



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD**  
**LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM**  
**MAQUINARIA Y MINERÍA SAC - PERIODO 2018”**

**TESIS**  
**PRESENTADA POR:**  
**SANDRA BENITO APAZA**  
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2019**



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL  
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA SAC -  
PERIODO 2018”

TESIS PRESENTADA POR:  
SANDRA BENITO APAZA  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

**PRESIDENTE:**

.....  
M.Sc. HOWARD HOMERO ROSAS BECERRA

**PRIMER MIEMBRO:**

.....  
M.Sc. GUINO PERCY GUTIÉRREZ TOLEDO

**SEGUNDO MIEMBRO:**

.....  
Dra. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

**DIRECTOR / ASESOR:**

.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

**Área** : Administración General

**Tema** : Gestión por competencias y la productividad laboral

**Fecha de Sustentación:** viernes 27 de diciembre del 2019



## **DEDICATORIA**

Dios mediante; el presente trabajo de investigación, dedico a mis padres Inosencio Benito Sereno y Felipa Apaza Cruz; quienes me dieron la vida y me guiaron en todo el proceso de mi formación y mis estudios, asimismo, me enseñaron a levantarme de todos los obstáculos que se presentaron en mi camino, también dedico a mi hija Ingrid Alessandra quienes son mis fortalezas y mí motivación para ejecutar el presente proyecto.



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por derramar sus bendiciones en mi vida, agradezco de todo corazón el trabajo y esfuerzo de mis padres y hermanos quienes han sido un apoyo fundamental para lograr mis objetivos propuestos a lo largo de mi carrera profesional y ejecución de este proyecto de investigación, También agradezco a mis docentes de la Escuela Profesional de Administración; quienes compartieron sus conocimientos durante los años de mi estudio.

Finalmente expresar mi agradecimiento a mi Director de Tesis Dr. Nicolás Roque, principal colaborador para la ejecución del presente de investigación.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
CAPÍTULO I: .....	11
INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	13
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
CAPÍTULO II:.....	15
REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	15
2.2. MARCO TEÓRICO .....	19
2.2.1. Competencias .....	19
2.2.1.1. Los principales componentes de las competencias .....	19
2.2.1.2. Clasificación de competencias .....	20
2.2.1.3. Modelo para determinar las competencias .....	21
2.2.1.4. Enfoque de gestión por competencias.....	27
2.2.1.5. Principios de la Gestión por Competencias .....	30
2.2.2. Productividad laboral .....	33
2.2.2.1. Dimensiones de la productividad laboral .....	33



2.2.2.2. Beneficios de la Productividad .....	35
2.2.2.3. Medición de la Productividad .....	35
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	37
CAPÍTULO III.....	39
MATERIALES Y MÉTODOS.....	39
3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO .....	39
3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO.....	41
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO .....	42
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO .....	42
3.4.1. Población.....	42
3.4.2. Muestra.....	43
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO .....	45
3.6. PROCEDIMIENTO.....	49
3.6.1. Diseño de la investigación.....	49
3.6.2. Nivel de la investigación .....	49
3.6.3. Tipo de investigación .....	50
3.6.4. Métodos de investigación.....	50
3.6.5. Técnicas de recolección de datos .....	50
3.6.6. Instrumento de recolección de datos .....	51
3.6.7. Validez del instrumento por juicio de expertos.....	51
3.6.8. Confiabilidad de los instrumentos.....	52
3.7. VARIABLES .....	55
CAPÍTULO IV .....	57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	57
4.1. RESULTADOS .....	57



4.1.1. OBJETIVO GENERAL Y SUS VARIABLES .....	62
4.1.2. Objetivo específico 1 y sus dimensiones.....	64
4.1.3. Objetivo específico 2 y sus dimensiones.....	66
4.1.4. Contrastación de hipótesis.....	69
4.1.5. Prueba de hipótesis específica 1 .....	70
4.1.6. Prueba de hipótesis específica 2.....	71
4.1.7. El objetivo específico 3 .....	72
4.2. DISCUSIÓN .....	87
CONCLUSIONES .....	88
RECOMENDACIONES .....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXOS .....	96

**Área** : Administración General

**Tema** : Gestión por competencias y la productividad laboral

**Fecha de Sustentación:** viernes 27 de diciembre del 2019



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Componentes de las competencias .....	20
<b>Figura 2.</b> Modelo de Iceberg Spencer y Spencer .....	23
<b>Figura 3.</b> Capacidades en tres planos .....	31
<b>Figura 4.</b> Dimensiones de la productividad laboral .....	34
<b>Figura 5.</b> Según su genero.....	58
<b>Figura 6.</b> Según las edades.....	59
<b>Figura 7.</b> Según el nivel de instrucción.....	60
<b>Figura 8.</b> Según el tiempo de servicio.....	61
<b>Figura 9.</b> Respecto a la variable gestión por competencias .....	62
<b>Figura 10.</b> Respecto a la variable productividad laboral.....	63
<b>Figura 11.</b> Respecto a la dimensión competencias visibles .....	64
<b>Figura 12.</b> Respecto a la dimensión competencias no visibles .....	65
<b>Figura 13.</b> Respecto a la dimensión eficiencia.....	66
<b>Figura 14.</b> Respecto a la dimensión eficacia.....	67
<b>Figura 15.</b> Respecto a la dimensión adaptabilidad.....	68



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Competencias genéricas de Spencer y Spencer .....	20
<b>Tabla 2.</b> Población total del personal de la empresa DYM.....	43
<b>Tabla 3.</b> Muestra total del personal de la empresa DYM.....	44
<b>Tabla 4.</b> Diseño estadístico.....	45
<b>Tabla 5.</b> Calificación y validez del instrumento por juicio de expertos.....	52
<b>Tabla 6.</b> Estadísticas de Fiabilidad.....	54
<b>Tabla 7.</b> Operacionalización de variable.....	56
<b>Tabla 8.</b> Según su genero .....	58
<b>Tabla 9.</b> Según las edades .....	59
<b>Tabla 10.</b> Según el nivel de instrucción .....	60
<b>Tabla 11.</b> Según el tiempo de servicio .....	61
<b>Tabla 12.</b> Variable gestión por competencias .....	62
<b>Tabla 13.</b> Respecto a la variable productividad laboral .....	63
<b>Tabla 14.</b> Respecto a la dimensión competencias visibles.....	64
<b>Tabla 15.</b> Respecto a la dimensión competencias no visibles.....	65
<b>Tabla 16.</b> Respecto a la dimensión eficiencia .....	66
<b>Tabla 17.</b> Respecto a la dimensión eficacia .....	67
<b>Tabla 18.</b> Respecto a la dimensión adaptabilidad .....	68
<b>Tabla 19.</b> Correlación de la gestión por competencias con la productividad laboral .....	69
<b>Tabla 20.</b> Correlación de las competencias visibles con la productividad laboral .....	70
<b>Tabla 21.</b> Correlación de las competencias no visibles con la productividad laboral .....	71



## INDICE DE ACRÓNIMOS

SAC : Sociedad Anónima Cerrada

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, la metodología es de tipo cuantitativa, de nivel descriptivo-correlacional con un diseño no experimental, la población está conformada por el personal de la empresa y su muestra es de 62 trabajadores. Para la técnica se aplicó una encuesta de ambas variables del estudio de investigación. Para recopilar los datos sobre las variables gestión por competencias y productividad laboral, se utilizó un cuestionario conformado por 23 ítems con una escala de valoración de “Likert”. Para el análisis de los resultados se llegó a cabo a través de la codificación y la tabulación de la información obtenida después de que la información haya sido tabulada y ordenada por un proceso de examen y/o tratamiento a través de técnicas de carácter estadístico en el programa SPSS versión 22. Cuyos resultados se presentaron por medio de tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones, evidenciando la existencia de una correlación positiva media alta de  $r= 0,548$ , entre la gestión por competencias con la productividad laboral, considerando que la Gestión por Competencias de los trabajadores de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC es alta con el 40,3% mientras que la productividad laboral se obtiene un resultado del 45,2% en un nivel alto, ambos resultados nos indica que se debe de priorizar más en la gestión para que la empresa tenga más productividad laboral en su personal. Finalmente se muestran las recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos como sugerencia de esta investigación.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, productividad laboral, empresa.



## ABSTRACT

The general objective of the research is to determine the relationship between the management by competences and the labor productivity of the DYM Maquinaria y Minería SAC staff, the methodology is quantitative, the descriptive-correlational level with a non-experimental design, the The population is made up of the company's staff and its sample is 62 workers. The technique was a survey of both variables of the research study. To collect data on management variables by skills and labor productivity, select a questionnaire consisting of 23 items with a rating scale of "Likert". For the analysis of the results it was carried out through the coding and tabulation of the information obtained after the information has been tabulated and ordered by a process of nexamination and / or treatment through statistical techniques in the SPSS program version 22. Whose results are evaluated by means of tables and graphs with their respective interpretations, evidencing the existence of a high average positive correlation of  $r = 0.548$ , between the management by competences with the labor productivity, according to the management by competences of The workers of the company DYM Maquinaria y Minería SAC is high with 40.3% while labor productivity obtains a result of 45.2% at a high level, both results indicate that it must prioritize more in the management so that The company has more labor productivity in its staff. Finally, recommendations, bibliographic references and annexes are detailed as a suggestion of this research.

**Keywords:** Skills management, labor productivity, company.



# CAPÍTULO I:

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, las empresas que permanecen en el mercado y se desarrollan con el tiempo, buscan implementar modelos de gestión por competencias y estrategias innovadoras, se ha convertido en un problema importante para todo tipo de organizaciones; sirviendo a clientes cada vez más organizados y exigentes, por esta razón es una preocupación permanente para los ejecutivos buscar e incorporar modelos innovadores que permitan mejores resultados en la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

En los años anteriores, la diferenciación era suficiente, con una mejor infraestructura, los últimos equipos, la ventaja organizativa, que eran las rutas más seguras para crecer en el mercado y enfrentar la competencia. Hoy en día; ya no lo son a raíz de las exigencias del cliente y el crecimiento de la competencia, según investigaciones de los últimos años.

Pues la única manera de diferenciarse de otras organizaciones es a través de la calidad del personal que tiene cada empresa, por esa razón, existe la falta de modelos de lineamientos de gestión de recursos humanos por competencias para obtener productividad laboral en el personal, asimismo estas tiene que diseñarse como eje central la consideración de sus empleados, brindando capacitaciones de comunicación afectiva, motivación al personal, liderazgo para los puestos encargados, pues, es una de las vías más seguras de quedarse y crecer en el mercado. En ese contexto, que la Gestión por Competencias, se presenta como un modelo innovador de gestión organizacional que responde a los restos de estos tiempos.

Pues es necesario buscar cómo mejorar o aumentar la productividad laboral en la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, reduciendo las tasas de rotación laboral, y



ausentismo, aumentando la satisfacción laboral, en suma; El aumento en los niveles de rentabilidad y, por lo tanto, el desarrollo del negocio, es la mayor aspiración de todos los gerentes.

Por esta razón, un modelo de gestión por competencias debe ser institucionalizado, enfocado en el empoderamiento y el uso del conocimiento, las habilidades de sus empleados.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre la /gestión por competencias con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018?
- ¿Cómo se puede mejorar los lineamientos la gestión por competencias para obtener productividad laboral en el personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC

## **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Hipótesis general**

**Ha.** Existe relación directa entre la gestión por competencias con la productividad laboral en el personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018

**Ho.** No existe relación directa entre la gestión por competencias con la productividad laboral en el personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018



### 1.3.2. Hipótesis específicas

- **Ha1.** Existe relación directa entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018
- **Ho1.** No existe relación significativa directa entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018
- **Ha2.** Existe relación significativa directa entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018.
- **Ho2.** No existe relación significativa directa entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018.

### 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación permitirá la aplicación y discusión de postulados teóricos relacionados con la gestión de competencias en relación con la productividad laboral en la empresa DyM Maquinaria y Minería SAC, que se dirige a todos los empleados de la empresa en mención, asimismo se busca determinar en el personal las capacidades, habilidades, actitudes al realizar una labor encomendada y cómo es el desarrollo efectivo, además de su adaptabilidad del personal en su puesto laboral y su participación en la empresa DyM Maquinaria y Minería SAC.

En tal sentido la presente investigación podrá determinar los términos prácticos de los resultados generados por este proyecto, seguidamente ofrecerán la posibilidad de mejorar



el modelo de Gestión de Competencias para obtener la productividad laboral favorable de los trabajadores en las tareas encomendadas,

En términos teóricos la investigación proporcionará información de interés como soporte para otros estudios enmarcados en las variables a las que se refieren.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018
- Determinar la relación que existe entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018
- Proponer lineamientos de la gestión por competencias para obtener productividad laboral en el personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.



## CAPÍTULO II:

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Para desarrollar la presente investigación se recurrió a la revisión bibliográfica, encontrándose como antecedentes las siguientes investigaciones que tienen relevancia y similitudes con la investigación propuesta.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Vera V, (2016), en su tesis titulado “La Gestión por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo” menciona que la gestión por competencias puede ayudar a aprovechar al máximo las capacidades de las personas, de modo que cada una se ubique en el trabajo para el que realmente sirve. A partir de la gestión por competencias se entiende que solo así los trabajadores contribuyen de manera óptima para alcanzar los objetivos de la empresa. Las empresas necesitan que su personal realice un trabajo que afecte positivamente la calidad de los productos o servicios que brindan, para esto se requiere que este personal tenga las competencias adecuadas, a partir de aquí también comenzamos descubriendo a través de la entrevista cuál es el proceso de evaluación del desempeño en la institución Banco Guayaquil. La gestión de competencias es una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del capital humano. Los cambios que viven las organizaciones hoy en día, los obligan a cambiar los procesos donde pueden aprovechar todas las habilidades y competencias que tiene el talento humano, adoptando nuevas formas de gestión de personal, como la gestión por competencias que no solo ayudan a mejorar el rendimiento de los empleados, sino También permite a las empresas definir perfiles profesionales que favorecen la productividad.



Rodriguez I, (2016) en su tesis titulado "El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la empresa Automotores de la Sierra S.A. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua", su objetivo; determinar la incidencia del perfil por competencias en el desempeño laboral del personal, cualitativo, cuantitativo, exploratorio, descriptivo, explicativo, con muestra; de 12 personas de nivel administrativo, pudiendo llegar a la conclusión; el inadecuado perfil por competencias tiende a perjudicar al desempeño laboral el cual afecta al conocimiento de habilidades que se necesitan para desempeñar su labor.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Tito H, (2012), en su tesis que titula "Gestión por Competencias y productividad laboral en empresas de sector confección de calzado de Lima Metropolitana" demuestra que una gestión organizacional de las personas, basada en el conocimiento y la evaluación individual de sus competencias laborales, conformada por dominios conceptuales, de procedimiento y actitudinales; Le permite aumentar los niveles de productividad en su trabajo. En otras palabras, una organización que instituye competencias personales, como modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, necesariamente pasa por la evaluación y el reconocimiento de sus competencias cognitivas, procesales y de actitud, estará en una mejor posición para mejorar y elevar los resultados de su trabajo. También se llega a las siguientes conclusiones; que un gran porcentaje de empresas considera que la capacitación es efectiva para la gestión empresarial y para el proceso de producción. que los resultados obtenidos después de la capacitación han sido buenos, también han tenido una mayor apertura de mercado y sus ventas han aumentado.



Carpio C, (2019) desarrolló una investigación "Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C. Chiclayo 2018" su principal objetivo fue proponer un plan de gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la Empresa Pronatur S.A.C – Chiclayo 2018, la muestra para esta investigación estuvo conformada por 40 trabajadores, asimismo el tipo de investigación fue cuantitativo de nivel descriptivo, y diseño no experimental, pudiendo llegar a la conclusión; en donde la empresa reforzara la gestión por competencias causado por la poca identificación de las habilidades que cuentan los trabajadores, un 47,5% de los encuestados opinan que la gestión por competencias es regular; por lo que se debería de mejorar algunos aspectos como es la falta de conocimientos de cada trabajador, y el 45% informan que la productividad se encuentra en un nivel regular indicando que se debería de mejorar muchos factores que involucran a la empresa.

Rodriguez C, (2016) elaboro su tesis con el título "Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016" su objetivo general fue Diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas SRL del distrito de Trujillo en el año 2016, esta tesis tuvo una muestra de 77 trabajadores, la metodología para esta investigación se tuvo un método cualitativo, inductivo-deductivo, pudiendo llegar a la conclusión que el modelo de gestión por competencias ha logrado determinar los conocimientos, esfuerzos y habilidades de cada área de trabajo de la empresa, asimismo se logró conocer las competencias generales y competencias específicas para cada área de trabajo.



### 2.1.3. Antecedentes locales

Inno, (2017) elaboro su tesis con el título "Innovación, gestión por competencias del personal y su impacto en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno", su objetivo; determinar los elementos de la innovación y gestión por competencias del personal que influyen en la competitividad. La metodología empleada; correlacional, transaccional, causal, de método, inductivo deductivo de diseño no-experimental, su muestra de 107 personas, pudiendo llegar a la conclusión; las variables que influyen: reclutamiento, seguido selección, inducción y la capacitación del personal, asimismo la innovación educativa se destaca: innovación en investigación y la innovación en proyectos educativos.

Supo P, (2019) elaboro su tesis con el título "Gestión de competencias del talento humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el centro de asesoramiento contable empresarial Una Puno 2016-2017", su objetivo; determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de atención al usuario. La metodología empleada; no experimental, descriptivo, con muestra de 55 personas, pudiendo llegar a la conclusión; que la capacidad de manejo de personal permite saber la responsabilidad en el servicio, siente motivación para lograr las metas, perseverancia frente a obstáculos que manifieste. Lo cual genera calidad de atención al usuario en los diferentes servicios que se presta.

Luque A, (2019) elaboro su tesis con el título "La gestión logística y su relación con la productividad laboral de los trabajadores en la caja rural de ahorro y crédito los andes de la ciudad de puno - periodo 2017" su objetivo; determinar la relación entre la gestión logística y productividad laboral de los trabajadores. La metodología empleada; analítico deductivo, con muestra de 7 gerentes, pudiendo llegar a la conclusión; no existe relación entre la planeación de la gestión logística con la productividad laboral.



## 2.2. MARCO TEÓRICO

La presente revisión bibliográfica recopila material sobre Competencias y Gestión por Competencias, los distintos enfoques que abordan este concepto, y Productividad Laboral, con la finalidad de brindarle un sustento teórico a la investigación e introducir a su estudio.

### 2.2.1. Competencias

El tema de las Competencias surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación-formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1996).

Para este modelo el concepto de Competencia es definido como: “Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1996).

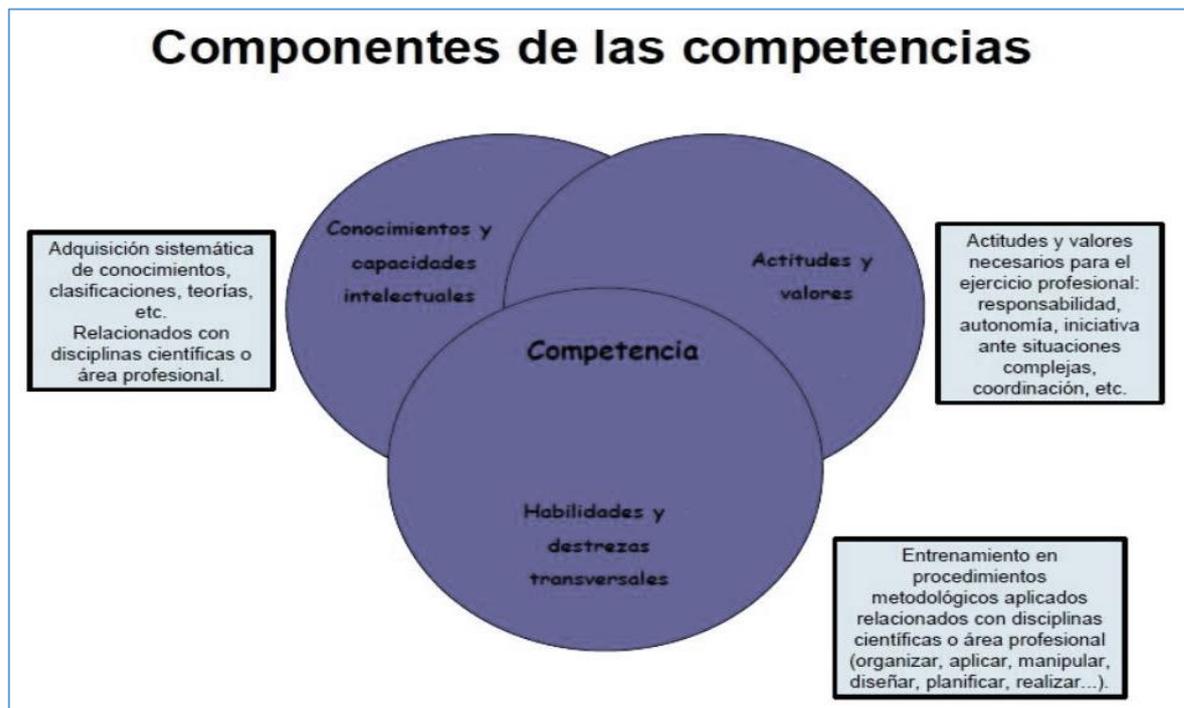
#### 2.2.1.1. Los principales componentes de las competencias

Los principales componentes sobre los que se deben centrar la formación en componentes:

**Conocimientos:** Adquisición sistemática de conocimientos, clasificaciones, constructos, etc. relacionados con materias generales o específicas de la profesión.

**Habilidades y destrezas:** Entrenamiento en procedimientos metodológicos aplicados y relacionados con materias del área profesional a nivel intelectual, comunicativo, interpersonal, así como de organización y gestión personal.

**Actitudes y valores:** Necesarios para el ejercicio profesional, responsabilidad, autonomía, iniciativa ante situaciones complejas, coordinación, etc. En definitiva, las necesarias para el desarrollo profesional y el compromiso personal. (Univalia, 2012)



**Figura 1.** Componentes de las competencias

Fuente: Univalia, (2012)

### 2.2.1.2. Clasificación de competencias

De acuerdo al Spencer & Spencer, (1993) la clasificación se encontrará en una amplia gama de competencias:

**Tabla 1.** Competencias genéricas de Spencer y Spencer

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Competencia de desempeño y operatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al resultado</li> <li>✓ Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>✓ Espíritu de iniciativa.</li> <li>✓ Búsqueda de la información.</li> </ul>



---

Competencias de ayuda y servicio	✓ Sensibilidad interpersonal. ✓ Orientación al cliente.
Competencias de influencia	✓ Persuasión e influencia ✓ Conciencia organizativa ✓ Construcción de relaciones
Competencias directivas	✓ Actitud de mando: asertividad y uso del poder formal ✓ Trabajo en grupo y cooperación ✓ Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	✓ Pensamiento analítico ✓ Pensamiento conceptual. ✓ Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de eficacia personal	✓ Autocontrol. ✓ Confianza en el mismo. ✓ Flexibilidad. ✓ Hábitos de organización.

---

**Fuente:** Spencer y Spencer (1993), citado por Martens (1996)

### 2.2.1.3. Modelo para determinar las competencias

Existen distintos modelos para determinar las competencias, de los cuales se abordarán los tres más utilizados. Sin embargo, cabe señalar, que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización.

#### a. Modelo conductual

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el



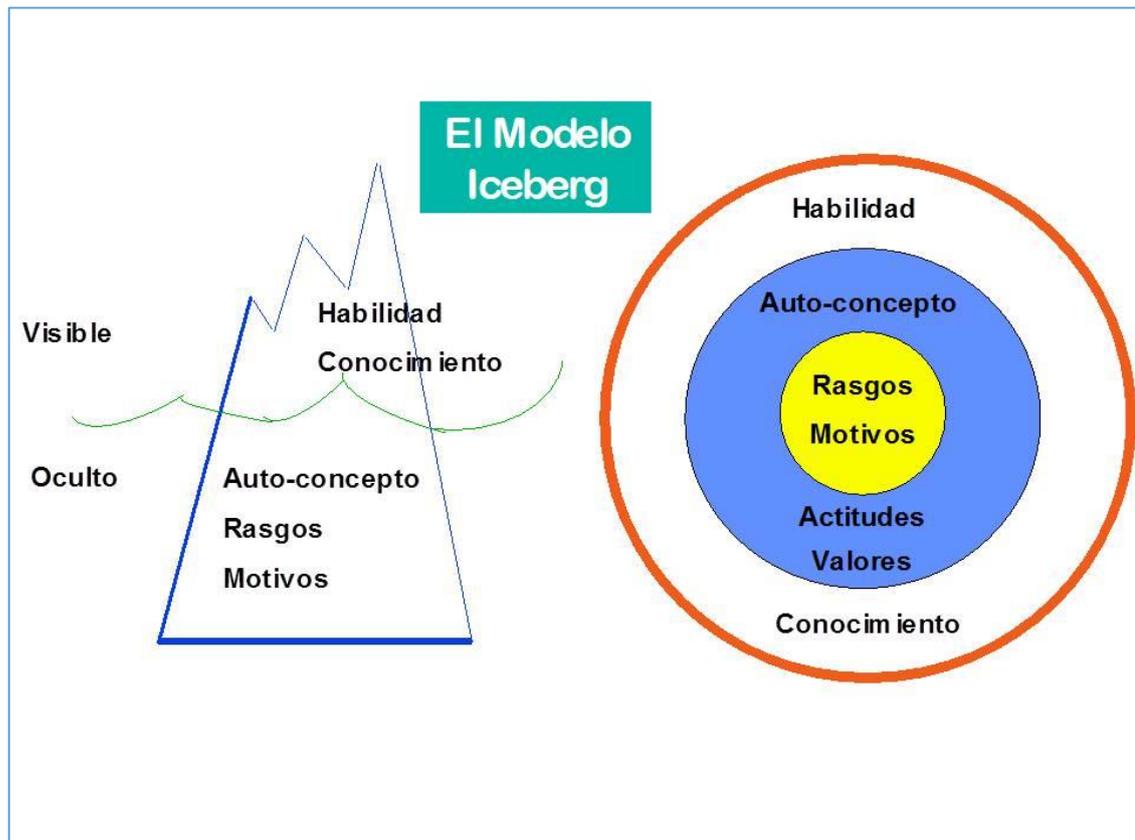
desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens, 1996).

Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993)

Las características subyacentes a las competencias son de diferentes tipos. Así, podemos hablar de motivos, rasgos de la personalidad, autoconcepto, conocimientos y habilidades.

Los motivos son las cosas que pensamos de forma consciente o que causan determinadas acciones. Los rasgos de la personalidad podrían definirse como características que se manifiestan de forma conductual, emocional, etc., y que suponen respuestas conscientes a situaciones o informaciones. El autoconcepto refleja las actitudes, los valores o la propia imagen que tenemos de nosotros mismos. El conocimiento supone la información con que cuenta una persona sobre áreas más o menos específicas de los saberes necesarios en su trabajo. Esos conocimientos pueden estar referidos a conceptos, hechos o procedimientos ligados al trabajo. Por último, las habilidades son las destrezas o capacidades de la persona para desarrollar cierta actividad física o mental. (Spencer & Spencer, 1993)

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:



**Figura 2.** Modelo de Iceberg Spencer y Spencer

**Fuente:** Spencer & Spencer, (1993).

Asimismo, agrega mencionando que, si queremos desarrollar, capacitar en competencias, deberemos actuar sobre todos los componentes de la competencia, tanto los que están en la base de su personalidad (motivos, rasgos, autoconcepto, actitudes y valores) como sobre aquellas características más visibles de la competencia (conocimientos, habilidades o destrezas). La competencia debe desarrollarse en su conjunto puesto que todos sus componentes son desarrollables, aunque cierto es que cuanto más profundos en la base del iceberg, más complejo es su desarrollo Spencer & Spencer, (1993).



✓ **Competencias visibles “más fáciles de identificar”**

Estas conforman los atributos característicos visibles que tiene una persona potencial, propias como el comportamientos, habilidades, hábitos, conocimientos y cultura. (Spencer & Spencer, 1993)

- **Habilidades:** lo que una persona sabe hacer bien
- **Conocimientos:** lo que una persona sabe de un área particular.

✓ **Competencias no visibles “difíciles de identificar”**

- **Valores/roles sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importa de hacer o ser.
- **Autoimagen:** La manera en que una persona se ve a sí misma.
- **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
- **Motivos:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundaciones Chile , 2004).

**b. Modelo funcional**

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996).



“Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernandez, 2005).

Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra; Este modelo se basa en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996).

### **c. Modelo Constructivista**

La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo. Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar, en primer lugar, los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno



sociolaboral, pues éste influye en la formación y capacitación de las personas, y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral. En los momentos iniciales de la identificación de competencias, debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costes por ausencia de calidad y de baja eficacia, con la finalidad de evitar la identificación de competencias ignorando posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. Para realizar este proceso, en vez de tomar como muestra representativa de los trabajadores solamente a aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos (como se defiende en el enfoque conductista), se consideran las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas (Mertens, 1996).

La aplicación de este modelo en la formación reglada puede observarse principalmente en Francia, con la creación de bachilleratos profesionales que convierten la formación en el lugar de trabajo en materia obligatoria, e introducen una verificación progresiva del conocimiento adquirido en el mismo. Los esfuerzos posteriores deben dirigirse hacia la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debiendo ser realizada conjuntamente y de forma participativa, tanto por los trabajadores como por los empresarios o directivos y los tutores de formación, pues cada participante puede tener una visión e interpretación diferente, y su coordinación permitirá identificar las competencias de un puesto con mayor riqueza conceptual.

Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el modelo constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la



relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales. (CIDEDEC, 2000).

#### **2.2.1.4. Enfoque de gestión por competencias**

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

La gestión por competencias, hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. Antes bien, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxitos mediante la aplicación de este método. Como saben todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento. (Alles, 2005, pág. 74)

Asimismo, la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.



Gestión por Competencias se considera también como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer (Alles, 2005, pág. 75).

La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. Gestión por competencias se considera también como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas (Fernandez, 2005, pág. 24)

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. (Chiavenato, 2004, pág. 10)

El Objetivo de la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización (Fernandez, 2005, pág. 24).

Por medio de la Gestión por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: (Morales, 2008)

- ✓ Definición de perfiles profesionales, que es un enfoque completo de necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desempeñarlo, perfiles que



favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia en el puesto de trabajo.

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- ✓ Aplicación de las mejores prácticas organizacionales.

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir: (HayGroup, 1996)

- ✓ Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- ✓ Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- ✓ Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- ✓ Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.



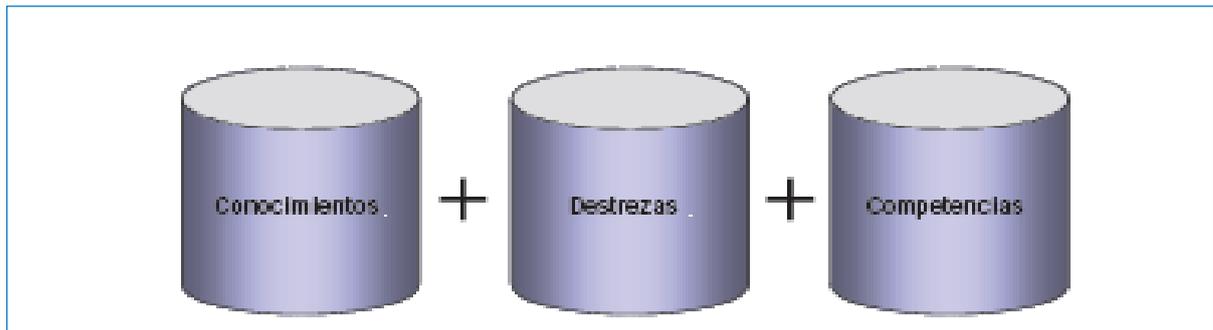
### 2.2.1.5. Principios de la Gestión por Competencias

- ✓ Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- ✓ Las competencias constituyen el principal el activo de los recursos humanos de una organización.
- ✓ Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- ✓ La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- ✓ La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

El modelo de Gestión por Competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones. (Fernández, 2005)

El modelo apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres sub sistemas: selección, para que a partir de la puesta en marcha solo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas. (Alles, 2005).

### Capacidades en tres planos



**Figura 3.** Capacidades en tres planos

**Fuente:** Martha Alles

Los tres grupos de capacidades son importantes:

#### **Conocimientos:**

- ✓ Matemáticas aplicadas
- ✓ Estadística
- ✓ Contabilidad general
- ✓ Costos
- ✓ Normas de calidad (ISO)
- ✓ Software Específicos
- ✓ Idiomas
- ✓ Mantenimiento preventivo
- ✓ Medicina asistencia

Algunos de los conocimientos mencionados requieren más tiempo que otros para su desarrollo; por ejemplo, los idiomas.

#### **Destrezas:**

- ✓ Manejo de vehículos
- ✓ Manejo de ordenadores (PC)



- ✓ Escritura o manejo de textos
- ✓ Comunicación oral (buena voz y dicción)
- ✓ Resistencia al cansancio
- ✓ Preparación de comidas
- ✓ Reparación de objetos
- ✓ Trabajo con objetos pequeños
- ✓ Resolución de problemas complejos
- ✓ Buen trato con animales

Las destrezas o habilidades son en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. A modo de ejemplo, en el manejo de vehículos o de ordenadores la habilidad o destreza se desarrolla, básicamente a partir de muchas horas de práctica, en cambio la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación con el físico de cada uno (Alles, 2005).

**Competencias:**

- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- ✓ Aprendizaje continuo
- ✓ Autocontrol
- ✓ Autodirección basada en el valor
- ✓ Autonomía

Algunas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.



### **2.2.2. Productividad laboral**

El nivel de Productividad es una variable que está relacionada con todos los aspectos de la persona y ha sido estudiada desde diversas perspectivas.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la productividad; Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía y etc. (Española, 2014).

La productividad es la relación insumos-productos dentro de un periodo, consideración la calidad; Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados (Koontz, Weirich, & Cannice, 2012)

Los trabajadores que están motivados y satisfechos con su trabajo son personas que disfrutan de lo que hacen, les gusta poner en marcha nuevos proyectos, apuestan por un trabajo colaborativo, asumen un rol más proactivo y más responsabilidades con lo que el grado de compromiso con la empresa aumenta. Todas estas actitudes frente al trabajo generan múltiples ventajas para la empresa con lo que es de vital importancia trabajar y poner los esfuerzos en crear unas condiciones y un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos valorados y satisfechos con su trabajo. (Noriega, 2009).

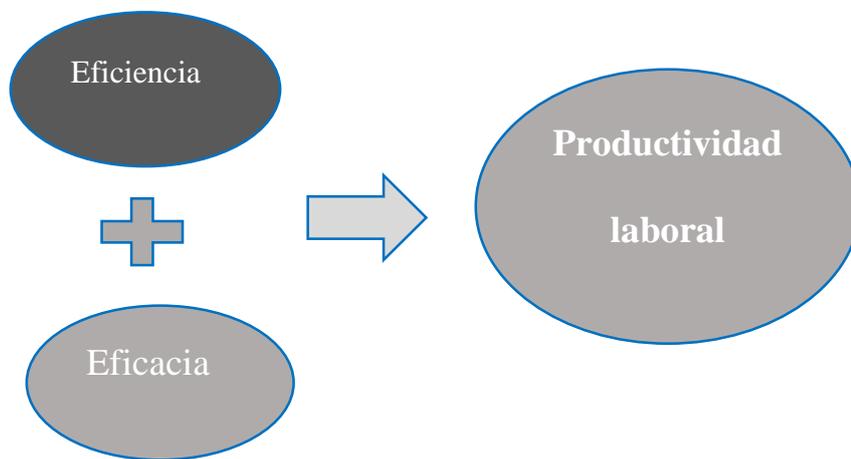
#### **2.2.2.1. Dimensiones de la productividad laboral**

La productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de

participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente (Robbins & Judge, 2013, pág. 27).

**a). Eficiencia:** los autores Robins y Judge (2013, pág. 28) considera que el grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores.

**b) eficacia:** los autores Robins y Judge (2013, pág. 28) considera que el grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.



**Figura 4.** Dimensiones de la productividad laboral

**Fuente:** adaptado por Robbins y Judge (2013)

### **c). Adaptabilidad**

Capacidad para acomodarse a los cambios en las situaciones sin que ello redunde en una reducción de eficacia y su compromiso. A su vez, esta capacidad está relacionada con la relativa a entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación y la capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias que modifican las ya conocidas. Supone la posibilidad de cambiar o adaptar nuevos enfoques en función



de los requerimientos, evaluando y cuestionando lo que se estaba realizando para encontrar nuevas ideas o alternativas de mejora (Robbins & Judge, 2013, pág. 27).

#### **2.2.2.2. Beneficios de la Productividad.**

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos consumidos.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

#### **2.2.2.3. Medición de la Productividad**

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{cantidad de recursos utilizados}}$$

Fuente: Medición de la productividad

Nota: adaptado de Gaither y Frazier (2000)



### **a). Importancia de la productividad laboral**

Es importante que las empresas conozcan su productividad laboral a través del rendimiento de sus trabajadores, y utilicen esta como una variable óptima para compararse con la competencia. Si una empresa tiene una alta productividad laboral, podrá lograr incrementar sus ingresos y, en consecuencia, los salarios, esto sin ejercer presiones en sus precios. (Reyes R, 2017)

### **b). Factores de la productividad**

Existen dos categorías principales en la productividad: (Reyes R, 2017)

- **Externos (no controlables):** los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada.
- **Internos (controlables):** los factores internos son los que están sujetos a su control.

### **c). Estrategias para aumentar la productividad laboral**

- Reconocer las diferencias individuales del personal.
- Realizar una buena selección de personal para que exista un equilibrio entre las personas y el puesto que desempeñan.
- Personalizar las recompensas tomando en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- Comprobar la equidad del sistema utilizado para conseguir la motivación de los empleados. (Reyes R, 2017)



### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Conocimientos:** Es una consecuencia de la incapacidad de aplicación de muchos de los conocimientos teóricamente aprendidos, a situaciones reales, tanto de la vida cotidiana como la laboral.

**Calidad:** Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Habilidades:** Estas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad

**Atención:** Se considera en función a la mente esencial, que nos permite percibir, darnos cuenta captar y, en suma, conectar con lo que sucede a cada momento.

**Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos

**Actitudes:** Una actitud es una específica disposición mental hacia una nueva experiencia, por lo cual la experiencia es modificada; o una condición de predisposición para cierto tipo de actividad

**Valores:** Valores está íntimamente relacionado con el concepto de moral, el cual se refiere al conjunto de normas, conductas y creencias que se consideran socialmente correctas y que sirven de ejemplo para que los individuos sean capaces de diferenciar lo bueno de lo malo

Los valores son necesarios para el ejercicio profesional, responsabilidad, autonomía, iniciativa ante situaciones complejas, coordinación, etc. En definitiva, las necesarias para el desarrollo profesional y el compromiso personal.



**Desempeño:** Es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como de puesto de trabajo.

**Autoimagen:** Es la imagen o representación mental que se obtiene de uno mismo y que no representa solamente los detalles que pueden estar disponibles a la vista (como la altura, peso, color del cabello, género, coeficiente intelectual, etc.), sino también los elementos propios que se han aprendido acerca de sí mismo, ya sea por experiencias personales o por la internalización de los juicios de los demás. Una definición simple de lo que representa la auto-imagen de una persona es la respuesta a esta pregunta.

**Gestión:** Asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar. La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).y sus semejantes

**Rasgos de carácter:** Pueden indicar el éxito de un empleado en una posición incluyen amabilidad, escurpulosidad, extroversión, estabilidad emocional y estar abierto a nuevas experiencias.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se expone el enfoque, el diseño y tipo de investigación aplicada en el presente trabajo de investigación, igualmente se detalla la población y la muestra el cual representó el objeto de estudio, del mismo modo se explican las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos aplicados. Para desarrollar el presente trabajo de investigación se tomó con referencia el texto titulado metodología de la investigación, Hernández, *et al.* (2014).

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

##### Ámbito de estudio

DYM MAQUINARIA Y MINERIA SAC con R.U.C. 20498395458, con domicilio en la Av. Perú L-10 Semi Rural Pachacútec Cerro Colorado - Arequipa, debidamente representado por su Gerente Sr. HIPÓLITO CHACÓN QUISPE, con D.N.I. 01680825 según poderes inscritos en la Partida Número 110117193 del Libro de Sociedades Anónimas del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de la ciudad de Arequipa, dedicado al rubro de la construcción que cuenta con experiencia en alquiler de maquinarias pesadas, equipos de acarreo y movimientos de tierra.

Que en el cual se realizará el estudio de investigación de “Gestión por Competencias y la Productividad Laboral del personal de la Empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2017” en los establecimientos anexos en; Jr. Espinal Mza. 21 Lote. 5 Urb. Los Choferes Puno - San Román – Juliaca y CAR. Interoceánica Sur Tramo 4 KM. 289 FND. Fundo san Martin (antes de llegar al INIA) Puno - Carabaya - San Gabán, que en la actualidad todos los equipos pesados y unidades de acarreo se encuentran en obra en uno de los



establecimientos anexos en mención: CAR. Interoceánica Sur Tramo 4 KM. 289 FND. Fundo san Martín (antes de llegar al INIA) Puno - Carabaya - San Gabán. Prestando servicio de alquiler de maquinarias pesadas, equipos de acarreo y movimientos de tierra a Intersur Concesiones quien celebró un contrato con el estado peruano, para la construcción, explotación y mantenimiento vial de la red Interoceánica sur, Perú, Brasil Tramo 4: Azángaro Puente Inambari

San Gabán es uno de diez Distritos que conforman la provincia de Carabaya, ubicada en el departamento de Puno.

### **3.1.1. Descripción de la empresa**

La empresa D&M Maquinaria y Minería SAC todavía practica una gestión organizacional anticuada y empírica, donde no tiene un manual de organizaciones y funciones, ya que no tiene este instrumento normativo de gestión organizacional en el que describe las funciones básicas del trabajador en el nivel de puestos de trabajo. Se desconoce el perfil del puesto, las cualidades, aptitudes y capacidad del trabajador, por lo que no se logra el objetivo personal, profesional u organizativo. No tiene reglamentos laborales internos: al no tener esta herramienta indispensable para resolver conflictos dentro de la empresa, es muy difícil sancionar o reprender a un trabajador por cualquier acto indebido, ya que no existe un apoyo regulatorio que cubra una decisión de sanción. Sin plan de trabajo. Sin embargo, todo esto afecta al personal, al no conocer sus funciones básicas de trabajo, no tener inducción al puesto, por esta razón, el resultado de los trabajadores suele ser negativo y el cliente plantea observaciones negativas

En donde el gerente de la empresa DyM Maquinaria y Minería SAC. recurre a subvalorar los esfuerzos del talento humano, siendo los empleados afectados emocionalmente, dedican buena parte de su jornada laboral a recordar tiempos mejores,



carente de objetivos, desmotivados, sin ánimos para continuar con el trabajo. Tienen miedo a opinar, a proponer sus ideas, trabajando de forma rutinaria, dejando de reconocer los beneficios sociales y tratando de compensar con propinas, encomendándoles trabajos de horarios extendidos sin reconocer sus horas extras, con el propósito de minimizar costos y según propio concepto mejorar la rentabilidad económica. Sin embargo, desde el punto de vista de gestión por competencias y productividad laboral, en el contexto empresarial actual de alquileres de maquinarias pesadas la competencia es bastante fuerte, el cliente es bastante exigente; donde no basta tener las maquinarias de los últimos años, ni tampoco instalaciones y otros equipos modernos, tales elementos son importantes, fundamentalmente cuando se trata de minimizar costos o de mejorar la calidad de los productos, sin embargo, en términos de búsqueda sostenible de la competitividad y productividad organizacional en el tiempo, resultan siendo insuficientes.

### **3.2. PERIODO DE DURACION DEL ESTUDIO**

El periodo de duración de la presente investigación es 1 año y dos meses; comenzando en el mes de noviembre del año 2018 con la selección del tema, elaboración del proyecto de tesis y presentación del proyecto de tesis para su corrección y aprobación.

En el año 2019 se elaboró el borrador de tesis, este proceso es sin duda uno de los que requiere de más esfuerzo y tiempo, que implica un alto responsabilidad en la ejecución de las actividades planificadas; que en la cual se alcanzaron aportes y resultados de orden técnico y científico orientado en la revisión estadística, bibliográfica especializada y actualizada, así como sugerencia para mejorar la Gestión por competencias y la productividad laboral de los trabajadores de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC – periodo 2018; siendo defendido y sustentado la presente tesis el 27 de diciembre del año 2019.



### **3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO**

La procedencia del material utilizado para la ejecución del presente proyecto denominado; “Gestión por competencias y la productividad laboral de los trabajadores de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC – periodo 2018”, son recursos propios del investigador como sigue:

#### **✓ Materiales de escritorio**

- Computadora
- Impresora
- Internet
- Usb 15GB
- Papel bond
- Y otros adicionales

#### **✓ Servicios**

- Impresión de copias
- Empaste de copias
- Transportes locales

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO**

#### **3.4.1. Población**

La población es el conjunto total de elementos que conforman el objeto de estudio; este objeto de estudio puede estar conformado por personas, animales, vegetales, cosas u objetos materiales, contenido o documentos (Charaja, 2011). Por otro lado, Pino (2018) define la población como un conjunto infinito o finito, pero elevado de datos, que responde a una característica dada a combinación de característica. (pág. 449)

**Tabla 2.** Población total del personal de la empresa DYM

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
1.	Administrativos oficina Juliaca	5
2.	Administrativos oficina obra	3
3.	Conductores en obra	29
4.	Operadores de maquinarias	20
14.	Soporte técnico mecánicos	5
<b>Total</b>		<b>62</b>

Fuente: Datos obtenidos del área de producción (elaboración propia).

### 3.4.2. Muestra

Muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además debe ser representativo de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de la tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan regularizarse a todos los elementos que conforman dicha población, (Carrasco, 2005).

#### **Muestra no probabilística**

En la muestra no probabilística, en la elección de elementos no depende de la probabilidad, sino de fuentes relacionadas con las características de la investigación o propósitos del investigador.

Según Montero (Montero, 2011) describen que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”.



La muestra se determinó por conveniencia, vale decir que la empresa DyM Maquinaria y Minería SAC del sector de alquiler de maquinarias pesadas cuenta con 62 empleados, para fines de la presente investigación se ha optado por asignar las mismas probabilidades de ser tomados en la muestra. Por tanto, la selección de la muestra a criterios más de interés y de ventaja.

Por lo cual, la muestra está conformada por el total de los trabajadores de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

**Tabla 3.** Muestra total del personal de la empresa DYM

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD
1.	Administrativos oficina Juliaca	5
2.	Administrativos oficina obra	3
3.	Conductores de volquete obra	18
4.	Operadores de excavadora	7
5.	Operador de motoniveladora	2
6.	Operador de rodillo	2
7.	Operador de tractor	3
8.	Operador de cargador frontal	3
9.	Conductor de Grúa	3
10.	Conductor de cisterna de agua	2
11.	Conductor de cisterna de combustible	3
12.	Conductor de camabaja	2
13.	Conductor de unidades livianos	4
14.	Soporte técnico mecánicos	5
<b>Total</b>		<b>62</b>

Fuente: datos obtenidos del área de producción (elaboración propia)

### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

El diseño estadístico es un factor esencial para la evaluación de impacto. Este permite definir el esquema de muestreo, el diseño de la muestra, la selección y la forma de ampliar los resultados obtenidos en una muestra al conjunto del universo de predios estudiados.

**Tabla 4.** Diseño estadístico

Nº	Aspectos personales				Gestión por competencias												Productividad laboral											
	Genero	Edad	Carrera	Tiempo	Competencias visibles						Competencias no visibles						Eficiencia		Eficacia		Adaptabilidad							
					P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P1	P1	P1	P1	P2	P2	P22	P23				
1	Femenino	menos de 25 años	Técnico	menos de 10 años	4	4	4	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	2	2	4	4	2	1	1	
2	Masculino	de 41 a mas años	Técnico	menos de 10 años	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	5	2	4	2	2	4	3	3	
3	Masculino	de 31 a 40 años	Técnico	menos de 5 años	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	2	5	4	4	3	1	1	1	1	
4	Masculino	de 31 a 40 años	Técnico	menos de 10 años	1	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	4	3	5	4	4	2	5	5	2	5	
5	Masculino	de 41 a mas años	Técnico	más de 11 años	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	4	5	3	5	3	5	5	5	
6	Masculino	de 31 a 40 años	Técnico	menos de 10 años	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	1	3	5	5	5	5	4	4	4	
7	Masculino	de 41 a mas años	Técnico	menos de 10 años	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4
8	Masculino	de 26 a 30 años	Auxiliar	menos de 10 años	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
9	Masculino	de 26 a 30 años	Auxiliar	menos de 10 años	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4
10	Masculino	de 41 a mas años	Técnico	más de 11 años	4	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4	5	5	
11	Masculino	de 41 a mas años	Técnico	más de 11 años	4	4	4	5	5	1	1	1	4	4	4	4	5	1	1	5	5	5	3	5	5	5	5	
12	Masculino	de 31 a 40 años	Técnico	más de 11 años	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	





53	Masculi no	de 31 a 40 años	Técnico	menos de 5 años	1	1	1	5	5	4	4	4	3	3	4	4	1	5	5	5	2	5	5	2	5	5
54	Masculi no	de 26 a 30 años	Técnico	menos de 5 años	2	2	2	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	2	2	5	4	4	3	3	3	3
55	Masculi no	menos de 25 años	Técnico	menos de 1 año	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	3	5	5	5	5
56	Masculi no	de 31 a 40 años	Técnico	menos de 1 año	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	5	5	5	4	3	3	3
57	Masculi no	de 26 a 30 años	Técnico	menos de 5 años	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2
58	Masculi no	de 31 a 40 años	Técnico	más de 11 años	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1
59	Masculi no	de 31 a 40 años	Técnico	más de 11 años	1	1	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	2	5	5	5
60	Masculi no	de 31 a 40 años	Técnico	menos de 5 años	1	1	1	5	5	5	4	4	1	1	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5
61	Masculi no	de 41 a mas años	Técnico	menos de 5 años	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5
62	Masculi no	de 31 a 40 años	Técnico	más de 11 años	2	2	2	4	4	4	5	5	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: datos obtenidos del área de producción (elaboración propia)

### 3.6. PROCEDIMIENTO

#### 3.6.1. Diseño de la investigación

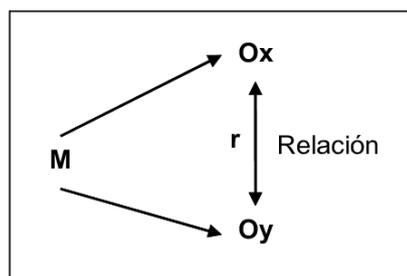
El diseño de investigación que se utilizó en el presente estudio fue no experimental. De acuerdo a Hernández (2019) “lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (pág. 174)

Según Carrasco (2005) “son aquellas cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”

#### 3.6.2. Nivel de la investigación

La presente investigación es de nivel descriptivo correlacional.

Según indica Pino (2018), “conduce al investigador a presentar los hechos verídicos; puede afirmarse que reúne y transforma en información hechos y eventos que caracterizan la condición observada; tal, con esta se elaboran las condiciones esenciales para la aclaración de los mismos, teniendo como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables.”



Donde:

M = Muestra

O1 = observación de la V. 1



O2= Observación de la V. 2

R = Correlación entre dichas variables

### **3.6.3. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo cuantitativo ya que este estudio sustenta en un sistema empírico de investigación que utiliza datos cuantitativos, o sea, datos de naturaleza numérica como por ejemplo porcentajes y estadísticas.

El tipo de investigación es básica y de acuerdo a Fernández & Batista (2007) “la investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos acerca de la realidad”.

### **3.6.4. Métodos de investigación**

Esta investigación se a elaborado a través de un proceso adecuado para llegar finalmente a la validación de la hipótesis propuesta. Asimismo, se utilizó el método descriptivo-correlacional, a través de la recolección y procesamiento de datos, se pudo encontrar un resultado que nos permitió poder describir la percepción de los trabajadores de la empresa DYM maquinaria y minería S.A.C.

### **3.6.5. Técnicas de recolección de datos**

Para obtener los datos de las variables (X): Gestión por Competencias e (Y) Productividad Laboral, se utilizó la técnica de la encuesta, cuya metodología se basa en la recolección de datos e información proporcionada por la población encuestada, la cual es consignada en un instrumento individual que el propio encuestado llena.

De acuerdo a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la aplicación de instrumento en forma auto administrada, puede realizarse en forma presencial o a distancia (mediante correo postal o medios electrónicos). En el presente caso se aplicó en forma presencial.



Según Palomino, Peña, Zevallos & Orizano (2015) “el método es el camino teórico, las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información. Los métodos son globales y generales, las técnicas son expectativas y tienen un carácter práctico y operativo”. (pág. 155)

Con esta técnica de recolección de datos pudimos realizar encuesta presencial con el personal de la empresa DYM maquinaria y minería S.A.C. Luego se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el fin de cumplir con la evaluación del análisis de la gestión por competencias y la productividad laboral.

#### **3.6.6. Instrumento de recolección de datos**

Para recopilar los datos de la variable (X) Gestión por competencias: y de la variable (Y) Productividad laboral, se utilizó se utilizó como instrumento el cuestionario.

Cuestionario: Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), el cuestionario es el instrumento más utilizado en investigación social y consiste en un listado de preguntas que pueden ser abiertas o cerradas.

Con esta técnica de recolección de datos pudimos establecer cuestionarios cerrados con el personal de la empresa DYM maquinaria y minería S.A.C. Luego se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el fin de cumplir con la evaluación del análisis de la gestión por competencias y la productividad laboral.

#### **3.6.7. Validez del instrumento por juicio de expertos**

Para Hernández et al. (2014, p.200), la validez, refleja el grado de aproximación que tiene el instrumento al medir una variable, no obstante, utiliza la evidencia relacionada con el contenido.

La validez de los instrumentos para medir la variable (X) Gestión por competencias y la variable (Y) Productividad laboral, La adaptación de los instrumentos a la presente

investigación fue validada por tres expertos en administración: Dr. Tomas Veliz Quispe, Dr. Rolando Esteban Rodríguez Huamani y M.Sc Zoraima Julieta Laura Castillo, quienes validaron la confiabilidad de los instrumento de medición en el que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

**Tabla 5.** Calificación y validez del instrumento por juicio de expertos

Nº	Expertos	Calificación
1	Dr. Tomas Veliz Quispe	90%
2	Dr. Rolando Esteban Rodríguez Huamani	81%
3	M.Sc Zoraima Julieta Laura Castillo	91%

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)

Los instrumentos de investigación deben ser coherentes a sus técnicas respectivas, pero, además, deben gozar de validez y confiabilidad. En tal sentido podemos decir que la validez tiene que ver con la relación existente entre el instrumento y propósito de investigación. Si existe coherencia, podemos afirmar que hay validez, de lo contrario, no. (Charaja C, 2019)

### 3.6.8. Confiabilidad de los instrumentos

El valor del coeficiente resultante es bastante útil para lograr medir la fiabilidad de las escalas de medida en una investigación; para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas (ítems), es común el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente tiene valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula, y 1 representa confiabilidad total (Valderrama, S., 2015, p.218).

En el presente trabajo de investigación para determinar la confiabilidad del instrumento se ha optado por el método de Alfa de Cronbach mediante la varianza de los 23 ítems (preguntas) y la varianza del puntaje total, para este fin se ha aplicado el cuestionario



de encuesta al personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, en una cantidad de 62 trabajadores, siendo considerado como prueba piloto que se ha aplicado el cuestionario para la variable gestión por competencias y la productividad laboral.

Alfa de Cronbach: Es el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

**Fórmula de cálculo:**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza del total

Evaluación de los coeficientes de alfa de Cronbach:

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes:

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre



- Coeficiente alfa  $<0.5$  es inaceptable

Para determinar el grado de confiabilidad, se ha determinado una muestra piloto de 62 trabajadores, por ser el más representativo, posteriormente se aplicará el instrumento, para determinar el grado de confiabilidad. Seguidamente se analizó la información, utilizando la opción de análisis de fiabilidad del software estadístico SPSS ver. 22 y se muestra los siguientes resultados:

**Tabla 6.** Estadísticas de Fiabilidad

<b>Alfa de Crombach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0,873	23

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)

El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, señala un valor de 0.873 para un total de 23 Ítems o elementos formulados, contrastando con la escala de valoración se tiene que el coeficiente es bueno, por lo cual se considera que el instrumento presenta fiabilidad y puede ser utilizado para los fines de la investigación.

**a) Procedimiento de recolección de datos**

La recolección de los datos se realizó mediante una encuesta en forma directa utilizando dos cuestionarios impresos, Fue realizada personalmente por el investigador, entregando los cuestionarios a los integrantes de la muestra seleccionada y recogiendo los mismos ni bien fueron llenados por los encuestados.

**b) Método de análisis de datos**

Luego de haber concluido el proceso de recolección de datos y las herramientas de análisis estadístico, se procede a procesar los resultados obtenidos luego de aplicar el



instrumento (clasificación, registro y codificación), para con ello realizar un análisis de recolección e interpretación de datos en los programas Excel y SPSS.

Asimismo, se analizó la codificación de la base para validar que los resultados estén conforme al escalamiento de Likert (con escala de medición del 1 al 5). Finalmente, se realizó un análisis descriptivo.

### **3.7. VARIABLES**

Las variables en la investigación, representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto. Las variables, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis. Fenómeno a la que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables.

Tabla 7. Operacionalización de variable

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de Likert	Escala/Valoración por dimensiones	por Escala/Valoración por variable
<b>Variable 1</b> Gestión por competencias	Competencias visibles	- Conocimientos - Habilidades	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Medianamente de acuerdo 4= Totalmente de acuerdo 5= De acuerdo	1-4= Totalmente en desacuerdo 5-9= En desacuerdo 10-14= Medianamente de acuerdo 15-19= Totalmente de acuerdo 20-23= De Acuerdo	Bajo (18 - 44) Medio (45 - 66) Alto (67 - 76)
	Competencias no visibles	- Actitudes y valores - Autoimagen - Rasgos de carácter			
<b>Variable 2</b> Productividad laboral	Eficiencia	- Planifica oportunamente las actividades. - Considera que hay restricciones en las actividades que realiza. - Uso adecuado de las herramientas	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Medianamente de acuerdo 4= Totalmente de acuerdo	1-4= Totalmente en desacuerdo 5-9= En desacuerdo 10-14= Medianamente de acuerdo 15-19= Totalmente de acuerdo 20-23= De Acuerdo	
	Eficacia	- Brinda herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones. - Propone nuevas estrategias para mejorar los procedimientos. - Se ejecutan las actividades programadas.	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Medianamente de acuerdo 4= Totalmente de acuerdo	1-4= Totalmente en desacuerdo 5-9= En desacuerdo 10-14= Medianamente de acuerdo 15-19= Totalmente de acuerdo 20-23= De Acuerdo	Bajo (11-16) Medio (17-37) Alto (38-41)
	Adaptabilidad	- Propone cambiar los procedimientos de trabajo. - Adapta a la rotación del personal.		1-4= Totalmente en desacuerdo 5-9= En desacuerdo 10-14= Medianamente de acuerdo 15-19= Totalmente de acuerdo 20-23= De Acuerdo	

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, se da a conocer los resultados obtenidos, el análisis y la discusión centrado en la gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa DYM maquinaria y minería S.A.C. periodo 2018, lo cual ha permitido proponer lineamientos la gestión por competencias para obtener productividad laboral.

#### 4.1. RESULTADOS

En el presente capítulo se expone los resultados de la investigación, lo cual, está dividido en variables y dimensiones, según su correspondencia y orden. Asimismo, está determinado mediante figuras, tablas y sus respectivas descripciones a fin de obtener resultados hacia los objetivos planteados.

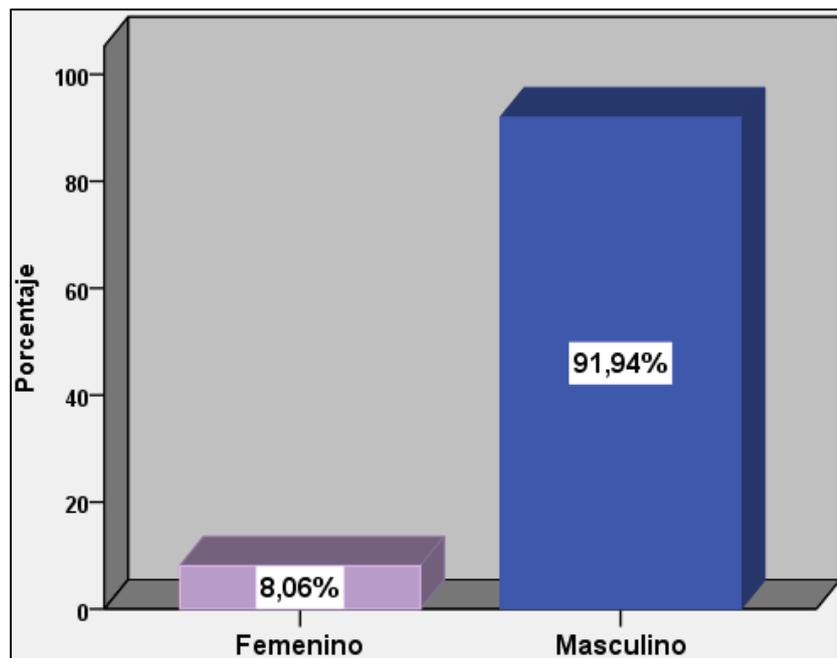
Los resultados de la presente investigación científica se va presentar mediante ponencias y presentación de diapositivas frente a los jurados calificadores, como el informe final de una investigación y mediante la publicación de un artículo científico,

- **Respecto al genero**

*Tabla 8.* Según su genero

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	8,06
Masculino	57	91,94
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



*Figura 5.* Según su genero

Fuente: Tabla 8

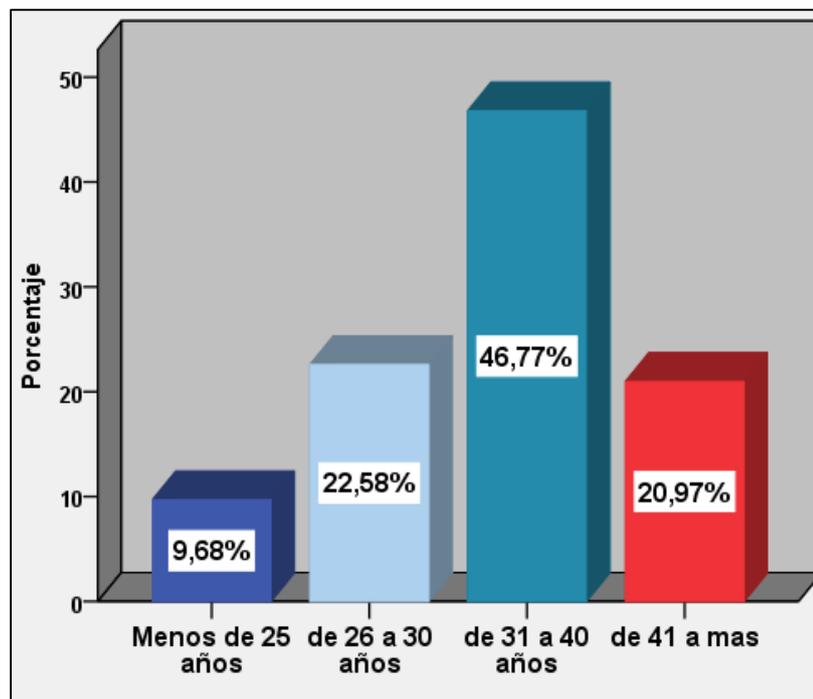
**Interpretación:** De la tabla 8; se conoce que mayor número de trabajadores son masculinos con 57 trabajadores que representó el 91.94% entre administrativos y operarios y 5 trabajadores femeninos con el 8.06% entre administrativos y operarios. Lo cual indica que hay mayor número de trabajadores de sexo masculino realizando labores en el sector minero.

- **Respecto a las edades**

*Tabla 9.* Según las edades

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 25 años	6	9,68
de 26 a 30 años	14	22,58
de 31 a 40 años	29	46,77
de 41 a mas	13	21,97
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 6.** Según las edades

Fuente: Tabla 9

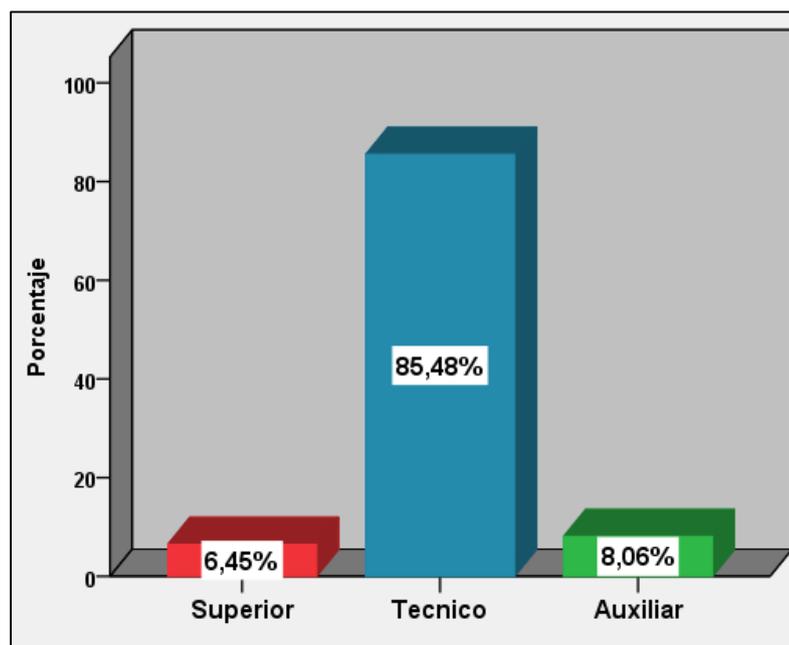
**Interpretación:** De la tabla 9; en la figura se aprecia que 29 trabajadores con el 46,77% tienen entre 31 a 40 años, 14 trabajadores con el 22,58% tienen entre 26 a 30 años, 13 trabajadores con el 21,97% tienen más de 41 años y 6 trabajadores con el 9,68% tienen menos de 25 años.

- **Respecto al nivel de instrucción**

**Tabla 10.** Según el nivel de instrucción

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Superior	4	6,45
Técnico	53	85,48
Auxiliar	5	8,06
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 7.** Según el nivel de instrucción

Fuente: Tabla 10

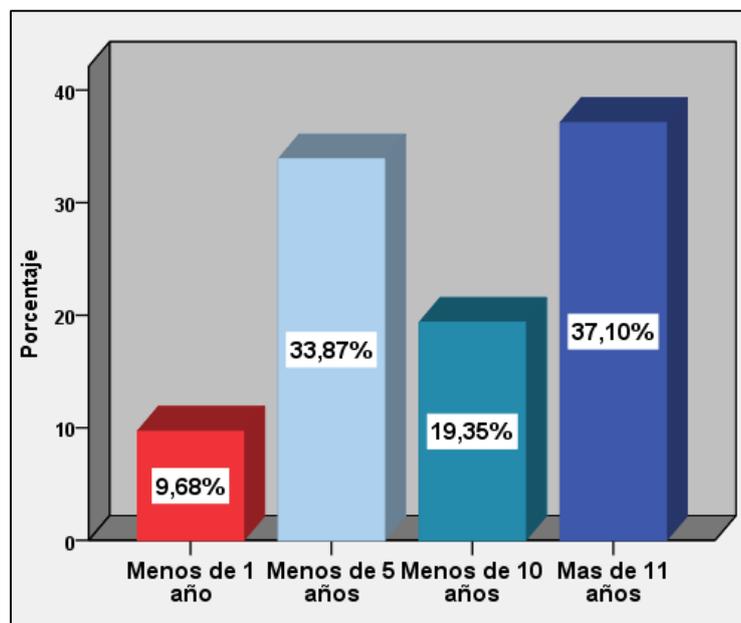
**Interpretación:** De la tabla 10; el nivel de instrucción se ha medido en tres grados, obteniendo la respuesta de la siguiente manera; 53 trabajadores con el 85,48% es de nivel técnico, 5 trabajadores con el 8,06% es de nivel de auxiliar y 4 trabajadores con el 6,45% es de nivel superior.

- **Respecto al tiempo de servicio**

*Tabla 11.* Según el tiempo de servicio

Edades	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	6	9,68
Menos de 5 años	21	33,87
Menos de 10 años	12	19,35
Mas de 11 años	23	37,10
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



*Figura 8.* Según el tiempo de servicio

Fuente: Tabla 11

**Interpretación:** De la tabla 11; se obtiene el siguiente resultado que 23 trabajadores con el 37,10% tienen más de 11 años laborando en la empresa, 21 trabajadores con el 33,9% tienen menos de 5 años laborando en la empresa, 12 trabajadores con el 19,4% tienen menos de 10 años laborando en la empresa y 6 trabajadores con el 9,7% tienen menos de 1 año laborando en la empresa DYM Maquinaria y minería SAC.

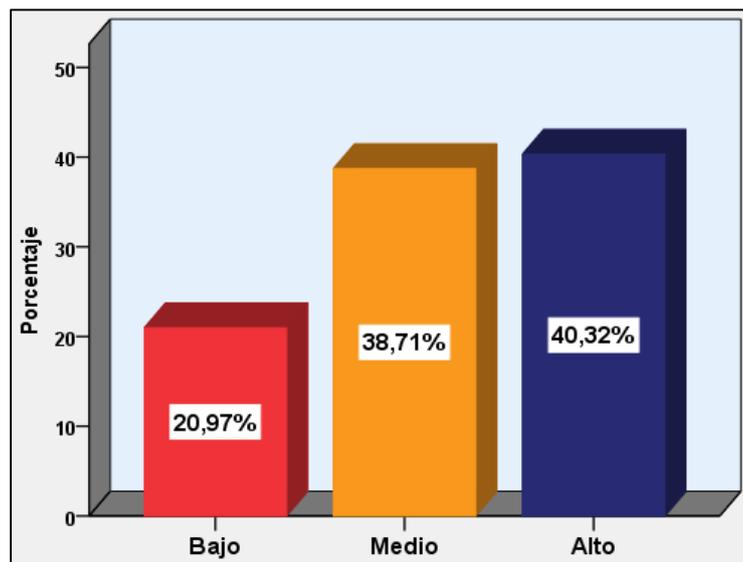
#### 4.1.1. OBJETIVO GENERAL Y SUS VARIABLES

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

**Tabla 12.** Variable gestión por competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	13	21,97
Medio	24	38,71
Alto	25	40,32
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 9.** Respecto a la variable gestión por competencias

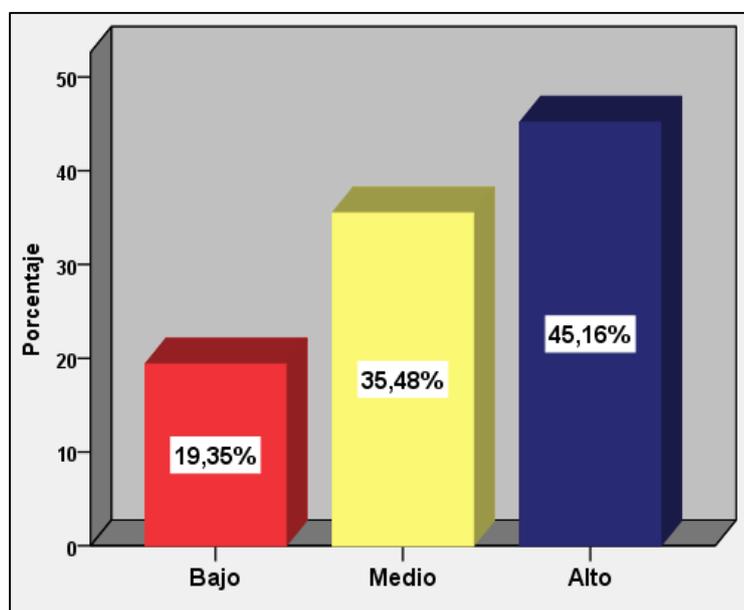
Fuente: Tabla 12

**Interpretación:** De la tabla 12; se observa que 25 trabajadores con el 40.32% de los encuestados están altamente de acuerdo con la gestión por competencias, 24 trabajadores con el 38.71% están mediamente de acuerdo con la gestión por competencias y 13 trabajadores con el 20.97% no están de acuerdo con la gestión por competencias de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

**Tabla 13.** Respecto a la variable productividad laboral

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	12	19,35
Medio	22	35,48
Alto	28	45,16
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 10.** Respecto a la variable productividad laboral

Fuente: Tabla 13

**Interpretación:** De la tabla 13; se observa que 28 trabajadores con el 45.16% de encuestados están altamente de acuerdo con la productividad laboral, 22 trabajadores con el 35.48% encuestados están mediamente de acuerdo con la productividad laboral y 12 trabajadores con el 19.35% están en desacuerdo con la productividad laboral de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

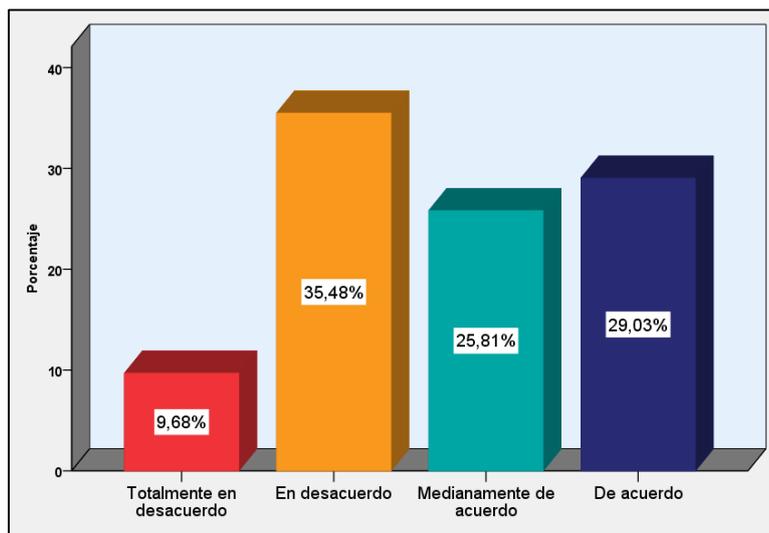
#### 4.1.2. Objetivo específico 1 y sus dimensiones

Determinar la relación que existe entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018

**Tabla 14.** Respecto a la dimensión competencias visibles

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	9,68
En desacuerdo	22	35,48
Medianamente de acuerdo	16	25,81
De acuerdo	18	29,03
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 11.** Respecto a la dimensión competencias visibles

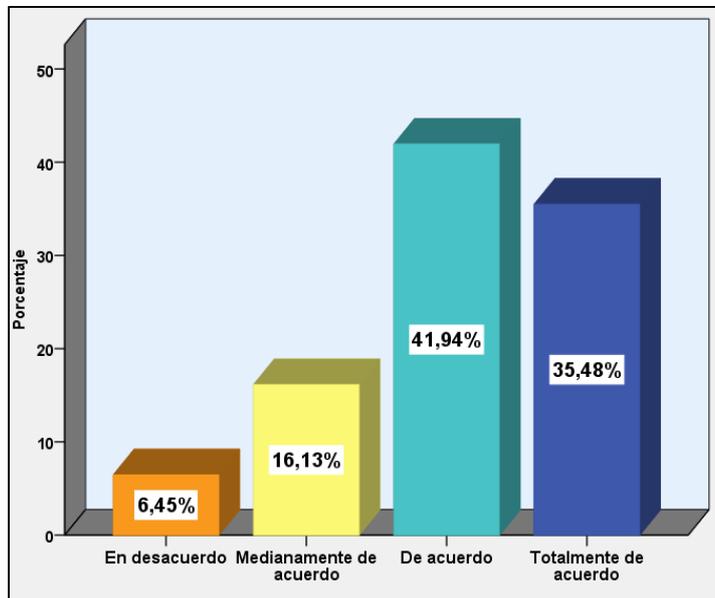
Fuente: Tabla 14

**Interpretación:** De la tabla 14; se observa que 22 trabajadores con el 35.48% de los encuestados están en desacuerdo con sus competencias visibles, 18 trabajadores con el 29.03% de los encuestados están de acuerdo con sus competencias visibles, 16 trabajadores con el 25.81% están medianamente de acuerdo con sus competencias visibles desarrollados en la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

**Tabla 15.** Respecto a la dimensión competencias no visibles

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	4	6,45
Medianamente de acuerdo	10	16,13
De acuerdo	26	41,94
Totalmente de acuerdo	22	35,48
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 12.** Respecto a la dimensión competencias no visibles

Fuente: Tabla 15

**Interpretación:** De la tabla 15; se observa que 26 trabajadores con el 41.94% de encuestados están de acuerdo que, si desarrollan sus competencias no visibles, que 22 trabajadores con el 35.48% están totalmente de acuerdo que si desarrollan sus competencias no visibles y 10 trabajadores con el 16.13% de los encuestados están medianamente de acuerdo que si desarrollan sus competencias no visibles en la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

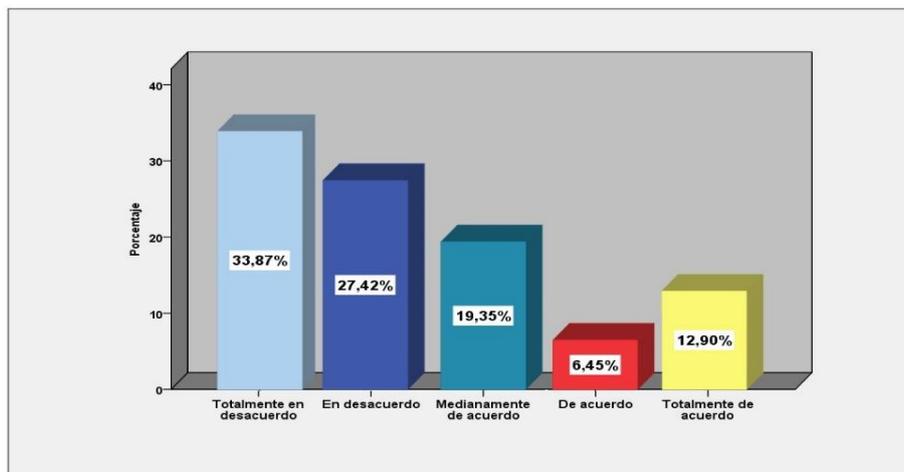
#### 4.1.3. Objetivo específico 2 y sus dimensiones

Determinar la relación que existe entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC.

**Tabla 16.** Respecto a la dimensión eficiencia

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	21	33.87
En desacuerdo	17	27.42
Medianamente de acuerdo	12	19,35
De acuerdo	4	6.45
Totalmente de acuerdo	8	12.90
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 13.** Respecto a la dimensión eficiencia

Fuente: Tabla 16

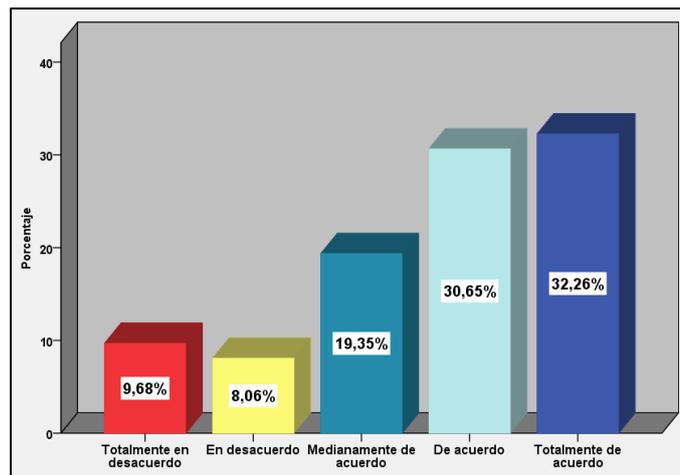
**Interpretación:** De la tabla 16; se obtiene el resultado de que 21 trabajadores con el 33.87% de encuestados están totalmente en desacuerdo con la planificación de los trabajos porque no logran ser eficientes, 17 trabajadores con el 27.42% de los encuestados están desacuerdos porque no logran ser eficiente, 12 trabajadores con el 19.35% están medianamente

de acuerdo con la eficiencia, 4 trabajadores con el 6.45% están de acuerdo con la eficiencia y o trabajadores están totalmente de acuerdo con la eficiencia.

**Tabla 17.** Respecto a la dimensión eficacia

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	9,68
En desacuerdo	5	8,06
Medianamente de acuerdo	12	19,35
De acuerdo	19	30,65
Totalmente de acuerdo	20	32,26
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 14.** Respecto a la dimensión eficacia

Fuente: Tabla 17

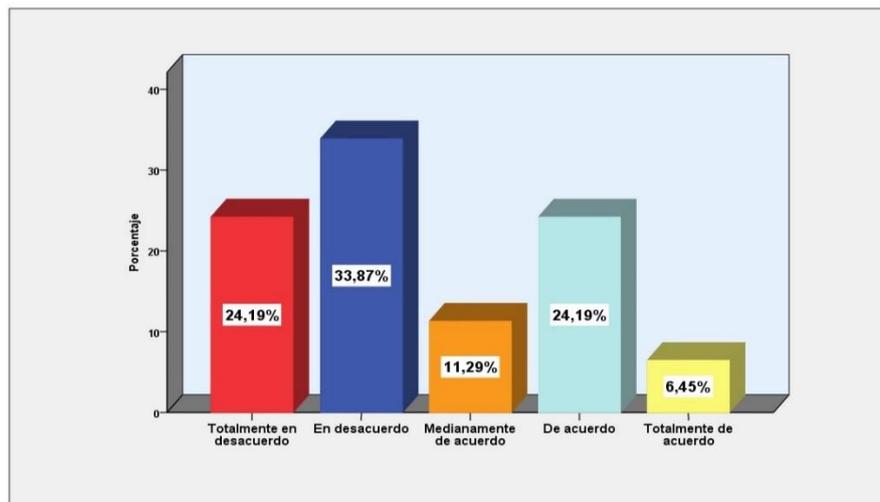
**Interpretación:** De la tabla 17; se conoce que 20 trabajadores con el 32.26% están totalmente de acuerdo con las herramientas proporcionadas por la empresa para el logro de la eficiencia, 19 trabajadores con el 30.65% están de acuerdo con las herramientas proporcionadas por la empresa, 12 trabajadores con el 19.35% están medianamente de acuerdo con las herramientas proporcionadas, 6 trabajadores con el 9.68% están en

totalmente en desacuerdo y 5 trabajadores con el 8.06% están en desacuerdo con las herramientas proporcionadas por la empresa para el logro de la eficiencia.

**Tabla 18.** Respecto a la dimensión adaptabilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	24,19
En desacuerdo	21	33,87
Medianamente de acuerdo	7	11,29
De acuerdo	15	24,19
Totalmente de acuerdo	4	6,45
Total	62	100,0

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado (elaboración propia)



**Figura 15.** Respecto a la dimensión adaptabilidad

Fuente: Tabla 18

**Interpretación:** De la tabla 18; se obtiene el siguiente resultado, que 21 trabajadores con el 33.87% están en desacuerdo si la empresa propone cambiar los procedimientos de trabajo, 15 trabajadores con el 24.19% están totalmente en desacuerdo si la empresa propone cambiar los procedimientos de trabajo, 15 trabajadores con el 24.19% están de acuerdo si la empresa propone cambiar los procedimientos de trabajo, 7 trabajadores con el 11.29% están

mediamente de acuerdo y 4 trabajadores con el 6.45% están en totalmente de acuerdo si la empresa propone cambiar los procedimientos de trabajo es decir no son adaptables al cambio.

#### 4.1.4. Contrastación de hipótesis

##### Prueba de hipótesis general

**Tabla 19.** Correlación de la gestión por competencias con la productividad laboral

		<b>Gestión por Competencias</b>		<b>Productividad laboral</b>	
Gestión por Competencias	Correlación de Pearson	de	1	,548**	
	Sig. (bilateral)			,000	
	N		62		62
Productividad Laboral	Correlación de Pearson	de	,548**	1	
	Sig. (bilateral)		,000		
	N		62		62

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 19, se demuestra la existencia de una correlación de Pearson, con el siguiente valor de  $r = 0,548$  por lo que se ha determinado que, si existe una correlación positiva alta, entre la variable gestión por competencias con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC. De acuerdo a estos resultados obtenidos podemos aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula en vista de que existe una correlación positiva en ambas variables. Por lo tanto se valida la hipótesis.

#### 4.1.5. Prueba de hipótesis específica 1

*Tabla 20.* Correlación de las competencias visibles con la productividad laboral

		Competencias visibles	Productividad laboral
Competencias visibles	Correlación	1	,408**
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)		,001
	N	62	62
Productividad laboral	Correlación	,408**	1
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	62	62

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado

**Interpretación:** En la tabla 20, se identifica la existencia de una correlación de Pearson, con el siguiente valor de  $r = 0,408$ , y se ha determinado el siguiente resultado, que si existe una correlación positiva media, entre la dimensión competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC. De acuerdo a estos resultados obtenidos podemos aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula en vista de que existe una correlación positiva media en ambas variables. Por lo tanto se valida la hipótesis.

#### 4.1.6. Prueba de hipótesis específica 2

*Tabla 21.* Correlación de las competencias no visibles con la productividad laboral

		Competencias no visibles	Productividad laboral
Competencias no visibles	Correlación	1	,466**
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	62	62
Productividad laboral	Correlación	,466**	1
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	62	62

Fuente: Matriz de datos del instrumento aplicado

**Interpretación:** En la tabla 21, se identifica la existencia de una correlación de Pearson, con el siguiente valor de  $r = 0,466$ , y se ha determinado el siguiente resultado, que, si existe una correlación positiva, entre la dimensión competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC. De acuerdo a estos resultados obtenidos podemos aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula en vista de que existe una correlación positiva en ambas variables.



#### 4.1.7. El objetivo específico 3

PROPONER LINEAMIENTOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA OBTENER LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARTIA Y MINERIA SAC.

.La propuesta se ha realizado teniendo en cuenta varios aspectos; tales como experiencia propia en el trabajo por el investigador, base de datos del área de producción, Recursos humanos de la empresa y se reforzó con datos obtenidos por el investigador mediante las encuestas y cuestionarios realizados.

##### **Lineamiento 1.-** Mejorar la gestión de recursos humanos por competencias

En la actualidad como primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado.

- ✓ Se debe contratar personal de acuerdo al perfil del puesto.
- ✓ Motivar el desempeño del personal.
- ✓ Incentivar a capacitaciones para que pueda seguir su desempeño.
- ✓ Evaluar al personal.
- ✓ Mejorar el clima laboral.
- ✓ Aumentar la eficacia y eficiencia del personal.
- ✓ Mejorar el desempeño general de la empresa.

##### **Lineamiento 2.-** mejorar la programación del recurso tangibles e intangibles

Los recursos tangibles son las herramientas en el proceso de producción de la empresa tales como; maquinarias pesadas y unidades de acarreo y los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual.



- ✓ Programar las maquinarias para el mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo al horómetro y el estado de depreciación.
- ✓ Programar unidades de acarreo para el mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo al horómetro y el estado de depreciación.
- ✓ Programar el trabajo de las maquinarias en coordinación con el cliente.
- ✓ Definir con el cliente el tiempo de trabajo de las maquinarias y unidades de acarreo.
- ✓ Comunicar oportunamente al personal operativo y a conductores sobre el mantenimiento de las unidades.
- ✓ Comunicar oportunamente al personal operativo y a conductores sobre las programaciones acordadas con el cliente.

**Lineamiento 3.-** Potenciar las capacidades y habilidades del empleado

Las capacidades es base de una empresa que están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales.

- ✓ Saber escuchar el aporte de los empleados porque es muy valioso; ya que esto ayuda a neutralizar el peligro y aprovechar las oportunidades.
- ✓ Saber transmitir la información.

**Lineamiento 4.-** implementar programas de reconocimiento de logros

La empresa debe llevar un control interno estricto de la producción mensual y anual a fin de incentivar a los trabajadores, asimismo hacer un reconocimiento y distinciones a los trabajadores más eficientes. (haciéndole presente un certificado u otros incentivos).

**Lineamiento 5.-** programas de inducción y adaptación



La empresa debe tener muy en cuenta la inducción de un nuevo personal hacia el trabajo, ya que desconoce la empresa en muy importante orientar sobre los trabajos a realizar inherentes al puesto, al mismo tiempo presentar a sus compañeros de trabajo.

#### **4.1.8. PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**Gestión por competencias:** Una competencia es un conjunto de habilidades, atributos, experiencia, rasgos de personalidad, conocimientos y cualidades que están vinculados a los objetivos de la organización y son clave para producir resultados. Tienen, por tanto, un valor predictivo a la hora de conocer la efectividad con la que un individuo desempeñará sus funciones en la organización.

Las habilidades interpersonales, la adaptabilidad, la capacidad para trabajar en equipo o la facilidad para automotivarse son algunas de las competencias más buscadas en el lugar de trabajo.

Aunque existen muchas definiciones de competencia diferentes, un elemento común a todas ellas es la relación directa e interdependiente entre el trabajo y en el trabajador, que permite vincular éstas con los objetivos estratégicos y las capacidades de la organización, a la vez que hace posible emplearlas para realizar un seguimiento del rendimiento en todas las áreas de recursos humanos, incluyendo la capacitación, el desarrollo, la gestión del rendimiento y la planificación de carreras.

#### **Objetivos**

Proponer la gestión por competencias como una herramienta de manejo del recurso humano, a través de un documento que describa su estructura de aplicación a una empresa en general; esencialmente: definiciones, modelos, ejemplos y comparaciones.



**Plan de Gestión por competencias:** Antes de efectuar la implementación de un Plan de Gestión por Competencias dentro de una Organización, se debe realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la misma, a fin de poder detectar las verdaderas necesidades y falencias que limitan e impiden el éxito de dicha Organización.

- ✓ En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del Plan. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de la alta gerencia no podría garantizar su éxito.
- ✓ Complementariamente es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- ✓ Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas capacitadas en los cargos objeto de estudio.
- ✓ Realizar un análisis de la situación actual, para lo cual podemos usar una herramienta muy conocida como el FODA, esta permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. De igual modo, hay situaciones o posibles grietas que quienes están mucho tiempo en una organización que no logran ver, por lo que es recomendable en esto contar con el apoyo de un consultor externo.
- ✓ Una vez llevado a cabo los pasos anteriores, está en condiciones de efectuar un diagnóstico general empezando por las personas y luego por los procesos y equipos.



Posterior a este proceso de estudio y análisis de la situación real de una organización, se cuenta con la capacidad de implantar un modelo de competencias. Es así como Rodríguez (s/f) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica seis fases de implementación del modelo:

**a). Identificación de los factores clave de la organización.**

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. El proceso de definición de la estrategia organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

**b) Definición y elaboración del diccionario de competencias.**

El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).



Este diccionario debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya hemos mencionado, las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

#### **c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.**

En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

#### **d) Evaluación de las competencias personales.**

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más 26 conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas.



En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum. (Lira, 2005)

**e) Identificación de la brecha de competencias.**

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas.

**f) Elaboración de planes de acción.**

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias), a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. Al analizar la brecha la empresa sabrá qué hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar a su personal. (Rodríguez, s/f).

A continuación se expondrán los elementos de Recursos Humanos que más se ven influenciados, según la literatura, cuando se implanta un Modelo de Gestión por competencias dentro de una organización.

**4.1.9. Elementos de recursos humanos influenciadas por la implementación de un modelo de gestión por competencias dentro de una organización.**

Los modelos de competencias juegan un papel importante en cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. Es por eso que, identificando las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una



organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión, y remuneración entre otros. (Rodríguez, s/f).

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo, el desafío será integrarlo a los sistemas de gestión de recursos humanos. Para lograr una integración exitosa, es importante que la organización tenga claro cuáles serán las eventuales aplicaciones del modelo antes de comenzar su desarrollo. (Rodríguez, s/f).

Comentaremos brevemente su aplicación a los distintos sistemas:

#### **4.1.10. Sistema plan de carrera**

El plan de carrera es un enfoque que busca desarrollar futuras aptitudes, basándose en la colocación de las personas en puestos de trabajo minuciosamente estudiados, para brindarles la oportunidad de desarrollar las competencias y postular a puestos más altos. (HayGroup, 1996).

La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios uniformes y aceptados por todos. Lo importante en esto es transparentar la planificación de Recursos Humanos, permitiendo determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como la creación de planes de capacitación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando a los candidatos para un rol determinado. (Rodríguez, s/f).

- ✓ Diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización, que conecte los distintos cargos indicando las precedencias entre las familias de cargos.
- ✓ En cada caso, identificar las competencias diferenciadoras respecto a los cargos precedentes.



- ✓ Definir las recomendaciones (capacitación o selección), para cada competencia del plan de carrera.

Un adecuado enfoque de plan de carrera, debe realizar un análisis de puestos en términos de tareas y de conductas necesarias para que sus ocupantes alcancen un desempeño superior. (Saracho, 2005).

Por lo tanto, dicho plan conlleva a una relación puesto-persona que, considerando las exigencias del puesto, permite ascender a niveles superiores de responsabilidad, garantizándole con esto a la organización la disponibilidad del personal de valía que necesita para lograr sus objetivos.

#### **4.1.11. Sistemas de capacitación**

Los programas de capacitación están orientados a ajustar las necesidades, tanto de las personas como de la empresa, para desarrollar las competencias que se requieren para generar valor en toda la cadena productiva. (Gallegos, s/f).

La metodología, en un sistema de capacitación por competencias, está dirigida a desarrollar el “saber hacer” de las personas, para que pueda lograr el éxito dentro de su puesto. Sin embargo, no persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo, ya que lo que hace es identificar las necesidades reales de capacitación que se requieren para superar las debilidades, y lograr así desarrollar sus habilidades y conocimientos. (Zapata, 2001)

#### **4.1.12. Sistema de planes de sucesión**

Los planes de sucesión permiten a una empresa determinar cuáles son las competencias actuales críticas necesarias para triunfar en puestos claves, así como también las competencias estratégicas indispensables para el éxito futuro. Luego de determinar quiénes son las personas “idóneas”, se pueden elaborar planes de desarrollo



específico, basados en las competencias requeridas para mejorar la capacidad de las personas y que puedan cubrir los objetivos de negocio de la organización. (HayGroup, 1996).

La utilización de un plan de sucesión basado en competencias, entrega un gran valor agregado a cada persona, que radica en la evaluación precisa y sistemática de los factores críticos necesarios para el éxito en puestos clave. Además facilita la adecuación persona- puesto con la formación y desarrollo diario de éstas, para que en el futuro guíen la empresa.

Los planes de sucesión efectivos no sólo identifican los individuos que están preparados para ser promovidos, sino que también permiten crear una guía para desarrollar otros candidatos con alto potencial. (Rodríguez, s/f).

La planificación de la sucesión se centra en las necesidades estratégicas que tiene la organización, pues esto le permite asegurar los recursos necesarios al momento de presentar vacantes los cargos más críticos de la estructura. (Saracho, 2005).

#### **4.6.6. Reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorporan personas a un puesto determinado dentro de una empresa. Este es un paso de suma importancia, ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto a ocupar. La gestión eficaz de los recursos humanos dentro de una organización debe comenzar con una adecuada y eficiente selección del personal que la conforma. (Morales, 2008).

Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.



Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- ✓ Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- ✓ Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes debido a la rotación de personal.
- ✓ Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas

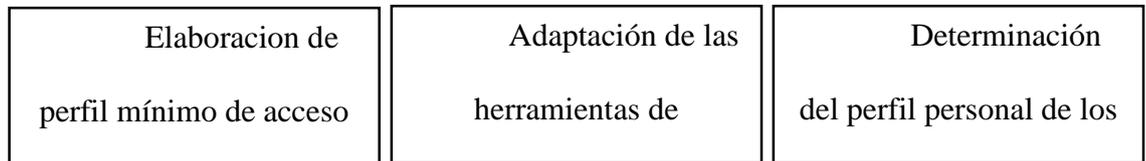
El objetivo de la selección por competencias es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Pero, además, en el modelo de gestión por competencias, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato. (Fernández, 2005).

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa, y el perfil de competencias del puesto al que aspira. (Fernández, 2005).

El perfil de competencias del puesto marca los requerimientos, tanto en el ámbito de los conocimientos técnicos, como de las cualidades profesionales a exigir a los candidatos que pretenden incorporarse a una empresa en un puesto. En tanto, el perfil personal de competencias, representa la cualificación profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades que poseen los candidatos. Para la determinación del perfil personal de competencias se utilizarán una serie de pruebas

y herramientas de evaluación, tanto de conocimientos técnicos como de cualidades profesionales. (Fernández, 2005).

Para la consecución de este objetivo es necesario seguir los siguientes pasos:



Fuente: Fernández, 2005

#### **Fases de un proceso de selección**

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso (Rodríguez, s/f):

- ✓ Análisis y definición del perfil.
- ✓ Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- ✓ Preselección de currículos.
- ✓ Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- ✓ Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- ✓ Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- ✓ Contratación y acogida.
- ✓ Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- ✓ Actualización de la base de datos

#### **Herramientas utilizadas para la selección por competencias.**

- ✓ **La entrevista focalizada:** Entrevista estructurada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto.



- ✓ **Test:** Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas, como por ejemplo, Pensamiento Analítico. Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias.
- ✓ **Simulaciones**, ejercicios prácticos y Assessment Center: Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más Elaboración de perfil mínimo de acceso Adaptación de las herramientas de evaluación Determinación del perfil personal de los candidatos 33 parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role playing, Ejercicios de simulación.
- ✓ **Información Bibliográfica:** Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en las que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.
- ✓ **Entrevista Telefónica:** Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center.

Por último, es deseable que los sistemas de selección se validen para garantizar que funcionen adecuadamente. Para esto las organizaciones deberían realizar el seguimiento y control del desempeño de las personas seleccionadas por el mismo. (Rodríguez, s/f)

#### 6.4.7. Sistema retributivo

La retribución constituye el elemento de la dirección de recursos humanos más complejo de gestionar, pues sobre este tema todo empleado tiene algo que decir, proponer o, simplemente, no estar satisfecho con lo recibido. Por este motivo los empleadores deben ser capaces de aunar la recompensa con la carrera profesional, el



equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores. (Fernández, 2005).

Es importante recordar que la misión del sistema de compensaciones es “atraer, motivar y retener a los mejores empleados dentro de una empresa”. (Fernández, 2005).

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias. (Rodríguez, s/f).

El diseño de un modelo retributivo por competencias trae consigo los siguientes imperativos (Fernández, 2005):

- ✓ Flexibilizar la estructura salarial de la empresa para acomodarla a las exigencias de una empresa organizativa más dinámica, requerida por los cambios del entorno.
- ✓ Compensar económicamente, con criterios de equidad y competitividad, el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización.
- ✓ Prestar soporte a la ejecución de los procesos de negocio incentivos en conocimiento.
- ✓ Motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos.



- ✓ Premiar diferenciadamente a aquellos que alcanzan un mayor rendimiento, es decir, se trata de recompensar a las personas y no basarse únicamente en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.
- ✓ Retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional, y por la movilidad funcional efectiva.
- ✓ Racionalizar las estructuras retributivas integradas por numerosos pluses y complementos, situación que perjudica claramente la necesaria sencillez, transparencia y objetividad de los sistemas retributivos.



## 4.2. DISCUSIÓN

La presente investigación busca determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la productividad laboral que se realiza en la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, en el año 2018.

Se debe precisar que el concepto de Gestión por Competencias está vinculado con las competencias conductuales del modelo de Iceberg; competencias visibles y competencias no visibles, asimismo; productividad laboral está vinculado con las dimensiones de la productividad laboral; tales como eficiencia, eficacia y adaptabilidad, que están en función de los conceptos y definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación.

El resultado obtenido en la investigación nos muestra que existe una relación positiva de variables de gestión por competencias y la productividad laboral correspondiente a la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, periodo 2018, con un nivel de correlacional positiva media alta  $r = 0.548$  en correlación de Pearson. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general la cual menciona que existe relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral del personal DYM Maquinaria Y Minería SAC en el periodo de estudio.

Asimismo, tienen que comprender mejorar el desarrollo de conocimientos y habilidades y destrezas para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo hacia la empresa.



## CONCLUSIONES

**Primero:** En la correlación de las competencias visible con la productividad laboral, existe una correlación positiva media, por lo tanto, las competencias visibles del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC; se pueden potenciar las competencias visibles en los puestos administrativos y operativos, porque un personal con competencias desarrolladas será capaz de entender y hacerse entender, de gestionar las situaciones y aportar soluciones de calidad a las labores que realiza.

**Segundo:** En la correlación de las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC; en lo cual se considera capacitar e incentivar en las acciones de autoimagen, motivos, pensamientos y preferencias, a fin de seguir mejorando el nivel de productividad laboral.

**Tercero:** Se concluye que mediante la aplicación de la propuesta lineamientos de gestión de recursos humanos por competencias para obtener productividad laboral en el personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC. Se tiene que corregir la gestión de recursos humanos por competencias; se considera corregir la programación de los recursos tangibles y no tangibles, implementando programas de reconocimiento de logros.

**Cuarto:** La gestión por competencias es una herramienta estratégica de gestión de recursos humanos en las empresas, sin importar el tamaño de la empresa, pero que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método. La empresa estudiada en esta investigación, aplica de manera regular la gestión por competencias y como tal se tiene productividad laboral positiva media, asimismo, se evidencia que si existe una correlación positiva media de gestión por competencias con la productividad laboral con lo cual se prueba la hipótesis planteada.



## RECOMENDACIONES

**Primero:** Teniendo en cuenta la correlación de las competencias visible con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, se recomienda potenciar las competencias visibles en los puestos administrativos y operativos, a fin de encontrar la eficiencia en los resultados obtenidos.

**Segundo:** Luego de haber obtenido la correlación positiva entre las dimensiones competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC; se recomienda tomar acciones desde la planificación de selección del personal para dar mayor importancia a las competencias no visibles, teniendo en cuenta la necesidad de superación del personal y asimismo seguir mejorando el nivel de productividad laboral.

**Tercero:** Teniendo en cuenta la aplicación de la propuesta lineamientos de gestión de recursos humanos por competencias para obtener productividad laboral en el personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC. Se recomienda mejorar la gestión de recursos humanos por competencias; mejorar programación de los recursos tangibles y no tangibles, implementar programas de reconocimiento de logros.

**Cuarto:** Habiendo identificado en la presente investigación una correlación positiva media entre la gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC, se recomienda usar herramientas de gestión de recursos humanos aplicando el modelo de Iceberg a fin de seguir mejorando la productividad laboral del personal de la empresa DYM.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2005). *"Desempeño por Competencias Evaluación de 360°"*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Andrade, S. (2005). *"Diccionario de Economía"*. Editorial Andrade.
- Arriagada, I., Avendaño, M., Bravo, R., Bullemore, M., & Daroch, C. (2004). *"Una década de desarrollo social en América Latina 1990-1999"*. Santiago de Chile: CEPAL.  
Obtenido de  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2382/1/S2004000\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2382/1/S2004000_es.pdf)
- Cacsire G, G. I. (2019). *"La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno"*. Puno-Perú. Obtenido de  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10930/Gladys\\_Irene\\_Cacsire\\_Grimaldos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10930/Gladys_Irene_Cacsire_Grimaldos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calle, R. (2014). *"La senda de la atención plena"*. Barcelona: Ilumina el presente. Obtenido de  
<https://books.google.com.pe/books?id=uQXxAwAAQBAJ&pg=PT9&dq=atencion+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYgbnv8LLIAhWBv1kKHfyEA74Q6AEIMDAB#v=onepage&q&f=false>
- Carpio C, J. J. (2019). *"Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C. Chiclayo 2018"*. Pimentel-Perú.  
Obtenido de  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6016/Carpio%20de%20la%20Cruz%20Jully%20Jhojana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, S. (2018). *"Metodología de la investigación científica"*. Lima: Editorial San Marcos.
- Charaja C, F. (2019). *"El MAPIC en la investigación científica"*. Puno: Corporación MERU.
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de Investigación*. Puno.
- Chiavenato, I. (2004). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México: McGraw Hill.



- CICAP. (29 de Junio de 2017). "Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente". *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-crecer-profesionalmente/>
- Condori M, M. N. (2018). "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones Puno-2017*". Puno-Perú. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori\\_Mamani\\_Miriam\\_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7907/Condori_Mamani_Miriam_Noemi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Davila, M. (24 de Julio de 2012). "Actitudes y Valores". *Psicología general*.
- Díaz I, D. (2012). "Modelo de competencias". *Sistema regional de cooperación para la vigilancia de la seguridad operacional*, 11.
- Díaz, E., Drapkin, C., García, M., & Povill, N. (2017). "*La empresa total*". Barcelona: Profit. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Uu8mDwAAQBAJ&pg=PT129&dq=adaptabilidad+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTmLCy7vnlAhWuxFkKHRklAVkQ6AEIMzAC#v=onepage&q=adaptabilidad%20en%20la%20empresa&f=false>
- Española, R. A. (2014). "*Diccionario de la lengua española*". España Madrid: <http://www.rae.es/obrasacademicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>.
- Fernandez. (2005). "*Gestion Por Competencias*". España: Pearson Educación S.A.
- Fernández R, M. S. (1997). "*Eficiencia organizacional*". Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=d3z\\_i6znsFUC&pg=PA55&dq=que+es+la+eficacia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwioyuyT5vnlAhUprlkKHbGJB4wQ6AEIVDAG#v=onepage&q=que%20es%20la%20eficacia&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA55&dq=que+es+la+eficacia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwioyuyT5vnlAhUprlkKHbGJB4wQ6AEIVDAG#v=onepage&q=que%20es%20la%20eficacia&f=false)
- Fernández S, E. (2010). "*Administración de empresas*". España: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA479&dq=adaptabilidad+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM1Y7g4LLIAhXypVkKHcTIAwY4HhDoAQg3MAI#v=onepage&q=adaptabilidad%20laboral&f=false>
- Fernandez, C., & Batista, P. (2007). *Metodología de la investigación* (6° ed.). Mexico: Mc Graw Hill.



- Fundaciones Chile . (2004). *"Competencias Laborales para Chile"*. Chile: Chile: Recrea Ltda.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *"Evaluación del desempeño individual"*. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=gTRoFsGl\\_0EC&pg=PA193&dq=desempe%C3%B1o+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQsPKc87LIAhXEp1kKHX41CGsQ6AEIPTAD#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20es&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=gTRoFsGl_0EC&pg=PA193&dq=desempe%C3%B1o+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQsPKc87LIAhXEp1kKHX41CGsQ6AEIPTAD#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20es&f=false)
- Guzmán R, E. (2019). *"La productividad laboral"*. Grupo milenio. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-/la-productividad-laboral>.
- Hernandez S, R. (2019). *Metodología de la investigación* (1° ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Education.
- Inno. (2017). *"Innovación, gestión por competencias del personal y su impacto en la competitividad de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos Públicos de la Región Puno"*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6220/EPG888-00888-01.pdf?sequence=1&isAllowed>.
- Jünemann, F., Campino, V., Y, L., & D, C. (2019). *"Proyecto fomento a la igualdad de genero en el trabajo"*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado. Obtenido de [https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2019/08/manual\\_adaptabilidad\\_laboral.pdf](https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2019/08/manual_adaptabilidad_laboral.pdf)
- Kelchne, L. (1 de Febrero de 2018). "Los rasgos de personalidad y el desempeño de los empleados". *Cuida tu Dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13158339/los-rasgos-de-personalidad-y-el-desempeno-de-los-empleados>
- Koontz, H., & W, H. (2004). *"Administración un Perspectiva Global"*. México: McGraw Hill.
- Koontz, J., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). *"Administracion una Perpectiva Global"*. México: Mc Graw Hill.



- Luque A, M. D. (2019). *"La gestión logística y su relación con la productividad laboral de los trabajadores en la caja rural de ahorro y crédito los andes de la ciudad de puno - periodo 2017"*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12102/Luque\\_Apaza\\_Mirla\\_Danitza.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12102/Luque_Apaza_Mirla_Danitza.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral*. Montivideo: CINTERFORD.
- Nava, C. V. (2005). *"¿Qué es la calidad?"*. México: Limusa. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=gdGs17C2KeoC&pg=PA16&dq=calidad++e&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiekK7d77LlAhXIs1kKHeMdBdNY4ChDoAQhHMAQ#v=onepage&q=calidad%20es&f=false>
- Navarro L, M. A., & Lladó L, D. M. (2014). *"La gestión escolar"*. Estados Unidos: Polibrio LLC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=M3N8AwAAQBAJ&pg=PA20&dq=gestion+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiK3qaPkrPIAhVJxVkJHWyRAvQQ6AEINzAC#v=onepage&q=gestion%20es&f=false>
- Noriega, F. (Miércoles de Febrero de 2009). *Joblers.net*. Obtenido de Joblers.net: <https://www.joblers.net/productividad-laboral/>
- Núñez H, M. E. (2009). *"APA diccionario conciso de psicología"*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=GIX7CAAQBAJ&pg=PT174&dq=Autoimagen+trabajador&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGttGv6bLlAhVNmlkKHaeGbd4Q6AEISDAE#v=onepage&q=Autoimagen%20trabajador&f=false>
- Olivera S, R. (2002). *"Teoría de la Administración"*. Madrid: Editores S.A.
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2015). *"Metodología de la investigación, guía para elaborar un proyecto en salud y educación"*. Lima: Editorial San Marcos.
- Pino, R. (2018). *"Metodología de la investigación,"*. Lima: San Marcos.
- Pino, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Prieto B, P. G. (2013). *"Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal"*. Colombia. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del>



%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

Prokopenko, J. (2005). *"Gestión de la productividad"* (1ra ed.). Ginebra.

Rabago L, E. (2010). *"Gestión por competencias"*. España: Gesbiblo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Hs8lm2CdcUC&printsec=frontcover&dq=gestion+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj9uWp7vTIAhXNxlkKHd0qBiMQ6AEINTAC#v=onepage&q=gestion%20por%20competencias&f=false>

Reyes R, A. E. (2017). "Productividad laboral". *Entorno empresarial*, 5.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *"Comportamiento Organizacional"*. México: Pearson Prentice Hall.

Robins, S., & Coulter, M. (2009). *"Administración"*. España: Pearson Educación.

Rodriguez C, D. A. (2016). *"Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016"*. Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE\\_MAEST\\_ADM\\_DINA.RODRIGUEZ\\_MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS.PARA.MEJORAR.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE_MAEST_ADM_DINA.RODRIGUEZ_MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS.PARA.MEJORAR.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL_DATOS.PDF)

Rodriguez I, J. C. (2016). *"El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la empresa Automotores de la Sierra S.A. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22193/1/TESIS%20JC%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf>

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2002). *"Economía"*. Internacional: McGraw Hill.

Sanders O, J. (2011). *"Liderazgo espiritual"*. Michigan: Editorial Portavoz. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=iZQ9R4wKzgC&pg=PA25&dq=liderazgo+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUjImN8rLIAhVFpFkKHUEDBVEQ6AEINjAC#v=onepage&q=liderazgo%20es&f=false>

Silva O, O. A. (2007). *"Planificación eficiente y tangible"*. Caracas: Grupo Planes.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=y5vcU74bTAcC&pg=PA23&dq=que+es+la>



- +eficiencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitvOnz3\_nlAhWLSlkKHUY1A\_IQ6AEI  
YDAI#v=onepage&q=que%20es%20la%20eficiencia&f=false
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *"Competence at work, models for superior performance"*. Nueva York.
- Supo P, E. (2019). *"Gestión de competencias del talento humano y su relación en la calidad de atención al usuario en el centro de asesoramiento contable empresarial Una Puno 2016-2017"*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11318/Supo\\_Pilco\\_Edgar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/11318/Supo_Pilco_Edgar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tito H, P. L. (2012). *"Gestion por competencias y la productividad laboral en la empresa de sector de confeccion de calzado de Lima Metropolitana"*. Lima: Tesis para optar el grado academico del doctor en ciencias administrativas.
- Trigos S, L. M. (2014). *"La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno"*. Puno-Perú. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/261/EPG773-00773-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Univalia, f. p. (13 de agosto de 2012). *Univalia*. Obtenido de Univalia: <https://univaliaformacion.wordpress.com/2012/08/13/competencias-que-son-y-como-desarrollarlas-primera-parte/>
- Van den B, É. (2016). *"Gestión gerencial y empresarial"*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=9sS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+gerencial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9uaDqivflAhXtw1kKHb5ODHwQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Vera V, E. P. (2016). *"La gestion por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Huayaquil Agencia Portoviejo"*. Portoviejo-Manabí-Ecuador: Universidad Tecnica de Manabí.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2004). *"Desarrollo de habilidades directivas"* (Sexta ed.). Editorial Perason Educación.



# ANEXOS

## ANEXO 01: ENCUESTAS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES: GESTION POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>						
<b>Dimensión: Competencias visibles</b>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Medianamente De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
<b>Conocimiento</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	La empresa emplea un plan de capacitación para mejorar sus conocimientos					
2	Las capacitaciones ayudan a realizar eficientemente las actividades					
3	Antes de realizar sus actividades diarias conoce los posibles riesgos del lugar de trabajo.					
<b>Habilidades</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
4	En el trabajo le permiten desarrollar sus habilidades comunicativas					
5	Ud. Propone las alternativas para optimizar sus actividades a realizar					
6	Ud. Realiza trabajo en equipo en la empresa					
<b>Dimensión: Competencias no visibles</b>						
<b>Actitudes y Valores</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7	Ud. Esta dispuesto a cumplir las metas de la empresa					
8	Ud. Posee la capacidad para resolver asuntos laborales bajo presión.					
9	Ud. considera que la política de la empresa esta acorde a sus principios y valores					
<b>Auto Imagen</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10	Ud. Cree que la empresa reconoce que es buen trabajador					
11	Ud. se considera buen trabajador					



12	Ud. Se considera importante para la empresa					
<b>Rasgos de Carácter</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Ud. domina su temperamento frente a problemas de su trabajo					
14	Ud. Maneja sus emociones de manera profesional					
15	Ud. Considera que las capacitaciones te ayudarían a mejorar tu carácter					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>						
<b>Dimensión: Eficiencia</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	La empresa planifica oportunamente las actividades a realizar durante la semana o mes					
17	Ud. considera que hay restricciones en las actividades que realizas					
18	Ud. Realiza el uso adecuado de las herramientas para cumplir con el trabajo en el menor tiempo posible					
<b>Dimensión: Eficacia</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19	La empresa le brinda herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones					
20	La empresa propone nuevas estrategias para mejorar los procedimientos					
21	Se ejecutan las actividades programadas					
<b>Dimensión: Adaptabilidad</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
22	Ud. estaría de acuerdo si la empresa propone cambiar los procedimientos de trabajo					
23	Ud. Se adapta a la rotación del personal por frente de trabajo					

**Anexo 1: Instrumento cuestionario de preguntas**

## Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: “Gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa DYM maquinaria y minería SAC”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables, dimensiones	Metodología	Prueba estadística
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre gestión por competencias y la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL:</b> Existe relación significativa directa entre la gestión por competencias con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018</p>	<p><b>VARIABLE 1</b> GESTIÓN POR COMPETENCIA</p> <p><b>DIMENSIONES</b> S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias visibles</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Investigación cuantitativa</p> <p><b>Diseño</b> No experimental</p>	<p>Medidas de tendencia central. R de Pearson</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018?.</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018?.</p> <p>c) ¿Cómo puede mejorar la gestión por competencias para obtener productividad laboral de la empresa?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>a) Conocer la relación que existe entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018</p> <p>c) Proponer lineamiento de gestión de recursos humanos por competencias para obtener productividad laboral en el personal de la empresa</p>	<p><b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>a) Existe relación significativa directa entre las competencias visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018</p> <p>b) Existe relación significativa directa entre las competencias no visibles con la productividad laboral del personal de la empresa DYM Maquinaria y Minería SAC 2018.</p>	<p><b>Nivel</b> Descriptivo-correlacional</p> <p><b>Población:</b> Personal de la Empresa DYM Maquinaria y Minería SAC</p> <p><b>Muestra</b> 62 empleados de la empresa</p> <p><b>Técnica:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>		



### Anexo 3: Instrumentos validados por juicio de expertos



Juliaca, 23 de octubre del 2019

CARTA N° 001-2019.

Señor (a): Dr. Tomas Veliz Quispe.....

De mi mayor consideración por medio de la presente me dirigieme a usted, con la finalidad de saludarlo y a la vez comunicarle que la suscrita está realizando un trabajo de investigación titulado: “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA, PERIODO 2017”, el cual ha sido aprobado y autorizado su inscripción correspondiente.

Por tal motivo, solicito respetuosamente su valiosa opinión o juicio de experto en relación al instrumento de investigación; el mismo que se aplicará al trabajo de investigación antes mencionado. Para mayor información adjunto la Matriz de Consistencia, Matriz operacional de las variables, formato de opinión de expertos para ser llenado el instrumento de investigación (encuesta).

Agradeciendo por anticipado la atención prestada a la presente, se despide de Usted.

Atentamente.

  
.....  
Bach. Sandra Benito Apaza



## DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del informante: Sandra Benito Apaza

1.2. Cargo e institución donde labora:

Nombre del instrumento o motivo de evaluación: Encuesta sobre el “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA, PERIODO 2017”,

1.3. Autor del instrumento: Sandra Benito Apaza

Bachiller: En Ciencias de la Administración

Nº	DIMENSIONES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
			1 - 20	21 - 40	41- 60	61-80	81-101
1	Imaginación	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
2	Creatividad	Está expresado en conductas observables.				X	
3	Concentración	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	Expresión	Existe una organización lógica entre (variables e indicadores)					X
5	Planificación	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6	Textualización	Adecuado para valorar aspectos sobre la Gestión por competencias y la productividad					X
7	Revisión-corrección	Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis.				X	
9	Edición	Entre los índices indicadores y las dimensiones				X	



II. OPINION DE APLICABILIDAD:

*El instrumento es fiable  
para la investigación*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

*90%*

IV. LUGAR Y FECHA:

*E.P.A. Escuela profesional de  
Administración UNA- PUNO, 23/10/19*

DNI N° *29397981*

Teléfono N° *989643308*

**Firma del Experto**  
**Dr. Tomás Félix Quispe Adm.**  
**CLAQ N° 000177**



Juliaca, 23 de octubre del 2019

CARTA N° 001-2019.

Señor (a): Dr. Rodriguez Huamani Rolando Esteban

De mi mayor consideración por medio de la presente me dirigió a usted, con la finalidad de saludarlo y a la vez comunicarle que la suscrita está realizando un trabajo de investigación titulado: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA, PERÍODO 2017", el cual ha sido aprobado y autorizado su inscripción correspondiente.

Por tal motivo, solicito respetuosamente su valiosa opinión o juicio de experto en relación al instrumento de investigación; el mismo que se aplicará al trabajo de investigación antes mencionado. Para mayor información adjunto la Matriz de Consistencia, Matriz operacional de las variables, formato de opinión de expertos para ser llenado el instrumento de investigación (encuesta).

Agradeciendo por anticipado la atención prestada a la presente, se despide de Usted.

Atentamente.

  
.....  
Bach. Sandra Benito Apaza



## DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y Nombres del informante: Sandra Benito Apaza

1.2. Cargo e institución donde labora:

Nombre del instrumento o motivo de evaluación: Encuesta sobre el “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA, PERIODO 2017”,

1.3. Autor del instrumento: Sandra Benito Apaza

Bachiller: En Ciencias de la Administración

Nº	DIMENSIONES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
			1 - 20	21 - 40	41- 60	61-80	81-101
1	Imaginación	Esta formulado con lenguaje apropiado			X		
2	Creatividad	Está expresado en conductas observables.				X	
3	Concentración	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	Expresión	Existe una organización lógica entre (variables e indicadores)				X	
5	Planificación	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			X		
6	Textualización	Adecuado para valorar aspectos sobre la Gestión por competencias y la productividad					X
7	Revisión-corrección	Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis.					X
9	Edición	Entre los índices indicadores y las dimensiones				X	



II. OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento es fiable para  
la investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

81%

IV. LUGAR Y FECHA:

UNA - PUNO; Escuela profesional de  
Administración. 23/10/19

DNI N°... 29.4.17.98.....

Teléfono N°... 952.523.040.....

  
Dr. Rolando E. Rodríguez Huamani  
Firma del Excmo.



Juliaca, 23 de octubre del 2019

CARTA N° 001-2019.

Señor (a): Mg. Laura Castillo Zoraima Julieta.

De mi mayor consideración por medio de la presente me dirigió a usted, con la finalidad de saludarlo y a la vez comunicarle que la suscrita está realizando un trabajo de investigación titulado: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA, PERIODO 2017", el cual ha sido aprobado y autorizado su inscripción correspondiente.

Por tal motivo, solicito respetuosamente su valiosa opinión o juicio de experto en relación al instrumento de investigación; el mismo que se aplicará al trabajo de investigación antes mencionado. Para mayor información adjunto la Matriz de Consistencia, Matriz operacional de las variables, formato de opinión de expertos para ser llenado el instrumento de investigación (encuesta).

Agradeciendo por anticipado la atención prestada a la presente, se despide de Usted.

Atentamente.

  
.....  
Bach. Sandra Benito Apaza



**DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y Nombres del informante: Sandra Benito Apaza

1.2. Cargo e institución donde labora:

Nombre del instrumento o motivo de evaluación: Encuesta sobre el “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DYM MAQUINARIA Y MINERÍA, PERIODO 2017”,

1.3. Autor del instrumento: Sandra Benito Apaza

Bachiller: En Ciencias de la Administración

Nº	DIMENSIONES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
			1 - 20	21 - 40	41- 60	61-80	81-101
1	Imaginación	Esta formulado con lenguaje apropiado				✓	
2	Creatividad	Está expresado en conductas observables.			✓	✓	
3	Concentración	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				✓	
4	Expresión	Existe una organización lógica entre (variables e indicadores)					✓
5	Planificación	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
6	Textualización	Adecuado para valorar aspectos sobre la Gestión por competencias y la productividad					✓
7	Revisión-corrección	Consistencia entre la formulación del problema, objetivos y la hipótesis.				✓	
9	Edición	Entre los índices indicadores y las dimensiones			✓		



II. OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento es fiable para la  
investigación

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91%

IV. LUGAR Y FECHA:

Escuela profesional de Administración

23 de octubre del 2019

DNI N° 41607703

Teléfono N° 951432855



Firma del Experto



## ANEXO 04: FICHA RUC DE EMPRESA

Datos de Ficha RUC- CIR (Constancia de Información Registrada)

Page 1 of 2



**FICHA RUC : 20498395458**  
**D Y M MAQUINARIA Y MINERIA S.A.C.**

Número de Transacción : 40532366  
CIR - Constancia de Información Registrada

**Información General del Contribuyente**

Apellidos y Nombres ó Razón Social : D Y M MAQUINARIA Y MINERIA S.A.C.  
Tipo de Contribuyente : 39-SOCIEDAD ANONIMA CERRADA  
Fecha de Inscripción : 16/01/2003  
Fecha de Inicio de Actividades : 16/01/2003  
Estado del Contribuyente : ACTIVO  
Dependencia SUNAT : 0051 - I.R.AREQUIPA-PRICO  
Condición del Domicilio Fiscal : HABIDO  
Emisor electrónico desde : -  
Comprobantes electrónicos : -

**Datos del Contribuyente**

Nombre Comercial : D Y M S.A.C.  
Tipo de Representación : -  
Actividad Económica Principal : 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA  
Actividad Económica Secundaria 1 : 7730 - ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y BIENES TANGIBLES  
Actividad Económica Secundaria 2 : -  
Sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL  
Sistema de Contabilidad : COMPUTARIZADO  
Código de Profesión / Oficio : -  
Actividad de Comercio Exterior : SIN ACTIVIDAD  
Número Fax : -  
Teléfono Fijo 1 : 54 - 447023  
Teléfono Fijo 2 : 51 - 329807  
Teléfono Móvil 1 : 95 - 951751518  
Teléfono Móvil 2 : 51 - 986768827  
Correo Electrónico 1 : mretamoza@dymyac.com.pe  
Correo Electrónico 2 : raguilar@dymyac.com.pe

**Domicilio Fiscal**

Actividad Económica : 4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA  
Departamento : AREQUIPA  
Provincia : AREQUIPA  
Distrito : CERRO COLORADO  
Tipo y Nombre Zona : -  
Tipo y Nombre Vía : AV. PERU  
Nro : -  
Km : -  
Mz : S/N  
Lote : 10  
Dpto : -  
Interior : -  
Otras Referencias : FRENTE G-30 3B - VIA EVITAMIENTO  
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal : ALQUILADO

**Datos de la Empresa**

Fecha Inscripción RR.PP : 14/01/2003  
Número de Partida Registral : -  
Tomo/Ficha : 11017193  
Folio : -  
Asiento : -  
Origen del Capital : NACIONAL  
País de Origen del Capital : -

**Registro de Tributos Afectos**

<https://ww1.sunat.gob.pe/ol-ti-itmoddatruc/mruc007Alias>

26/01/2018



Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración	
			Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	16/01/2003	-	-	-
IGV-REG.PROVEEDOR.-RETENCIONES	01/11/2012	-	-	-
RENTA-3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	16/01/2003	-	-	-
IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	01/03/2007	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	24/02/2004	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/06/2003	-	-	-
SNP - LEY 19990	01/06/2003	-	-	-

Representantes Legales						
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -01680825	CHACON QUISPE HIPOLITO	GERENTE GENERAL	03/02/1958	14/01/2003	-	
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		---	---	-		

Establecimientos Anexos						
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Cond.Legal
0002	SUCURSAL	-	PUNO SAN ROMAN JULIACA	URB. LOS CHOFERES JR. ESPINAL Mz 21 Lote 5	-	PROPIO
0003	SUCURSAL	SUCURSAL	PUNO CARABAYA SAN GABAN	FND. FUNDO SAN MARTIN CAR. INTEROCEANICA SUR TRAMO 4 Km 289	ANTES DE LLEGAR AL INIA	PROPIO

**Importante**  
Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás  
La SUNAT podrá confirmar el domicilio fiscal de los inscritos

DEPENDENCIA SUNAT  
Fecha: 26/01/2018  
Hora: 19:34



## ANEXO 5: VIGENCIA DE PODER DE LA EMPRESA



ZONA REGISTRAL N° XII - SEDE AREQUIPA  
Oficina Registral de Arequipa

Publicidad N° 2018-05825558  
22/08/2018 14:52:14

### REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS LIBRO DE SOCIEDADES ANONIMAS

#### CERTIFICADO DE VIGENCIA



El funcionario que suscribe, **CERTIFICA:**

Que, en la partida electrónica N° 11017193 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Arequipa, consta registrado y vigente el **PODER** a favor de CHACON QUISPE HIPOLITO, identificado con D.N.I N° 01680825, cuyos datos se precisan a continuación:

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** D Y M MAQUINARIA Y MINERIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - D Y M S.A.C.

**LIBRO:** SOCIEDADES ANONIMAS

**ASIENTO:** A00001 FICHA: 0011017193

**CARGO:** GERENTE GENERAL

**FACULTADES:**

**A 00001**

**RÉGIMEN DE LA GERENCIA:** La administración inmediata y ejecutiva de la sociedad quedará encomendada a uno o más Gerentes, según lo decida indistintamente la Junta General o el Directorio.

**En forma simplemente enunciativa, entre otros, las facultades del o los Gerentes serán:(...):**

- c) Firmar minutas y/o Escrituras Públicas cuando la Junta General o el Directorio le delegue.
- d) Otorgar todo tipo de recibos y cancelaciones.
- e) Celebrar contratos de trabajo, locación de servicios, locación de obra, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, seguro, comisión, construcción y transporte, créditos documentarios, publicidad.
- f) Girar, endosar, descontar, aceptar, cobrar, protestar y dar en garantía letras, vales a la orden y todo tipo de documentos de crédito.
- g) Endosar, girar, cobrar y protestar cheques.

**B 00001**

**Se modifica el inciso c) y se adiciona el inciso I) y II) del Art. 26 del estatuto cuyo contenido es el siguiente:**

“ARTICULO 26: (...):

c).- Firmar minutas y/o escrituras publicas de toda clase sin necesidad de autorización de la junta general o el Directorio.

I).- Comprar a sola firma toda clase de bienes muebles e inmuebles, no siendo necesario para ello la autorización de la junta general o del Directorio.

II).- Vender a sola firma los bienes muebles, maquinaria, vehículos o inmuebles de propiedad de la empresa, no siendo necesario para ello autorización de la junta general o del Directorio”.

**B00003 Se acordó:**

\* LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICIÓN (ART. 140° DEL T.U.O DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 126-2012-SUNARP-SN).



**Modificar parcialmente el artículo vigésimo sexto del estatuto social: Modificar el inciso f) aumentar el inciso j), en consecuencia queda redactado de la siguiente manera:**

**“Artículo 26.- .....**

f) Girar, endosar, descontar, aceptar, emitir, cobrar, protestar y dar en garantía letras, vales a la orden, pagares y todo tipo de documentos sin necesidad de autorización de la Junta general o el Directorio.

j) Realizar todo tipo de actos, contratos de préstamos y/o mutuos con personas naturales y/o jurídicas, no siendo necesario para ello la autorización de la Junta General o el Directorio.”

**CORRESPONDE EL ASIENTO B00005, SE ADJUNTA**

**CORRESPONDE EL ASIENTO B00001, SE ADJUNTA**

**B00009 Se acordó:**

Modificar los estatutos en cuanto se refiere a los actos que realizara el Gerente, por lo que se ha incorporado un nuevo inciso, aumentándose el inciso o) del Artículo veintiseis de los estatutos en lo concerniente a las facultades del Gerente. **En ese sentido se agrega como nuevo tenor del inciso o) el siguiente texto:**

**Artículo 26.-**

( . . . )

o) Constituir hipotecas, anticresis y prendas legales sobre los bienes inmuebles y muebles, los que también se constituirán y gravaran en garantía de obligaciones asumidas por terceros, no siendo necesario para ello la autorización de la Junta General o del Directorio.

**B00010**

**Se acordó:**

Modificar los estatutos en cuanto se refiere a los actos que realizara el Gerente, por lo que se ha incorporado un nuevo inciso, aumentándose el inciso p) del Artículo veintiseis de los estatutos en lo concerniente a las facultades del Gerente. En ese sentido se agrega como nuevo tenor del inciso p) el siguiente texto:

**Estatutos: ( . . . )**

**Art. 26.- ( . . . )**

p) “Celebrar contratos de asociación en participación, contratos de consorcio y fusión, no siendo necesario para ello la autorización de la junta general o del directorio, bastando para ello la información y puesta en conocimiento de tal decisión a la sociedad.”

**B00012**

**Se acordó, MODIFICAR, el estatuto de la sociedad en los terminos siguientes:**

Se modifica el artículo veintiseis en lo que se refiere a los actos del Gerente, teniendo la siguiente redacción, dejando constancia que los demás artículos del estatuto no han sufrido modificación alguna. Siendo el texto modificado el siguiente:

Artículo 26°:

( . . . )

\* LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICIÓN (ART. 140° DEL T.U.O DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 126-2012-SUNARP-SH).



Ñ) Suscribir y solicitar créditos en general del sistema financiero nacional o internacional, otorgar y/o solicitar cartas fianzas a las entidades financieras y bancarias a nivel nacional y/o internacional, no siendo necesario para ello la autorización de la Junta General o del Directorio.

**DOCUMENTO QUE DIO MÉRITO A LA INSCRIPCIÓN:**

CONSTITUIDA POR ESCRITURA PÚBLICA DE FECHA 17-12-2002 EXTENDIDA POR EL NOTARIO PÚBLICO DE AREQUIPA DR. GORKY OVIEDO ALARCÓN. SE NOMBRA COMO GERENTE GENERAL DE LA SOCIEDAD AL SEÑOR HIPOLITO CHACON QUISPE, IDENTIFICADO CON D.N.I. NRO. 01680825, QUIEN PODRÁ REPRESENTAR INDEFINIDAMENTE A LA EMPRESA, CONTANDO PARA ELLO CON TODAS ATRIBUCIONES SEÑALADAS EN EL PRESENTE ESTATUTO Y LA LEY Y/U OTRAS QUE LE ACUERDE LA JUNTA GENERAL O EL DIRECTORIO

**II. ANOTACIONES EN EL REGISTRO PERSONAL O EN EL RUBRO OTROS:**  
NINGUNO.

**III. TÍTULOS PENDIENTES:**  
NINGUNO.

**IV. DATOS ADICIONALES DE RELEVANCIA PARA CONOCIMIENTO DE TERCEROS:**  
NINGUNO.

**V. PÁGINAS QUE ACOMPAÑAN AL CERTIFICADO:**  
ASIENTO B00005, (PAGINA 9) ASIENTO B00001, (PAGINA 11)

Nº de Fojas del Certificado: 3

Derechos Pagados S/. 25.00 Recibo: 2018-242-00016152  
Total de Derechos: S/. 25.00

Verificado y expedido por MAYELA LUPE CAS - GARCIA CHAVEZ, ABOGADO CERTIFICADOR de la Oficina Registral de AREQUIPA, a las 15:28:20 horas del 22 de Agosto del 2018.



MAYELA LUPE GARCÍA CHÁVEZ  
ABOGADA CERTIFICADORA  
Zona Registral Nº XII - Sede Arequipa

\* LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICIÓN (ART. 140° DEL T.U.O DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 126-2012-SUNARP-SN).