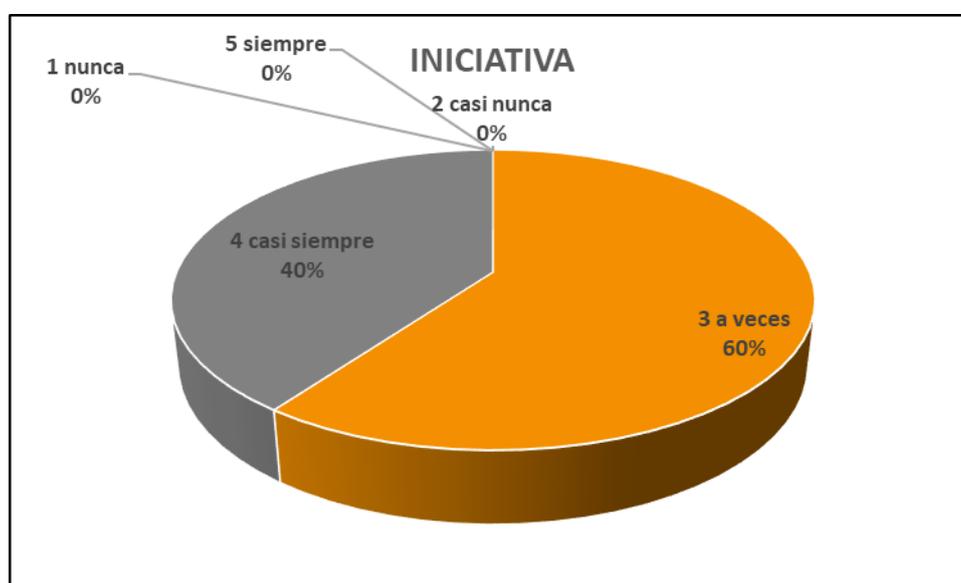


Figura 8 Iniciativa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 60% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Iniciativa; por otro lado, el 40% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 12

Esfuerzo Responsabilidad

ESFUERZO RESPONSABILIDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 9 Esfuerzo Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 95% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Esfuerzo responsabilidad; por otro lado, el 5% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi nunca ante la pregunta planteada.

Tabla 13

Habilidad para trabajar solo

HABILIDAD PARA TRABAJAR SOLO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 10 Habilidad para trabajar solo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 100% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen habilidad para trabajar solo.

Tabla 14

Habilidad para trabajar con otros

HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	10,0	10,0	10,0
	A veces	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 11 Habilidad para trabajar con otros

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 90% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Habilidad para trabajar con otros; por otro lado, el 10% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi nunca ante la pregunta planteada.

Tabla 15

Cantidad de trabajo

CANTIDAD DE TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	15,0	15,0	15,0
	A veces	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

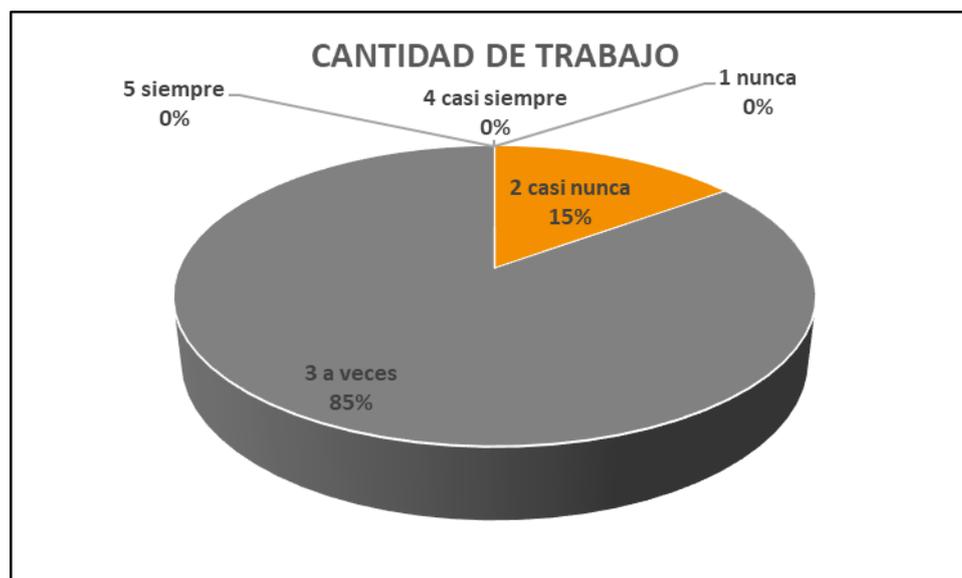


Figura 12 Cantidad de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 85% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Cantidad de trabajo; por otro lado, el 15% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi nunca ante la pregunta planteada.

Tabla 16

Calidad de trabajo

CALIDAD DE TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

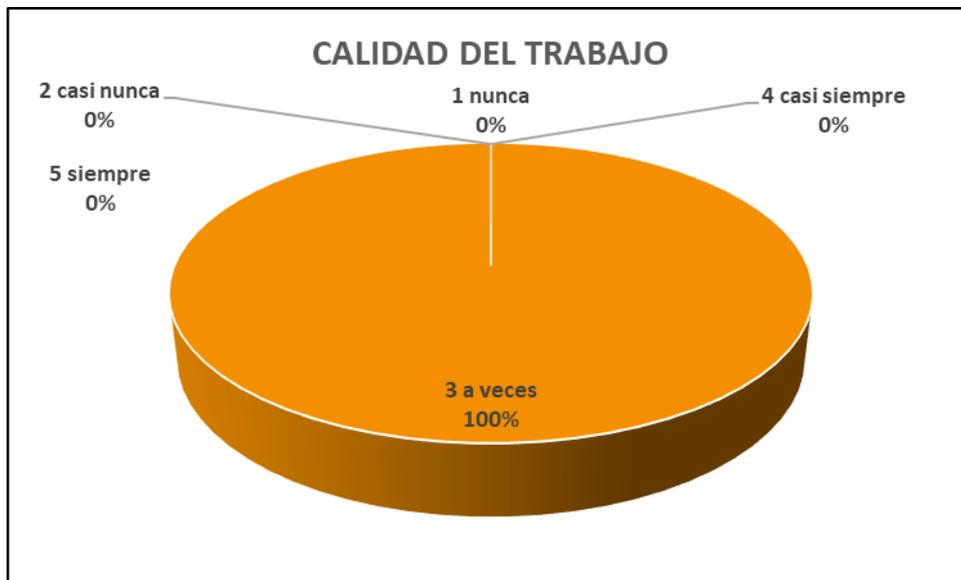


Figura 13 Calidad de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 100% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Calidad de Trabajo.

Tabla 17

Relevancia de la tarea

RELEVANCIA DE LA TAREA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 14 Relevancia de la tarea

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 100% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Relevancia de la tarea.

Tabla 18

Autonomía

AUTONOMIA					
Válido	A veces	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

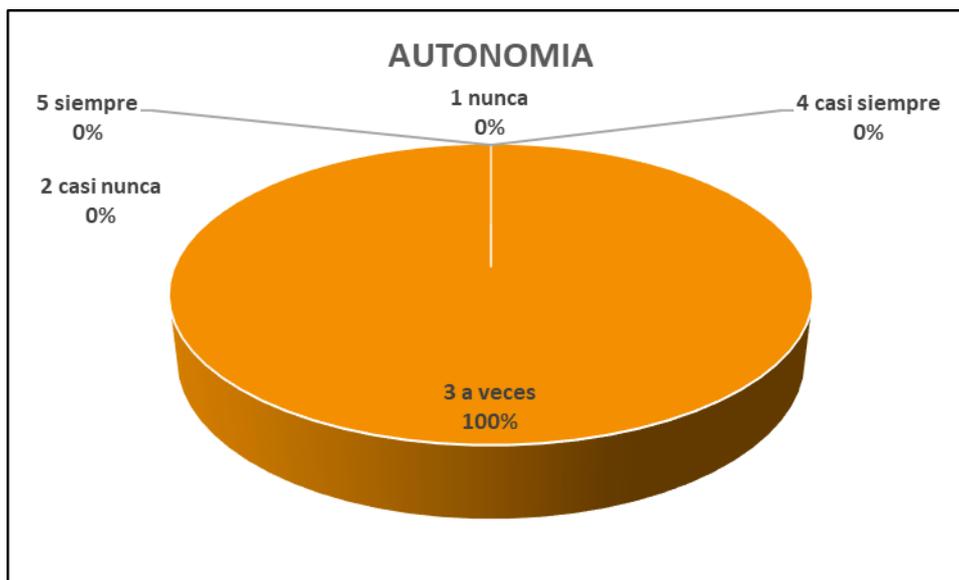


Figura 15 Autonomía

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 100% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Autonomía.

Tabla 19

Retroalimentación del trabajo

RETROALIMENTACION DEL TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	18	90,0	90,0	90,0
	Casi siempre	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

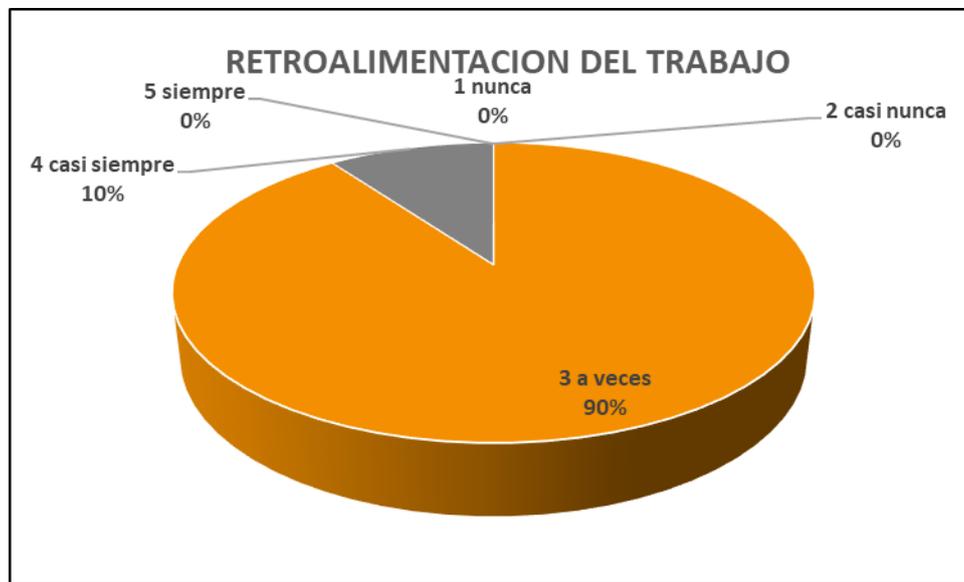


Figura 16 Retroalimentación del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 90% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Retroalimentación del trabajo; por otro lado, el 10% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 20

Entre compañeros de trabajo

ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	19	95,0	95,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

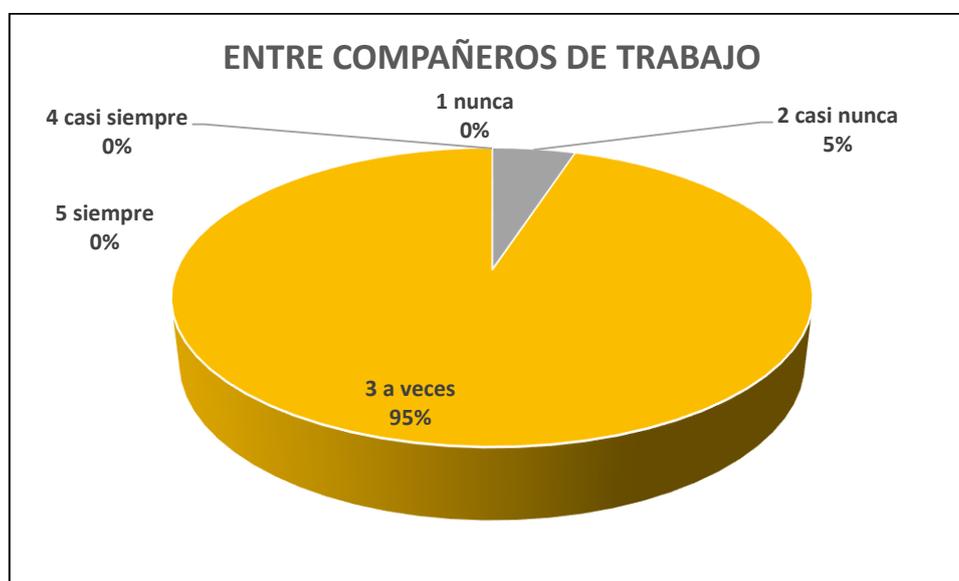


Figura 17 Entre compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 95% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen trabajo Entre compañeros de Trabajo.

Tabla 21

Retroalimentación del personal relación empleado-jefe inmediato

RETROALIMENTACION DEL PERSONAL RELACION EMPLEADO-JEFE INMEDIATO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

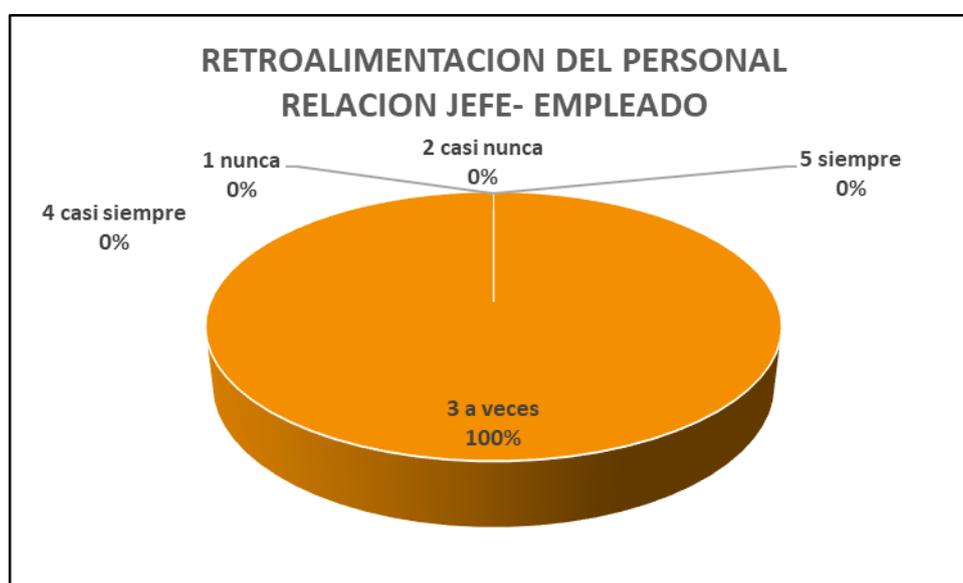


Figura 18 Retroalimentación del personal relación empleado-jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 100% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Retroalimentación del personal relación empleado-jefe inmediato.

Tabla 22

Participación en la planificación

PARTICIPACION EN LA PLANIFICACION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	16	80,0	80,0	80,0
	Casi siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 19 Participación en la planificación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 80% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Participación en la planificación; por otro lado, el 20% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 23

Capacitación

CAPACITACION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	20,0	20,0	20,0
	A veces	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

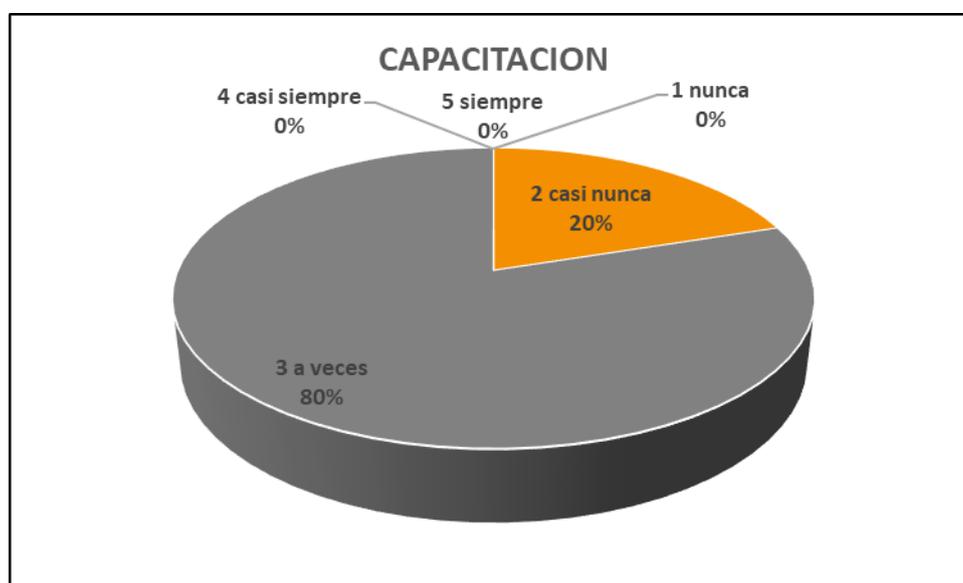


Figura 20 Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 80% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Capacitación; por otro lado, el 20% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi nunca ante la pregunta planteada.

Tabla 24

Equidad de salario

EQUIDAD DE SALARIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	50,0	50,0	50,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

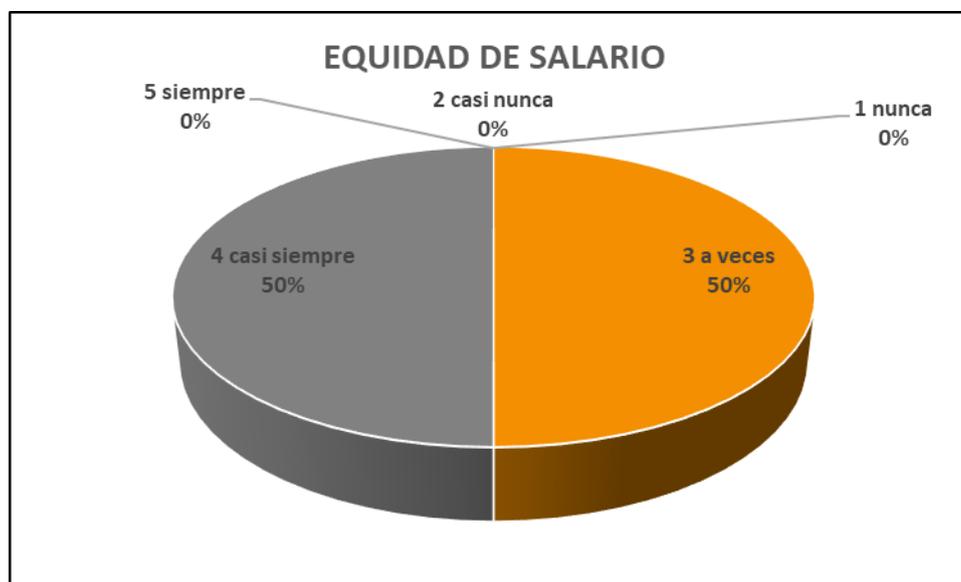


Figura 21 Equidad de salario

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que a veces tienen Equidad de salario; por otro lado, el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican casi siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 25

Reconozco mis capacidades y limitaciones

Reconozco mis capacidades y limitaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	13	65,0	65,0	65,0
	A veces	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

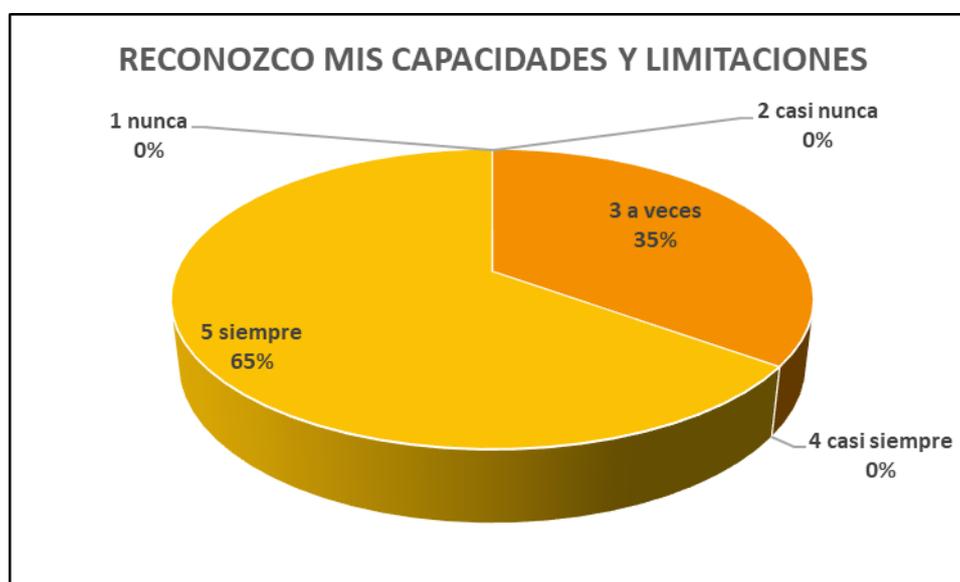


Figura 22 *Reconozco mis capacidades y limitaciones*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 65% de los trabajadores encuestados refieren que siempre Reconocen sus capacidades y limitaciones; por otro lado, el 35% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican a veces ante la pregunta planteada.

Tabla 26

Cuando tengo un problema considero que soy capaz

Cuando tengo un problema considero que soy capaz					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



Figura 23 *Cuando tengo un problema considero que soy capaz*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, el 100% de los trabajadores encuestados refieren que siempre que Cuando tienen un problema consideran que son capaces.

Tabla 27

Si me propongo algo, lo logro

Si me propongo algo, lo logro					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	11	55,0	55,0	55,0
	A veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

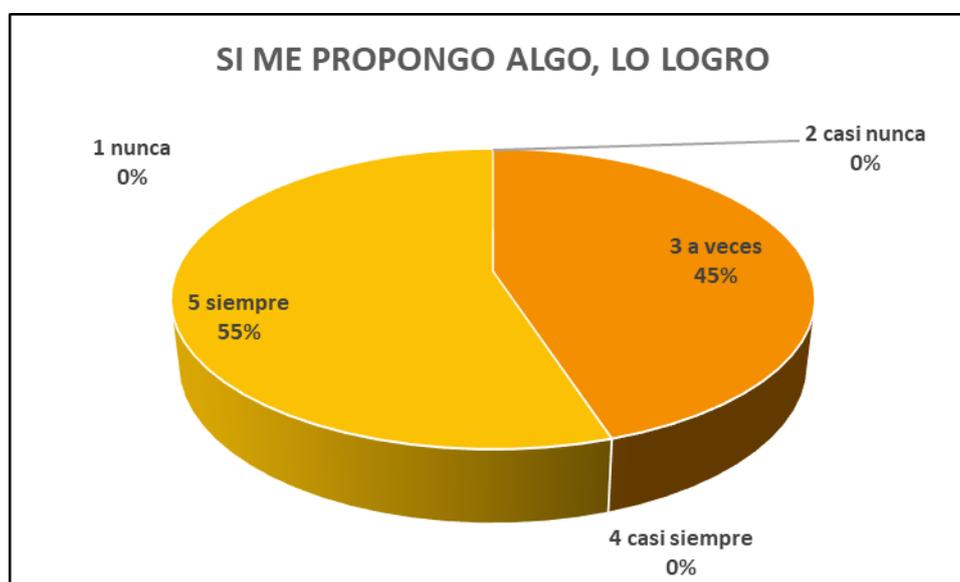


Figura 24 *Si me propongo algo, lo logro*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que siempre Si se proponen algo, lo logran; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican a veces ante la pregunta planteada.

Tabla 28

Me agrada pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas

Me agrada pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	45,0	45,0	45,0
	A veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 25 *Me agrada pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Le agradan pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 29

Me agrada hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace

Me agrada hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	10	50,0	50,0	50,0
	A veces	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 26 *Me agrada hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Le agradan hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace; por otro lado, el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 30

Me gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos

Me gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	30,0	30,0	30,0
	A veces	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

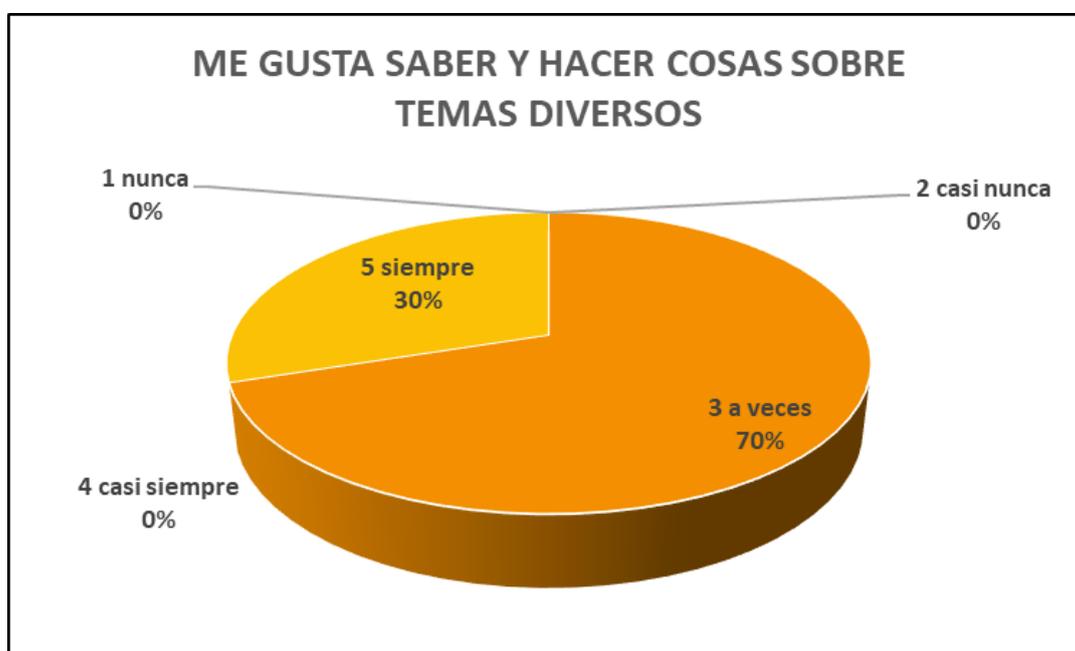


Figura 27 *Me gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 70% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Le gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos; por otro lado, el 30% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 31

Tengo facilidades para definir un objetivo

Tengo facilidades para definir un objetivo y empezar en él					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	6	30,0	30,0	30,0
	A veces	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 28 *Tengo facilidades para definir un objetivo*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 70% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Tienen facilidades para definir un objetivo; por otro lado, el 30% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 32

Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar

Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	45,0	45,0	45,0
	A veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 29 Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Reconocen los problemas como oportunidades para mejorar; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 33

Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás

Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	45,0	45,0	45,0
	A veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

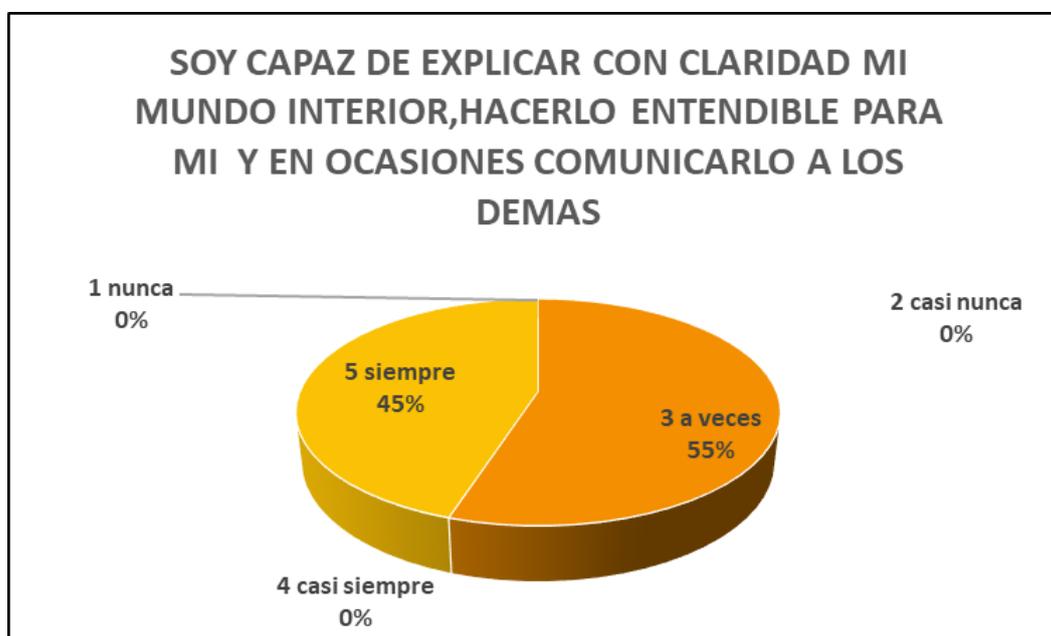


Figura 30 *Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Son capaces de explicar con claridad su mundo interior, hacerlo entendible para ellos mismos y en ocasiones comunicarlo a los demás; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 34

Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción

Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	9	45,0	45,0	45,0
	A veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

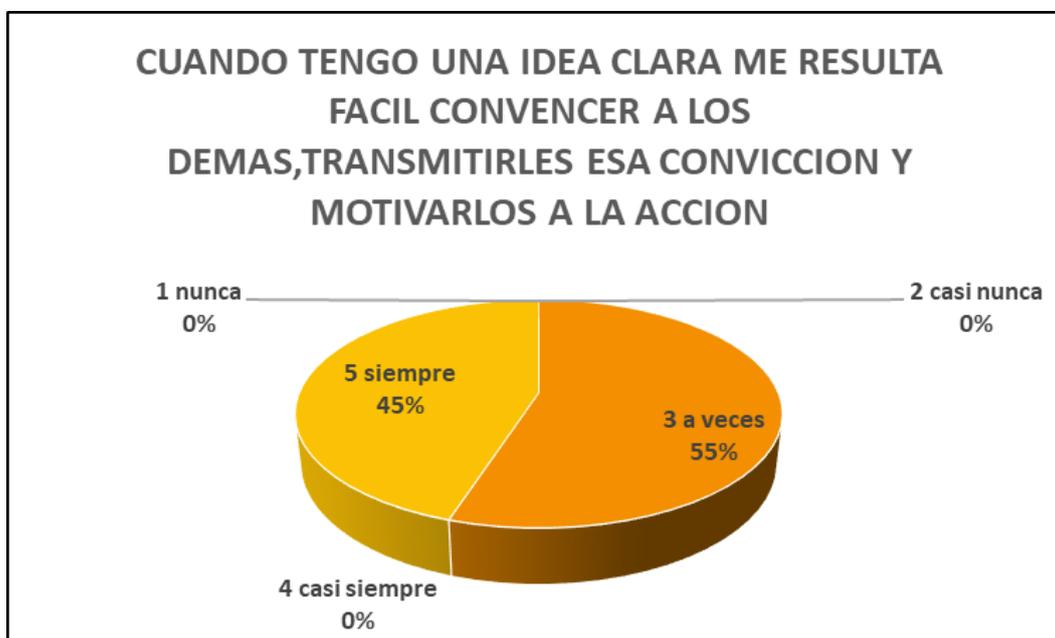


Figura 31 Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Cuando tienen una idea clara le resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 35

Ante una situación de desacuerdo con otra persona busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto

Ante una situación de desacuerdo con otra persona busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	40,0	40,0	40,0
	A veces	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

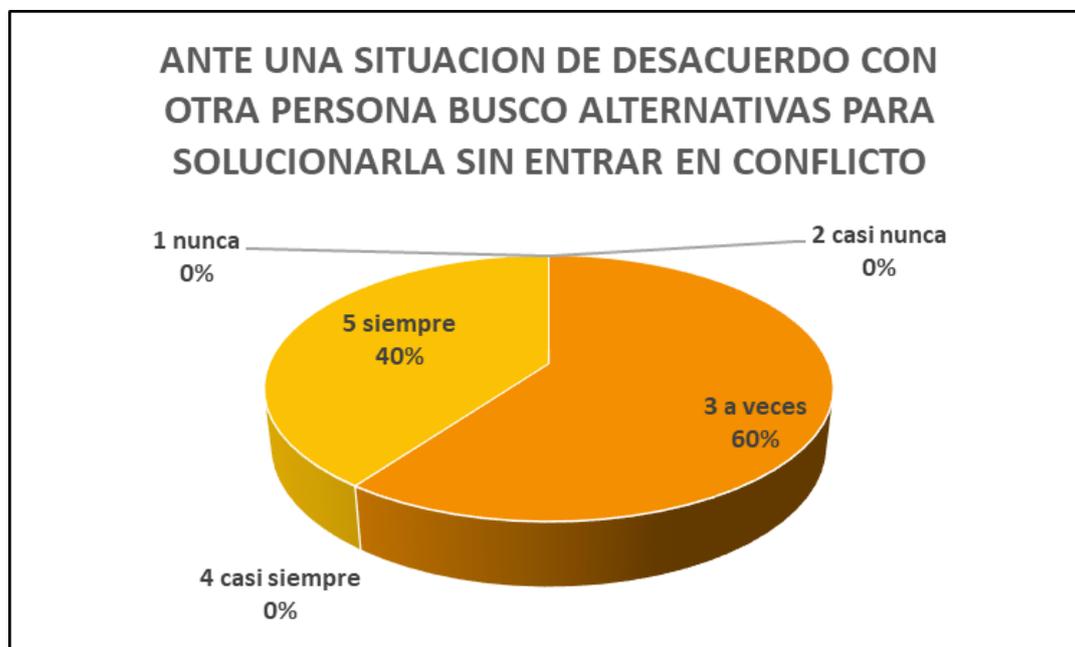


Figura 32 Ante una situación de desacuerdo con otra persona busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 60% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Ante una situación de desacuerdo con otra persona busca alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto; por otro lado, el 40% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 36

Me encanta tener muchas alternativas para resolver una situación

Me encanta tener muchas alternativas para resolver una situación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	10	50,0	50,0	50,0
	A veces	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 33 *Me encanta tener muchas alternativas para resolver una situación*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Le encanta tener muchas alternativas para resolver una situación; por otro lado, el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 37

Cuando alguien me presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, soy capaz de modificar mis acciones

Cuando alguien me presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, soy capaz de modificar mis acciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	17	85,0	85,0	85,0
	A veces	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 34 *Cuando alguien me presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, soy capaz de modificar mis acciones*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 85% de los trabajadores encuestados refieren que siempre Cuando alguien le presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, es capaz de modificar sus acciones; por otro lado, el 15% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que a veces ante la pregunta planteada.

Tabla 38

Me agrada cambiar el orden de mis cosas y la manera en que realizo diferentes actividades

Me agrada cambiar el orden de mis cosas y la manera en que realizo diferentes actividades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	5	25,0	25,0	25,0
	A veces	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

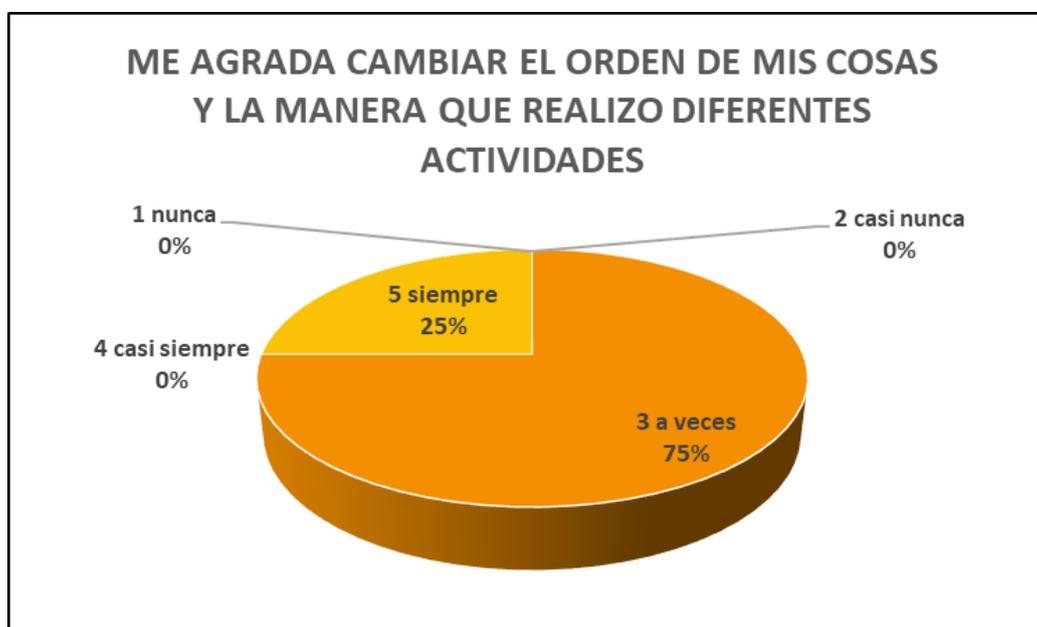


Figura 35 *Me agrada cambiar el orden de mis cosas y la manera en que realizo diferentes actividades*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 75% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Le agradan cambiar el orden de sus cosas y la manera en que realiza diferentes actividades; por otro lado, el 25% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 39

No suelo conformarme con lo primero que se me viene a la cabeza

No suelo conformarme con lo primero que se me viene a la cabeza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	14	70,0	70,0	70,0
	A veces	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 36 *No suelo conformarme con lo primero que se me viene a la cabeza*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 70% de los trabajadores encuestados refieren que siempre No suelen conformarse con lo primero que se les viene a la cabeza; por otro lado, el 30% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que a veces ante la pregunta planteada.

Tabla 40

Trato de dejar las cosas mejor de lo que he encontrado

Trato de dejar las cosas mejor de lo que he encontrado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	9	45,0	45,0	45,0
	A veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 37 Trato de dejar las cosas mejor de lo que he encontrado

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Tratan de dejar las cosas mejor de lo que han encontrado; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 41

Cuando alcanzo una meta, me propongo otras que la superen

Cuando alcanzo una meta, me propongo otras que la superen					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	5	25,0	25,0	25,0
	A veces	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 38 *Cuando alcanzo una meta, me propongo otras que la superen*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 75% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Cuando alcanzan una meta, se proponen otras que la superen; por otro lado, el 25% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 42

Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión

Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	40,0	40,0	40,0
	A veces	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

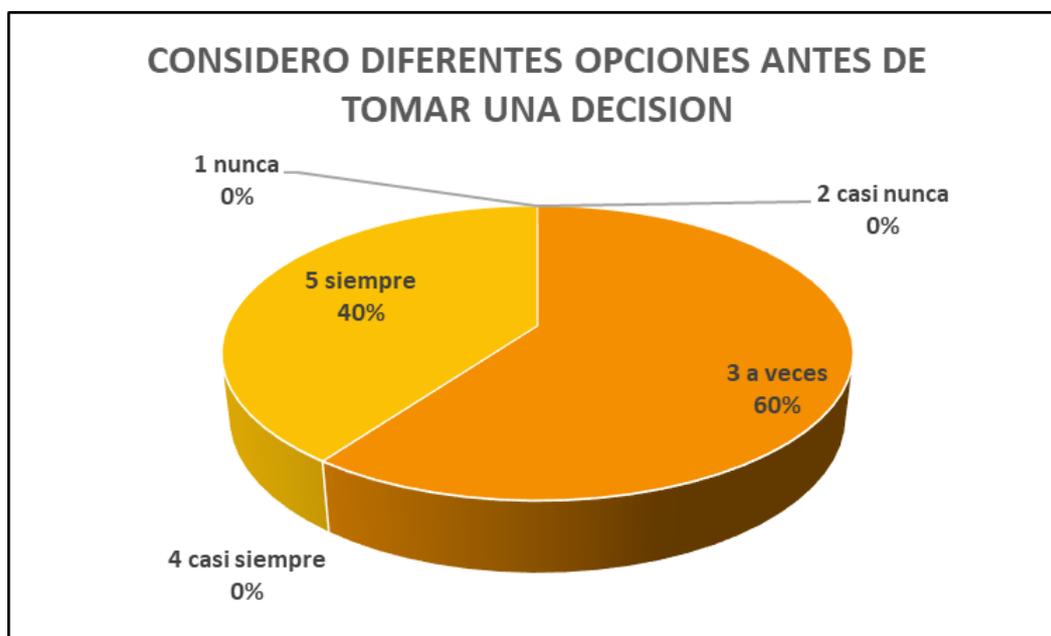


Figura 39 Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 60% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Consideran diferentes opciones antes de tomar una decisión; por otro lado, el 40% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre Consideran diferentes opciones antes de tomar una decisión.

Tabla 43

Cuando tomo una decisión, evalúo previamente sus consecuencias

Cuando tomo una decisión, evalúo previamente sus consecuencias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	10	50,0	50,0	50,0
	A veces	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 40 Cuando tomo una decisión, evalúo previamente sus consecuencias

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Cuando toman una decisión, evalúan previamente sus consecuencias; por otro lado, el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 44

Tengo facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo

Tengo facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	55,0	55,0	55,0
	A veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

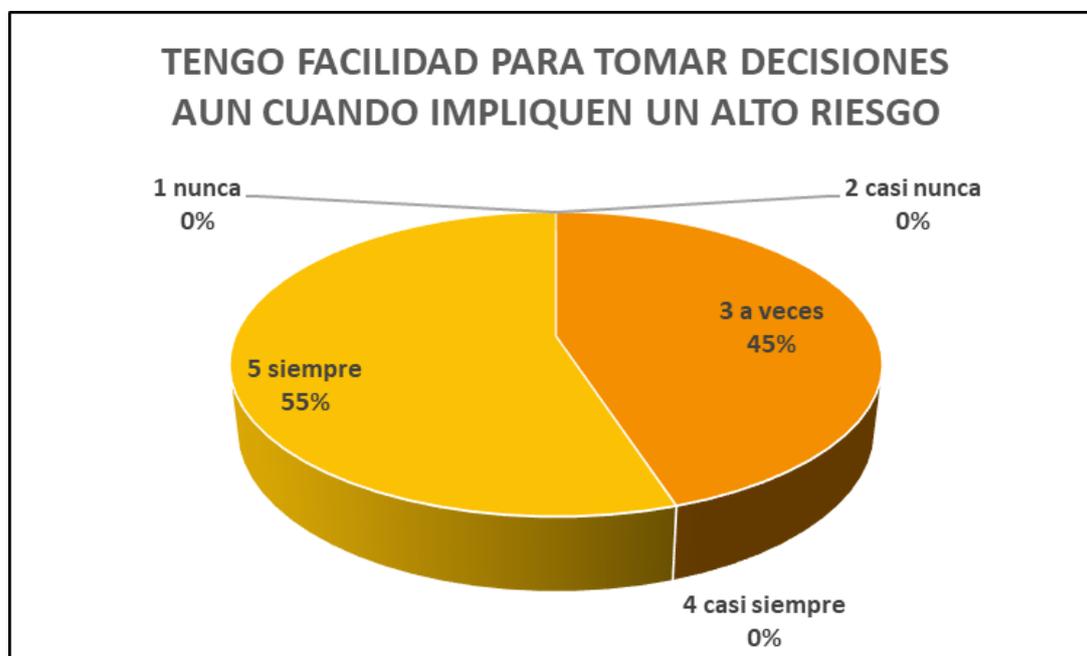


Figura 41 *Tengo facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo*

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que siempre Tienen facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que a veces ante la pregunta planteada.

Tabla 45

Me gusta trabajar en equipo

Me gusta trabajar en equipo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	8	40,0	40,0	40,0
	A veces	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 42 *Me gusta trabajar en equipo*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 60% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Le gusta trabajar en equipo; por otro lado, el 40% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 46

Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes

Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	55,0	55,0	55,0
	A veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

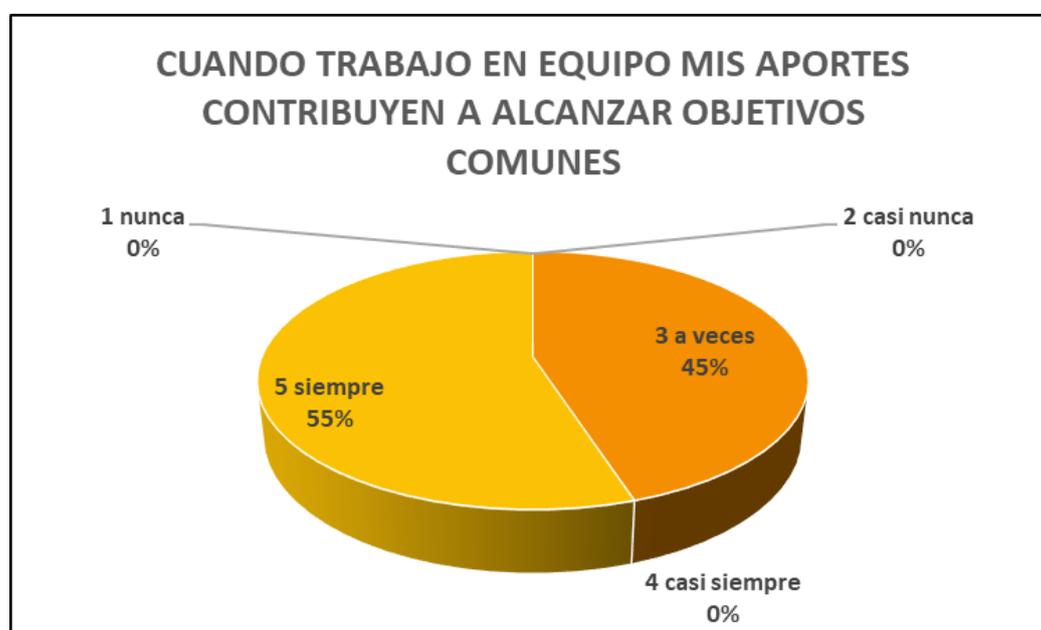


Figura 43 Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que siempre Cuando trabajan en equipo sus aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 47

Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío

Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	13	65,0	65,0	65,0
	A veces	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

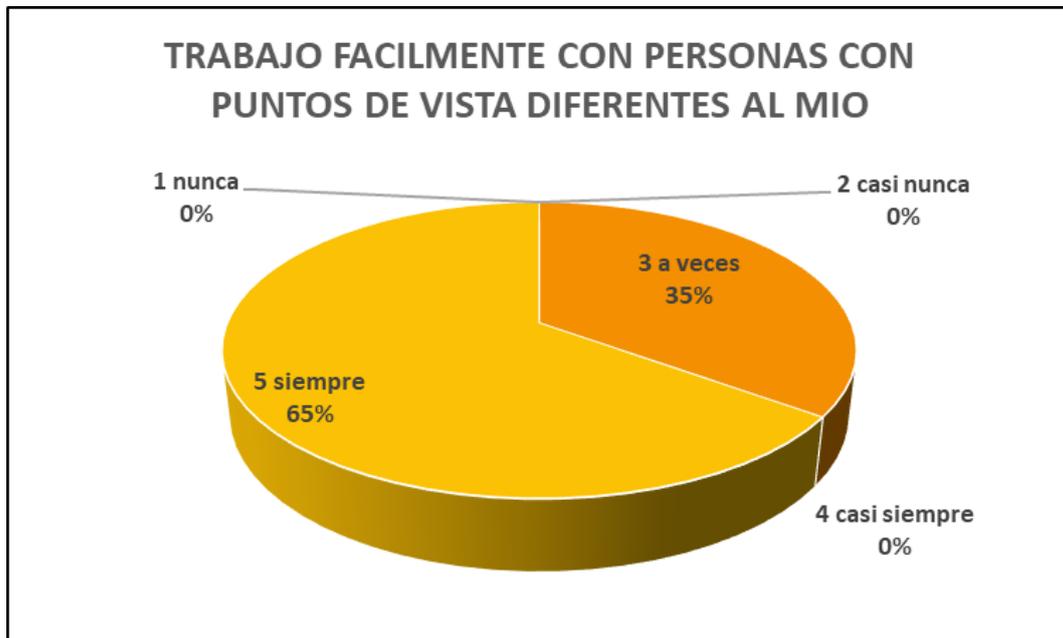


Figura 44 Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 65% de los trabajadores encuestados refieren que siempre Trabajan fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo; por otro lado, el 35% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que a veces ante la pregunta planteada.

Tabla 48

Cuando tengo un plan, lo pongo en marcha

Cuando tengo un plan, lo pongo en marcha					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	50,0	50,0	50,0
	A veces	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 45 *Cuando tengo un plan, lo pongo en marcha*

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Cuando tienen un plan, lo ponen en marcha; por otro lado, el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 49

Me propongo metas que podre cumplir en varios meses o años

Me propongo metas que podre cumplir en varios meses o años					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	10	50,0	50,0	50,0
	A veces	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 46 Me propongo metas que podre cumplir en varios meses o años

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 50% de los trabajadores encuestados refieren que a veces se proponen metas que podrán cumplir en varios meses o años; por otro lado, el 50% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 50

Me gusta proponerme metas retadoras aún si tengo que hacer un esfuerzo para lograrlas

Me gusta proponerme metas retadoras aún si tengo que hacer un esfuerzo para lograrlas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	55,0	55,0	55,0
	A veces	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

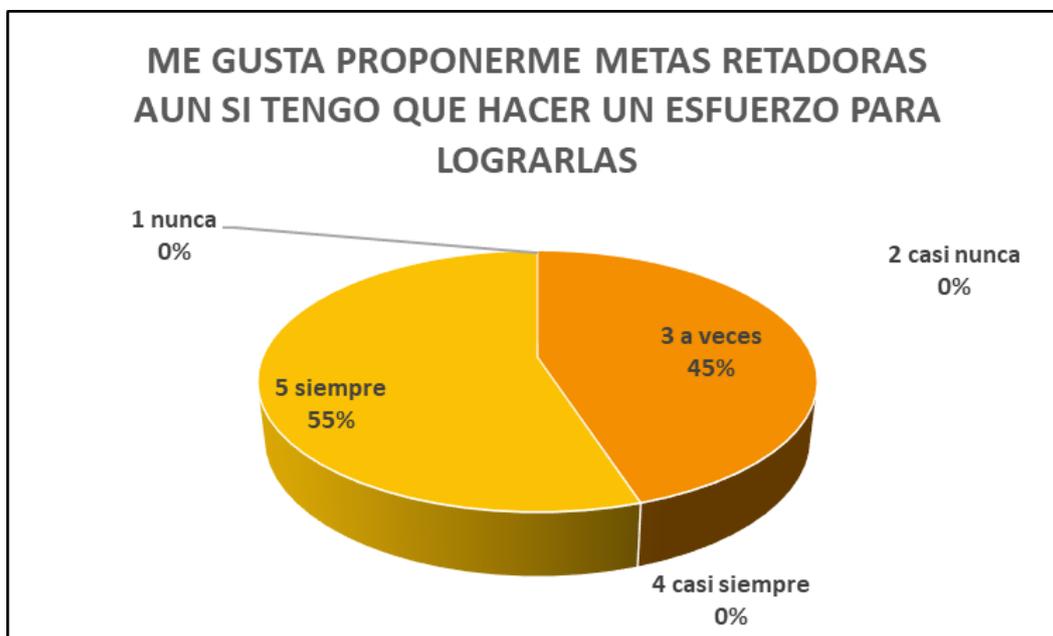


Figura 47 *Me gusta proponerme metas retadoras aún si tengo que hacer un esfuerzo para lograrlas*

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que siempre se proponen metas retadoras aun si tienen que hacer un esfuerzo para lograrlas; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

Tabla 51

Prefiero perder que ganar causándole daño a otros

Prefiero perder que ganar causándole daño a otros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	9	45,0	45,0	45,0
	A veces	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

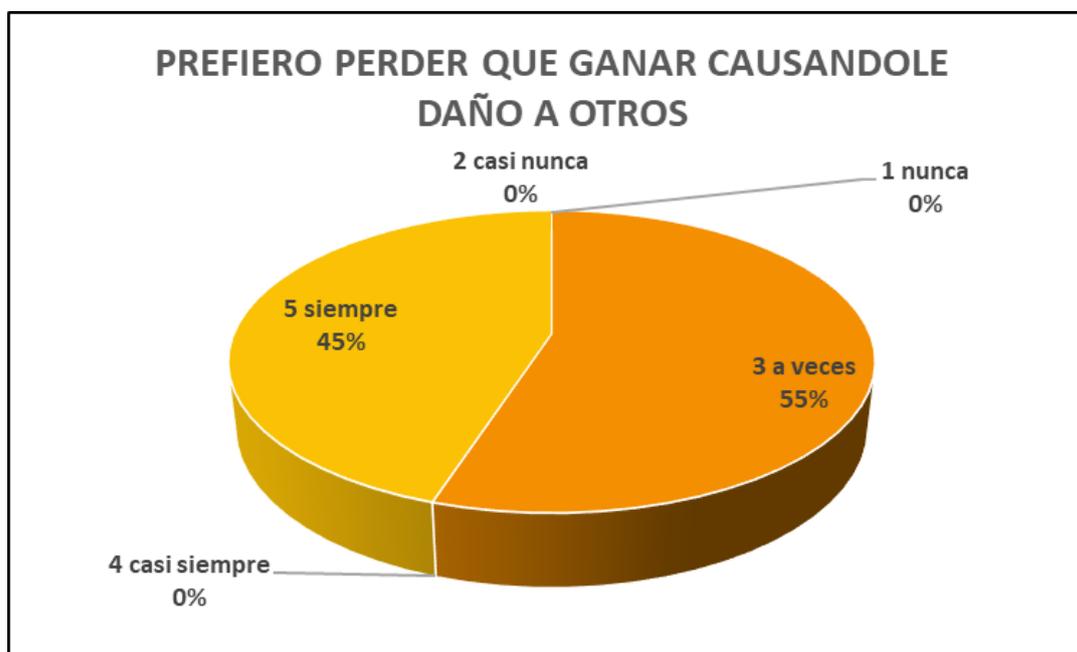


Figura 48 *Prefiero perder que ganar causándole daño a otros*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo al resultado de la tabla y figura, se puede observar que, un 55% de los trabajadores encuestados refieren que a veces Prefieren perder que ganar causándole daño a otros; por otro lado, el 45% de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC, indican que siempre ante la pregunta planteada.

3.2 Tablas de correlación

Para el análisis de datos se tomará como referencia el nivel de significancia de 0,05

Tabla 52.

Correlación objetivo general

		GESTION POR COMPETENCIAS	DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES
GESTION POR COMPETENCIAS	Correlación de	1	,625
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,003
	N	20	20
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	Correlación de	,625	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se presentan los resultados formales de la prueba estadística aplicada para la comprobación de la hipótesis planteada que afirma que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa.

Al analizar la tabla anterior, se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,625, por lo que existe una correlación positiva.

La técnica estadística empleada corresponde a la famosa prueba de Correlación de Pearson, la cual es aplicada en coherencia con las variables de estudio.

Como se aprecia, el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.03 por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Tabla 53

Correlación primer objetivo específico

		DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	selección de personal
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	Correlación de Pearson	1	901
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
selección de personal	Correlación de Pearson	901	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se presentan los resultados formales de la prueba estadística aplicada para la comprobación de la hipótesis planteada que afirma que el desempeño de los trabajadores influye en selección de personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa.

Al analizar la tabla anterior, se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,901, por lo que existe una correlación positiva.

La técnica estadística empleada corresponde a la famosa prueba de Correlación de Pearson, la cual es aplicada en coherencia con las variables de estudio.

Como se aprecia, el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.00 por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que el desempeño laboral y la selección de personal en la empresa de transportes Hersa S.A.C. Arequipa es positiva y significativa.

Tabla 54

Correlación segundo objetivo específico

		DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	asignación de tareas
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	Correlación de Pearson	1	,710**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
asignación de tareas	Correlación de Pearson	,710**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se presentan los resultados formales de la prueba estadística aplicada para la comprobación de la hipótesis planteada que afirma que el Desempeño de los trabajadores influye en la asignación de las tareas a los trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa.

Al analizar la tabla anterior, se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,710, por lo que existe una correlación positiva.

La técnica estadística empleada corresponde a la famosa prueba de Correlación de Pearson, la cual es aplicada en coherencia con las variables de estudio.

Como se aprecia, el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.00 por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la asignación de tareas y ascensos de la empresa de transportes Hersa S.A.C. es positiva y significativa.

Tabla 55

Correlación tercer objetivo específico

		DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	capacitación del personal
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	Correlación de Pearson	1	,777**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
capacitación del personal	Correlación de Pearson	,777**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se presentan los resultados formales de la prueba estadística aplicada para la comprobación de la hipótesis planteada que afirma que el desempeño de los trabajadores influye en la capacitación del personal de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa.

Al analizar la tabla anterior, se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,777, por lo que existe una correlación positiva.

La técnica estadística empleada corresponde a la famosa prueba de Correlación de Pearson, la cual es aplicada en coherencia con las variables de estudio.

Como se aprecia, el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.00 por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la capacitación del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa es positiva y significativa.

Tabla 56

Correlación cuarto objetivo específico

		DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	carrera profesional
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	Correlación de Pearson	1	,476
	Sig. (bilateral)		,002
	N	20	20
carrera profesional	Correlación de Pearson	,476	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se presentan los resultados formales de la prueba estadística aplicada para la comprobación de la hipótesis planteada que afirma que el desempeño de los trabajadores influye en la carrera profesional de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa.

Al analizar la tabla anterior, se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,476, por lo que existe una correlación positiva.

La técnica estadística empleada corresponde a la famosa prueba de Correlación de Pearson, la cual es aplicada en coherencia con las variables de estudio.

Como se aprecia, el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.02 por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la carrera profesional del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. es positiva y significativa

De acuerdo al análisis estadístico realizado en el estudio se pudo obtener el resumen de todos los promedios para poder revelar el desempeño de los trabajadores de la empresa por puesto de trabajo según el método de retroalimentación 360 grados por competencias.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión de resultados:

De acuerdo al análisis estadístico realizado en el estudio se pudo obtener el resumen de todos los promedios para poder revelar el desempeño de los trabajadores de la empresa por puesto de trabajo según el método de retroalimentación 360 grados por competencias.

Después de procesar todos los resultados se concluye que ambas variables se relacionan entre si es decir que si en una determinada empresa se realiza una buena gestión por competencias el desempeño laboral de cada uno de sus trabajadores será bueno.

A su vez se ha cumplido con cada uno de los objetivos planteados para la siguiente investigación:

- ✓ Identificar la relación entre el desempeño laboral y la selección de personal en la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa, después de procesar los resultados arrojó una correlación positiva de 0,625.
- ✓ Determinar el desempeño laboral en cuanto a la asignación de tareas y ascensos de la empresa de transportes Hersa S.A.C. después de procesar los resultados arrojó una correlación positiva de 0,710.
- ✓ Identificar el desempeño laboral según el desarrollo y capacitación del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa, después de procesar los resultados arrojó una correlación positiva de 0,777.

- ✓ Identificar el desempeño laboral según la carrera profesional del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C., después de procesar los resultados arrojo una correlación positiva de 0,476.

Conclusiones

Primera. - Se concluye luego de procesar los resultados y según el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.03 un coeficiente de muy buena correlación de 0,625, por lo que existe una correlación positiva; por lo que se acepta estadísticamente la hipótesis de que la gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Segunda. - Se concluye luego de procesar los resultados y según el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.00 además se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,901, por lo que existe una correlación positiva, lo cual indica que se acepta estadísticamente la hipótesis de que el desempeño laboral y la selección de personal en la empresa de transportes Hersa S.A.C. Arequipa es positiva y significativa.

Tercera. - Se concluye luego de procesar los resultados y según el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.00 a su vez se establece un coeficiente de muy buena correlación de 0,710, por lo que existe una correlación positiva, por tanto; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la asignación de tareas y ascensos de la empresa de transportes Hersa S.A.C. es positiva y significativa.

Cuarta. - Se concluye luego de procesar los resultados y según el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.00 además de un coeficiente de muy buena correlación de 0,777, por lo que existe una correlación positiva por tanto se acepta

estadísticamente la hipótesis de que la capacitación del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. de Arequipa es positiva y significativa.

Quinta. - Se concluye luego de procesar los resultados y según el estadístico de Pearson arroja un nivel de significancia menor al 0.02 además de un coeficiente de muy buena correlación de 0,476, por lo que existe una correlación positiva por lo que; se acepta estadísticamente la hipótesis de que la carrera profesional del personal de la empresa de transportes Hersa S.A.C. es positiva y significativa.

Sexta. – A partir del estudio y conclusiones obtenidas, se recomienda la implementación de un Sistema de Gestión por Competencias en la Empresa de Transportes Hersa S.A.C.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones encontradas básicamente en la Recolección de datos fue:

-La disposición de tiempo de los choferes ya que ellos permanentemente están en ruta, y cuando llegaban a la base rápidamente salían a sus hogares.

-Algunos colaboradores mencionaban que la encuesta era un poco extensa, por lo que, algunas se han tenido que desarrollar en dos tramos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles (2007) citado en Casa . 2017. *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal*. Andahuaylas : s.n., 2017.

Carrasco, Maribel Casa. 2015. *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital*. Andahuaylas : s.n., 2015.

Cossio, Francisca. 2018. *Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional Palomino SAC 2018*. Lima : s.n., 2018.

Cruz, De la. 2016. *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica – 2015*. Huancavelica : s.n., 2016.

Ecured. 2018. https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral. [En línea] 2018.

Floría, Alejandro. 2000. *Asignación de Tareas*. Zaragoza España : s.n., 2000.

Fortia Technology. 2017. Gestión por competencias: generar una ventaja competitiva. *FORTIA*. [En línea] 9 de junio de 2017. <https://fortia.com.mx/blog/gestion-por-competencias-generar-una-ventaja-competitiva>.

Hernandez, Sampieri Roberto, Fernandez, Collado Carlos y Baptista, Lucio Pilar. 2003. *Metodología de la investigación*. Mexico : Mc Graw Hill, 2003.

Linares, Jose Luis. 2017. *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú arequipa-Lambramani*. Arequipa : s.n., 2017.

Perez, Julian. 2015. Definicion.de. [En línea] 2015. [Citado el: 07 de 05 de 2019.] <https://definicion.de/ascenso/>.

PUCP. 2019. Procesos de reclutamiento y selección de personal en el Perú. *PUCP noticias*. 2019.

Rico, Sandra. 2014. Gestipolis. [En línea] 05 de 05 de 2014. [Citado el: 07 de 05 de 2019.] <https://www.gestipolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>.

Rubio, Tomas. 2015. La vanguardia Management. [En línea] 15 de 8 de 2015. [Citado el: 07 de 05 de 2019.]

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>.

Rocca, Varela Adriana Beatriz 2008. *Capital Humano y Evaluacion de Bibliotecas Académicas. Universidad Nacional de la Plata, Argentina 2008.*

Soliz, BONILLA. 2015. *Evaluación de desempeño por competencia en el área de talento humano para la empresa ANDEC S.A. Guayaquil : s.n., 2015.*

Vara, Horna Aristides. 2010. *¿ Como hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual Breve para los tesistas de Administracion, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing. Lima : San Martin de Porres, 2010.*

Vera, Evelyn. 2016. *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia portoviejo. Manabí : s.n., 2016*

ANEXOS

ANEXO 1. Modelo de encuesta sobre desempeño laboral

Estimado (a) Colaborador (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el desempeño laboral en la Empresa de

Transportes HERSA S.A.C 2019. Donde laboras. La presente encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad.

INSTRUCCIONES: En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre el Desempeño laboral, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

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

ITEMS		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
CONDICIONES PERSONALES						
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD						
1	¿Falta mucho a su trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Llega puntualmente a su trabajo?	1	2	3	4	5
3	¿Cumple con su horario de trabajo?	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
4	¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimientos?	1	2	3	4	5
5	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?	1	2	3	4	5
HABILIDAD PARA EL PLANEAMIENTO						
6	¿Le agrada participar en la planificación de las actividades de la empresa?	1	2	3	4	5
7	¿Se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
8	¿Sabe planea sus propias actividades?	1	2	3	4	5

9	¿Propone ideas para mejorar el servicio de la empresa?	1	2	3	4	5
INICIATIVA						
10	¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?	1	2	3	4	5
11	¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?	1	2	3	4	5
ESFUERZO RESPONSABILIDAD						
12	¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?	1	2	3	4	5
13	¿Es constante en cualquier tarea que emprende?	1	2	3	4	5
14	¿Realiza sus actividades con dedicación?	1	2	3	4	5
15	¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?	1	2	3	4	5
HABILIDAD PARA TRABAJAR SOLO						
16	¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?	1	2	3	4	5
17	¿Puede trabajar, sin necesidad de estar con otras personas?	1	2	3	4	5
18	¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?	1	2	3	4	5
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS						
19	En los conflictos de trabajo, ¿tiene una actitud conciliadora	1	2	3	4	5
20	Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?	1	2	3	4	5
21	¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
22	¿Trata de imponer sus puntos de vista sobre los de sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
CARACTERISTICAS DEL TRABAJO						
CANTIDAD DE TRABAJO						

23	Cuando llega a la empresa, ¿comienza a trabajar inmediatamente?	1	2	3	4	5
24	¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?	1	2	3	4	5
25	¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?	1	2	3	4	5

CALIDAD DE TRABAJO

26	¿Puede mantener su atención en el trabajo?	1	2	3	4	5
27	¿Considera a su trabajo interesante?	1	2	3	4	5
28	¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas?	1	2	3	4	5
29	¿Comete muchos errores en su trabajo?	1	2	3	4	5
30	¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?	1	2	3	4	5
31	¿Mantiene un ritmo de trabajo sostenido?	1	2	3	4	5
32	¿Realiza actividades variadas?	1	2	3	4	5
33	¿Puede utilizar los conocimientos que tiene?	1	2	3	4	5
34	¿En su trabajo es propicio el desarrollo de otras capacidades?	1	2	3	4	5
35	¿Cómo es su trato con los usuarios? ¿Cortés o displicente?	1	2	3	4	5

RELEVANCIA DE LA TAREA

36	¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?	1	2	3	4	5
37	¿Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás?	1	2	3	4	5
38	¿Su Jefe inmediato, valora mi trabajo?	1	2	3	4	5
39	¿Con su trabajo, sirve a la comunidad académica y de investigación?	1	2	3	4	5
40	¿Gracias a su trabajo, la empresa funciona adecuadamente?	1	2	3	4	5

41	¿Cuándo deja de hacer sus tareas, pasa algo?	1	2	3	4	5
42	¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?	1	2	3	4	5
AUTONOMIA						
43	¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?	1	2	3	4	5
44	¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?	1	2	3	4	5
45	¿Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus tareas?	1	2	3	4	5
46	¿Tiene independencia para actuar?	1	2	3	4	5
47	¿Puede tomar decisiones?	1	2	3	4	5
RETROALIMENTACION DEL TRABAJO						
48	Cuando realiza su trabajo, ¿puede saber a cada paso, si lo está haciendo bien?	1	2	3	4	5
49	¿Le es posible saber si ha cometido -o no, errores en su trabajo?	1	2	3	4	5
50	¿Cuándo concluye la jornada laboral, puede saber si terminó satisfactoriamente con sus tareas?	1	2	3	4	5
RELACIONES INTERPERSONALES						
ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO						
51	¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	1	2	3	4	5
52	¿Cada uno se “arregla como puede”?	1	2	3	4	5
53	¿Existe un ambiente de colaboración?	1	2	3	4	5
54	¿Su Jefe lo hace sentir incapaz, si le pide ayuda?	1	2	3	4	5
55	¿Hace “suyos” los problemas de trabajo de sus compañeros?	1	2	3	4	5
RETROALIMENTACION DEL PERSONAL RELACION EMPLEADO-JEFE INMEDIATO						

56	¿Es alentado por sus aciertos? ¿Esto lo impulsa a trabajar mejor?	1	2	3	4	5
57	¿Cuándo comete errores en su trabajo, sus compañeros de trabajo me critican?	1	2	3	4	5
58	¿Su Jefe sólo considera sus errores?	1	2	3	4	5
59	¿Su Jefe le informa periódicamente si su trabajo está bien hecho?	1	2	3	4	5
60	¿Le llaman la atención con frecuencia?	1	2	3	4	5

PARTICIPACION EN LA PLANIFICACION

61	¿Puede establecer objetivos en su propio trabajo?	1	2	3	4	5
62	¿En la Empresa, se toman las decisiones importantes sin consultarlo?	1	2	3	4	5
63	¿Participa en la elaboración de los planes de trabajo?	1	2	3	4	5
64	¿Conoce los programas de trabajo de su empresa?	1	2	3	4	5

POLITICAS DE PERSONAL

CAPACITACION

65	¿Las instancias de capacitación que recibe están bien planeados?	1	2	3	4	5
66	¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?	1	2	3	4	5
67	¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?	1	2	3	4	5
68	¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo con sus intereses?	1	2	3	4	5

EQUIDAD DE SALARIO

69	¿Su trabajo está bien pagado?	1	2	3	4	5
70	¿Considera necesaria alguna recompensa económica por su trabajo?	1	2	3	4	5
71	¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?	1	2	3	4	5

72	¿Teniendo en cuenta todos los aspectos propuestos y los que Usted considere necesario incluir, cuán satisfecho está con su trabajo?	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

ANEXO 2. Modelo test

Test de Competencias Empresariales

1. Sin título

Sin Descripción

1 Reconozco mis capacidades y limitaciones (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

2 Cuando tengo un problema considero que soy capaz de resolverlo (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Si me propongo algo, lo logro (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

4 Me agrada pensar en cosas novedosas y la manera para hacerlas (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Me agrada hacer cosas diferentes a lo que todo el mundo hace (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

6 Me gusta saber y hacer cosas sobre temas diversos (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Tengo facilidad para definir un objetivo y empezar a trabajar en él (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

8 Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Soy capaz de explicar con claridad mi mundo interior, hacerlo entendible para mí y en ocasiones comunicarlo a los demás (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esa convicción y motivarlos a la acción (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

12 Ante una situación de desacuerdo con otra persona, busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Me encanta tener muchas alternativas para resolver una situación (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

14 Cuando alguien me presenta una manera diferente y mejor de hacer las cosas, soy capaz de modificar mis acciones (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Me agrada cambiar el orden de mis cosas y la manera en que realizo diferentes actividades (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

16 No suelo conformarme con lo primero que se me viene a la cabeza (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

17 Trato de dejar las cosas mejor de lo que las he encontrado (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Cuando alcanzo una meta, me propongo otras que la superen (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

19 Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Cuando tomo una decisión, evalúo previamente sus consecuencias (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

21 Tengo facilidad para tomar decisiones, aún cuando impliquen un alto riesgo (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 Me gusta trabajar en equipo (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

23 Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

25 Cuando tengo un plan, lo pongo en marcha (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 Me propongo metas que podré cumplir en varios meses o años (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

27 Me gusta proponerme metas retadoras aún si tengo que hacer un esfuerzo para lograrlas (*)

Siempre	A veces	Nunca
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28 Prefiero perder que ganar causándole daño a otros (*)

- Siempre
 A veces
 Nunca

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Joel Nizama Pacheco, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Bueno Guevara Edward Antonio

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES HERSA SAC , para aspirar al título profesional de: **INGENIERO INDUSTRIAL** por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Ing. Joel Nizama Pacheco

Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis del estudiante: Edward Antonio Bueno Guevara para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES HERSA SAC .

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing. Juan Luis Sotomayor Burga

Jurado

Presidente

Ing. Jorge Alfredo Bojórquez
Segura
Jurado

Ing. Eduardo Martin Reyes
Rodriguez
Jurado