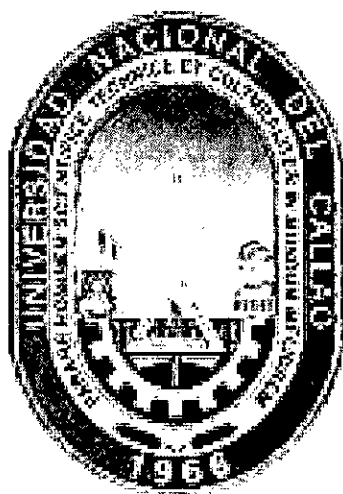


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN
LOS TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO DE
MAQUINARIA EN MYPES DE CAJAMARCA
(PERIODO 2016 – 2017)”.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACIÓN**

JOSE DIEGO CABREJOS BURGA

Callao, 2017
PERÚ



Universidad Nacional de Callao
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

ACTA N° 020 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACIÓN

CICLO TALLER DE TESIS / 2017 - I


Siendo las 18:00 horas del día miércoles 27 de junio del dos mil dieciocho, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunió el Jurado Examinador conformado por los siguientes docentes:

- Dr. José Leonor Ruiz Nizama : Presidente
- Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez : Secretario
- Dr. Luis Alberto Chunga Olivares : Miembro
- Dr. Víctor Hugo Duran Herrera : Miembro
- Dra. Rosemary Oblitas Paucarr : Asesora

Con el fin de evaluar la sustentación de Tesis del Mg. CABREJOS BURGA JOSÉ DIEGO, titulada: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EN MYPES DE CAJAMARCA (PERIODO 2016-2017)". Con el quórum establecido según el correspondiente Reglamento General de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional del Callao (Resolución de Consejo Universitario N° 319-2017-CU fecha 21 noviembre 2017), vigente y luego de la exposición del sustentante, los Miembros del Jurado hicieron las respectivas preguntas, las mismas que fueron absueltas.

En consecuencia, este jurado acordó..... *A Probar*..... Con la escala de calificación cualitativa de..... *Buena*..... y calificación cuantitativa de..... *14 (catorce)*..... La tesis, para optar el GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN, conforme al artículo (72°) del Reglamento mencionado, con lo que se dio por terminado el Acto, siendo las *18:50*..... del mismo día.

Bellavista, junio 27 del 2018.



Dr. José Leonor Ruiz Nizama
Presidente



Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez
Secretario



Dr. Luis Alberto Chunga Olivares



Dr. Víctor Hugo Duran Herrera

DEDICATORIA

A Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi vida.

A la memoria de mis padres, que siempre están espiritualmente conmigo.

A mi familia María Carmela y José Enrique por el apoyo constante, este logro es por ustedes.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Nacional del Callao, mi Alma mater.

A todos mis profesores de la Unidad de Posgrado de Administración de la UNAC, por sus valiosas enseñanzas.

A mis colegas estudiantes del Doctorado de Administración, por darme la fortaleza para seguir adelante en mi trabajo de investigación.

A todos los trabajadores de las diferentes empresas, que hicieron posible que culmine con éxito este tema de investigación.

A mis hermanos, hermanas y familiares por su apoyo y afecto.

Finalmente un reconocimiento especial a mi asesora de Tesis la Dra.

Rosemary Oblitas, por brindarme su tiempo y su valiosa orientación en la presente investigación.

INDICE

PAGINA DE RESPETO	i
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
TABLAS DE CONTENIDO	viii
RESUMEN	xii
ABSTRACT 1	xiii
ABSTRACT 2	xiv
INTRODUCCION	xv
I.PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	1
1.1 Identificación del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.4 Justificación	6
II.MARCOTEORICO	8
2.1 Marco filosófico	8
2.2Antecedentes del estudio	10
2.3Bases teóricas	24
2.3.1Gestión por competencias	24

2.3.2	Competencias	27
a.	Selección del personal	37
b.	Capacitación	41
c.	Evaluación	43
d.	Satisfacción	46
2.3.3	Productividad	49
2.3.4	Gestión por competencias en mantenimiento	61
2.3.5	Característica de la empresa de mantenimiento de maquinaria pesada	63
2.3.6	Métodos para la ejecución de una implantación	72
2.4	Micro y pequeña empresa	73
2.5	Definición de términos básicos	79
III.	VARIABLES E HIPOTESIS	84
3.1	Definición de las variables	84
3.2	Operacionalización de las variables	85
3.3	Hipótesis general e hipótesis específicas	87
IV.	METODOLOGIA	89
4.1	Tipo de investigación	89
4.2	Diseño de la investigación	89
4.3	Población y muestra	90
4.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	91
4.5	Procedimiento de recolección de datos	91

4.6	Procesamiento estadístico y análisis de datos	92
4.7	Validez del instrumento	92
V.	RESULTADOS	94
5.1	Nivel de población	94
5.2	Datos generales	95
5.3	Representación Social	99
5.4	Análisis estadístico inferencial	101
5.5	Resultados descriptivos de las variables	104
VI.	DISCUSION DE RESULTADOS	119
6.1	Contrastación de hipótesis con los resultados	119
6.2	Contrastación de resultados con otros estudios similares	121
VII.	CONCLUSIONES	122
VIII.	RECOMENDACIONES	124
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	125
Anexo1	Matriz de consistencia	131
Anexo2	Recolección de datos-Cuestionario	132
Anexo3	Modelo de aplicación para mejorar la gestión por competencias en Mypes	136
Anexo4	Fotografías de maquinarias y de los trabajadores participantes	139
Anexo5	Tabulación de preguntas del cuestionario	142
Anexo6	Instrumento de opinión de expertos	145
Anexo7	Instrumento de encuesta a los empresarios	148

Tablas de contenido

Tabla1.1Actividades principales	1
Tabla 1.2Actividades económicas Región Cajamarca	2
Tabla2.1Aportes del modelo de gestión por competencias	27
Tabla2.2Conceptos de competencias	29
Tabla2.3Clase de competencias	30
Tabla2.4Modelo Iceberg de Spencer y Spencer	32
Tabla2.5Terminología afines con relación al concepto por competencias	33
Tabla2.6Descriptivos de puestos: competencias	36
Tabla2.7Perfil de competencia: área de Mantenimiento	37
Tabla2.8 Conceptos de definición de eficacia	59
Tabla2.9 Conceptos de eficiencia	60
Tabla2.10 Análisis FODA	78
Tabla 2.11 Empresas formales de mantenimiento	79
Tabla3.1Operacionalización dela variable independiente Gestión por competencia	86
Tabla3.2Operacionalización de la variable dependiente Productividad	87
Tabla4.1Componente de la distribución de la población	91
Tabla4.2Estadístico de Fiabilidad	93
Tabla4.3Tabla de confiabilidad de Kuder Richardson	93
Tabla5.1Distribución de la población	94
Tabla5.2 Género	95

Tabla5.3 Nivel de edad de la población	96
Tabla5.4 Nivel de educación	97
Tabla5.5 Nivel de tiempo de servicios	98
Tabla5.6 Sentimientos	99
Tabla5.7 Pruebas de Normalidad	101
Tabla5.8 Variable Gestión por competencias p1	104
Tabla5.9 Variable gestión por competencias p2	105
Tabla5.10 Correlación entre las variable gestión por competencias y productividad	106
Tabla5.11 Dimensión selección del personal p3	107
Tabla5.12 Dimensión selección del personal p4	108
Tabla5.13 Correlación entre la dimensión selección del personal y productividad	109
Tabla5.14 Dimensión Capacitación p5	110
Tabla5.15 Dimensión capacitación p6	111
Tabla5.16 Correlación entre la dimensión capacitación y productividad	112
Tabla5.17 Dimensión evaluación p7	113
Tabla5.18 Dimensión evaluación p8	114
Tabla5.19 Correlación entre la dimensión evaluación y productividad	115
Tabla5.20 Dimensión satisfacción p9	116
Tabla5.21 Dimensión satisfacción p10	117
Tabla5.22 Correlación entre la dimensión satisfacción y productividad	118

Índice de Gráficos

Gráfico5.1 Población de trabajadores	94
Gráfico5.2 Género	95
Gráfico5.3 Nivel de edad	96
Gráfico5.4 Nivel de educación	97
Gráfico5.5 Tiempo de servicios	98
Gráfico5.6 Sentimientos	100
Gráfico5.7 Normalidad de la variable gestión por competencias	102
Gráficos5.8 Normalidad de la variable productividad	103
Gráfico5.9 Gestión por competencias p1	104
Gráfico5.10 Gestión por competencias p2	105
Gráfico5.11 Dimensión selección de personal p3	107
Gráfico5.12 Dimensión Selección del personal p4	108
Gráfico5.13 Dimensión capacitación p5	110
Gráfico5.14 Dimensión capacitación p6	111
Gráfico5.15 Dimensión evaluación p7	113
Gráfico5.16 Dimensión evaluación p8	114
Gráfico5.17 Dimensión satisfacción p9	116
Gráfico5.18 Dimensión satisfacción p10	117

Índice de Figuras

FiguraN°1.1Mapa político del Departamento de Cajamarca	3
FiguraN°2.1Flujo de actividades de la gestión de recursos humanos	40
FiguraN°2.2Evaluación 360grados	46
FiguraN°2.3Gestión de mantenimiento por competencia	61
FiguraN°2.4Evolución del mantenimiento	66
FiguraN°2.5Tipos de mantenimiento	68
FiguraN°3.1Modelo teórico de la investigación	88

Índice de Diagrama

Diagrama N°2.1Funciones básicas del mantenimiento	64
Diagrama N°2.2Formalización Mype	74

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es determinar la influencia entre la aplicación de la Gestión por competencias en la Productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes, esta investigación se realizó en la ciudad de Cajamarca en los periodos (2016-2017), en base a cuatro dimensiones: selección del personal, capacitación, evaluación y satisfacción. La presente investigación requirió de un nivel de investigación tipo descriptiva, explicativa y correlacional.

Este trabajo de investigación requirió de un trabajo de campo, ya que se estuvo en el lugar de los hechos, se utilizaron los instrumentos apropiados para esta investigación como las encuestas y los cuestionarios.

Se aplicó el cuestionario dividido en tres secciones, la primera sección referente a datos generales, la segunda sección sobre representación social y la última sección referente a las variables independiente y dependiente. Se aplicó para la medición la escala Likert de cinco categorías del 1 al 5 (nunca, pocas veces, a veces, frecuentemente y siempre). La validez y confiabilidad del instrumento se realizaron a través del coeficiente Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos para el cuestionario fueron muy confiables y consistentes.

Para observar el nivel de correlación que existe en el objetivo general entre la gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), se utilizó el coeficiente de Spearman, teniendo una correlación cero. Por tanto el resultado de la investigación, se concluyó que existe correlación positiva en las dos variables: gestión por competencias y productividad.

Palabras claves: Gestión por competencias, productividad, selección de personal, capacitación, evaluación y satisfacción.

ABSTRAC 1

The purpose of the present investigation is to determine the influence between the application of Management by competencies in the Productivity in the maintenance workers of heavy machinery in Mypes, this investigation was made in the city of Cajamarca in the periods 2016-2017, based on Four dimensions: personnel selection, training, evaluation and satisfaction. The present investigation required a level of descriptive, explanatory and correlational research.

This research work required a fieldwork, since it was in the place of the facts, the appropriate instruments for this research were used, such as surveys and questionnaires.

The questionnaire was divided into three sections, the first section referring to general data, the second section on social representation and the last section referring to independent and dependent variables. The Likert scale of five categories from one to five was applied for the measurement (never, rarely, sometimes, frequently and always). The validity and reliability of the instrument were made through Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained for the questionnaire were very reliable and consistent.

To observe the level of correlation that exists in the general objective between the management by competences and productivity in heavy machinery maintenance workers in Mypes of Cajamarca (period 2016-2017), the Spearman coefficient was used, having a zero correlation. Therefore, the result of the investigation concludes that there is as positive correlation in the two variables: management by competences and productivity.

Keywords: Management by competences, productivity, selection of personnel, training, evaluation and satisfaction.

ABSTRAC 2

O objetivo da presente pesquisa é determinar a influência entre a aplicação de Gestão por competências em Produtividade em trabalhadores de manutenção de máquinas pesadas em Mypes, esta pesquisa foi realizada na cidade de Cajamarca nos períodos (2016-2017), com base em quatro dimensões: seleção de pessoal, treinamento, avaliação e satisfação. A presente investigação exigiu um nível de pesquisa descritiva, explicativa e correlacional.

Este trabalho de pesquisa requereu um trabalho de campo, uma vez que, no lugar dos fatos, foram utilizados os instrumentos apropriados para esta pesquisa, como pesquisas e questionários.

O questionário foi dividido em três seções, a primeira seção referente a dados gerais, a segunda seção sobre representação social e a última seção referente a variáveis independentes e dependentes. A escala Likert de cinco categorias de 1 a 5 foi aplicada para a mensuração (nunca, raramente, às vezes, com frequência e sempre). A validade e confiabilidade do instrumento foram feitas pelo coeficiente Alfa de Cronbach e os resultados obtidos para o questionário foram bastante confiáveis e consistentes.

Para observar o nível de correlação existente no objetivo geral entre a gestão por competências e produtividade em trabalhadores de manutenção de máquinas pesadas em Mypes de Cajamarca (período 2016-2017), foi utilizado o coeficiente de Spearman, tendo correlação zero.

Portanto, o resultado da investigação, concluiu-se que existe uma correlação positiva nas duas variáveis: gestão por competências e produtividade.

Palavras-chave: Gestão por competências, produtividade, seleção de pessoal, treinamento, avaliação e satisfação.

INTRODUCCION

En la actualidad existen Mypes con trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada con tecnologías tradicionales, por tanto se están volviendo obsoletas. La globalización, el desarrollo tecnológico, la innovación y la capacitación están dejando competencias hoy en día.

En las últimas décadas los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada, han experimentado una serie de cambios a nivel tecnológico, organizacional, económico, social y humano.

Las Mypes se orientan a la productividad y por ende a los resultados, una empresa para lograr la efectividad necesita de los mejores trabajadores.

Las Mypes dedicadas al rubro de mantenimiento de maquinaria pesada son las mismas en cuanto al segmento a que se dedican, la diferenciación viene por los intangibles, lo que no se pueden copiar, los trabajadores, sus actitudes, sus habilidades, sus conocimientos, su eficiencia, sus responsabilidades, su desempeño, la innovación, son los que agregan valor a la organización.

Por tanto la Gestión por competencias es una herramienta eficaz que nos va a permitir identificar las capacidades de los trabajadores requeridos en cada puesto de trabajo, hace más flexible la dirección de las personas y permite adaptar a las necesidades de la organización.

El presente trabajo de investigación es un modelo de gestión que tiene como objetivo de investigación, determinar la influencia entre la aplicación de la Gestión por competencias con la Productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

La comprobación práctica de tal objetivo principal se hizo en el sector de Mantenimiento de maquinaria Pesada, en el Departamento de Cajamarca.

El enfoque que se da a la investigación implica afirmar que existe influencia significativa de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

En cumplimiento de la Directiva emanada de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Callo, la estructura de mi Tesis es la siguiente:

La estructura de la presente investigación está comprendida en Capítulos los cuales se enumeran de la siguiente manera:

Capítulo I. Planteamiento de la investigación.- Donde se identifica el problema de la investigación, se formula los problemas generales y específicos, se define los objetivos de la investigación, objetivo general y objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II. Marco teórico de la investigación, que contiene, el marco filosófico, los antecedentes del estudio, las bases teóricas y las definiciones de términos básicos para fundamentar la propuesta de la investigación.

Capítulo III. Variables e Hipótesis.-Definición de las variables, operacionalización de variables, definición de Hipótesis general e hipótesis específicas.

Capítulo IV. Metodología, en el que se documenta sobre las fases metodológicas en las que se desarrolla la investigación, tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos de recolección de datos y el procesamiento estadístico y análisis de datos.

Capítulo V. Resultados

Capítulo VI. Discusión de resultados, contrastación de la hipótesis con los resultados

Capítulo VII. Conclusiones

Capítulo VIII. Recomendaciones

Capítulo IX. Referencias Bibliográficas

Anexos:

- Matriz de consistencia.
- Recolección de datos-Cuestionario.
- Modelo de aplicación para mejorar la gestión por competencias y productividad en Mypes.
- Fotografías de maquinarias y de los trabajadores participantes.
- Tabulación del cuestionario.
- Instrumento de validación por los expertos.
- Instrumento de encuesta a los empresarios.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1 Identificación del problema

La presente investigación se desarrolló en el Perú, en el Departamento de Cajamarca, situado en la parte norte del País; limita por el oeste con los departamentos de Piura y Lambayeque, por el sur con la Libertad, por el este con Amazonas y por el norte con territorio Ecuatoriano.

Este departamento de Cajamarca por su altitud se encuentra en la región Quechua entre los 2,300-3500 msnm, lo que determina que su clima sea templado, seco, soleado durante el día y mucho frío durante la noche. La temperatura media anual es de 15.6°, siendo época de lluvias de Diciembre a Mayo.

El departamento de Cajamarca, posee su propio Gobierno Regional y está conformado por trece provincias: Cajamarca, Cajabamba, Celendín, Contumaza, Cútervo, Chota, Hualgayoc, Jaén, San Ignacio, San Marcos, San Miguel, San Pablo, Santa Cruz.

Las actividades principales de esta región:

Tabla 1.1 *Actividades Principales*

MINERIA	36.3%
GANADERIA, AGRICULTURA	17.9%
SERVICIOS	39%

Fuente: INEI 2016

El desarrollo económico tiene como el eje la dinámica que se genera en las ciudades: Cajamarca, Chota, Jaén y Hualgayoc.

Según fuente de la SUNAT, declaración de renta 2015, la actividad económica de la región de Cajamarca, se encuentra dividida de la siguiente manera:

Tabla 1.2 *Actividades económicas región Cajamarca*

agropecuaria	comercio	construcción	energía	manufactura	minería	pescadería	Sector público	servicios	TOTAL
438	5526	127	2	773	17	1	4	3256	10144

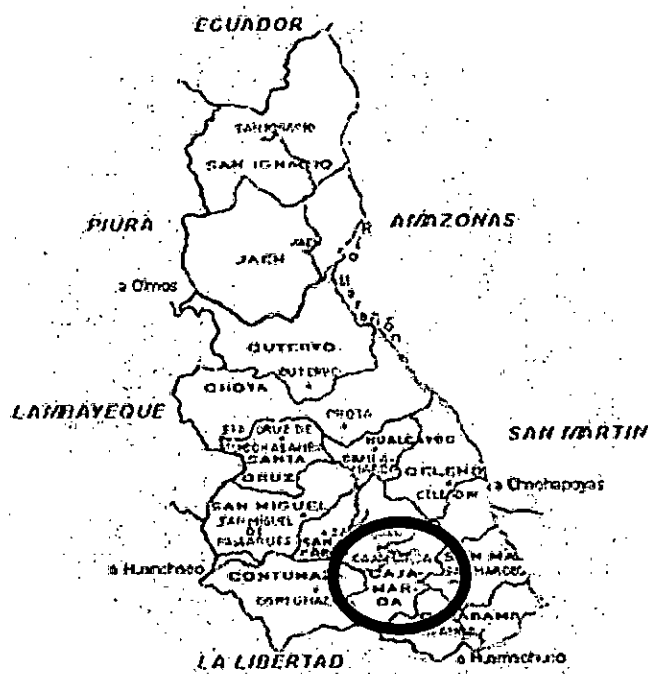
Fuente: SUNAT 2016

El desarrollo empresarial de la ciudad de Cajamarca según PROMPYME se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Pequeña empresa 4%
- Micro empresa 95%
- Mediana y gran empresa 1%

Para nuestro trabajo de investigación se escogió la ciudad de Cajamarca, capital del departamento de Cajamarca, situado sobre los 2,719 msnm y a una distancia de la ciudad de Lima de 856 km. En la siguiente figura se muestra el mapa político del Departamento de Cajamarca y la ubicación de la zona de trabajo se encuentra encerrado en un círculo. (Véase la figura N° 1.1)

Figura N° 1.1 Mapa político del Departamento de Cajamarca



Fuente: Gobierno Regional de Cajamarca

El Problema

Los servicios de mantenimiento de maquinaria pesada que se practica en el Departamento de Cajamarca tienen debilidades muy arraigadas. En el entorno actual el servicio de mantenimiento de maquinaria pesada ha sufrido una serie de cambios a nivel tecnológico, organizacional, económico, social y humano. En este mundo globalizado no basta con tener tecnologías de punta, equipos modernos e infraestructura, si bien es cierto que con estos elementos minimizamos costos, sin embargo no se tiene el recurso humano, clave dentro de una organización.

La globalización es uno de los pilares del cambio, nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del capital humano para hacerla más productiva.

En la actualidad los problemas que afectan a los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca, se manifiestan por lo siguiente:

- Deficiente dirección en sistema de gestión.
- Falta de actitudes y habilidades.
- Tienen el conocimiento operativo (tecnologías) pero les falta la cultura de transmitir y enseñar.
- Carecen de niveles de evaluación del personal.
- Falta de capacitación.
- Ausencia preocupante del conocimiento de eficacia y eficiencia.
- No utilizan en forma correcta las herramientas de calidad.
- Improductivo niveles de innovación.
- Demasiado ausentismo laboral.
- No tienen conocimiento de su condición laboral.
- Tienen un nivel bajo de satisfacción.
- Deficiente calificación de los trabajadores en resultados de evaluación.

El problema fundamental está circunscrito en que los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada enfrentan la dificultad de organizarse y lograr resultados a través de una gestión por competencias.

Podemos concluir que los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada no cuentan con una herramienta de gestión de competencias y productividad.

1.2 Formulación del problema

La pregunta de la investigación:

Problema General

¿En qué medida la aplicación de la gestión por competencias influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017)?

Problemas Específicos

1. ¿De qué manera la selección de personal influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017)?
2. ¿De qué manera la capacitación influye en la productividad en los trabajadores de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017)?
3. ¿De qué manera la evaluación influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017)?
4. ¿De qué manera la satisfacción influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017)?

1.3 Objetivos de la investigación

Tenemos dos objetivos a desarrollar. El objetivo general y los objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo General

Se plantea como objetivo general de la tesis a desarrollar:

Determinar la influencia entre la aplicación de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

1.3.2 Objetivo específico

Como objetivos específicos se plantean:

O1. Determinar la influencia de la selección del personal en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

O2.-Establecer la influencia de la capacitación en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

O3.-Establecer la influencia de la evaluación en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

O4.-Establecer la influencia de la satisfacción en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

1.4 Justificación

1.4.1 Legal: La presente tesis se presenta de acuerdo a la aplicación y cumplimiento del Reglamento de Estudios de Pos Grado de la Universidad Nacional del Callao, según la Ley Universitaria No 30220, art. 43 al 47 y según el estatuto de la Universidad Nacional del Callao Art. 84 al 89 y 191 al 205.

1.4.2 Teórica: La presente investigación permitirá explicar cómo la aplicación de la herramienta de gestión de competencia influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017). Permitiendo que todos los talleres se alineen y brinden mejores servicios.

1.4.3 Tecnológica: Porque el estudio propone la aplicación de una herramienta de Gestión por competencias, permitiendo a los trabajadores brindar mejores servicios al cliente, lograr competitividad y por ende productividad en los servicios de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

1.4.4 Económica: Con la aplicación de una herramienta de gestión por competencias elevaremos los niveles de productividad de los trabajadores.

1.4.5 Social: Con la aplicación de la herramienta de Gestión por competencia y productividad, se obtendrá buen funcionamiento de la maquinaria pesada, en la MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017), trayendo consigo de proteger el medio ambiente y mejorar su calidad de vida.

1.4.6 Práctica: La presente investigación es importante porque nos permitirá saber cómo influye la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016-2017).

La gestión por competencia y la productividad en los trabajadores hoy en día son valores importantes porque generan ventajas competitivas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico de la investigación

El marco filosófico del trabajo de investigación, consiste en exponer la concepción filosófica, porque la epistemología como ciencia estudia cual es la entidad del conocimiento científico y su función es analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos.

Según Aybar, C.(2015, p.10), dice que gran parte de la existencia del ser humano son las actividades que desarrolla a través de organizaciones, dentro de ellas está este estudio que explica la mejor forma de aplicar una metodología para que se demuestre la teoría de gestión por competencias y productividad, da resultados exitosos, prácticos, tangibles y positivos.

Para enmarcar nuestro trabajo de investigación, es imprescindible establecer una conceptualización existente entre las corrientes filosóficas, técnica y tecnología.

Las corrientes filosóficas, están caracterizadas por toda actividad humana llámese el positivismo, el pragmatismo, el estructuralismo y otros modelos de corrientes filosóficas, en parte de ellas encontramos fundamentos que explican la propuesta materia de esta investigación.

a) **Corriente Filosófica: Positivista**

Se inicia a finales del siglo IX.

Sus fundadores y representantes: Los franceses Isidore Marie Auguste, Francisco Xavier Conti, Augusto Conti.

Su característica esencial: desde la perspectiva de los positivistas, la única clase de conocimientos que resulta válida, es el de carácter científico el cual surge de respaldar las teorías tras la aplicación del método científico. (Aybar 2015, p. 11).

b) Corriente Filosófica: Pragmatismo

Se crea en Estados Unidos en el siglo XX.

Sus fundadores y representantes: Charles Sender Pierce, Jhon Dewey, William James.

Su característica esencial: Se basa en que solo es verdadero aquello que funciona y se enfoca en el mundo real objetivo.

La palabra Pragmatismo proviene del vocablo griego Pragma que significa “hecho” o “acto” (situación concreta). (Aybar 2015, p.11).

c) Corriente Filosófica: Estructuralismo

Se crea en el siglo XX.

Sus fundadores y representantes: Joseph D. Sneed, Wolfgang Stegmuller, Wolfan Balzer, Carlos Ulises Moulines, Claude Levi-Strauss.

Su característica esencial: se halla relacionado con los términos de “forma”, “configuración” y “trama”.

Una estructura designa un conjunto de elementos solidarios entre sí o cuyas partes son funciones unas de otras. Los componentes de una estructura siempre se hallan interrelacionados. (Aybar, 2015, p.12).

La técnica, no es empírica sino que se fundamenta en resultados científicos y se trata de una técnica científica, es decir se refiere a instrumentos o habilidades para ejecutar acciones fácilmente, esto vincula a la técnica con los principios de eficiencia y eficacia.

Quintanilla 1989, p.34 dice que la técnica se puede definir como un sistema de acciones humanas intencionalmente orientadas a la transformación de objetos

concretos para conseguir de forma eficiente un resultado valioso. (citado por Martínez 1998, p.26).

La tecnología, aporta una parte del conocimiento racional: el conocimiento acerca de la acción el cual se añade al conocimiento que sobre la realidad aporta la ciencia. (Colon 1986, p.19, citado por Martínez 1998, p.27). Podemos afirmar que la tecnología es la teoría de la técnica.

Mario Bunge, físico, filósofo y epistemólogo se declara defensor del realismo científico y de la filosofía exacta, nos dice que el saber científico encuentra su verificación en el actuar tecnológico y añade de que la investigación tecnológica no difiere metodológicamente de la investigación científica aunque resulte que los científicos “cambien las cosas para conocerlas” en tanto que los tecnólogos “estudian las cosas para cambiarlas” (Bunge 1985, p.239, citado por Martínez, 1998, p27).

Habiéndose conceptualizado algunas corrientes filosóficas, la técnica y la tecnología, la naturaleza del objeto de este estudio de investigación establece un debate entre la teoría y la práctica. Esta metodología la usaremos para la aplicación y desarrollo de la gestión por competencias y productividad en los talleres de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca.

2.2 Antecedentes del estudio

En los últimos años son innumerables los artículos, libros, tesis de grado, tesis de Maestría, Tesis Doctorales, sitios en internet y ponencias que se han elaborado sobre la gestión por competencias.

A continuación se exponen algunas aportaciones relacionadas con esta investigación.

2.2.1 Investigaciones Internacionales

GUERRERO, A. (2014), realizó la investigación: “Gestión del talento humano basado en competencias”. Para optar el grado académico: Maestro en Psicología del Trabajo - Universidad Autónoma de Querétaro, México.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es diseñar una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades en los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante, definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico fiel que permita crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus actividades diarias, teniendo como principal fin el incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente. Se trabajó con una muestra de 27 gestores de talento humano de grandes empresas de la ciudad de Querétaro. Investigación cualitativa y cuantitativa. La técnica de recolección, se diseñó un instrumento orientado a identificar los aspectos más importantes y orientados a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos.

CONCLUSION:

Con los datos recabados en esta tesis, fue posible comprobar que, así como se planteó en la hipótesis, los factores determinantes para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento basado en competencias son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento, el modelo de competencias.

MARTINEZ, V. (2013), realizó la investigación: “Gestión del talento humano por competencias para una empresa de artes gráficas”. Para optar el grado

académico: Maestro en Administración- Universidad: Instituto Politécnico Nacional de México.

RESUMEN

El objetivo de la investigación, es encaminar a la empresa hacia la implantación de un sistema de Gestión del talento humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos, emite la Administración Pública Federal. Se trabajó con una muestra de 382 empleados. Investigación cuantitativa y cualitativa, cuya técnica para la recolección fueron entrevistas, cuestionarios.

CONCLUSION:

El objetivo se cumplió cabalmente con el desarrollo de la propuesta, se pudieron obtener los tres principales diccionarios que forman la estructura medular de cualquier sistema de gestión del talento de competencias: Diccionario de valores, el diccionario de competencias cardinales y el diccionario de competencias específicas y comportamientos.

CRUZ, M. (2013), realizó la investigación: “Gestión de los recursos Humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico”. Caso de Ambato amenazas y oportunidades para optar el grado de Doctor en economía-Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

RESUMEN

El objetivo de la investigación, análisis de la gestión por competencias como instrumento de gestión que revierte en otras funciones de los RRHH. Se trabajó con una muestra 394 unidades. Investigación Cuantitativa y Cualitativa cuya técnica para la recolección de datos fueron mediante encuestas, entrevistas, cuestionarios y trabajos de campo en el sector turístico.

CONCLUSION:

El capital humano constituye el factor de desarrollo y diferenciación que permite a las empresas del sector turístico ofrecer servicios de calidad y generan herramientas operativas y de gestión lo cual permiten concluir que optimizar este recurso empresarial a través de un sistema de gestión por competencias implicaría un importante impulso para el desarrollo sostenible de las empresas del sector lo que concuerda plenamente con el criterio de los directivos entrevistados.

GOMEZ, C. & MENDOZA, L. (2013), realizaron la investigación: “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED SAS”, para optar el grado académico de Administración de empresas-Universidad de Cartagena.

RESUMEN

El objetivo de la investigación diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED SAS por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral. Se trabajó con una muestra de 6 personas. Investigación de tipo descriptiva, cuyas técnicas de recolección fueron a través de información, formatos, libros, revistas, otros.

CONCLUSION:

Este modelo de competencias se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importante, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño. Con respecto al talento humano el modelo de competencias es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega

a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Con referencia al aplicar el modelo de competencias en la Capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. En la aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes. Finalmente, el modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

LAVALLE, E & PARDO, I. (2012), realizaron la investigación: “Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal directivo de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar”, para optar el grado académico de Especialización de Gestión Humana-Universidad EAN de Cartagena.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es Diseñar un modelo de capacitación basado en competencias laborales para los directivos de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar y crear una herramienta que permita medir el impacto del modelo de capacitación. Se trabajó con una muestra de 10 participantes, investigación de tipo cualitativa, cuya técnica de recolección se obtuvo mediante la aplicación de un test Psicomático denominado evaluación de la efectividad gerencial a través de libros y artículos.

CONCLUSION:

Permitieron diseñar un modelo de capacitación basado en competencias para directivos y gerentes de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar, es clave de tener en cuenta que los colaboradores dentro de la organización son el pilar fundamental para lograr los objetivos y realizar un mantenimiento continuo de las competencias en un nivel alto e incentivar a los directivos y gerentes para generar un efecto multiplicador en su equipo de trabajo.

BECERRA, M. & CAMPOS, F. (2012), realizaron la investigación: “El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos”, para optar el grado académico de Psicólogo- Universidad de Chile.

RESUMEN

El objetivo implementar el enfoque de competencias en una determinar organización. Como conclusión este trabajo de investigación está enfocado en el tema de las competencias laborales, sin lugar a dudas los principales aportes que nos entrega la gestión de recursos humanos por competencias lo constituye la integración de los sistemas de recursos humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia propia de cada organización.

CONCLUSION:

Es por esta razón que la definición de objetivos organizacionales constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del modelo de gestión.

GARCIA, M. (2010), realizó la investigación: “Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias en la Universidad”, para optar el grado académico de Doctor en Calidad y procesos de innovación educativa-Universidad Autónoma de Barcelona.

RESUMEN

El objetivo de la investigación, propone profundizar en la evaluación por competencias entendiendo que la evaluación está íntimamente ligada a la enseñanza y aprendizaje. Se trabajó con una muestra de 91 informantes, investigación cualitativa cuyas técnicas para la recolección de datos responde a un diseño constructivista y se desarrolla un estudio de casos como estrategia de investigación.

CONCLUSION:

Se diseña y valida el modelo de evaluación por competencias en la Universidad, ofrece propuestas de intervención concreta y según la necesidad de continuar el tema considerando otros contextos.

RUIZ, C. (2009), realizó la investigación: “Nivel de satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillan”, para optar el grado académico de contador público y auditor con mención en control de gestión- Universidad del Bio-Bio de Chile.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar la percepción en torno a la satisfacción laboral en trabajadores pertenecientes a empresas del sector público y privados de la ciudad de Chillan. Se trabajó con una muestra de 200 personas. Investigación cuantitativa descriptiva no experimental, cuya técnica de recolección de datos fue documental y el instrumento de medición es a través de encuesta (cuestionario S20/23) basado en cuestionarios, primero datos demográficos y el segundo por una combinación de diferentes tipos de preguntas que contienen los principales factores que perciben en la satisfacción laboral.

CONCLUSION:

Resulta significativo el estudio y análisis de la satisfacción laborales en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillan. La mayor proporción de encuestados corresponde a mujeres, superando el género femenino en más de la mitad de ambos

sectores. Con respecto a la edad que poseen los encuestados la mayor parte se concentra entre los rangos de edad de 31 a 40 y 41 a 50 años tanto en el sector público como privado. La mayor proporción respecto a la antigüedad en la empresa se encuentra en el rango de entre 1 a 5 años para el sector privado y entre 11 a 20 años en el sector público. De acuerdo al nivel educacional es posible establecer que no existen participantes en el estudio con un nivel de enseñanza básica. Además, es importante señalar que solo existen encuestados con estudios de posgrado en el sector público correspondiente esto a un 11%. Del total de encuestados (200 personas), la mayor parte se concentra en un nivel ALTO de satisfacción con un 69%. Las personas que componen el sector público muestran un mayor nivel de satisfacción (71%) que las componen el sector privado (67%). La mayor proporción de varones y damas pertenecientes a organizaciones del sector público y privado de la ciudad de Chillan, se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción respecto al trabajo. Ninguna de las mujeres encuestadas, pertenecientes al sector público y privado presenta un nivel BAJO de satisfacción. Con respecto al nivel de renta percibida, se demuestra que ninguna mujer se encuentra en un nivel BAJO de satisfacción, son solo los hombres que muestran BAJOS niveles de satisfacción de acuerdo a la renta percibida.

ARENAS, C. y SUAREZ, Z. (2008), realizó la investigación “Modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente- Venezuela”. Para optar el grado académico de Doctor en la escuela de Administración Cumaná: unidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

RESUMEN

El objetivo de la investigación: Determinar un modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, con la finalidad de lograr que la relación entre las metas organizacionales y el desarrollo individual de las personas se sustente en el desarrollo de las competencias

organizacionales. Se trabajó con una muestra de 21 personas del departamento de contabilidad.

CONCLUSION:

Es necesario capacitar a los empleados en cuanto a la gestión por competencias, tomándose un modelo del diccionario de competencias y comportamiento de acuerdo a las necesidades del departamento de Contabilidad.

DA SILVA, H. (2006), realizó la investigación: “Estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas del área Metropolitana de Caracas”. Para optar el grado académico de Licenciado en relaciones Industriales-Universidad Católica Andrés Bello.

RESUMEN

El objetivo de la investigación: Describir la implementación de la gestión por competencias en empresas de Caracas y determinar el impacto de la gestión por competencias sobre la efectividad de la función de recursos humanos según el modelo de los múltiples grupos de interés en empresas de Caracas. Se trabajó con una muestra de 10 empresas.

Investigación: Cuantitativa. Teniendo como variables “Implementación de la gestión por competencias” e “Impacto del enfoque de competencias sobre la efectividad de la función de RH según el modelo de los múltiples grupos de interés”. Técnicas de recolección: Entrevista y cuestionario.

CONCLUSION:

Permitió hacer un acercamiento a la realidad de la implementación de la gestión por competencias en el medio venezolano y por otra parte permitió pulsar la evaluación de la efectividad que la función RH ha alcanzado bajo este enfoque, desde la

perspectiva tanto de los profesionales del área, como de la de sus principales clientes internos, los gerentes de línea.

ASTUDILLO, H. (2004), realizó la investigación: “Termómetro del Knowledge Management TKM ¿Su empresa esta apta o no para utilizar una herramienta de Gestión del conocimiento?”, para obtener el grado académico en Ciencias Administrativas y Gerenciales- Universidad Tecnológica del centro, Venezuela.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo describe el rol de conocimientos en las organizaciones, los conceptos asociados a la Gestión del conocimiento y los criterios necesarios para su implementación tanto desde el punto de vista organizacional como desde la base tecnológica necesaria para su funcionamiento. Se trabajó con una población de estudio de la universidad tecnológica del centro, localidad de Valencia, Carabobo. Las técnicas de recolección fueron de campo, documental. La investigación es de tipo aplicada, descriptiva y explicativa.

CONCLUSION:

TKM es una herramienta muy útil para las empresas, debido a que permite conocer cómo está la meta de gestionar sus activos intangibles de la forma más eficiente posible o deseada.

2.2.2 Investigaciones Nacionales

AYBAR, C. (2015), realizó la investigación: “Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú”, para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Gestión empresarial-Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es demostrar que la gestión por competencia incide en el desarrollo de las empresas minero metalúrgicas del Perú. Se trabajó con una muestra de 23 empresas mineras. Investigación cualitativa, tipo exploratoria descriptiva, cuya técnica para recolección de datos fueron mediante cuestionario y entrevista.

CONCLUSION:

El empleo de la metodología adecuada en la aplicación de la gestión por competencia en las empresas minero metalúrgicas del Perú asegura su óptima instalación lo que incide no solo en su desarrollo sostenido sino también en los resultados económicos.

CASA, M. (2015), realizó la investigación: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo”, para optar el grado académico de Licenciado en Administración de empresas- Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas Perú.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Se trabajó con una muestra de 42 trabajadores. Investigación cuantitativa, descriptiva, cuyas técnicas de recolección de datos fueron de observación frecuente y cuestionario.

CONCLUSION:

Los resultados de esta investigación contribuirán como una fuente de información muy útil para conocer en general la actual realidad de las Municipalidades e instituciones públicas respecto a los problemas relacionados principalmente con el desempeño del personal debido a que los mismos no ocupen cargos establecidos de acuerdo a sus competencias y habilidades. Con relación al objetivo general se concluye que si existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo. Con respecto al primer objetivo específico

de esta investigación de determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo. Con referencia al segundo objetivo específico de determinar la relación que existe entre Capacitación / desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo se afirma con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo. Con respecto al tercer objetivo específico de determinar la relación que existe entre una carrera profesional y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo se concluye que con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de la municipalidad de San Jerónimo.

CASMA, C. (2015), realizó la investigación: “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferro sistemas, Surco-Lima, 2015”, para optar el grado académico de Magister en Administración-Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

RESUMEN

El objetivo determinar la relación existente entre el reclutamiento del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima en el año 2015. Se trabajó con una muestra de 84 trabajadores de la empresa Ferrosistemas. Investigación descriptiva y correlacional, inductivo, cuyas técnicas para la recolección de datos fueron de observación, encuestas.

CONCLUSION:

Determina que el planteamiento estratégico de RRHH influyó en el proceso de reclutamiento, selección e incorporación del talento humano. Se concluyó que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente, este es el sentido, se debe implementar el modelo de dirección basado en gestión del talento humano por competencias que pueda ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados.

CCALLO, J. (2015), realizó la investigación: “Gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Pollos Willy del distrito de Camaná”, para optar el grado académico de Licenciado de la Administración-Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de Pollos Willy del distrito de Camaná. Se trabajó con una muestra de 17 personas. Investigación Cuantitativa, cuyas técnicas para la recolección de datos fueron mediante dos cuestionarios una para la variable independiente y la otra para la variable dependiente, la investigación es correlacional transversal.

CONCLUSION:

Respecto a la variable Gestión por competencias se encuentra en el nivel medio con un 94.1% es decir que no es tan alta ni tan baja la percepción que tienen los trabajadores hacia los jefes de la empresa; mientras que los indicadores de gestión por competencias como liderazgo con un 94%.1%, negociación con un 58.8%, comunicación y relaciones transparentes con un 82.4% y flexibilidad con un 70.6% se encuentran en un nivel medio de gestión por competencias. Como segunda conclusión con referencia a la Satisfacción Laboral se encontró que la variable satisfacción laboral se encuentra en un nivel medio con un 59%. Así mismo se encontraron en un nivel medio de satisfacción laboral a los indicadores satisfacción

con su trabajo con un 70% y satisfacción con el reconocimiento con un 64.7%. Sin embargo, los indicadores que generaron un nivel alto de satisfacción con relación a los superiores con un 76.5% y satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo con un 76.5%. Como tercera conclusión se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa ($p>0.05$) entre la gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores en la empresa Pollos Willy, de acuerdo a este resultado nos permite señalar que la variable gestión por competencias no tiene influencia en la variable satisfacción laboral.

SOTOMAYOR, F. (2013), realizó la investigación: “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua 2012”, para optar el grado académico: Licenciada en Administración-Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman- Tacna.

RESUMEN

El objetivo de la investigación: Conocer la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Se trabajó con una muestra: 109 trabajadores administrativos. Investigación: Cuantitativa. Teniendo como variable independiente “Clima Organizacional” y como variable dependiente “Satisfacción Laboral”. Técnicas de recolección: la encuesta, se ha utilizado dos cuestionarios uno para variable independiente y otro cuestionario para la variable dependiente y validada en su oportunidad por expertos.

CONCLUSION:

Los resultados de la investigación permiten plantear, primero que referente al clima organizacional se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua, califican como de nivel medio o moderado, es decir que no es tan alta ni tan baja la percepción que tiene el servidor sobre su ambiente laboral. Segundo en lo que se refiere a la variable Satisfacción

laboral se ha encontrado que los trabajadores administrativos de la sede central del gobierno regional de Moquegua califican como de nivel medio o moderado, es decir que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución. Finalmente existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua.

TITO, P. (2012), realizó la investigación: “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas- Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es demostrar que una gestión empresarial del sector confección del calzado basada en las competencias de sus colaboradores permite elevar en forma sostenida sus niveles de productividad laboral. Se trabajó con una muestra de 96 propietarios de empresa fabricantes de calzado. Investigación cualitativa y cuantitativa cuya técnica para la recolección de datos fueron mediante encuestas y entrevistas con la aplicación de un cuestionario preparado.

CONCLUSION:

Es factible implementar la gestión por competencias en las empresas del sector de confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral. Además, recomienda impulsar la creación del instituto de formación técnica en la confección de calzados y especialidades afines.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Gestión por Competencias

Gestión

Según el diccionario RAE, la palabra Gestión significa: Acción y efecto de gestionar y/o acción y efecto de administrar.

Blake (1989) indica que la gestión es considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa. (Citado en Arenas, C., y Suárez, Z., 2008).

Gestión es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato 2004, p.91).

Según Cuesta, A. (2010, p. 243), la gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de recursos humanos.

La muy reciente gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual gestión de recurso humanos, acarreando revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. (Cuesta 2010, p.244).

Alles, M.(2009, p. 55), menciona a David Mc Clelland (1987) como la persona que analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Guerrero, C., Valverde, M., y Gorjup, M. (2013), nos dicen que la gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de Mc Clelland (1973), Boyatsis (1982), y Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los

Estados Unidos hoy Hay Group. En estos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales (citado en CCallo, 2016, p.28).

Gramigna (2002), indica que la gestión por competencias es una forma de gerencia que permite evaluar las competencias personales y específicas para cada puesto de trabajo, las competencias de la organización y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización. (citado en CCallo, 2016,p.29).

En el manual del director de recursos humanos de Ernst & Young Consultores (2008) refieren que “Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano”. (p.4)

Pintado, E. (2014), dice que “gestión por competencias es una herramienta estratégica de calidad, importante e indispensable para enfrentar nuevos desafíos que impone el contexto”. (p.128)

La gestión por competencias permite identificar las cualidades y/o capacidades de los trabajadores requeridos en cada lugar del trabajo, promueve un nuevo estilo de dirección estratégica en los trabajadores. La implementación de un buen sistema de gestión por competencias en la organización va más allá de la administración de personas.

A continuación veremos la Tabla 2.1, donde describiremos los aportes que brinda la aplicación del modelo de gestión por competencias entre el trabajador y la empresa.

Tabla 2.1 *Aportes del modelo de Gestión por competencia*

Trabajador	Empresa
1.-Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral.	1.-Aumenta el nivel de competencias de sus trabajadores mejorando su productividad.
2.-Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas.	2.-Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias.
3.-Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos.	3.-Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores.
4.-Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias.	4.-Apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas.
5.-Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización.	5.-Vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la empresa con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.

Fuente: Marchant L. (2005) (citado por Becerra, M. y Campos, F., 2012, p.36)

2.3.2 Competencias

El concepto de competencias según Tobón (2005) refiere "que" llega a la educación formal básica desde el campo del lenguaje a partir de la competencia lingüística y de la competencia comunicativa, las cuales apunta a asumir el estudio de la lengua y de

la comunicación humana más allá de la transmisión de reglas y memorización del significado de las palabras, de este modo se consolida poco a poco el concepto de competencias básicas” (p.36).

La competencia básica busca identificar a través de la comunicación, las aptitudes, habilidades y las capacidades de la persona, para de esta manera, adaptarla a la organización.

Según Torrado dice que no es nuestro interés que el concepto de competencias se asimile al de competitividad si ello supone trasladar al sistema educativo las leyes del mercado y con ellas los parámetros de efectividad, rentabilidad y eficacia. Hablamos de competencias en términos de aquellas capacidades individuales que son condición necesaria para impulsar un desarrollo social en términos de equidad y ejercicio a la ciudadanía. Lo cual plantea la necesidad de trabajar rigurosa profundamente con el conocimiento y con el ser humano que se encuentra allí inmerso. (citado en Tobón, 2005, p. 39).

Es cierto el término de competitividad no implica que sea un factor de competencia. La competencia tiene como característica fundamental evaluar las capacidades de cada persona desde su desarrollo personal, en lo social y en lo intelectual.

Análisis del termino Competencias

Según Tobón (2005), dice el significado de competencias es antiquísimo. En español se tiene dos términos *competer* y *competir* los cuales provienen del verbo latino *competere* que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir. A partir del siglo XV *competere* adquiere el significado pertenecer a, incumbir, corresponder a. De esta forma se constituye el sustantivo *competencia* y el adjetivo *competente*, cuyo significado es apto o adecuado. A partir del mismo siglo XV, *competer* se usa con el significado de pugnar con, rivalizar con, contender con, dando lugar a los sustantivos *competición*, *competencia*, *competidor*, *competitividad*, así como el adjetivo *competitivo* (p.43). Véase la tabla 2.2, conceptos de competencias.

Tabla 2.2 *Conceptos de definición de competencias*

Autores	Definiciones
1.Gomez (1997, p52)	“Las competencias influyen una intención(interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer algo original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad, en la productividad, ventas e innovación en servicios y productos)”
2. Levy-Leboyer, Claude(2000, p10)	“Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.
3. Ouellet.(2000, p.37)	“Como principio de la organización de la formación, la competencia pueda apreciarse en el conjunto de actitudes, de conocimientos, y de habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema particular”
4.Bogoya (2000, p.11)	Las competencias son una “actuación idónea que emerge en una tarea completa, en un contexto con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes”

5. Vasco (2000,p.37)	“Una competencia es una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron”
----------------------	--

Fuente: Tobón S. (2005, p. 47) Adaptado por Cabrejos J. (2017)

Clasificación de las competencias según su alcance

Existe una variedad de clases de competencias, en la tabla 2.3 presentamos una síntesis de clases de competencias, que va permitimos delimitar el tipo de competencia objeto de este estudio.

Tabla 2.3 *Clases de competencias*

Clases	Caracterización
1.Competencias básica o instrumentales	Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales que normalmente se adquieren a la formación general, básica, obligatoria, enfocada a la comprensión y resolución de los problemas cotidianos y permiten posteriormente el ingreso al trabajo. Por ejemplo: comunicación oral, escrita, lectura, cálculo.
2.Competencias Genéricas Transversales, intermedias Generativas o generales	Se relacionan con capacidades, atributos, actuaciones y actitudes transversales a distintos ámbitos profesionales. Podemos citar la capacidad para trabajar en equipo; saber planificar, habilidad para negociar.
3.Competencias	Competencias directamente vinculadas al trabajo

Académicas	disciplinario de orden superior, son los saberes propios de la epistemología disciplinar puestos en situación de resolver un problema concreto por ejemplo el pensamiento matemático, sociológico, físico, histórico. Requieren un desarrollo más complejo del pensamiento que el que supone un saber específico, un hecho aislado, aunque este tipo de saberes es parte necesaria de las competencias académicas. (Díaz Barriga, 2006).
4. Competencias específicas Técnicas o especializadas	Se relacionan con aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y las competencias específicas de una determinada área de estudio, que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales o académicos. Entre ellas podemos encontrar la operación de maquinarias especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, elaboración de mapas cartográficos, interpretación de variable climática.
5. Meta competencias, Meta-Qualities o meta Skills	Son competencias genéricas, de alto nivel y alto nivel cognitivo que comprenden a otras competencias y que parecen favorecerlas, mejorarlas y o posibilitar la adquisición de nuevas competencias. Generalmente se basan en la introspección, la metacognición, la auto evaluación, el análisis de problemas, la creatividad y el auto desarrollo.

Fuente: García (2010, p. 44).

Modelos para determinar las competencias

Existen una gran variedad de modelos para determinar las competencias.

Según Becerra, M., y Campos, F., (2012, p.6), nos dice que los más utilizados son: El modelo conductual, modelo funcional y el modelo constructivista.

- a) El modelo conductual, se centra en la cualidades de las personas. (Mejor desempeño).
- b) El modelo Funcional, se centra en los requerimientos de la ocupación. (Normas de competencia).
- c) El modelo Constructivista, se centra en las conductas y actitudes asociadas a la habilidad, conocimientos y destrezas. (Lo que la persona es capaz de hacer).

Becerra, M., y Campos, F., (2012, p.7) menciona a Spencer y Spencer e indican que plantea el modelo Iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas e inciden en el comportamiento. (Véase tabla 2.4, Modelo Iceberg de Spencer y Spencer).

Tabla 2.4 *Modelo Iceberg de Spencer y Spencer*

VARIABLES	COMPETENCIA NO DESARROLLADA	CAPACIDADES	COMPETENCIA DESARROLLADA
VISIBLES	No puedo	Habilidades	Puedo
	No sé como	Conocimientos	Se como
NO VISIBLES	No lo veo apropiado	Valores/Rol social	Es lo correcto
	No soy yo	Auto imagen	Soy yo
	No lo hago naturalmente	Rasgo	Lo hago naturalmente
	No lo disfruto	Motivos	Lo disfruto

Fuente: Fundación Chile (2004), citado por Becerra M. y Campos F. (2012), adaptado por Cabrejos, J. (2017).

Terminologías afines al concepto de competencias

El concepto de competencias es muy amplio y existen términos afines al concepto de competencia, en la tabla 2.5 se detalla alguna terminología que se usa en el concepto de competencia.

Tabla 2.5 Terminología afines con relación al concepto de competencias

Terminología	Relación con el concepto de competencias
1. Cualificación Profesional	Enfatizan su desempeño en procesos personales y profesionales.
2. Capacidad	Es uno de los componentes de la competencia y su fin de llevar a cabo una actividad.
3. Destreza	Son la base para la actuación, son las mediadoras entre las capacidades y las habilidades.
4. Habilidad	Permiten realizar actividades con eficiencia y eficacia y su desempeño está basado en indicadores de calidad.
5. Actitud	Es una disposición que induce a tomar decisiones, por lo tanto las competencias son un proceso de actuación amplio y las actitudes uno de sus componentes.
6. Aptitud	Es la disposición para el buen desempeño y favorecen la adquisición de competencias.
7. Rasgos de personalidad	Es la caracterización a los individuos, las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes.

8. Experiencia personal	Enriquece el desempeño, desarrolla una mayor satisfacción, aumento de la creatividad.
-------------------------	---

Fuente: García M. (2010, p.41). Adaptado por Cabrejos J. (2017)

Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Según Alles (2009), para trabajar con un esquema es necesario “empezar por el principio”. (p.75).

Haciendo una reflexión a estas palabras, podemos decir que las organizaciones debemos revisar nuestros objetivos, nuestra misión, nuestra visión y nuestras metas.

¿Hacia dónde vamos? VISION

¿Qué hacemos? OBJETIVOS Y MISION

¿Cómo lo hacemos? ALTA DIRECCION

- Definir la visión y misión.
- Definición de competencias por la Alta dirección de la empresa.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Pasos para implantar gestión por competencias

Alles (2009), propone los siguientes pasos para implantar gestión por competencias (p.75):

- Definición de las competencias
- Definición de grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Implantación del sistema.

Para definir un modelo de competencias se parte en todos los casos de la información estratégica de la organización: su misión, visión y todo el material disponible con relación a la estrategia, luego será involucrar a todos los directivos de la Alta dirección de la empresa en la definición del modelo de competencias.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias Cardinales o generales u organizacionales, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Esto significa estructuras que cubren todas las tareas importantes de operaciones de la empresa.
- Competencias Específicas, estas aplican para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y por un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Cuando se habla de competencias organizacionales se refiere a:

- Valores (ética, políticas, principios institucionales).
- Trabajo en equipo.
- Calidad de trabajo.
- Orientación al cliente

Cuando se habla de competencias específicas, se refiere a:

- Pensamiento estratégico: Habilidad, adaptabilidad, iniciativa.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Planificación y organización.
- Oportunidades
- Amenazas
- Fortalezas

- Debilidades
- Metas
- Plan de acción.

A continuación, presentamos las competencias, así como las otras capacidades que el puesto requiere para la posición de un Gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios. Las letras A a D, indican mayor a menor grado de cumplimiento. Véase la tabla 2.6 Descriptivo de puestos: Competencias.

Tabla 2.6 Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Competencias específicas para el área de RRHH				
Comunicación / capacidad para atender a los demás	X			
Habilidad / Pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

Fuente: Alles, M. (2009, p.75)

En la tabla 2.7 presentamos un ejemplo de Perfil de competencias para el área de mantenimiento.

Tabla 2.7 Perfil de competencias: área de Mantenimiento

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa - Autonomía				
Habilidad Analítica				
Trabajo en equipo				
Orientación al cliente				
Capacidad de aprendizaje				
Actitudes				
Conocimientos				
Productividad / Responsabilidad				

Fuente: Alles, M (2009, p.78). Adaptado por Cabrejos J. (2017)

a) Selección de Personal

Anteriormente han existido los perfiles de cargo por funciones, con el auge de la Gestión por competencias, según Cuesta (2012), nos dice “que se manifiestan los perfiles de cargo por competencias. Aquí se destacará el método Delphi en la determinación de las competencias laborales de esos cargos, buscando como referente a aquellas personas exitosas en esos cargos para referir las competencias que conducen al éxito” (p. 240).

La evaluación por competencia laboral implica que la persona acceda a pasar por un proceso de evaluación. Esta evaluación según el método que se menciona, sirve como diagnóstico que permite a la persona fomentar su desarrollo.

El manual del director de recursos humanos de Ernst &Young consultores afirman que “La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades, y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior al puesto de trabajo” (2008, p.16).

Como podemos observar el sistema revisa las competencias para cada puesto de cada trabajador, sus habilidades y sus capacidades, por tanto podemos afirmar que esta es una herramienta útil para saber las necesidades que requiere el trabajador en cada puesto de trabajo.

Un plan de formación y desarrollo bien estructurado puede aportar muchos beneficios a la organización. Entre estos tenemos:

- Motivación
- Comunicación
- Mejora de desempeño.
- Promoción del desarrollo profesional y personal.
- Formación de una cultura corporativa.
- Promóver y difundir los cambios que se generen dentro de la organización.
- Participación activa de los trabajadores en busca de los objetivos trazados dentro de la organización.

La importancia de una buena selección para las organizaciones

Una herramienta de gran utilidad para los procesos de selección en las organizaciones es tener un perfil de competencias para cada uno de los puestos solicitados.

Los buscadores de empleo suelen suponer que los procesos de selección están pensados solo para el mejor desenvolvimiento de las organizaciones. Alles (2009), afirma ‘que esto en partè es cierto pero la realidad indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa contratante como para el nuevo colaborador, si esto no se logra, los resultados finales no serán los esperados’ (p.156).

Tito (2012), dice: “quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del puesto, sino también con una

descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen desenvolvimiento del colaborador en el puesto” (p.44).

Podemos decir que para el proceso de selección del personal podemos considerar diferentes perspectivas, conductas, técnicas y otras características afines al trabajo que se postula, fundamentalmente es captar al nuevo integrante de la organización luego de seleccionarlo y posteriormente retenerlo dentro de la organización.

Por ello, en relación al tema, se indica que “Antes de iniciar cualquier actividad de selección de personal en una empresa, primero se debe conocer todo lo necesario sobre el personal disponible: Inventario de personal” (Cuestas, 2010, p.241).

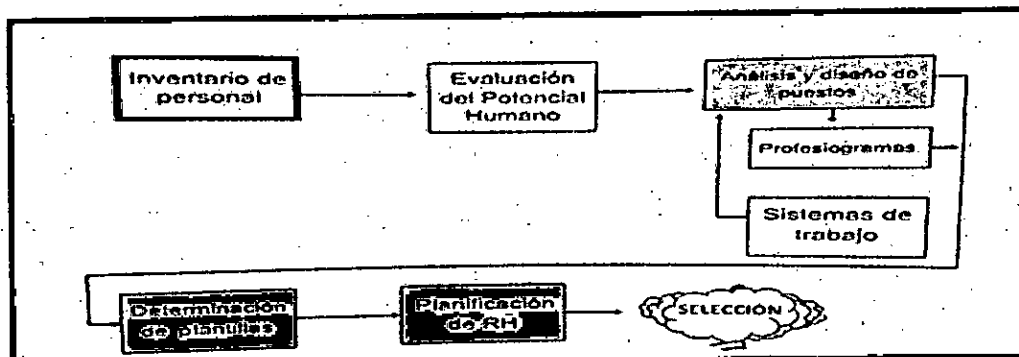
El objetivo del Inventario de personal es saber la composición total de la plantilla actual con la que cuenta la organización.

Entre los datos relevantes del inventario de personal tenemos:

- Identificación.
- Datos familiares.
- Datos médicos.
- Datos económicos.
- Formación educativa.
- Conocimientos.
- Historia profesional.
- Puesto actual.
- Salario actual.
- Preferencias laborales
- Actitud en el trabajo.
- Expectativa de desarrollo.
- Aptitud en el trabajo.
- Disponibilidad.

En la figura N° 2.1 podemos observar el comportamiento del flujo de actividades de la Gestión de recursos humanos precedentes de la selección de personal iniciado por el Inventario de personal.

Figura N°2.1 Flujo de actividades de la Gestión de recursos humanos



Fuente: Cuesta, A (p.242).

Como se refleja en la figura N° 2.1 luego de conocerse el Inventario de personal, se realiza la evaluación del potencial humano cuya finalidad es tener una visión estratégica del personal disponible, posteriormente se analiza los puestos y diseño de puestos de trabajo con sus respectivos perfiles de cargo, se define los sistemas de trabajo o las tecnologías de las tareas, lo que va a permitir la determinación de la plantilla necesaria, luego en la planificación de recursos humanos en donde se integran otras actividades relativas a la formación, promoción y otros, asociadas.

A la selección a emprender, luego de una buena técnica y aplicación de las buenas prácticas se inicia la selección del personal.

En consecuencia, con lo mencionado anteriormente la selección de personal tiene como meta final encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el puesto, a través de comparación de perfiles y de conductas exitosas. Podemos afirmar que existen diferentes metodologías y procesos para seleccionar e incorporar trabajadores a la organización.

b) Capacitación

Según Casa (2015), dice que la “capacitación es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales” (p.65).

La importancia de la capacitación al cliente interno en su rol de evaluador de sus colaboradores, marca la diferencia entre la implantación de un sistema de evaluación de desempeño exitoso y uno que no lo es. Según Alles (2009), nos dice “en todos los casos, la totalidad de los evaluadores deberán recibir capacitación, no solo sobre de qué manera deben llenar los formularios si no muy especialmente, sobre como observar comportamientos” (p. 286).

Un complemento muy importante de las actividades de capacitación es la elaboración de instructivos prácticos y sencillos de leer como se evalúa el desempeño.

Afirma Lavalle y Pardo (2012), que “los desarrollos de las competencias en personas implican todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir habilidades necesarias para lograr los objetivos profesionales” (p.18).

Esto implica saber de la importancia que debemos tener en los programas de capacitación en las organizaciones. La realización de un programa de capacitación nos va a servir de aporte de conocimientos a la comunidad científica, generando un clima de bienestar en el desarrollo organizacional.

Conceptualmente la capacitación es un proceso organizado para la educación de la organización sean estas formales o informales, su finalidad es generar conocimientos, habilidades, cambio de actitudes, respeto a sí mismo, fortalecer sus valores, cumplir con la misión, visión y metas de la organización.

¿Por qué es importante capacitar a los trabajadores?

Según la revista de la cámara de comercio de Lima “La Cámara” (2015), con la capacitación las empresas tienen la oportunidad de incrementar el desempeño y la productividad de sus colaboradores. El desarrollo del capital humano es fundamental para la mejora de la productividad, nuestras empresas y trabajadores necesitan con urgencia una mayor capacitación laboral (p.12).

¿Cómo saber cuándo se debe realizar una capacitación al personal?

Las empresas deben realizar un diagnóstico o una auditoría interna de necesidades de capacitación. La evaluación de desempeño del personal también brinda valiosa información de que aspectos requieren mejorar los trabajadores dentro de la organización.

¿Cómo organizar una capacitación en una empresa?

Se deben seguir los siguientes procedimientos para organizar un programa de capacitación de personal:

- Se debe establecer los objetivos que se quieren lograr con el programa de capacitación y quienes serán los capacitados.
- Se debe tomar en cuenta el tiempo de ejecución y número de horas necesarias.
- Determinar si se realizará un curso o un taller, su metodología y a cargo de quien estará la capacitación.
- Definir indicadores para saber cómo se van a medir los resultados.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y el desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.

- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Disminuye temores de incompetencia.
- Sentirse útil mediante la mejora del desempeño.

¿Cómo medir el impacto de la capacitación?

En una organización no basta con capacitar al personal, es muy importante saber cuál es el impacto de esa capacitación en el desempeño de los trabajadores. Es necesario conocer cuáles fueron los alcances logrados.

Según Kirkpatrick (2007), citado por Tito (2012, p.52), desarrolló un modelo que consta de cuatro fases:

1.-La primera es la reacción ¿Gusto el programa a los participantes?, es decir evaluar si la capacitación gusto o no gusto a los trabajadores que participaron en la capacitación, a esta primera fase se le llama evaluación de servicio.

2.-La segunda fase es el Aprendizaje ¿Qué y cuanto aprendieron los participantes? con la evaluación del conocimiento adquirido por los trabajadores, mediante un examen.

3.-La tercera fase consiste en la aplicación de lo aprendido en la capacitación, bajo la supervisión de expertos en la materia.

4.-En la última fase es la medición de los resultados, en donde se identifican que aspectos del proceso de aprendizaje impactan en los resultados de los trabajadores.

Finalmente podemos determinar si la capacitación logró los objetivos propuestos.

c) Evaluación

La evaluación ha sido uno de los primeros temas que fueron tratados por diversos autores dentro de las temáticas de recursos humanos y sin embargo, sigue aun preocupando. Las razones son diversas, desde metodologías de evaluación que hoy se consideran obsoletas hasta más frecuentemente un cierto descreimiento por parte de los evaluadores respecto de la fiabilidad de los métodos utilizados, producto, en casi todos los casos, de un deficiente entrenamiento del cliente interno. (Alles, 2009, p. 262)

Según Alles (2009), indica “la evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo” (p.262).

Los clientes internos son todos los trabajadores que forman parte de la organización.

La evaluación interna a los trabajadores deberá ser continua, respetando los objetivos, metas y procedimientos alcanzados por una organización competente en trabajos de competencias nacionales y/o internacionales.

En la gestión de recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción y desarrollo de los trabajadores.

Finalidad de la evaluación

En gestión por competencias la finalidad de la evaluación según el Manual del director de recursos humanos de Ernst & Young Consultores (2008, p.17), indica lo siguiente:

- Establecer un estilo de dirección participativo
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador.
- Informar a las personas de como lo están haciendo.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales.
- Motivar a las personas mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho.

- Involucrar a las personas en los objetivos.
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces.
- Identificar el potencial de las personas en posiciones claves.
- Construir relaciones basadas en lo correcto.

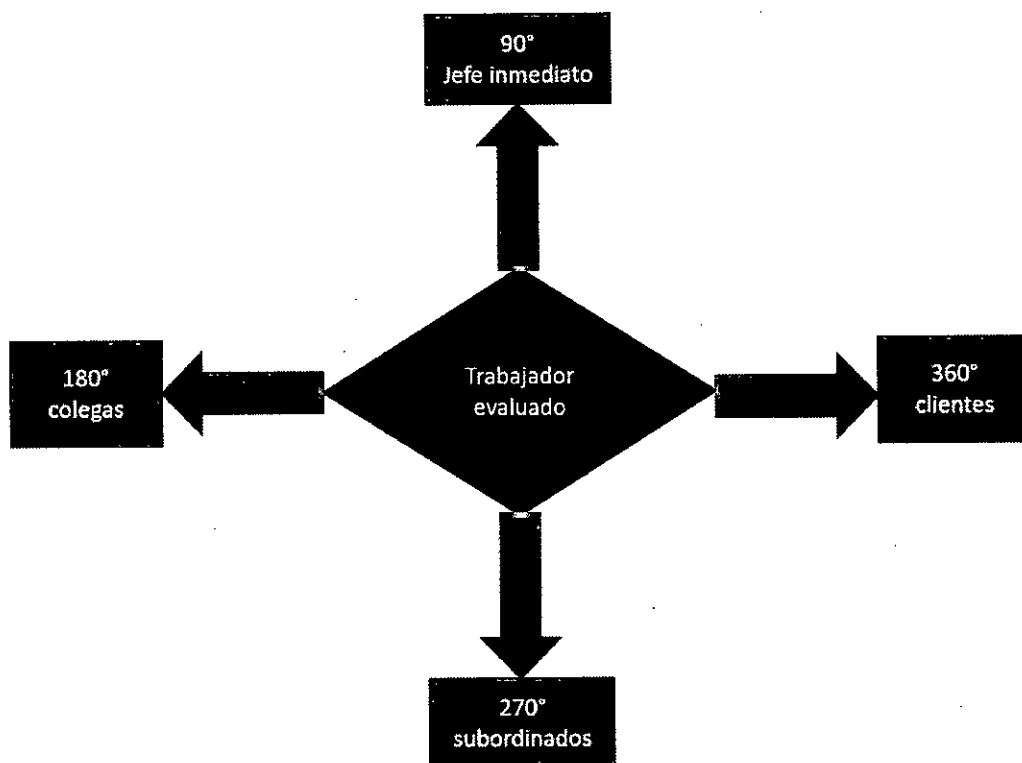
Método de evaluación 360°

En procesos usados anteriormente el Jefe inmediato realizaba la evaluación del personal solicitado, según su criterio, en algunas veces el personal que se integraba a la organización eran valiosos como también se tomaban personal que no agregaban valor a la misma.

Actualmente, en el mercado laboral para obtener un panorama amplio y objetivo se ha implantado en las organizaciones la evaluación de 360°. Ernst & Young consultores (2008), nos dice” que este método consiste en el cumplimiento de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado y sean internas o externas (p.18).

La evaluación de 360 grados es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral y se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos, se basa en comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno laboral. (véase la figura N°2.2 Evaluación 360°).

Figura N°2.2 Evaluación 360°



Fuente: Elaboración propia

Entre los beneficios que provee esta evaluación, tenemos:

- Permite identificar las fortalezas y las áreas de oportunidades que tiene el evaluado, de esta manera eleva su grado de competitividad.
- Se obtiene información de cada miembro de equipo.
- Fomenta el trabajo en equipo, se realizan las críticas constructivas.
- Motiva a que los trabajadores conozcan la visión, misión y los valores de la organización.

d) Satisfacción

La satisfacción según Casa (2015), menciona que: “Es una actitud o conjunto de actitudes desarrollado por la persona hacia un trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (p.56).

La satisfacción básicamente es un concepto global con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, es saber distinguir las actitudes de las personas, es descubrir sus talentos, sus destrezas, sus conocimientos.

Locke (1976), plantea que la satisfacción laboral es un producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de sus trabajo y lo que se obtiene realmente, mediada por la importancia que para él tenga estas consecuencias.(citado por Ruiz 2009, p.14).

La satisfacción laboral ha sido uno de los temas que se ha estudiado con más intensidad en el campo de la psicología insdustrial y organizacional. (Locke 1984, citado por Chiang, M.& Martin, M. & Nuñez, A. 2010, p.151).

Una de las razones por la que la satisfacción laboral es importante, es porque para la mayoría de los trabajadores constituye un medio hacia el objetivo personal.

Según Boada y Torres 1993, la satisfacción es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. (citado por Chiang, M. et al 2010, p.151).

Según Shneider, 1985, dice que hay que considerar las siguientes razones que pueden explicar la atención a la satisfacción laboral:

- a) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.
- b) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones indicando conductas disfuncionales importantes como el ausentismo, cambio de puesto y de organización. (citado por Chiang, M. et al 2010, p.151).

En términos generales los investigadores concluyen que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.

Por tanto, satisfacción Laboral es saber distinguir las actitudes de las personas, descubrir sus talentos, sus sentimientos, sus emociones, sus destrezas y sus conocimientos. La satisfacción laboral nos lleva a creer en nosotros mismos, a tomar decisiones, a identificarnos con la empresa donde laboramos, cumplir con las metas y objetivos trazados por la organización, a respetarnos nosotros mismos, nos obligamos a elevar nuestros niveles de competencia, ser competitivos y por ende productivos.

Características determinantes de la satisfacción laboral

Entre la característica tenemos las siguientes:

a) Características personales, que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral. Los estudios realizados de Psicología y de estructura organizacional han confirmado de la influencia que tienen las características personales de cada trabajador tales como la edad, género, educación, antigüedad en el trabajo ejercen sobre el nivel de satisfacción laboral (Ruiz 2009, p.15).

- En cuanto a la edad podemos afirmar que los trabajadores con mayor edad se identifican con la empresa donde laboran y por tanto se sienten satisfechos y realizados en su trabajo. Ocurre además que a mayor edad el trabajador puede tener un mejor empleo como consecuencia de su experiencia y su superior movilidad en el pasado (Clark 1996, citado por Ruiz 2009, p.15).
Con respecto a los trabajadores más jóvenes suelen estar menos satisfechos, porque sus expectativas son más altas o porque no se adaptan al trabajo asignado, pero se debe considerar que existen excepciones. La tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme a como aumenta la edad (Clark 1997, citado por Ruiz 2009, p.15).

- Referente al Género, decimos que con el ingreso de la Mujer a las actividades laborales algunos investigadores como Clark y Oswald (citados por Ruiz 2009, p.16) la consideran como una variable de análisis. Numerosos estudios revelan que existe discriminación de la mujer en el mercado laboral, lo que significa para ellas menos oportunidades, menor retribución y se incrementa las tasas de despido. Sin embargo Clark (1997), nos dice que las mujeres presentan un mayor nivel de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto debido a que las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo.(citado por Ruiz 2009,p.16).

También Sloane y Williams (2000), coinciden con Clark, en que existe mayor satisfacción laboral en las mujeres. Agrega además que la mayor satisfacción en las mujeres, es no estar obsesionada por el resultado de una alta valoración de sus atributos del trabajo si no que representa una diferencia innata de género, considerando que las mujeres ponen menos énfasis que los varones en los trabajos que realizan (citado por Ruiz 2009, p17).

Sin embargo Weaber (1977), Forgionne y Peters (1982), dicen que existen evidencias que expresan la inexistencia de relación Género-Satisfacción, es decir no se encuentran diferencias significativas entre varones y mujeres cuando se trata de trabajadores jóvenes, con un alto nivel educacional y desarrollando ocupaciones profesionales(citado por Ruiz, 2009 p.17). Podemos concluir que el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres es similar.

- b) Características asociadas al trabajo que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral.

Entre estas características tenemos las siguientes:

- Trabajo mentalmente desafiante.
- Recompensas justas.

- Condiciones favorables de trabajo.
- Compañeros que brinden apoyo.
- Participación en la toma de decisiones.

2.3.3 Productividad

Smith (1776), publicó la Riqueza de las Naciones donde argumentaba las ventajas que generaba para la organización y la sociedad la división del trabajo, así como la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Por eso Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad, porque se perfeccionan la habilidad, la destreza de los trabajadores y con tecnologías y maquinarias se ahorra en mano de obra.

Productividad Laboral

Es la variable dependiente de la investigación que evalúa la calidad, la eficacia, la eficiencia y la innovación.

La productividad laboral es una relación entre la producción y el personal ocupado. Refleja que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo. Según Tito (2012), la productividad laboral, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales y comparar entre países los avances de productividad. (pág. 84).

En la década de los 80 comienza a darse un gran impulso al mejoramiento de las condiciones productivas, es así como las competencias laborales comienzan poco a poco a estar en primer orden. En Inglaterra las empresas le dieron un gran impulso a este enfoque para mejorar la eficiencia y calidad del sistema productivo, dentro del

contexto de tener empresas competitivas en el ámbito mundial. Esto mismo ocurrió en Estados Unidos y Alemania países que tradicionalmente se han preocupado por tener organizaciones productivas altamente competitivas donde el desempeño idóneo de los trabajadores y de los equipos directivos es esencial. (Tobón 2005, p.209).

Efectivamente a nivel de Sudamérica, estuvimos rezagados en cuanto a condiciones productivas. Luego de la globalización y nuevas tecnologías se empezó a darse en diferentes organizaciones las competencias laborales y por tanto las mejoras productivas.

Sin trabajo no hay vida social y sin eficiencia en el trabajo no hay calidad de vida en la sociedad. (Cuesta, 2010 p.170).

Según Cuesta (2010), indica “el estudio de métodos o de procesos de trabajo se constituye en factor determinante de la gestión empresarial, porque es mediante estos procesos que se logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo o trabajo vivo.”(p.226).

Podemos decir que la productividad del trabajo es el indicador sumario que con un valor agregado caracteriza la eficiencia del trabajo.

¿Cómo se mide la productividad?

Según la revista de negocios del IEM (2016), la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y de servicios producidos y la cantidad de recursos o insumos utilizados. Así mismo la producción del trabajo caracteriza el grado de eficiencia, expresa correlación entre los volúmenes de producción y los gastos de trabajo, considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajos existentes en la sociedad. En el análisis de esta definición destacan tres elementos:

1.-Eficiencia del trabajo vivo.

2.- Calidad requerida

3.-Niveles medio de habilidad e intensidad del trabajo existente en la sociedad

La eficiencia del trabajo significa reducción de gasto de tiempo por unidad de valor creado.

La calidad requerida significa garantizar el valor de uso, esto es que el nuevo producto creado sea funcional o eficaz. Sin calidad no hay productividad.

Los niveles medio de habilidad e intensidad del trabajo existentes en la sociedad tienen un carácter histórico, varían entre países. Por intensidad del trabajo se entiende el grado de tensión a que está sometido el trabajador en el proceso de trabajo. Se mide por el gasto de energía física y mental del trabajador en cada unidad de tiempo. La productividad se da, cuando la intensidad del trabajo es media o normal vinculada a la habilidad.

Según Cuesta (2010, p. 228), "para el cálculo del nivel de productividad del trabajo (Pt), se diferencian dos tipos".

1.-Productividad individual del trabajo (Pti): $Pti = Vp / Tv$

2.-Productividad social del trabajo (Pts): $Pts = Vp / Tv + Tp$

Dónde:

Vp es volúmenes de producción.

Tv es el trabajo de la persona

Tp es el trabajo materializado.

Existen numerosos métodos para el cálculo del nivel de Pt, pero bien pueden agruparse en tres fundamentales, cuyas diferencias se manifiestan por los índices a los cuales se recurre al expresar los volúmenes de producción (Vp)

1.-Método natural: en unidades físicas el Vp.

2.-Método valoral: en dinero el Vp.

3.-Método laboral: en horas normal el Vp.

Y en ellos el gasto del trabajo puede expresarse en trabajadores, obreros, horas, días, salario, entre otros, sin que llegue a hacerse adimensional la Pt.

Por ejemplo: $P_{ti} = \text{ton/trabajador-mes}$ $P_{ti} = \text{ton/obrero-mes}$ $P_{ti} = \text{ton/hora}$

Ejemplo de diversas expresiones en los cálculos del nivel de productividad de trabajo (Pt).

En una empresa minera donde se extraen 4500 ton de mineral polimetálico al mes. El total de trabajadores de la empresa minera es de 150 personas, siendo de ellos 125 obreros mineros. Esos trabajadores laboraron al mes 25,000 horas. ¿Determinar la productividad del trabajo?

Realizando los cálculos respectivos, tenemos:

a) $P_{ti} = 4500/150$ $P_{ti} = 30 \text{ Ton/trabajador mes}$

b) $P_{ti} = 4500/125$ $P_{ti} = 36 \text{ Ton/obrero mes}$

c) $P_{ti} = 4500/25000$ $P_{ti} = 0.18 \text{ Ton/hora}$

Indicadores que influyen en la Productividad Laboral

Los indicadores que influyen en la productividad laboral según Quintos (2011), tenemos los siguientes: presentismo laboral, accidentes en el trabajo, satisfacción laboral, rotación laboral, ausentismo laboral.

1.-Presentismo Laboral

Este indicador es una filosofía de tiempo, los trabajadores pierden horas de su jornada laboral en problemas personales y distracciones, por tanto cometen demasiados errores que afectan la productividad.

Si bien el Ausentismo laboral es perjudicial para la empresa el presentismo laboral podría ser incluso peor, por las exigencias laborales que implican estar laborando y sabemos que no rinden lo esperado porque llegan al trabajo con depresión y por lógica no cumplen con lo programado.

2.- Accidentes en el trabajo

El área de seguridad de todo centro laboral tiene como meta el cero accidentes, sin embargo, en un tiempo determinado siempre va a existir accidentes, que trae como causas horas perdidas.

La forma de calcular la tasa de accidentes en el trabajo es el cociente del número de días perdidos sobre el total de trabajadores.

3.-Satisfacción laboral

La pregunta es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos? Según Davis & Newstrom, plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad. (citado por Tito 2012, p.88).

Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y los trabajadores necesitan que se les respete. Muy ligado a la satisfacción laboral está la motivación.

4.- Rotación laboral

La rotación laboral es la antítesis de la productividad. Cuando se produce la rotación significa que la gerencia ha fracasado en su esfuerzo por hacer productivo al personal. (citado por Tito 2012, p.91).

Para evitar la rotación es necesario designar a los trabajadores idóneos para el puesto donde el trabajador es seleccionado.

Entre las posibles causas que se presentan para la rotación laboral, tenemos:

- Las remuneraciones.
- Las condiciones de trabajo en sus centros laborales.
- No tienen beneficios sociales.

5.- Ausentismo laboral

Es un tema de preocupación al interior de las empresas, la ausencia de los trabajadores de manera recurrente, los indicadores en la productividad descienden.

(citado por Tito 2012, p.94).

Entre las causas del ausentismo tenemos:

- Por salud.
- Estresado.
- Demasiada vida nocturna.
- El alcohol.
- Desmotivado.

¿Cómo elevamos la productividad laboral?

Podemos mencionar los siguientes puntos a tener en consideración:

- Capacitando, preparando y exigiendo al trabajador.
- Forjando toda una cultura de competencias.
- Incorporando mayor valor agregado a la organización.
- Innovar hacia las preferencias del cliente.
- Aplicación de las buenas prácticas: mejores procesos, mejores compras y mejores servicios.

a) Calidad en la Productividad Laboral

Cuando hablamos de Calidad, tenemos que comenzar hablando de los enormes recursos que una empresa pierde, cuando en su gestión no se atiende a la excelencia en su materia de calidad de procesos, servicio y productos. Estudios efectuados por diversos investigadores y gurús del nivel de Deming, Juran, Feigenbaum e Ishikawa, nos hablan de desperdicios debido a la falta de calidad que rondan entre el promedio del 25 y 35% del total facturado, siendo la falta de calidad unos de los principales motivos generaciones de otros numerosos tipos de desperdicios, generados estos por la necesidad de cubrir o superar las falencias en materia de fallas y errores. Teniendo en cuenta Las cifras antes anunciadas queda totalmente claro el enorme potencial de mejora que en materia de la calidad, llegar a generar productos y servicios “a la primera” pero no solo para el cliente externo sino también para los clientes internos.

Según Feigenbaum “Un mejoramiento de la calidad implica aumentar los niveles de productividad y consecuentemente reducir los costos de producción, pero también los costos generales de la empresa, aumentando la competitividad tanto como la mayor calidad, como por los menores costos”. (citado en Tito, 2012, p.96)

Según Cantú “La empresa tiene así la posibilidad de ofrecer productos de alto valor (mayor calidad a menores precios) o bien ganar mediante precios “Premium” resultante de un alto nivel de calidad y diseño”. (citado en Tito, 2012, p.96).

Hablar de Calidad es mencionar el nivel de calidad de todo el proceso que se ven involucrados tantos clientes externos, clientes internos, ambientes de trabajo, medio ambiente, seguridad y la comunidad en general. Decir “calidad” es tener el mejor producto, en el menor tiempo y con los mínimos costos de fabricación. La calidad de un producto responde a que todo el personal involucrado haga una buena gestión, porque de esto depende que la organización sea competitiva, que tengan buenos procesos, excelentes proveedores de insumos, aumenten sus ventas y/o sus servicios.

Cómo implantar la Calidad Total de una Organización

Según Deming “afirma que no es suficiente solo resolver problemas, sean estos grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como a los puestos de trabajo”. (citado en Tito, 2012, p.98). Se entiende que la misión de la organización es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. De modo que, el aumento de la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará un empleo estable a su personal. Tales resultados solo es posible lograr en un ambiente de integración y cooperación de todos los involucrados (directivos, ejecutivos y colaboradores).

Catorce Principios excepcionales de Deming

Cuando se habla de Calidad, uno de los referentes más representativos es Edwards Deming, considerado padre del crecimiento industrial de Japón. En su libro “Out of the crisis” (Salir de la crisis), publicado en el año 1982, ofreció catorce principios fundamentales excepcionales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial con el objetivo de ser más competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo. Los catorce principios son los siguientes:

1. Ser contantes en el propósito de mejorar el producto del servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de “conciencia de calidad”. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello minimizar el costo total. Establecer la tendencia tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la Calidad y la productividad y así reducir los costos constantemente.
6. Instituir la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.
9. Derribar las barreas entre dependencia. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en uso del producto, con el mismo o con el usuario.
10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas-. El grueso de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.
11. Eliminar cuotas numéricas y sustituirlas por el liderazgo.
12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho de estar orgulloso de ser trabajador.
13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.
14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

b) Eficacia

Como concepto podemos definir la eficacia, es de lograr los objetivos propuestos por la organización.

En la tabla 2.8, se muestra los diferentes conceptos de eficacia.

Tabla 2.8 *Conceptos de definición de eficacia*

AUTORES	DEFINICIONES
1.Diez (2001, p.5)	Se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos.
2.Oliveira(2002,p.20)	Está relacionada con el logro de los objetivos/ resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.
3.Chiavenato(2004,p.132)	Es una medida de logros de resultados.
4.Koontz, H y Weihrich H(2004,p.14)	La eficacia “es el cumplimiento de objetivos.”
5.Robbins, S. y Coulter, M.(2005,p.8)	La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
6.Andrade, S.(2005,p.253)	La define de la siguiente manera: actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Fuente: Thompson, I. (2008, párr.2). Adaptado por Cabrejos, J. (2017)

c) Eficiencia

Podemos definirla como la habilidad para hacer las cosas correctas y productivas.

En la tabla 2.9, se muestra los diferentes conceptos de eficiencia.

Tabla 2.9 *Conceptos de definición de eficiencia*

AUTORES	DEFINICIONES
1.Oliveira (2002,p.20)	La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.
2.Samuelson y Nordhaus(2002,p.4)	La eficiencia significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.
3.Chiavenato (2004,p.52)	Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.
4.Koontz, H y Wehrich H(2004,p.14)	La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
5.Mankiw (2004,p.4)	La eficiencia es la propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos.
6.Robbins, S. y Coulter, M.(2005,p.7)	La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.
7.Andrade (2005, p.253)	Define la eficiencia como la expresión que se

	<p>emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.</p>
--	---

Fuente: Thompson, I. (2008, párr.3). Adaptado por Cabrejos, J. (2017)

d) **Innovación**

Existe una relación positiva entre la innovación y productividad (pe, Griliches 1979; Lotti y Santarelli 2001; Cassiman et al. 2010)

Según Guizado M, Vila M y Guizado M (2014) dicen que en general se señala que los trabajadores con mayor nivel de cualificación tienen una mayor capacidad para adaptarse al cambio tecnológico y para reconocer las oportunidades que el mercado depara. Consecuentemente la productividad y la capacidad de innovación de las empresas dependen fuertemente de la existencia de trabajadores cualificados (p.82).

Las empresas pueden conseguir trabajadores cualificados mediante dos vías:

- Contratándolos en el mercado local.
- Formándolos internamente.

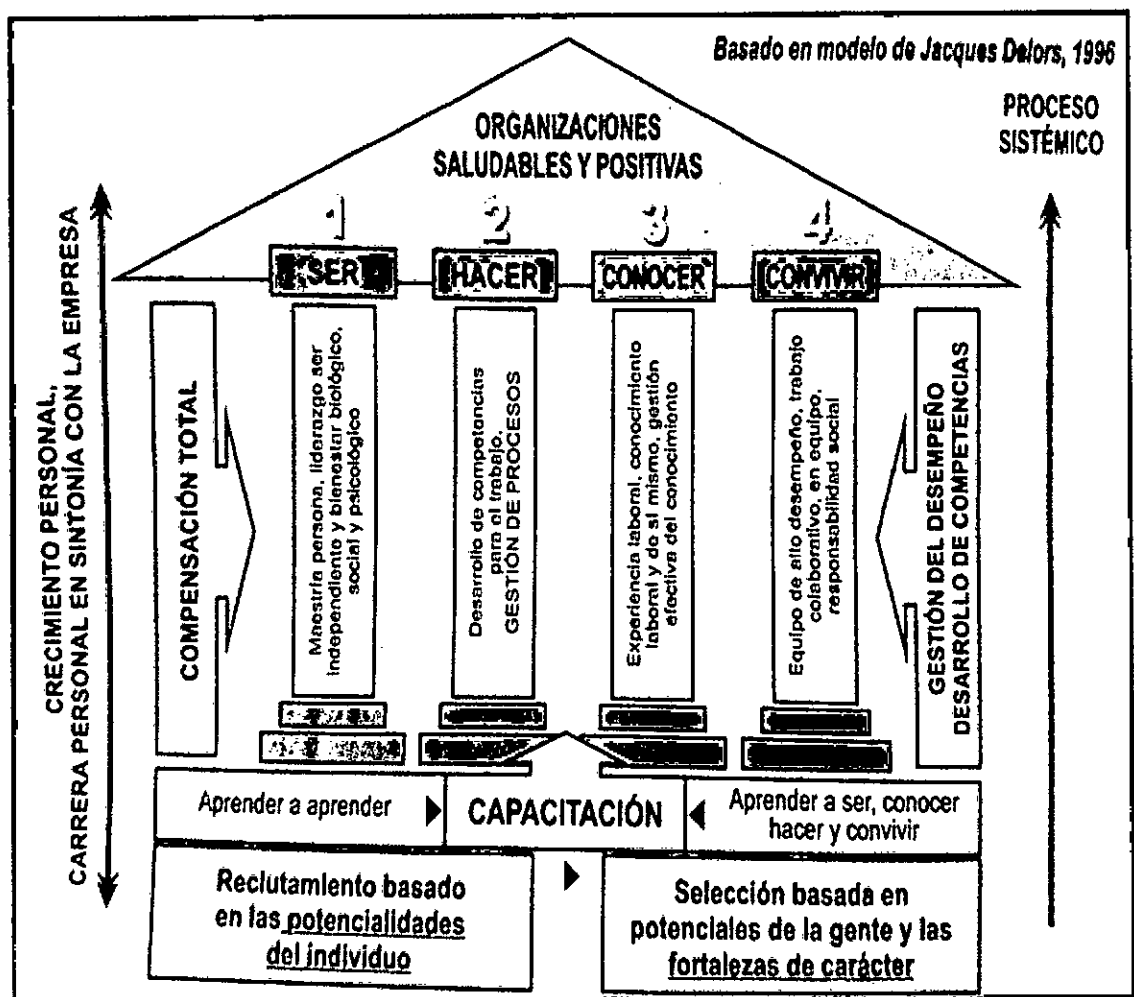
La importancia de la política de formación a nivel de empresas está adquiriendo cada vez mayor protagonismo, ya que los costos marginales de contratación de trabajadores de elevada cualificación están creciendo sustancialmente (Blatter et al. 2012)

Además la velocidad a que se está produciendo el cambio tecnológico está provocando que con frecuencia en el mercado laboral no existan trabajadores con los conocimientos específicos que las empresas necesitan.

2.3.4 Gestión por competencias en Mantenimiento

La gestión del mantenimiento tiene como finalidad planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para cumplir sus objetivos trazados. Actualmente el mantenimiento es reconocido como un elemento fundamental para incrementar la competitividad. (Véase la figura N°2.3 Gestión de mantenimiento por competencia).

Figura N°2.3 Gestión de mantenimiento por competencia



Fuente: IPEMAN 2016

El desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencia en mantenimiento se ha convertido en un tema de investigación y discusión fundamental

para alcanzar una buena performance en la gestión del mantenimiento por competencia.

En la figura N° 2.3 podemos observar que la gestión por mantenimiento tiene como base fundamental el aprender a aprender, el aprender a ser, conocer hacer y convivir, previo reclutamiento basado en potencialidades de la persona y la fortaleza de su personalidad. En este tránsito es muy importante el factor Capacitación.

Los pilares importantes en la gestión de mantenimiento por competencia son:

1. SABER SER: conducta ética, liderazgo, ser independiente, asertivo, proactivo, autoestima, bienestar social y psicológico.
2. SABER HACER: desarrollo de competencias para el trabajo, manejo de técnicas e instrumentos, dominio de estrategias.
3. SABER CONOCER: Experiencia laboral, conocimiento laboral, gestión efectiva del conocimiento, desarrollar hábitos de estudios y trabajo.
4. SABER CONVIVIR: Equipo de alto desempeño, trabajo colaborativo en equipo, responsabilidad social, comprensión y tolerancia.

Todo este proceso relacionado con la compensación total y la gestión de desempeño en el desarrollo de competencias obtendremos organizaciones saludables y positivas.

Este proceso nos permite identificar las capacidades de los trabajadores requeridos para cada puesto de trabajo y por tanto se constituye en una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión.

2.3.5 Característica de la empresa de mantenimiento de maquinaria pesada
Dounce (1978), define al mantenimiento como una serie de trabajos que hay que ejecutar a fin de conservar el servicio de la maquina o equipo para lo cual fue diseñado. (citado por Basadre F. y Bejarano M. 2009, p.15).

El mantenimiento es la combinación de todas las acciones técnicas y administrativas, incluidas las acciones de supervisión destinadas a mantener o restaurar un activo a un estado en el que pueda llevar a cabo una función requerida.

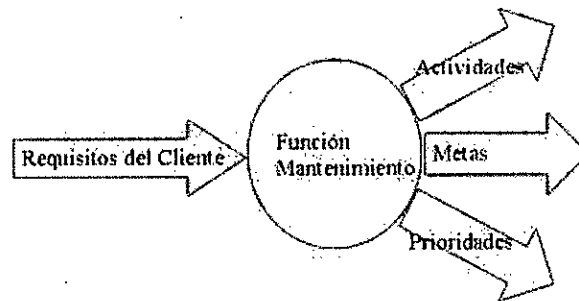
Una organización de mantenimiento está conformada por elementos tangibles e intangibles cuya actividad principal es la de brindar servicios de mantenimiento de maquinaria pesada. La finalidad es la satisfacción de las necesidades de su mercado objetivo para la obtención de una utilidad.

Los talleres de servicios de mantenimiento de maquinaria pesada tienen un parque automotriz compuesto por: cargadores frontales, excavadoras, tractores, rodillos, retroexcavadoras, camiones, volquetes, tracto camiones, cama baja, martillos hidráulicos, mini cargadores, montacargas, grúas y otros equipos móviles, las marcas y modelos son de renombre mundial como Caterpillar, komatsu, doosan, daewoo, volvo, Scania, freithliner, vibromax, atlas copco, Krupp, PM, otras marcas, se llevan a cabo en instalaciones con infraestructura cerrada, los talleres se encuentran zonificados bajo techo, las secciones de lavado y engrase en patios libres. Con una gran cantidad de trabajo por ejecutar y programar, es necesario elaborar protocolos, controles y programas para efectuar seguimientos, depende mucho de los tipos de trabajo que se realiza.

Para determinar la influencia entre la aplicación de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES, en esta investigación, presentamos los procesos de gestión con la finalidad de interrelacionar: las competencias de los trabajadores de mantenimiento con la productividad.

En el diagrama 2.1, se detalla las funciones básicas del mantenimiento.

Diagrama N° 2.1 Funciones básicas del Mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

La función del mantenimiento debe preocuparse de: reparar, preservar, mantener, mejorar y proyectar.

- Reparar: resolver averías.
- Preservar: lubricación, inspección y limpieza.
- Mantener: gestión, programación y control del trabajo.
- Mejorar: disminuir trabajos no planeados.
- Proyectar: participar en el área de ingeniería y proyectos.

Conceptos asociados al mantenimiento de Maquinaria pesada

Entre estos conceptos tenemos:

- a) Fiabilidad, probabilidad de que un bien funcione adecuadamente durante un periodo de tiempo determinado, bajo condiciones operativas específicas.
- b) Tasa de fallo, probabilidad de fallo del componente en un tiempo infinitamente pequeño cuando en el instante t anterior estaba operativo.
- c) Mantenibilidad, característica inherente al elemento, asociada a su capacidad de servicio recuperado para el servicio cuando se realiza la tarea de mantenimiento necesario.

- d) Disponibilidad, probabilidad de un sistema de entrar en funcionamiento o listo para funcionar en el momento requerido.

Evolución del Mantenimiento

En la figura N°2.4, podemos observar que el área de Mantenimiento fue evolucionando en el tiempo.

Primero el mantenimiento correctivo (año 70), surge el mantenimiento preventivo y luego el correctivo (año 70 a 80).

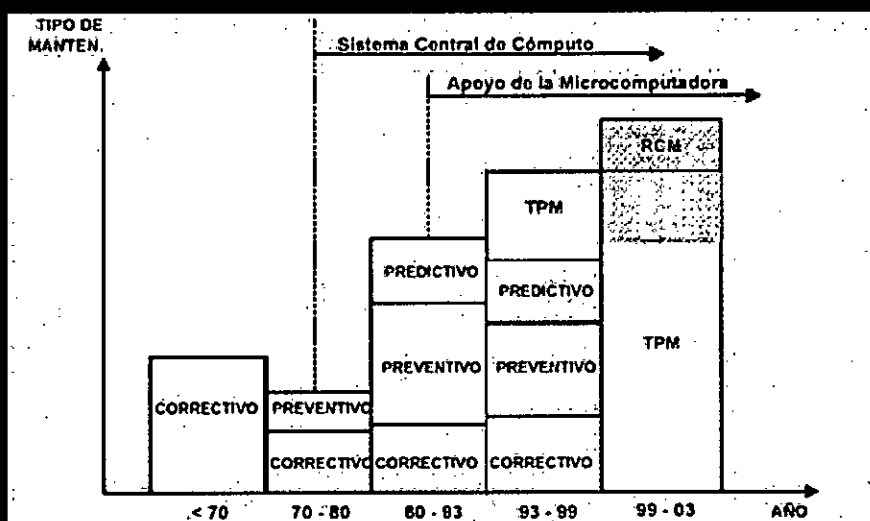
Posteriormente surge el mantenimiento a condición o el mantenimiento predictivo (año 93), se inicia la era de las computadoras y de los software de mantenimiento.

Surge la filosofía del mantenimiento del TPM, con él nace el mantenimiento autónomo(año 99).

Luego nace el mantenimiento centrado en confiabilidad RCM (año 2003), en la actualidad se habla de gestión de activos y del plan estratégico organizacional del mantenimiento.

Figura N°2.4 Evolución del mantenimiento

EVOLUCION DEL MANTENIMIENTO



Fuente: IPEMAN

Según la colección de mantenimiento industrial editada por Renovetec (2009), basada en el libro "La contratación del mantenimiento", podemos definir algunos conceptos de:

- 1.-Mantenimiento correctivo: Llamado también mantenimiento reactivo. Es aquel mantenimiento encaminado a corregir una falla que se presente en determinado momento.
- 2.-Mantenimiento Preventivo: Llamado también mantenimiento planificado. Es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad.
- 3.-Mantenimiento Predictivo: Es el mantenimiento que trata de determinar el momento en el cual se deben efectuar las reparaciones. El análisis de aceite es la

técnica más común. Este tipo de mantenimiento requiere de una buena inversión en equipos e instrumentos para su desarrollo.

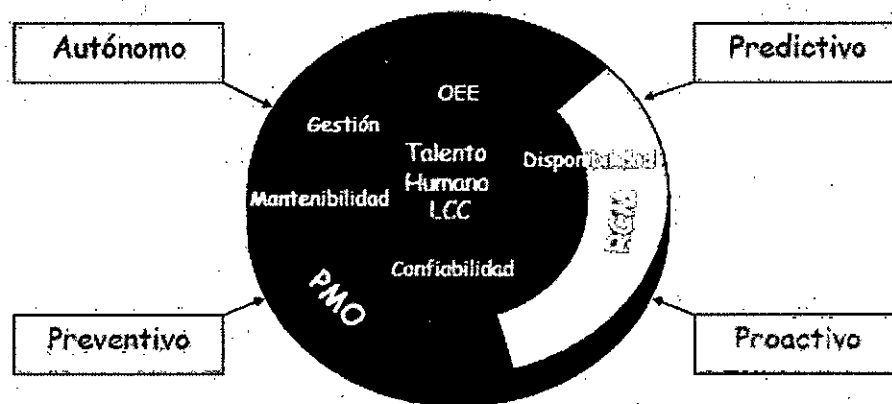
4.- TPM: Llamado mantenimiento productivo total. Es el mantenimiento destinado a lograr la eliminación de las grandes pérdidas de los equipos. Es un sistema fundamental para lograr la eficiencia total en base a la cual es factible alcanzar la competitividad total.

5.- RCM: Llamado mantenimiento centrado en confiabilidad, es una metodología de análisis sistemático, objetivo y documentado que puede ser aplicado a cualquier tipo de instalación. El RCM detecta los fallos ocultos, analiza cada sistema y como puede fallar funcionalmente.

Tipos de Mantenimiento

En la figura N°2.5, representamos los diferentes tipos de mantenimiento que se aplica a las diferentes maquinarias pesadas que integran el parque motriz.

Figura N°2.5 Tipos de mantenimiento



Fuente: IPEMAN

- a) **Mantenimiento Autónomo:** Es un elemento del TPM, se basa en la participación de los operadores que realizan funciones básicas de mantenimiento.
- b) **Proactivo:** Es una filosofía de mantenimiento dirigida a la detección y corrección de las causas que generen el desgaste y que conducen a la falla de la maquinaria.
- c) **PMO:** Es llamado optimización del mantenimiento planificado y se crea por la modificación del RCM.
- d) **OEE:** Es la llamada Efectividad global de los equipos. Se calcula multiplicando los factores de disponibilidad, rendimiento y el factor de calidad.
- e) **Confiabilidad:** Es la capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida en condiciones establecidas. Se logra la confiabilidad requerida cuando el ítem hace lo que queremos que haga.
- f) **LCC:** Ciclo de vida de un equipo. Su práctica concierne al diseño, instalación, operación, mantenimiento, modificación y sustitución optimizando todo a base de la alimentación de información.

Pilares del mantenimiento

En la actualidad el departamento de mantenimiento está formado por el departamento de Calidad, departamento de Seguridad, departamento de medio ambiente y del departamento de mantenimiento propiamente.

Los pilares del mantenimiento son:

1. **Disponibilidad:** Alcanzar la disponibilidad de equipos e instalaciones requeridas.
Alcanzar o prolongar o incrementar la vida útil de los equipos e instalaciones.
2. **Seguridad:** Aumentar la seguridad de las personas, equipos e instalaciones.
3. **Costos:** Reducir costos en mantenimiento.

4.-Calidad: Todo servicio de reparación, cambio o modificación de alguna maquinaria o componente debe ser controlado e inspeccionado por el área de control de calidad.

Objetivos del Mantenimiento

Entre los objetivos tenemos:

- Evitar, reducir o reparar las fallas.
- Disminuir la gravedad de los fallos que no se llegan a evitar.
- Evitar detenciones inútiles o paro de máquinas.
- Evitar accidentes, reducir riesgos.
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas.
- Conservar los bienes productivos.
- Reducir costos.
- Prolongar la vida útil de la maquinaria.

Podemos concluir diciendo que un mantenimiento adecuado tiende a prolongar la vida útil de los activos, a obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el tiempo de fallos.

Políticas de mantenimiento

Cuando se pone en práctica una política de mantenimiento, esta requiere de la existencia de un plan de operaciones, el cual debe ser conocido por todos y debe haber sido aprobado previamente por las autoridades de la organización.

Entre esta tenemos:

1. Determinación del personal que tendrá a cargo el mantenimiento. Acá se define el tipo de mantenimiento a realizar, la especialidad y cantidad de personal.
2. Determinar el tipo de mantenimiento que se va a ejecutar.
3. Fijar fecha y hora del inicio del trabajo.
4. Fijar el tiempo previsto de que los equipos van a dejar de producir.
5. Señalar las áreas de trabajo, áreas de almacenamiento de partes y equipos.
6. Stock de repuestos con que cuenta el almacén.
7. Inventario de herramientas y equipos necesarios para cumplir con el trabajo encargado.
8. Información técnica requerida.
9. Plan de seguridad.

Luego de desarrollado el mantenimiento se lleva a cabo la preparación del informe final de todo lo actuado.

Los Valores que se aplican en los talleres de mantenimiento

- 1.-Ética: Utiliza normas y principios.
- 2.-Empatía: Tratar de ponernos en el lugar de otros.
- 3.-Creatividad: Buscar nuevas propuestas e ideas.
- 4.-Compromiso: Buscar que los trabajadores se sientan parte de la empresa, para trabajar hacia los mismos objetivos.
- 5.-Colaboración: Trabajar con otras áreas para conseguir un objetivo común. Esto permite tener un equipo cohesionado y comprometido.

Las Habilidades que más se requieren en los talleres de mantenimiento

- La honestidad
- El pensamiento crítico y la habilidad de resolver problemas complejos.

- Ser innovadores.
- Pensamiento estratégico
- Habilidad de liderazgo.
- Orientación al servicio.

2.3.6 Métodos para la ejecución de una implantación

Norton (2000), dice que la implementación o ejecución implica cambiar de un sistema *Antiguo* a un sistema *Nuevo*, siendo varias las modalidades que puede tener una empresa en este proceso. Este proceso se llama popularmente **conversión**. (citado por Astudillo, 2004, pag.32).

Los modos de conversión existentes son:

- Conversión Directa, supone que todos los usuarios dejan de usar el sistema antiguo al mismo tiempo y después comienzan a usar el sistema nuevo.
- Conversión en Paralelo, sucede cuando los usuarios continúan usando el sistema antiguo, mientras en una cantidad creciente es procesada mediante el sistema nuevo.
- Conversión por Fases, de este modo los usuarios comienzan a usar el nuevo sistema componente por componente. Esta opción solo funciona para sistemas que pueden ser divididos en departamentos o funciones específicas.
- Conversión en forma Piloto, consiste en delegar el uso del sistema nuevo al personal (usuarios) en un sitio piloto y luego la organización completa hace el cambio. A pesar de que este enfoque podría tomar más tiempo que los demás, le brinda la oportunidad de probar concienzudamente la respuesta del usuario ante el personal de soporte, en este caso es el equipo de Gestión de competencias. De esta forma permite prepararse mejor cuando se ejecute la aplicación al resto de los usuarios de la empresa.

El proceso de cambiar de un sistema antiguo (empresa sin gestión por competencias) a un sistema nuevo (empresa utilizando gestión por competencias) se llama conversión. El autor sostiene que los profesionales en sistemas de información deben manejar cuidadosamente este proceso para evitar perder o corromper datos e información y frustrar a los usuarios que intenta realizar su trabajo.

2.4 Micro y Pequeñas Empresas

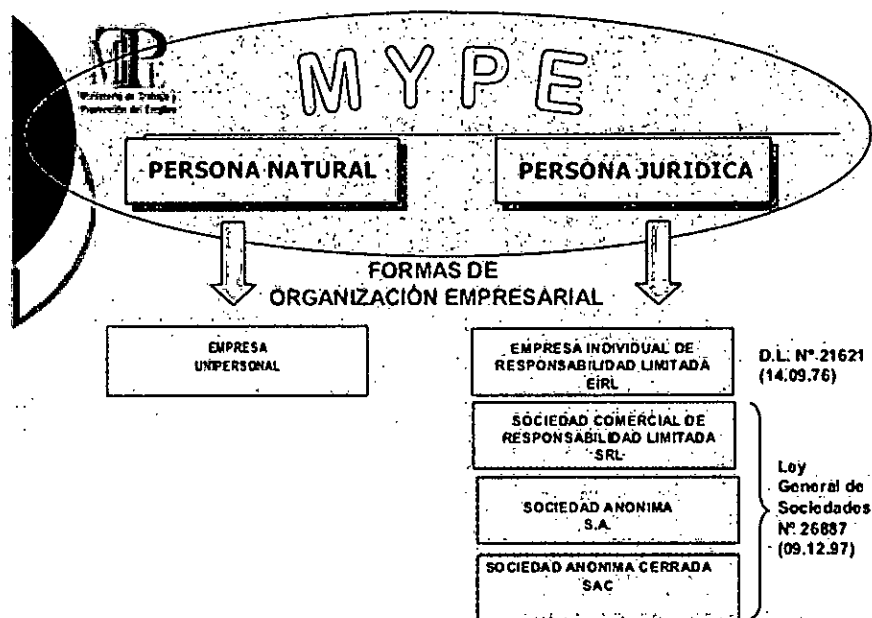
Como sabemos la micro y pequeñas empresas en adelante MYPE, juegan un papel fundamental en el desarrollo social y económico de nuestro País, al ser la mayor fuente generadora de empleo y agente dinamizador del mercado.

Las Mypes son un segmento importante en la generación de empleo y su participación en el desarrollo socio económico en la zona donde se encuentran. Su importancia se debe a que:

- Proporciona muchos puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza con actividades que generan ingresos.
- Incentivan la gestión empresarial.
- Contribuyen con el crecimiento económico del País.

La definición de Mype, según la Sunat, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.(Véase el diagrama 2.2-Formalización de la MYPE).

Diagrama N°2.2 Formalización de la MYPE



Fuente: Ministerio de trabajo y promoción del empleo

La Mype se inscribe en el ministerio de trabajo en un registro que se denomina REMYPE.

¿Qué tan importantes son las Mypes para la economía?

El Perú es un País de emprendedores, estamos entre los puestos más altos de Latinoamérica. El emprendedor es aquella persona que tiene una idea, que la percibe como una oportunidad y hace todo bajo su poder para hacerla realidad. Los emprendedores tienen visión, pasión, determinación, persistencia, saben lo que quieren y van en busca de ello.

Actualmente en el País, las micro y pequeñas empresas aportan aproximadamente el 40% del PBI. Conforme las Mypes van creciendo nuevas van apareciendo y esto dinamiza nuestra economía.

Según el ministerio de la Producción al cierre del 2015, la cantidad de Mypes en el Perú va a ascender a un total de 5.5 millones de micro empresas y la gran mayoría son informales (83%) ya que no están registradas en la Sunarp, como personas jurídicas y a su vez no cumplen con las formalidades, el otro (17%), está conformado por Mypes formales.

Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa

El régimen de promoción y formalización de las Mypes se aplica a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada que presta servicios en las micro y pequeñas empresas así como a sus conductores y empleados.

- Los trabajadores contratados al amparo de la legislación anterior continuarán rigiéndose por las normas vigentes al momento de su celebración.
- No están incluidos en el ámbito de aplicación laboral los trabajadores sujetos al régimen laboral común, que cesen después de la entrada en vigencia del Decreto Legislativo N° 1086 y sean inmediatamente contratados por el mismo empleador, salvo que haya transcurrido un (1) año desde el cese.
- Créase el Régimen Laboral Especial dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las Micro y Pequeña Empresa, y mejorar las condiciones de disfrute efectivo de los derechos de naturaleza laboral de los trabajadores de las mismas.

Incluye los siguientes derechos:

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendario	Descanso vacacional de 15 días calendario
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Requisitos para inscribirse en el REMYPE

- RUC vigente
- Tener el Usuario y el Clave Sol
- Tener como mínimo un trabajador

- No pertenecer al rubro de bares, discotecas, casinos, juegos de azar.

A nivel local en el Distrito de Cajamarca

La visión:

Ser empresa líder a nivel nacional y reconocida en servicios de mantenimiento de maquinaria pesada en la ciudad de Cajamarca.

La misión:

Brindar soluciones integrales en la comercialización y servicios de mantenimiento de maquinaria pesada, con las mejores condiciones de calidad, oportunidad y los mejores precios del mercado nacional.

Los objetivos:

Evaluación por competencias.

Alinear a las empresas.

Identificar los puntos débiles para mejorarlos y que garanticen los resultados.

Lograr altos rendimientos.

Las Políticas:

Capacitar a los trabajadores en periodos constantes.

Aplicar los tipos de mantenimiento: Preventivo, correctivo y predictivo.

Las metas:

Incrementar los servicios de mantenimiento y rentas de maquinaria en un 10%, en un plazo de un año.

La estrategia:

Aplicación del FODA.

Las Mypes en el distrito de Cajamarca, tienen un FODA muy respetable, podemos indicar lo siguiente (véase la tabla 2.10).

Tabla 2.10 *Análisis FODA*

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Negocios emergentes• Actividad Minera	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos proyectos mineros• Actividad Agrícola.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Demasiada informalidad• Falta capacitación.	<ul style="list-style-type: none">• Marco legal insuficiente• Competencia internacional

Fuente: Elaboración propia

Las Mypes en Cajamarca constituyen la mejor alternativa para hacer frente al desempleo local.

Las Mypes de servicios de Cajamarca requieren de una nueva forma de cultura.

Se deben de dejar los trabajos o servicios empíricos.

Existe demasiada improvisación.

Erradicar la informalidad.

Por lo tanto deben enfocarse a satisfacer las necesidades del entorno comercial, aplicando el modelo de Gestión por competencias, identificando las capacidades de los trabajadores requeridas para cada puesto de trabajo, con trabajadores capacitados mejoramos los rendimientos individuales e incrementamos la satisfacción laboral.

La ciudad de Cajamarca en la actualidad la más poblada de la región pero también la más pobre. Si bien es cierto debido a la alta carga tributaria existe muchas Mypes que se encuentran en la informalidad. A continuación (véase tabla 2.11), detallo algunas

empresas formales y representativas que se encuentran en el rubro de mantenimiento de maquinaria pesada.

Tabla 2.11 *Empresas formales de mantenimiento de maquinaria pesada*

ITEM	RAZON SOCIAL	RUC
1	IPESA SAC	20101639275
2	GRUPO SELAH S.R.L.	20491798123
3	GUVI SERVIS EIRL	20411186289
4	UNIMAQ S.A.	20100027021
5	FERREYROS S.A.	20100028698
6	LYORMAIC METAL MECANICA EIRL	20570784481
7	CONSTRUCTORES Y OPERADORES MINEROS SAC (Inversiones Inmobiliarias U+K S.A.C.)	20503754399
8	EDGARDO HUAMAN QUIROZ	10266896889

Fuente: Sunat 2016

2.5 Definición de términos básicos

Para cumplir con la estructura básica de investigación planteada se ha convenido en definir algunos términos a fin de aclarar el sentido en que se utilizará:

Actitud: Es una disposición afectiva para la acción y constituye el motor que impulsa al comportamiento en los seres humanos. Inducen a la toma de decisiones y el despliegue de un determinado tipo de comportamiento acorde con las circunstancias del momento.

Aptitud: Es la disposición para el buen desempeño, pero no necesariamente remite al logro o realización efectivas de una situación determinada, es decir, tienen una dimensión potencial.

Bienes Tangibles: Son todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos tales como la materia prima, el mobiliario, los stock, las maquinas, los terrenos, etc.

Bienes Intangibles: Son aquellos que tienen una naturaleza inmaterial normalmente sin sustancia o esencia física y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que puedan ser controlados por su empresa. (marcas, imagen, patentes, clientes, conocimientos). Existen los intangibles visibles (los terrenos) y los intangibles ocultos (capital humano o capital intelectual).

Los bienes intangibles son las fuentes más importantes de la organización que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas.

Brechas de competencias: Es la diferencia que existe entre las competencias de un escenario ideal y los resultados de la realidad tomando en cuenta una evaluación de dichas competencias. Se mide en términos cuantitativos (competencias deseadas – competencias reales).

Calidad: Variable dependiente que equivale a brindar un servicio a satisfacción plena del cliente. Ello implica, que la institución debe realizar en forma permanente su máximo esfuerzo, para diferenciarse de la competencia.

Capacitación: Proceso que permite potenciar incorporar nuevos conocimientos o mejorar los actuales, mejorar sus habilidades y destrezas, modificar o perfeccionar las conductas y actitudes; en suma, potenciar al colaborador en su desarrollo profesional y personal.

Competencia: Hace referencias a las características diferenciales de una persona devenidas en comportamientos laborales, que generan un desempeño exitoso en su

puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio.

Competitividad: Capacidad de la organización de mantener vigente y activa, posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.

Colaborador: Trabajador que pertenece a una organización, sean públicas o privadas, pero concebidas como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.

Destreza: Las destrezas son mediadoras entre las capacidades y las habilidades. Su adquisición supone el dominio tanto de la percepción frente a los estímulos como de la reacción eficaz para ejecutar la tarea. La eficacia y la flexibilidad son dos cualidades que las definen.

Epistemología: Proviene del griego Episteme que significa conocimientos, logros, teoría, es la rama de la filosofía que trata de los problemas filosóficos que rodean la teoría del conocimiento.

Experiencia Personal: Enriquece el desempeño refuerza la dimensión de arte y de creación personal.

Gestión: Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.

Gestión de Competencia: Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, busca a partir de las definiciones de un perfil de competencia y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre la organización y sus colaboradores, sean consistente y apunten en definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa.

Habilidad: Consiste en cualidades que permiten realizar tareas y actividades con eficacia y eficiencia.

Maquinaria: Son aquellas unidades que tienen determinado valor y cierta autonomía en cuanto a su movimiento.

Mantenimiento: Asegurar que todo activo tangible continúe desempeñando las funciones deseadas.

Mype: Según la ley Mype (Micro y pequeña empresa), son organizaciones empresariales que deben reunir las siguientes características:

Micro Empresa. - De 1 hasta 10 trabajadores. Su nivel de ventas anuales no debe exceder de 150 UIT.

Pequeña Empresa. - De 1 hasta 100 trabajadores y sus ventas anuales no deben exceder de las 1700 UIT.

Las MYPE, es una unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial.

Productividad: Es un indicador que refleja que también se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, ya sea en el país o en la empresa. Así pues, una definición común de la productividad es la que se refiere como una relación entre los elementos utilizados y producidos obtenidos y denotan con la eficiencia con la cual los elementos que disponen: humano, conocimientos, capital, energía, información, etc. son utilizados para producir bienes y servicios.

Productividad Laboral: Es una categoría conceptual que debemos entenderlo en sus dos niveles 1° A nivel Macro. Como un instrumento de comparación entre empresa, para saber el nivel de competitividad laboral de los trabajadores, 2° A nivel Micro: Como una variable dependiente en las organizaciones, que evalúa la calidad, la eficacia, la eficiencia y la innovación de sus trabajadores.

Protocolo: Conjunto de reglas (normas) y procedimientos que determinan como recibe y transmite datos o información de un sistema determinado.

Puesto de trabajo: Compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos.

Riesgo: Es toda aquella condición insegura que manifiesta una posible pérdida de recursos humanos y materiales.

Talento Humano: Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadoras del valor y riqueza organizacional. También se concibe como Potencial Humano o Capital Humano.

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPOTESIS

3.1 Definición de las variables

En la práctica, muchas de las características que se desean estudiar no son tan simples. Esto es frecuente, especialmente en las ciencias empresariales, donde la naturaleza de los fenómenos y de los actores que intervienen en ellos, hace que normalmente sea compleja su investigación.

Según Kerlinger (1975), sostiene que una variable es un símbolo al que se le asignan numerales o valores, puede adoptar cualquier conjunto justificable de valores, sean las puntuaciones obtenidas en una prueba de inteligencia o en una escala de actitudes, ya sea el sueldo obtenido por un trabajador o el nivel de ingreso económico (citado por Rasilla, 2011, p.84). Cuando las variables son complejas ya que resumen o integran una multiplicidad de aspectos diversos, se debe recurrir o subdividir o descomponer a la variable en cualidades más simples y por lo tanto más fáciles de medir. A estas sub cualidades, que en conjunto integran la variable, se les llama dimensiones.

Por dimensión se entiende, un componente significativo de una variable que posee una relativa autonomía, por cuanto se está considerando a la variable como un agregado complejo de elementos, que dan un producto único, de carácter sintético (Sabino, 1992).

Las variables sintéticas, también denominadas constructos, representan un indicador compuesto por un conjunto de variables intermedias, cada una de las cuales contribuyen a explicar algún rasgo del concepto cuya magnitud quiere sintetizarse. Para la obtención de los constructos, no existe una regla específica y genética en la integración de las respuestas de las variables intermedias (Arceo, 2009 y Silva, 1997).

Ahora bien, los indicadores simples o variables verdaderas, son los hechos que se corresponden con los conceptos teóricos de interés para el estudio del constructo o variable sintética, a través de sus expresiones concretas, prácticas y medibles. El proceso de encontrar los indicadores que permiten conocer el comportamiento de la variable es entonces lo que se llama operacionalización de la variable (Sabino, 1992).

En tal sentido, la Gestión por competencias es un constructo multidimensional que se manifiesta a través de diferentes características o capacidades organizativas. Así se puede considerar la Gestión por competencias como un modelo en que las dimensiones representan el constructo, mientras que los indicadores representan cada dimensión, siendo las dimensiones no observables.

El constructo es una abstracción de orden superior a partir de las dimensiones. Las dimensiones son en sí mismas constructos que se rigen como manifestaciones de un constructo más general. Por tanto, pueden tener subdimensiones. Así el constructo general, de nuestra investigación es la Gestión por Competencias, se puede representar como una integración de dimensiones e indicadores (Lara, 2005).

A efectos de la presente investigación, se diseñó un sistema de variables para estudiar el constructo gestión por competencias (variable independiente), y sus efectos sobre el constructo productividad (variable dependiente), en empresas de mantenimiento de maquinaria pesada.

3.2 Operacionalización de las variables

3.2.1 Variable Independiente (X): Gestión por competencias.

La variable Gestión por competencias se define como una estrategia que aporta innumerables ventajas, como la posibilidad de definir perfiles en los trabajadores

de mantenimiento de maquinaria pesada que favorecerán la productividad. Entre sus dimensiones tenemos: selección de personal, capacitación, evaluación, satisfacción. (Véase la tabla 3.1).

Tabla 3.1 Operacionalización de la Variable Independiente Gestión por competencia

VARIABLE (X)	DIMENSION	INDICADOR
GESTION POR COMPETENCIAS	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Condiciones laborales
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación • Índice de trabajadores capacitados
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimientos • Nivel de desempeño
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción del cliente. • Nivel de satisfacción con su trabajo

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Variable Dependiente (Y): Productividad

La variable dependiente Productividad, ha sido definida a efectos del presente estudio, como la formulación de juicios, que sobre la realidad tienen las personas que integran las organizaciones. Entre sus dimensiones tenemos: la efectividad, eficiencia, calidad, innovación (véase la tabla 3.2)

Tabla 3.2 Operacionalización de la variable dependiente Productividad

VARIABLE (Y)	DIMENSION	INDICADOR
PRODUCTIVIDAD	Calidad de los servicios	• Nivel de calidad
	Eficacia	• Nivel de eficacia
	Eficiencia	• Nivel de cumplimiento
	Innovación	• Nivel de innovación

Fuente: Elaboración propia

3.3 Hipótesis General e Hipótesis específicas

3.3.1 Hipótesis General

Existe influencia significativa de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016 – 2017).

3.3.2 Hipótesis específicas

De la misma forma decimos que esta hipótesis general, se descompone en las siguientes hipótesis específicas:

H1: La selección del personal influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca (periodo 2016 – 2017).

H2: La capacitación influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016 – 2017).

H3: La evaluación influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016 – 2017).

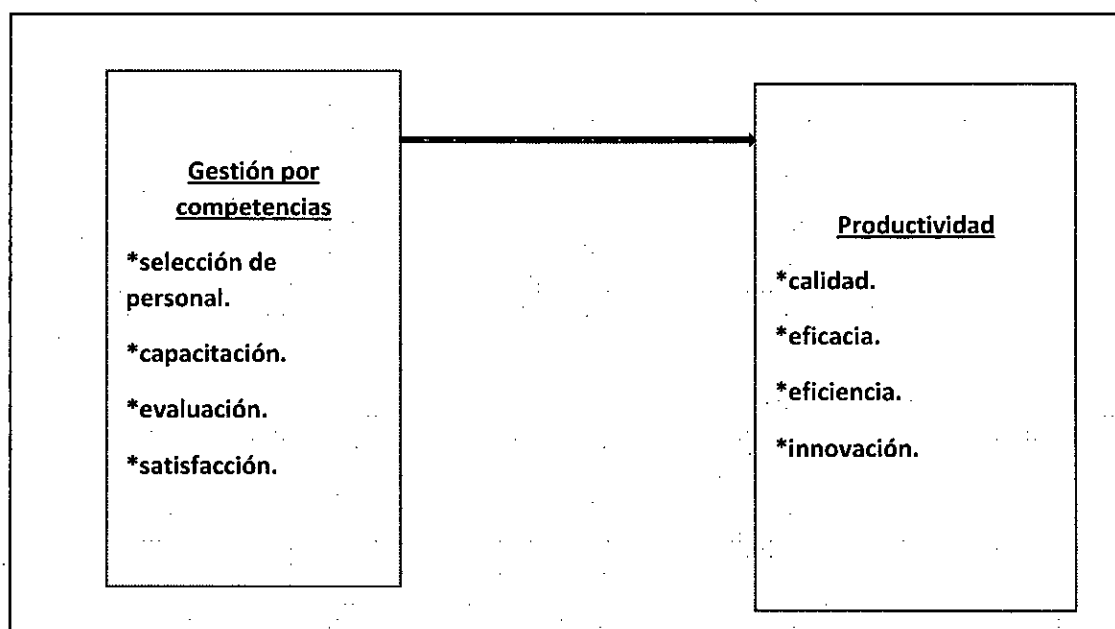
H4: La satisfacción influye significativamente en la productividad laboral en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las MYPES de Cajamarca (periodo 2016 – 2017).

3.4 Modelo teórico de la investigación

Partiendo de la base teórica y de la operacionalización de las variables desarrolladas en los puntos anteriores, se diseñó el modelo teórico de la investigación.

Véase la Figura N°3. 1 Modelo teórico de la investigación. En este modelo se puede observar, que la Gestión por competencias es la variable independiente y la Productividad es la variable dependiente.

Figura N°3.1 - Modelo teórico de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que emplearemos es aplicada. La investigación aplicada es aquel estudio científico orientado a resolver problemas de la vida actual o a controlar situaciones prácticas. En nuestra investigación se obtuvo los resultados sobre la realidad actual que están viviendo los trabajadores del sector de mantenimiento de maquinaria pesada y las posibilidades que estos tienen para implementar el modelo de Gestión por Competencias para mejorar los niveles de Productividad.

De acuerdo a lo propuesto por Hernández & Fernández & Baptista (2006), el método de investigación usada es de carácter Cuantitativo.

Es de carácter Cuantitativo, porque se refiere a la naturaleza numérica de datos, investigaciones, análisis estadístico y resultados mediante el cuestionario.

4.2 Diseño de la investigación

El nivel que usaremos en esta investigación es:

- **Descriptivo:** según Hernández R. & Fernández C. & Baptista P., dice que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver como es o como se manifiestan determinados fenómenos. (1997, p.60).
- **Explicativo:** Explican porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas. (ídem, p.67).
- **Correlacional:** los estudios correlacional miden las dos ó más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Permite saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de la otra. (ídem, p.63).

El diseño de la investigación es el plan o estrategia para responder a la pregunta de investigación. Para nuestro caso de investigación el diseño es No experimental transversal, por tanto es un diseño sin manipulación de variables.

4.3 Población y muestra

La población de estudio está constituida por todos los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES de Cajamarca 2016.

El universo poblacional de esta investigación está compuesto por un total de 100 trabajadores entre administradores, almaceneros, técnicos calificados, operadores y ayudantes.

Tamaño de la Muestra:

Para el cálculo de la muestra utilizaremos el muestreo probabilístico aleatorio simple de Arkin y Colton, a través de la siguiente formula:

$$(Z)^2 \times (N \times p \times q)$$

$$n = \text{-----}$$

$$(e)^2 (N-1) + (Z)^2 p \times q$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra o número de encuesta por realizar
- Z = 1.96, cuando el nivel de confianza es del 95%
- N = Población
- p = Probabilidad de éxito, se recomienda 0.5
- q = probabilidad del fracaso 1—P. En este caso es 0.5
- e = error de desviación, es el 5%

Reemplazando los datos a la formula obtendremos:

$$n = 80 \text{ (La muestra de estudio).}$$

En la tabla N°4.1 Se observa los componentes de la distribución de la población y muestra, para realizar los cuestionarios y encuestas.

Tabla N°4.1 *Componente de la distribución de la población*

CATEGORIA	CANTIDAD DE PERSONAL	ENTREVISTADOS	PORCENTAJE
(1) ADMINISTRATIVOS	10	5	6.25%
(2) ALMACENEROS	10	10	12.5%
(3) TECNICOS	40	30	37.5%
(4) OPERADORES	20	15	18.75%
(5) AYUDANTES	20	20	25%
TOTAL	100	80	100%

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Mediante cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos de medición para llevar a cabo nuestra investigación.

b) Mediante encuesta

Siguiendo con la metodología planteada en el proyecto de investigación se procedió a realizar las encuestas respectivas.

4.5 Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos primeramente se realizó una capacitación a todos los trabajadores que componen la muestra de esta investigación.

Luego se procedió a entregar un cuestionario preparado que consta de tres partes principales:

- a) Cuestionario de datos generales, consta de 4 ítems.
- b) Cuestionario de responsabilidad social, consta de ocho ítems.
- c) Cuestionario referente a la variable independiente y a la variable dependiente. Este cuestionario consta de 20 ítems.

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Para la presentación de cuadros y gráficos, se exportaron indistintamente a los aplicativos de Microsoft Office (Excel, Word y Power Point), dada la flexibilidad y los mejores acabados en la presentación final.

Se utilizara la escala de Likert para procesamiento de los cuestionarios. (Del 1 al 5, donde 1 es nunca, 2 es pocas veces, 3 a veces, 4 frecuentemente y 5 siempre).

Se realizó un análisis estadístico descriptivo de cada una de las preguntas abiertas o cerradas de las encuestas aplicadas.

Se aplicará el coeficiente Alfa de Cronbach, para la validez del instrumento de recolección de datos y se utilizara el coeficiente de Spearman, para comprobación de la hipótesis, es la que mejor describe la correlación de los variables materia de la presente investigación.

4.7 Validez del instrumento

En cuanto a las encuestas es preciso indicar que el cuestionario consta de 20 ítems, asociados a las variables independiente y dependiente. Efectuando el procesamiento de datos calculamos el coeficiente Alfa de Cronbach, que es el coeficiente que sirve para medir la fiabilidad. (véase la tabla 4.2 Estadísticos de Fiabilidad).

Tabla 4.2 *Estadísticos de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	No de elementos
0.676	20

Fuente: Propia

Para revisar el nivel de confiabilidad del instrumento nos apoyamos en la tabla planteada por Richardson K., citado por Casa, M. (2015, p.73). (véase tabla 4.3).

Tabla 4.3 *Tabla de confiabilidad de Richardson*

0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.59	Baja confiabilidad
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson

Por tanto, el valor del Alfa de Cronbach calculado, supera al mínimo aceptable y por ende los instrumentos son muy confiables y consistentes.

CAPITULO V

RESULTADOS

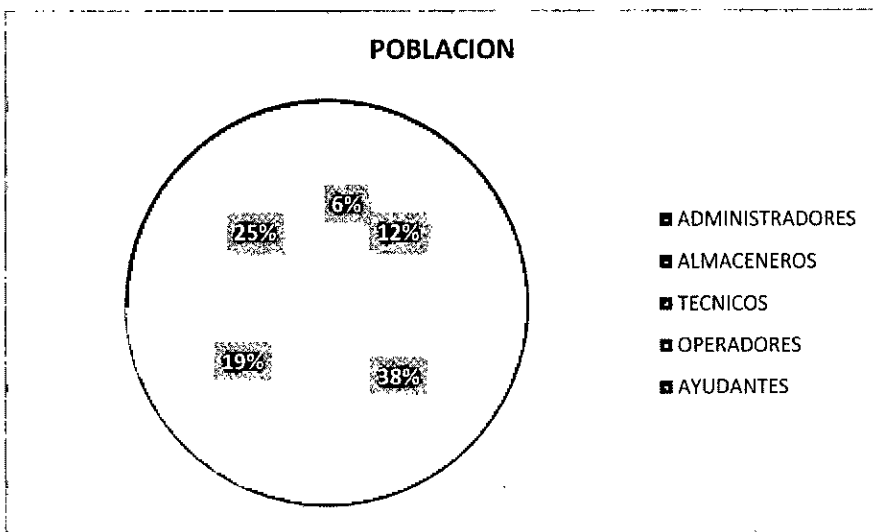
5.1 Nivel de población

Tabla 5.1 *Distribución de la población*

VALIDO	CATEGORIAS	PERSONAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE VALIDO
	Administrativos	5	5	6.25%
	Almaceneros	10	10	12.5%
	Técnicos	30	30	37.5%
	Operadores	15	15	18.75%
	Ayudantes	20	20	25.0%
	TOTAL	80	80	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.1 Población de trabajadores



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Podemos indicar que el rubro de mantenimiento de maquinaria pesada según la muestra tomada para esta investigación consta de un total de 80 trabajadores de ellos cinco son personal administrativos que representa el 6.25%, diez son personal de

almacén que representa el 12.5%, treinta son personal técnicos que representa el 37.5%, quince son personal operadores que representan el 18.75%, veinte son personal ayudantes que representa el 25.0%.

5.2 Datos generales

A continuación presentamos los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (Periodo 2016-2017)

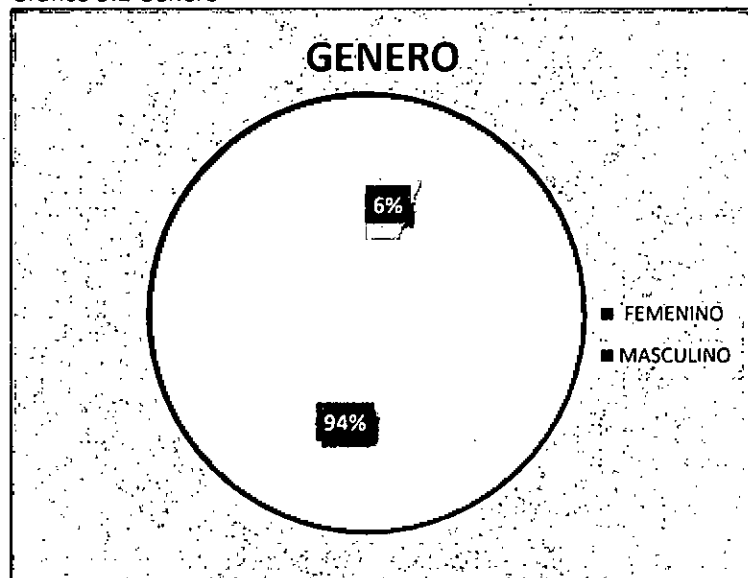
a) Genero en los talleres de mantenimiento de maquinaria pesada

Tabla 5.2 Genero

PERSONAL	ENCUESTADOS	PORCENTUAL
FEMENINO	5	6.25%
MASCULINO	75	93.75%
TOTAL	80	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2 Genero



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Según podemos observar en el gráfico 5.2y en la tabla 5.2, el sexo masculino representa el 93.75% de los trabajadores encuestados, mientras que el sexo femenino representa el 6.25%, todos correspondientes a los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada.

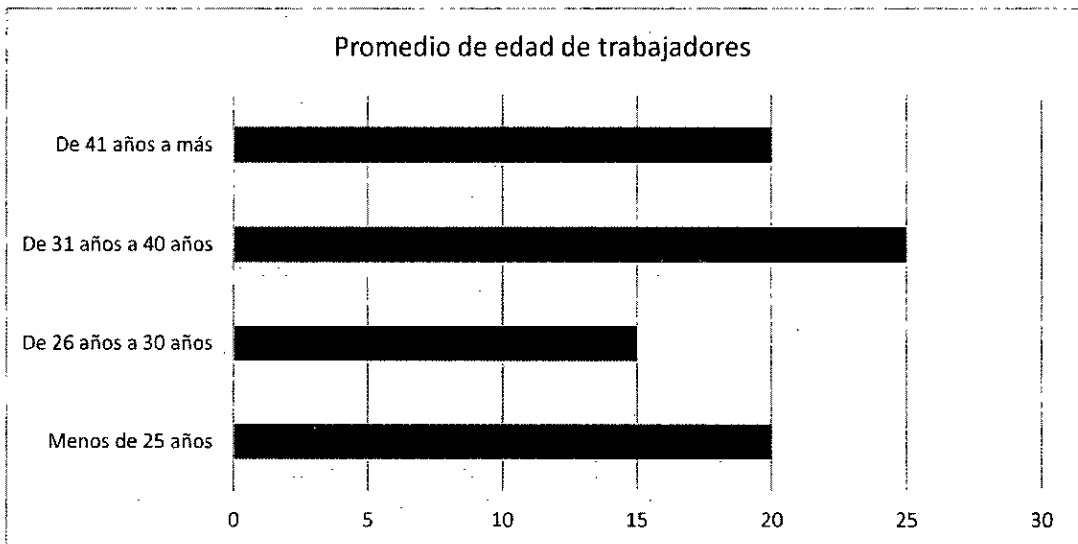
b) Nivel de edad de la población

Tabla 5.3 Nivel de edad de la población

Detalle	N° Trabajadores	Porcentaje
Menos de 25 años	20	25.0%
De 26 años a 30 años	15	18.85%
De 31 años a 40 años	25	31.25%
De 41 años a más	20	25.0%
TOTAL	80	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.3 Nivel de edad



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En el gráfico 5.3 y la tabla 5.3 podemos observar que 20 trabajadores que representan el 25% del total de encuestados están en un rango de menos de 25 años, también

tenemos a 15 trabajadores que representa el 18.85% del total de los encuestados están en un rango de edad entre los 26 a 30 años, observamos que del rango 31 a 40 años tenemos a 25 trabajadores que representa el 31.25%, finalmente podemos observar que existen 20 trabajadores que representan el 25% del total de encuestados que se encuentran en el rango de 41 años a más.

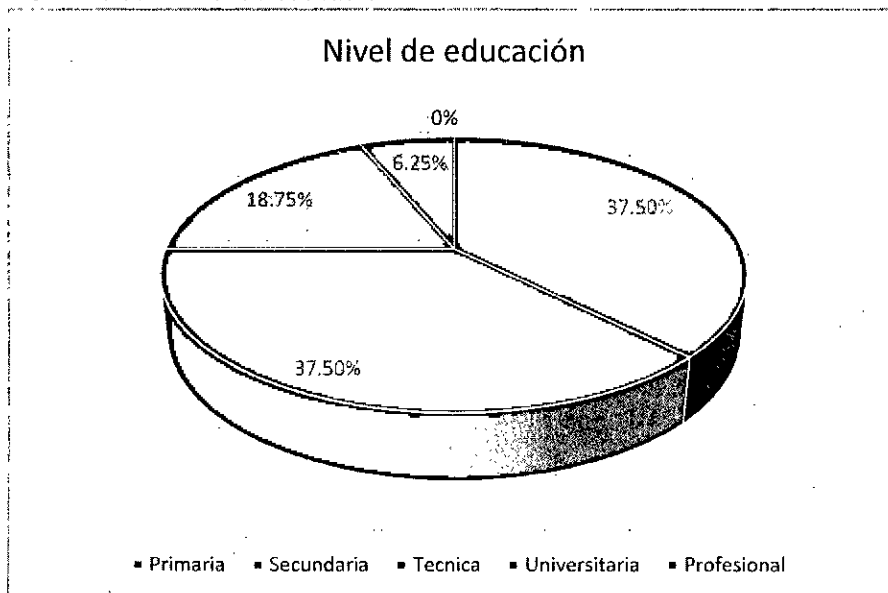
c) Nivel de educación

Tabla 5.4 Nivel de educación

Grado de Instrucción	N° encuestados	Porcentual
Primaria	0	0%
Secundaria	30	37.50%
Técnica	30	37.50%
Universitaria	15	18.75%
Profesional	5	6.25%
TOTAL	80	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.4 Nivel de educación



Fuente:Elaboración propia

Análisis:

En el gráfico 5.4 y en la tabla 5.4 podemos observar que se tiene un porcentaje de 37.5% en los grados de instrucción secundaria y técnica, mientras que el nivel universitario tiene un porcentaje de 18.75%, mientras que el nivel profesional solamente es representado por cinco trabajadores que representan el 6.25% del total de los encuestados.

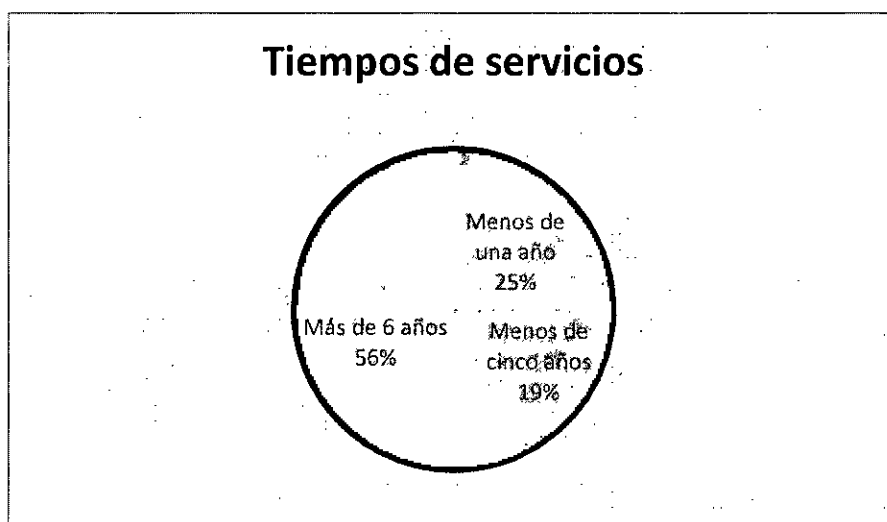
d) Nivel del tiempo de servicios

Tabla 5.5 Nivel de tiempo de servicios

Tiempo de servicios	Número de años	Porcentual
Menos de 1 año	20	25.0%
Menos de 5 años	15	18.75%
Más de 6 años	45	56.25%
TOTAL	80	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5.5 Tiempo de servicios



Fuente :Elaboración Propia

Análisis:

En el gráfico 5.5 y en la tabla 5.5 podemos observar que del total de los encuestados el 56% representa a trabajadores que tienen más de 6 años laborando en la empresa, mientras que existe un 25% de trabajadores que recién van a cumplir un año y podemos mencionar que se tiene un 19% de los encuestados que tienen menos de cinco años en la empresa.

5.3 Representación Social

¿Qué sentimientos despierta en usted pertenecer a empresas Mypes en el rubro de servicios de mantenimiento de maquinaria pesada?

Tabla 5.6 *Sentimientos*

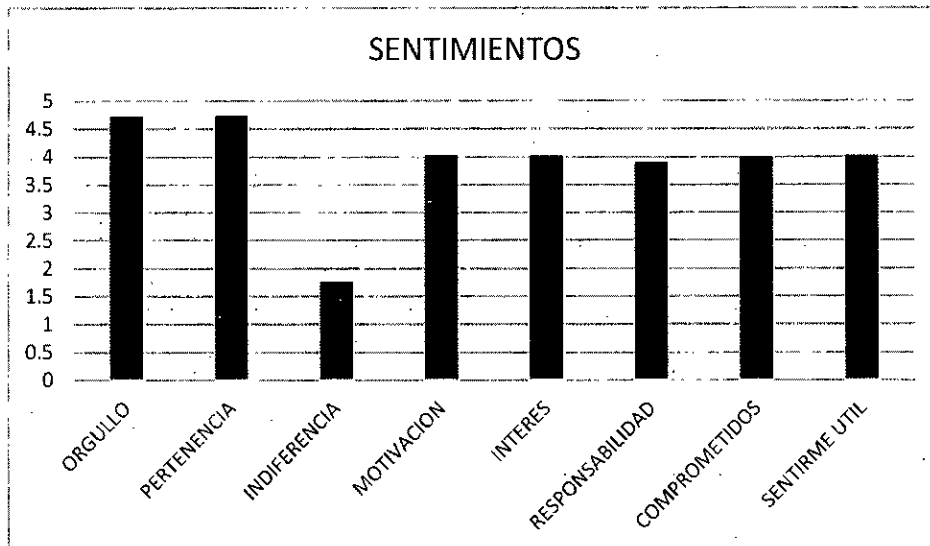
SENTIMIENTO	ADMINISTRATIVO	TECNICOS	ALMACENEROS	OPERADORES	AYUDANTES
ORGULLO	5.0	4.27	5.0	4.8	4.55
PERTENENCIA	4.4	4.43	5.0	5.0	4.85
INDIFERENCIA	1.6	1.67	2.5	1.47	1.6
MOTIVACION	3.6	3.47	4.8	4.0	4.3
INTERES	4.0	4.03	4.0	4.0	4.1
RESPONSABILIDAD	3.4	3.8	4.0	4.33	4.0
COMPROMETIDOS	4.0	4.1	4.0	3.93	4.0
SENTIRME UTIL	4.0	3.97	4.10	4.0	4.05

Fuente: Elaboración Propia.

SENTIMIENTOS	Promedio Ponderado
ORGULLO	4.72
PERTENENCIA	4.74
INDIFERENCIA	1.76
MOTIVACION	4.03
INTERES	4.02
RESPONSABILIDAD	3.90
COMPROMETIDOS	4.00
SENTIRME UTIL	4.02

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 5.6 Sentimientos



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Del gráfico 5.6 y de la tabla 5.6 se muestra los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las Mypes Cajamarca. Podemos observar que los sentimientos que más prevalecieron entre los encuestados fueron pertenencia (4.74), orgullo (4.72), mientras que la que menos se manifiestan son la indiferencia (1.76).

El personal administrativo manifiesta que el orgullo (5) y la pertenencia (4.4) como los sentimientos más importantes. Con respecto a los almaceneros y operarios el de mayor puntuación corresponde a orgullo (5) y pertenencia (5). Para los técnicos y ayudantes manifiestan como los más importante la pertenencia (4.43 y 4.85) y orgullo (4.27 y 4.55). Lo que tenemos que destacar es la importancia que tienen los talleres de mantenimiento de maquinaria pesada en Cajamarca en contar con un grupo humano que se sienten orgullosos y felices de pertenecer a la empresa donde trabajan.

5.4 Análisis estadístico inferencial

Con la aplicación del sistema de análisis estadísticos IBM SPSS, demostramos la normalidad de los datos de cada variable de la presente investigación.

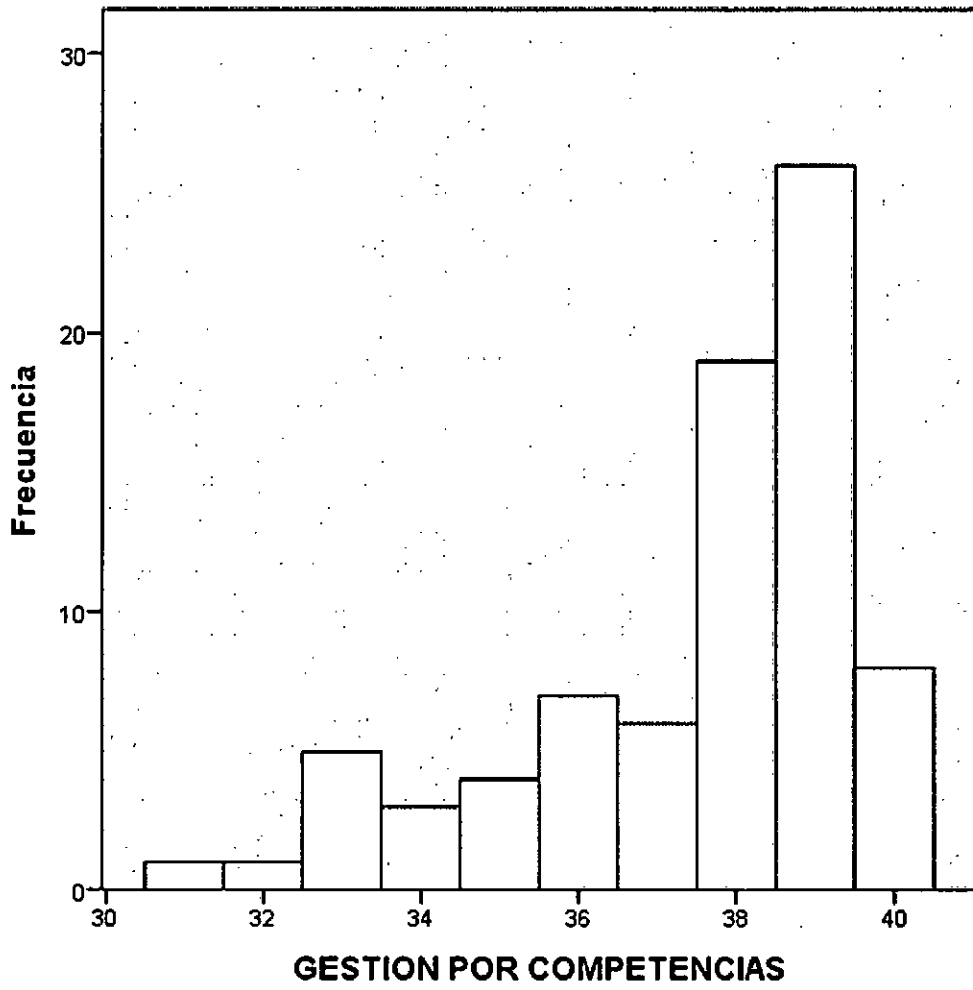
(Véase la tabla 5.7, gráfico 5.7 y gráfico 5.8).

Tabla 5.7 Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
GESTION POR COMPETENCIAS	.254	80	.000
PRODUCTIVIDAD	.210	80	.000

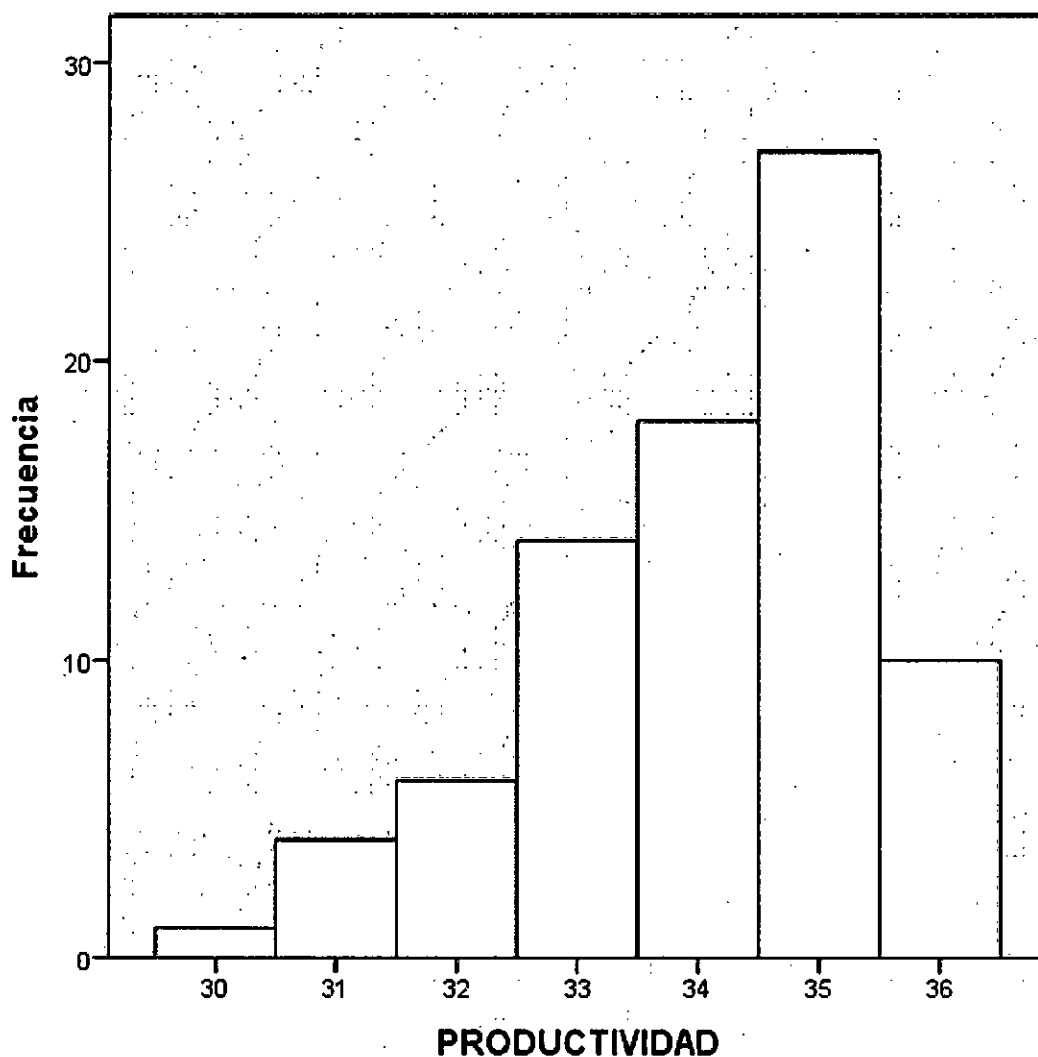
a. Corrección de la significación de Lilliefors

Gráfico 5.7 Normalidad de la variable Gestión por competencias



Fuente: Base de datos-Reporte SPSS de la variable Gestión por competencias

Gráfico 5.8 Normalidad de las variable Productividad.



Fuente: Base de datos-Reporte SPSS de la variable Productividad.

Análisis:

Podemos observar en el gráfico 5.7 y en el gráfico 5.8, que las variables gestión por competencias y productividad no tienen la distribución normal, por lo tanto para la prueba de la hipótesis de la presente investigación aplicaremos el coeficiente de correlación de Spearman, usada cuando las variables no se comportan normalmente.

5.5 Resultados descriptivos de las variables

Con el uso del programa estadístico IBM SPSS; a continuación presentamos los resultados de la relación de la variable Gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

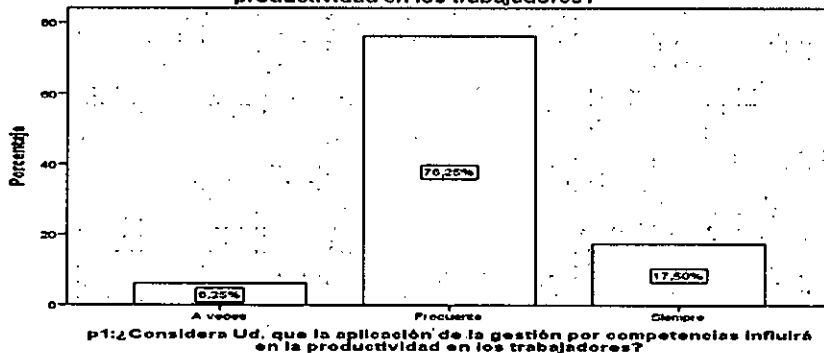
Tabla 5.8 Variable Gestión por competencias p1

p1:¿Considera Ud. que la aplicación de la gestión por competencias influirá en la productividad en los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	5	6,3	6,3	6,3
Frecuente	61	76,3	76,3	82,5
Siempre	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.9 Gestión por competencias p 1

p1:¿Considera Ud. que la aplicación de la gestión por competencias influirá en la productividad en los trabajadores?



Fuente: Reporte SPSS

Análisis:

En el gráfico 5.9 y en la tabla 5.8 variable gestión por competencias podemos resaltar que el 76.25% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 17.5% de los encuestados indica que están siempre de acuerdo, en que la gestión por competencias influye en la productividad en los trabajadores.

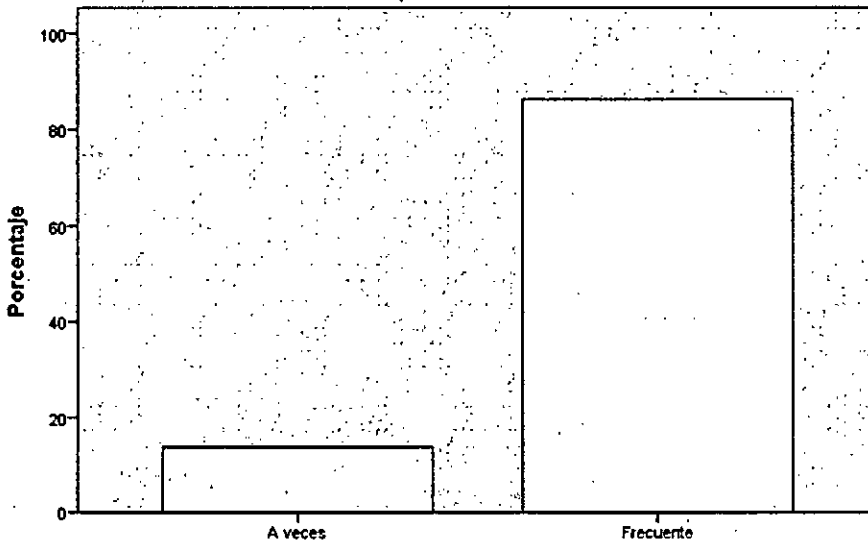
Tabla 5.9 Variable gestión por competencias p2

p2: ¿Identifica de manera clara los factores (conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades, actitudes y valores) para realizar una buena gestión por competencias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	13,8	13,8	13,8
	Frecuente	69	86,3	86,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.10 Gestión por competencias p2

p2: ¿Identifica de manera clara los factores (conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades, actitudes y valores) para realizar una buena gestión por competencias?



p2: ¿Identifica de manera clara los factores (conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades, actitudes y valores) para realizar una buena gestión por competencias?

Fuente: Reporte SPSS

Análisis:

En el gráfico 5.10 y en la tabla 5.9 variable gestión por competencias podemos resaltar que el 86.3% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 13.8% de los encuestados indica que están a veces de acuerdo, en que la gestión por competencias influye en la productividad en los trabajadores.

Tabla 5.10 Correlación entre las variables gestión por competencias y productividad

Correlaciones

				GESTION POR COMPETENCIAS	PRODUCTIVIDAD
Rho de Spearman	GESTION POR COMPETENCIAS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	de	1,000	,384**
		N		80	80
	PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	de	,384**	1,000
		N		80	80

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

Análisis:

Podemos observar en la tabla 5.10, que el valor de significancia es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0,05, luego se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se afirma con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Podemos notar que el valor de correlación entre las variables gestión por competencias y productividad, con el coeficiente de Rho de Spearman es de 0,384 que significa que existe una correlación positiva.

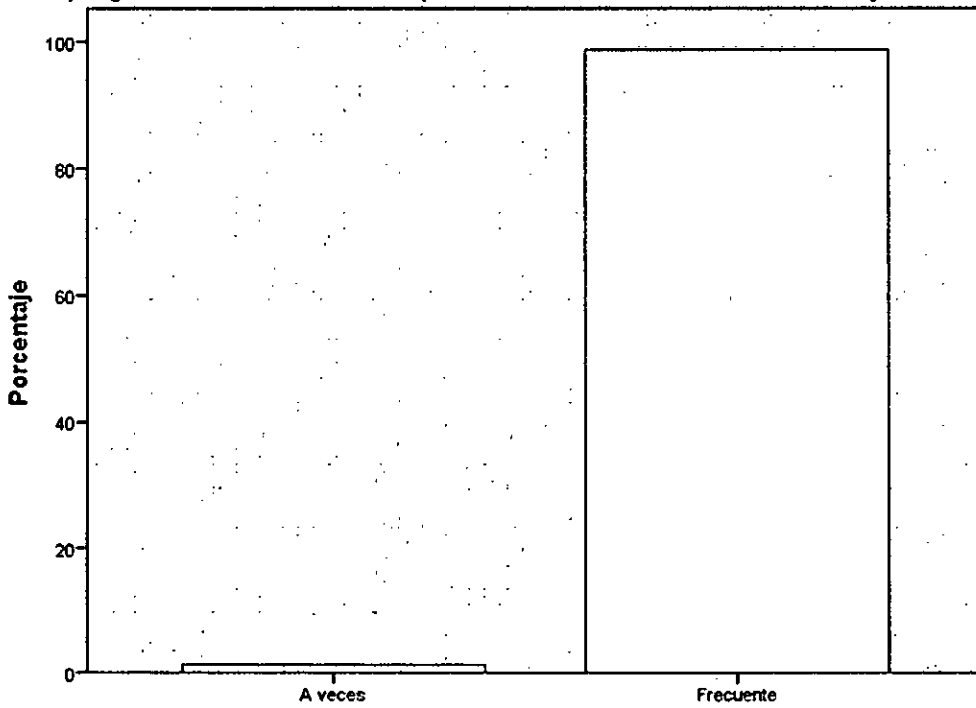
Tabla 5.11 *Dimensión selección del personal p3*

p3:¿Se considera usted competente con sus actitudes en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	1,3	1,3	1,3
	Frecuente	79	98,8	98,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.11 Dimensión selección del personal p3

p3:¿Se considera usted competente con sus actitudes en el trabajo?



p3:¿Se considera usted competente con sus actitudes en el trabajo?

Fuente: Reporte SPSS

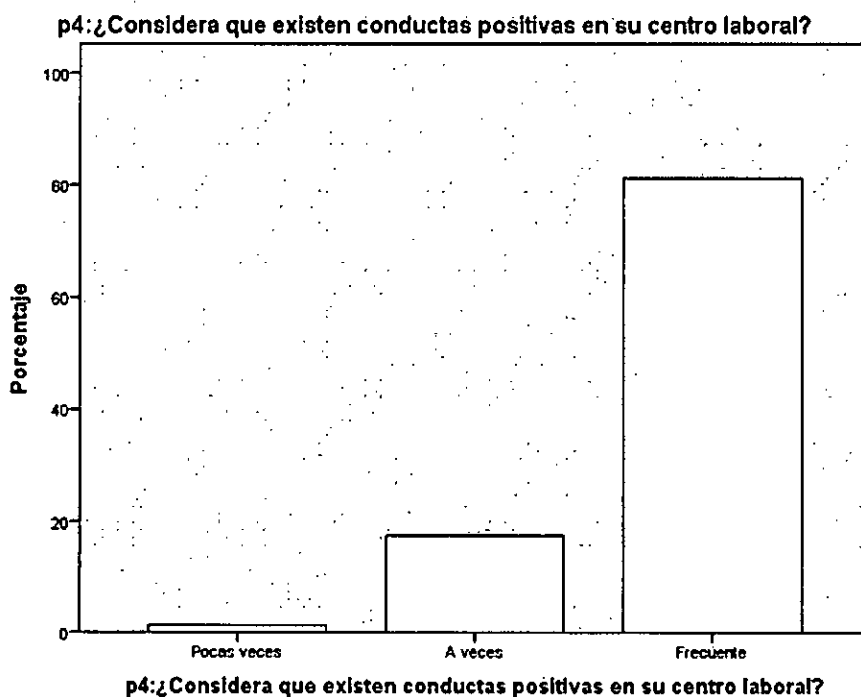
Análisis: En el gráfico 5.11 y en la tabla 5.11 podemos resaltar que el 98.8% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 1.3% de los encuestados indica que están a veces de acuerdo, en que la selección del personal influye en la productividad.

Tabla 5.12 Dimensión selección del personal p4

p4:¿Considera que existen conductas positivas en su centro laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	1	1,3	1,3	1,3
A veces	14	17,5	17,5	18,8
Frecuente	65	81,3	81,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.12 Dimensión selección del personal P4



Fuente: Reporte SPSS

Análisis: En el gráfico 5.12 y en la tabla 5.12 podemos resaltar que el 98.8% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 1.3% de los encuestados indica que están a veces de acuerdo, en que la selección del personal influye en la productividad en los trabajadores.

Tabla 5.13 *Correlación entre la dimensión Selección del personal y productividad*

Correlaciones

		Selección del personal	PRODUCTIVIDAD
Rho de Selección del Spearman personal	Coefficiente de correlación	1.000	,226*
	Sig. (bilateral)		.044
	N	80	80
PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	,226*	1.000
	Sig. (bilateral)	.044	
	N	80	80

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Análisis:

Podemos observar en la tabla 5.13, que el valor de significancia es de 0.044, que es menor al nivel de significancia 0,05, luego se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se afirma con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación significativa entre la dimensión selección del personal y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Podemos notar que el valor de correlación entre la dimensión selección del personal y productividad, con el coeficiente de Rho de Spearman es de 0,226 que significa que existe una correlación positiva.

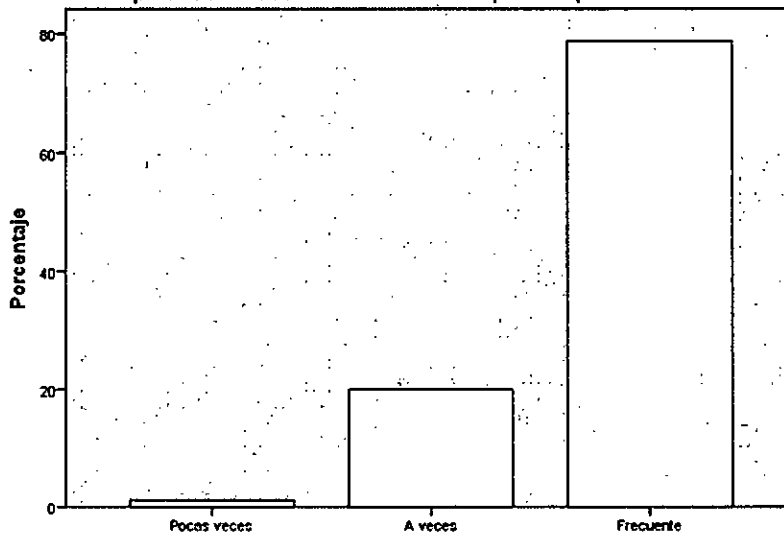
Tabla 5.14 *Dimensión Capacitación p5*

p5:¿Considera Ud. que los programas de capacitación son los más apropiados para el sector mantenimiento de maquinaria pesada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	1	1,3	1,3	1,3
A veces	16	20,0	20,0	21,3
Frecuente	63	78,8	78,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.13 Dimensión Capacitación

p5:¿Considera Ud. que los programas de capacitación son los más apropiados para el sector mantenimiento de maquinaria pesada?



p5:¿Considera Ud. que los programas de capacitación son los más apropiados para el sector mantenimiento de maquinaria pesada?

Fuente: Reporte SPSS

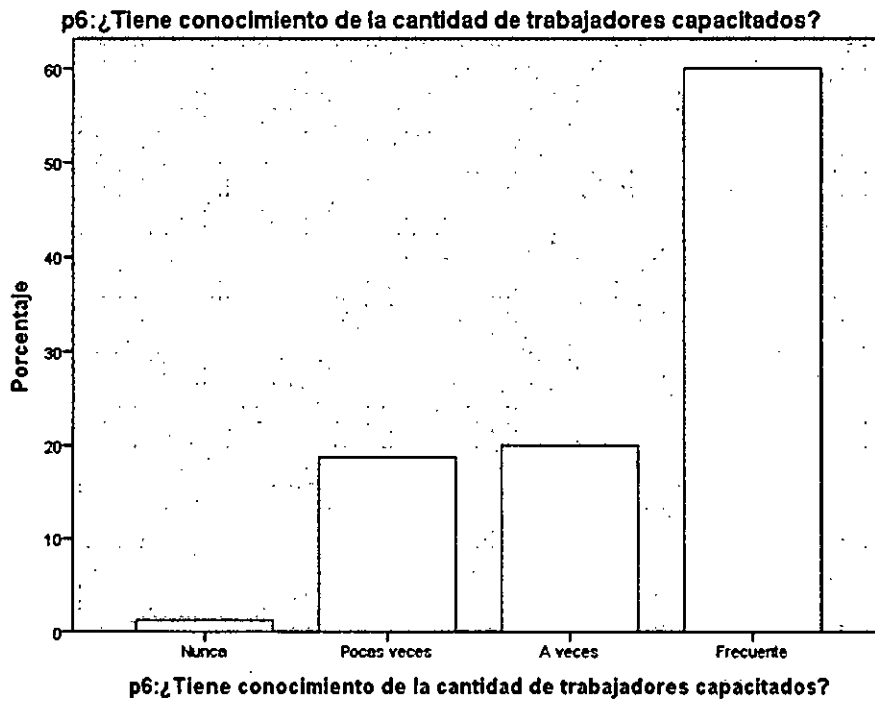
Análisis: En el gráfico 5.13 y en la tabla 5.14 podemos resaltar que el 78.8% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 20% de los encuestados a veces están de acuerdo en que la capacitación influye en la productividad en los trabajadores.

Tabla 5.15 *Dimensión capacitación p6*

p6:¿Tiene conocimiento de la cantidad de trabajadores capacitados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Pocas veces	15	18,8	18,8	20,0
A veces	16	20,0	20,0	40,0
Frecuente	48	60,0	60,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.14 Dimensión Capacitación p6



Fuente: Reporte SPSS

Análisis: En el gráfico 5.14 y en la tabla 5.15 podemos resaltar que el 60% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 20% de los encuestados indican a veces y el 18.8% pocas veces están de acuerdo, en que la capacitación influye en la productividad en los trabajadores.

Tabla 5.16 *Correlación entre la dimensión Capacitación y productividad*

Correlaciones

		Capacitación	PRODUCTIVIDAD
Rho de Capacitación Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	,436**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	80	80
PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación	,436**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	80	80

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

Análisis:

Podemos observar en la tabla 5.16, que el valor de significancia es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0,05, luego se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se afirma con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación significativa entre la dimensión Capacitación y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Podemos notar que el valor de correlación entre la dimensión capacitación y productividad, con el coeficiente de Rho de Spearman es de 0,436 que significa que existe una correlación positiva.

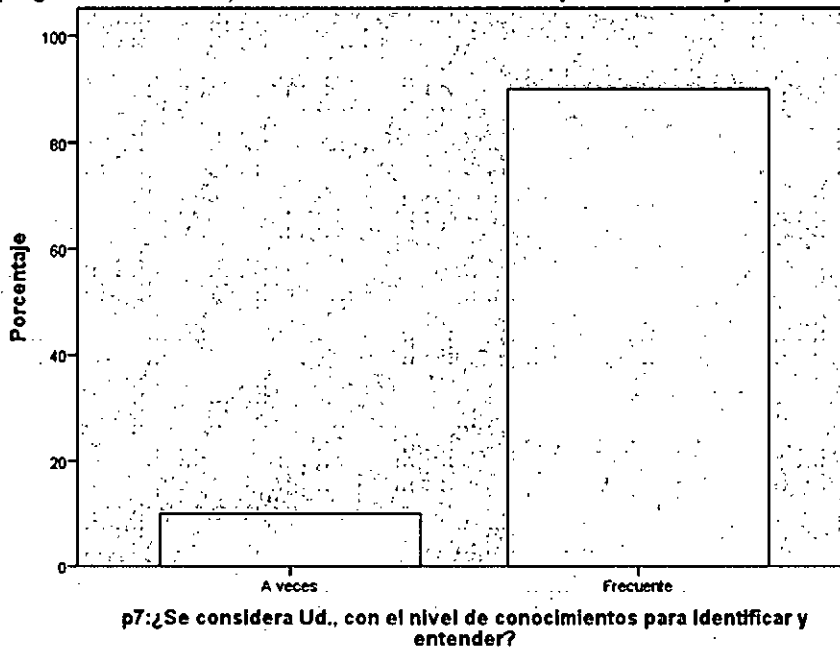
Tabla 5.17 *Dimensión Evaluación p7.*

p7:¿Se considera Ud., con el nivel de conocimientos para identificar y entender?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	10,0	10,0	10,0
	Frecuente	72	90,0	90,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.15 Dimensión evaluación p7

p7:¿Se considera Ud., con el nivel de conocimientos para identificar y entender?



Fuente: Reporte SPSS

Análisis: En el gráfico 5.15 y en la tabla 5.17 podemos resaltar que el 90% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 10% de los encuestados indican a veces están de acuerdo, en que la evaluación influye en la productividad en los trabajadores.

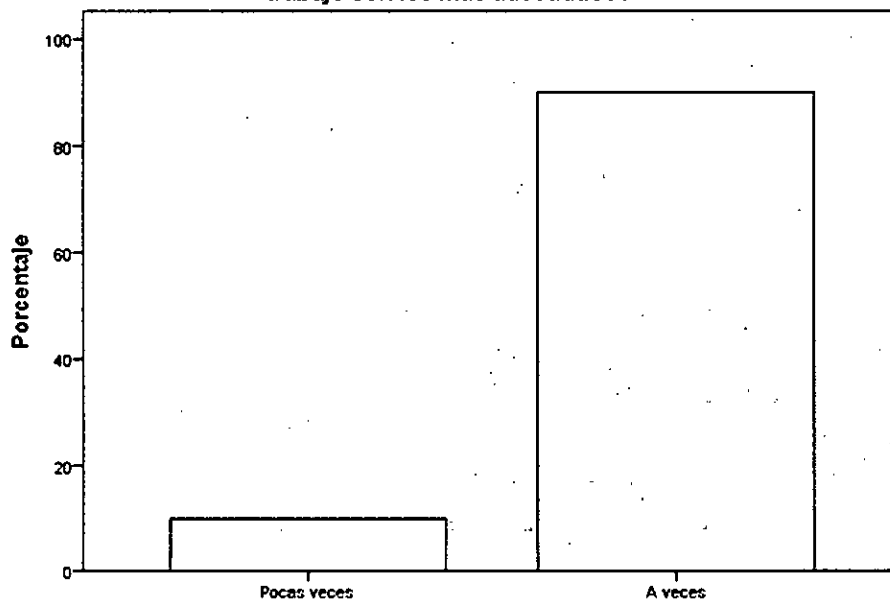
Tabla 5.18 Dimensión evaluación p8

p8:¿Considera Ud. que el nivel de desempeño que practican sus compañeros de trabajo son los más adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pocas veces	8	10,0	10,0	10,0
A veces	72	90,0	90,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.16 Dimensión evaluación p8

p8:¿Considera Ud. que el nivel de desempeño que practican sus compañeros de trabajo son los más adecuados?



p8:¿Considera Ud. que el nivel de desempeño que practican sus compañeros de trabajo son los más adecuados?

Fuente: Reporte SPSS

Análisis:

En el grafico 5.16 y en la tabla 5.18 podemos resaltar que el 90% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 10% de los encuestados indican a veces están de acuerdo, en que la evaluación influye en la productividad en los trabajadores.

Tabla 5.19 *Correlación entre la dimensión evaluación y productividad*

Correlaciones

		Evaluación	PRODUCTIVIDAD
Rho de Evaluación Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	,404**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	80	80
PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación	,404**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	80	80

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

Análisis:

Podemos observar en la tabla 5.19, que el valor de significancia es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0,05, luego se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se afirma con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación significativa entre la dimensión evaluación y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

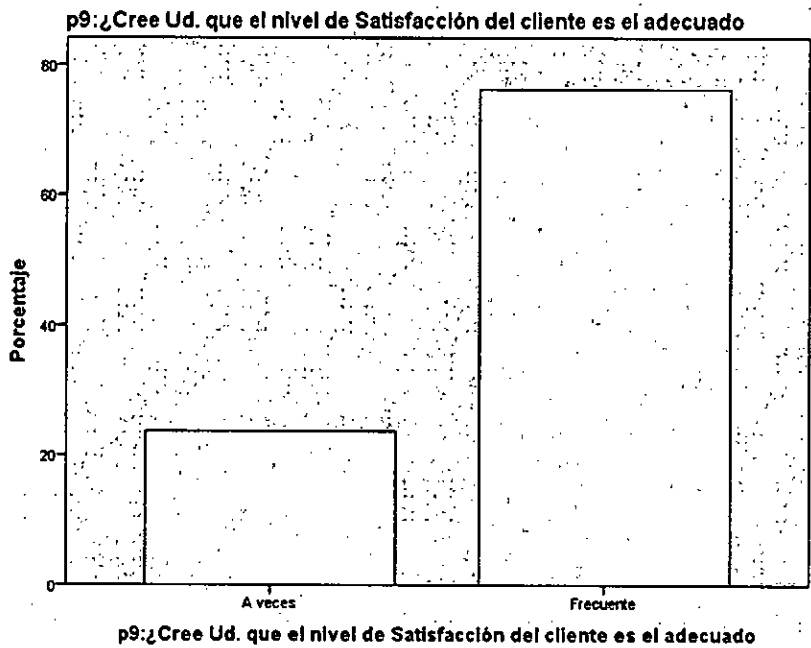
Podemos notar que el valor de correlación entre la dimensión evaluación y productividad, con el coeficiente de Rho de Spearman es de 0,404 que significa que existe una correlación positiva.

Tabla 5.20 Dimensión de satisfacción p9

p9:¿Cree Ud. que el nivel de Satisfacción del cliente es el adecuado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	19	23,8	23,8	23,8
Frecuente	61	76,3	76,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.17 Dimensión satisfacción p9



Fuente: Reporte SPSS

Análisis: En el gráfico 5.17 y en la tabla 5.20 podemos resaltar que el 76.3% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 23.8% de los encuestados indican a veces están de acuerdo, en que la satisfacción influye en la productividad en los trabajadores.

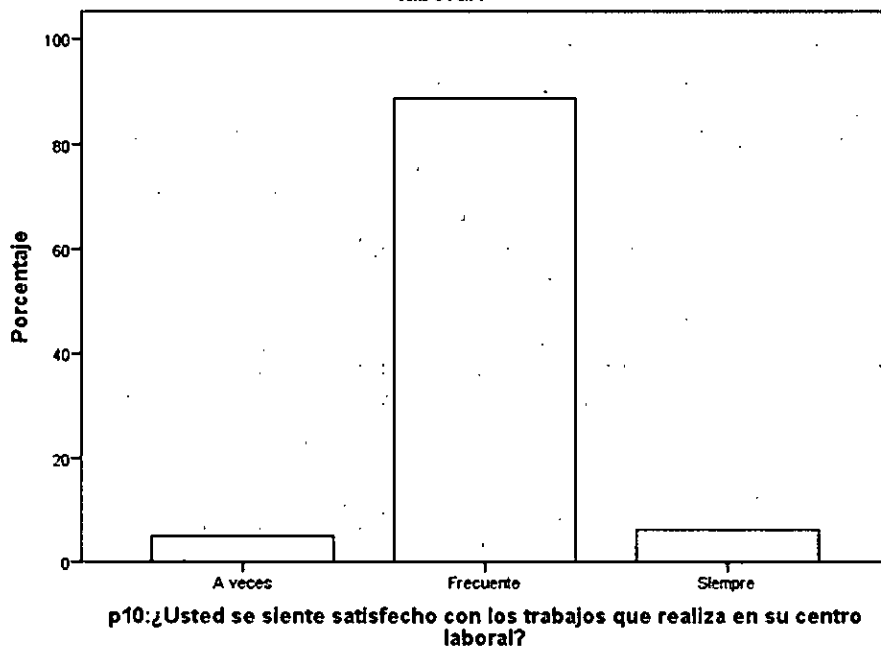
Tabla 5.21 *Dimensión satisfacción p10*

p10: ¿Usted se siente satisfecho con los trabajos que realiza en su centro laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	5,0	5,0	5,0
	Frecuente	71	88,8	88,8	93,8
	Siempre	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5.18 Dimensión de satisfacción p10

p10: ¿Usted se siente satisfecho con los trabajos que realiza en su centro laboral?



Fuente: Reporte SPSS

Análisis: En el gráfico 5.18 y en la tabla 5.21 podemos resaltar que el 88.8% de los encuestados están frecuentemente de acuerdo, mientras que el 6.3% de los encuestados indican que siempre y el 5% a veces están de acuerdo, en que la satisfacción influye en la productividad en los trabajadores.

Tabla 5.22 Correlación entre la dimensión satisfacción y productividad

Correlaciones

		Satisfacción	PRODUCTIVIDAD
Rho de Spearman	Satisfacción	1.000	.059
	Coefficiente de correlación		.600
	Sig. (bilateral)		
	N	80	80
	PRODUCTIVIDAD	.059	1.000
	Coefficiente de correlación	.600	
	Sig. (bilateral)		
	N	80	80

Análisis:

Podemos observar en la tabla 5.22, que el valor de significancia es de 0.600, que es mayor al nivel de significancia 0,05 luego se acepta la hipótesis nula (Ho) y se afirma que no existe una relación significativa entre la dimensión satisfacción y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Podemos notar que el valor de correlación entre la dimensión satisfacción y productividad, con el coeficiente de Rho de Spearman es de 0,059 que significa que existe una correlación positiva.

CAPITULO VI

DISCUSION DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de la hipótesis con los resultados

a) Hipótesis General

Existe influencia significativa de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Luego de aplicar el programa IBM SPSS estadístico y revisado el análisis estadístico inferencial en el Capítulo V, en la tabla 5.7 determinamos la prueba de normalidad de las dos variables con nivel de "sig." 0,000 en donde podemos observar que estas dos variables no tienen distribución normal, por tanto para demostrar la hipótesis general se recomienda el cálculo del coeficiente Rho de Spearman.

Realizando las operaciones respectivas en el Capítulo V, tabla 5.10 Correlación entre la variables gestión por competencias y productividad, podemos deducir de la tabla, que el nivel de "Sig." es 0,000 por tanto queda demostrada que SI existe influencia significativa de la gestión por competencia con la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

b) Hipótesis específicas

H1: La selección del personal influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Calculamos el coeficiente de correlación Rho Spearman, luego de realizar las operaciones respectivas en el Capítulo V, tabla 5.13 Correlación entre la dimensión

selección del personal y productividad, podemos deducir de la tabla, que el nivel de “Sig.” es menor a 0,05 por tanto queda demostrada que SI existe influencia significativa de la dimensión selección del personal con la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

H2: La capacitación del personal influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Calculamos el coeficiente de correlación Rho Spearman, luego de realizar las operaciones respectivas en el Capítulo V, tabla 5.16 Correlación entre la dimensión capacitación y productividad, podemos deducir de la tabla, que el nivel de “Sig.” es 0,000 por tanto queda demostrada que SI existe influencia significativa de la dimensión capacitación con la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

H3: La evaluación del personal influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Calculamos el coeficiente de correlación Rho Spearman, luego de realizar las operaciones respectivas en el Capítulo V, tabla 5.19 Correlación entre la dimensión evaluación y productividad, podemos deducir de la tabla, que el nivel de “Sig.” es 0,000 por tanto queda demostrada que SI existe influencia significativa de la dimensión evaluación con la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

H4: La satisfacción del personal influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

Calculamos el coeficiente de correlación Rho Spearman, luego de realizar las operaciones respectivas en el Capítulo V, tabla 5.22 Correlación entre la dimensión satisfacción y productividad, podemos deducir de la tabla, que el nivel de “Sig.” es mayor a 0.05 por tanto queda demostrada que NO existe influencia significativa de la dimensión evaluación con la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares

Habiéndose comprobado que existen escasos estudios relacionadas con este tema de Gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en MYPES, los resultados de la investigación contrastados con otros estudios similares nos indican que se requiere aplicar el método propuesto del presente trabajo de investigación.

Debemos resaltar que los resultados a los que concluye este trabajo de investigación están en función de las definiciones y conceptos de los muchos investigadores de esta materia.

El aporte fundamental de este trabajo de investigación, es que al Autor le permitirá explicar cómo la aplicación de la Gestión por competencias y Productividad es una herramienta eficaz que va a generar valor en los trabajadores y en la empresa.

En cuanto se refiere a los trabajadores esta permitirá identificar las actitudes de cada trabajador, incrementar los programas de capacitación, mejorar los niveles de conocimientos y elevar los niveles de satisfacción laboral.

Con respecto a la empresa, se reflejará en aumento de la eficiencia y de la eficacia, mejorar la calidad en los servicios, elevar los niveles de innovación o creatividad, por tanto la empresa es percibida sólida, confiable y con mayor rentabilidad.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

A través de las técnicas realizadas en la presente investigación podemos concluir en lo siguiente:

1. Con referencia al objetivo general: determinar la influencia entre la aplicación de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), podemos concluir que el valor “sig.” es de 0,000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, luego se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se afirma con nivel de confianza de 95% que SI existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y productividad, en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca(periodo 2016-2017).
2. Con referencia al primer objetivo específico de la investigación: determinar la influencia de la selección del personal en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), podemos concluir que el valor “sig.” es de 0,044 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se afirma con nivel de confianza de 95% que SI existe una relación significativa entre la dimensión selección del personal y la variable productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).
3. Con referencia al segundo objetivo específico de la investigación: establecer la influencia de la capacitación en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), podemos concluir diciendo que el valor de “sig.” es de 0,000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula

(Ho) y se afirma con nivel de confianza de 95% que SI existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y la variable productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

4. Con referencia al tercer objetivo específico de la investigación: establecer la influencia de la evaluación en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), podemos concluir diciendo que el valor "sig." es de 0,000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se afirma con nivel de confianza de 95% que SI existe una relación significativa entre la dimensión evaluación y la variable productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).
5. Con referencia al cuarto objetivo específico de la investigación: establecer la influencia de la satisfacción en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), podemos concluir diciendo que el valor "sig." es de 0,600, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (Ho) y concluimos que NO existe relación significativa entre la dimensión satisfacción y la variable productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

Habiéndose concluido con esta investigación y dando respuesta a los problemas y objetivos planteados podemos alcanzar algunas recomendaciones a los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017):

- Aprovechar estos resultados en sus organizaciones y puedan aplicar la gestión por competencias y productividad a través de los trabajadores, desarrollando y aprovechando las capacitaciones, mejorar las condiciones laborales, realizar las evaluaciones que permitan que contribuyan a mejorar el rendimiento individual, organizacional y por ende una mayor satisfacción a todos los involucrados en el rubro de esta materia que permita aumentar la eficacia, la eficiencia, la calidad y la innovación.
- La comunicación es muy importante para la aplicación de la gestión por competencias, por tanto se recomienda a los Propietarios, a la alta dirección, Gerentes, administradores que se les comunique a todos los trabajadores los objetivos que sean claros y precisos, que conozcan la misión, visión y metas trazadas sean a corto, mediano y largo plazo.
- Para elevar la productividad deben forjar cultura, valores, entrenarlos y preparar a los trabajadores. Incorporar mayor valor agregado, mejorar los servicios de mantenimiento y aplicar las buenas prácticas de mantenimiento.
- Se recomienda a cada organización formar comités para generar competencias entre los trabajadores. Esto permitirá tomar medidas correctivas en los puntos débiles que se puedan presentar en cada empresa. Así mismo estimular a cada trabajador para elevar los niveles de satisfacción tanto en lo personal y como en la atención al cliente.

CAPITULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Astudillo, H. (2004). Termometro del Knowledge Management TKM ¿Su empresa esta apta o no para utilizar una herramienta de gestión del conocimiento. (Tesis en ciencias administrativas y gerenciales). Universidad Tecnológica del centro, Venezuela.
- Arenas, C. y Suarez, Z. (2008). Modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. (Tesis Doctorado de Administración). Universidad de Oriente, Venezuela.
- Aybar, C. (2015). Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú. (Tesis grado académico de Maestría en Administración). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Basabe, F. y Bejarano M. (2009). Estudio del impacto generado sobre cadena de valor a partir del diseño de una propuesta para la gestión del mantenimiento preventivo en la cantera salitre Blanco de Aguilar construcciones S.A. (Tesis Ing. Industrial). Universidad Javeriana de Bogotá.
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. (Tesis grado académico de Psicólogo)-Universidad de Chile.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Jhon Wiley & Sons.

- Bunge, M. (1985). Teoría y realidad. Barcelona: Edit. Ariel.
- Casa, M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad de San Jerónimo. (Tesis de Licenciado en Administración). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferro sistemas, Surco-Lima. (Tesis de Maestro en Administración). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle.
- CCallo, J. (2015). Gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Pollos Willy del distrito de Camaná, para optar el grado académico de Licenciado de la administración (Tesis de Licenciado de administración). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Cruz, M. (2013). Gestión de los Recursos Humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. (Tesis de Doctorado en Economía). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. (2ª.ed). La Habana: Ecoe ediciones.
- Chiang, M. & Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Da Silva, H. (2006). Estudio evaluativo de la implementación de la gestión por competencias en empresas del área Metropolitana de Caracas. (Tesis de Licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello.

- Dounce, E. (1978). *La administración en el mantenimiento*. México DF: Compañía editorial continental S.A.
- García, M (2010). Diseño y Validación de un modelo de evaluación por competencias en la universidad. (Tesis de Doctor en Calidad y Procesos de innovación educativa)-Universidad Autónoma de Barcelona.
- García, S. (2009). *Colección mantenimiento industrial: La contratación del mantenimiento. Vol. 4 Mantenimiento Correctivo*. Madrid: Editorial Renovetec.
- Gómez, C. & Mendoza, L. (2013). Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED SAS. (Tesis de grado de Administración). Universidad de Cartagena.
- Guerrero, A. (2014). Gestión del talento humano basado en competencias. (Tesis de Maestro en Psicología del trabajo)-Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Guizado, M. (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto en el trabajo y productividad: Cuadernos de gestión Vol. 16 - No2, 77-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2743/274345383004>
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia. Panamericana Formas e impresos S.A.
- Lavalle, E. y Pardo, I (2012). Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal directivo de la fundación Juan Felipe Gómez Escobar (Tesis de especialización de Gestión Humana). Universidad EAN Cartagena.
- Manual del director de Recursos Humanos de Ernst & Young consultores (2008). Gestión por competencias [En línea] Recuperado el 28 de octubre 2017, <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

- Martínez, V. (2013). Gestión del talento Humano por competencias para una empresa de artes gráficas. (Tesis Maestro en Administración).Universidad Instituto Politécnico Nacional de México.
- Martínez, E. (1998). Estudio de la integración de los medios informáticos en los currículos de educación infantil y primaria: Sus implicaciones en la práctica educativa. (Tesis Doctoral en educación) – Universidad Complutense de Madrid.
- Pintado, E. (2014). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. (4ta. Ed).Peru:Taller grafico Dennis Morzán
- Rasilla, R. (2011). *Manual práctico de investigación Científica*.Perú: Editorial Allisar.
- Revista de la Cámara de comercio de Lima (23 de febrero 2015). Importancia de capacitar a los colaboradores y cómo hacerlo. *La Cámara*, N°664,10-12 páginas.
- Revista de negocios del IEM (abril 2016). El desafío de ajustar salarios por productividad. Revista de negocios de propiedad de la universidad de Montevideo. 2da. Lectura, pagina12.
- Ruiz, C. (2009). Nivel de Satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillan. (Tesis de Contador Público y auditor con mención de gestión). Universidad del Bio-Bio de Chile.
- Senati, (2007).Modulo 1: Principios de gestión, planeamiento y programación de mantenimiento. Campus virtual@senati.edu.pe
- Spencer, Jr, Mc Clelland, D. & Spencer S. (1970). *El enfoque de competencia laboral*.New York, Estados Unidos: Jhon Willey &sons Inc.
- Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: Esic Editorial.

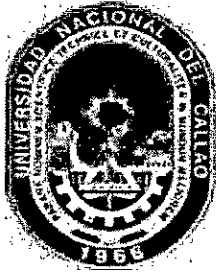
- Tito, P. (2012). Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. (2ª.ed). Bogotá: Ecoe ediciones.

ANEXOS

Anexo N°1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

"GESTION POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD EN LOS TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PESADA EN MYPES DE CAJAMARCA(PERIODO 2016-2017)"

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACION	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿En qué medida la aplicación de la gestión por competencias influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017)?</p> <p>Problemas específicos P1 ¿De qué manera la selección del personal influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017)? P2 ¿De qué manera la capacitación influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017)? P3 ¿De qué manera la evaluación influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017)? P4 ¿De qué manera la satisfacción influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017)?</p>	<p>Objetivo General Determinar la influencia entre la aplicación de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes (periodo 2016-2017).</p> <p>Objetivo Especifico O1: Determinar la influencia de la selección del personal en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017). O2: Establecer la influencia de la capacitación en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017). O3: Establecer la influencia de la evaluación en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017). O4: Establecer la influencia de la satisfacción en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).</p>	<p>a)Legal: Se presenta de acuerdo a la aplicación y cumplimiento del reglamento de estudios de posgrado de la UNAC, según Ley universitaria No30220, art 43-47 y según el estatuto de la Universidad Art. 84 al 89 y 191 al 205. b) Teórica: La presente investigación permitirá explicar cómo la aplicación de la herramienta de gestión por competencias influye en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las Mypes de Cajamarca(periodo 2016-2017) c) Tecnológica: El estudio propone la aplicación de una herramienta de gestión por competencias permitiendo a los trabajadores brindar mejores servicios al cliente. d)Económica: Con la aplicación de una herramienta de gestión por competencias elevaremos los niveles de productividad de los trabajadores. e) Social: Con la aplicación de la herramienta de gestión por competencias y productividad, se obtendrá buen funcionamiento de la maquinaria pesada en las Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017), trayendo consigo de proteger el medio ambiente y mejorar su calidad de vida. f)Práctica: La presente investigación es importante porque nos permitirá saber cómo influye la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).</p>	<p>Hipótesis General Existe influencia significativa de la gestión por competencias en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).</p> <p>Hipótesis específicas H1: La selección del personal influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017). H2: La capacitación influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en las Mypes de Cajamarca(periodo 2016-2017) H3: La evaluación influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017). H4: La satisfacción influye significativamente en la productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca (periodo 2016-2017).</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE X: Gestión por competencias</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Y: Productividad</p>	<p>X1: Selección del personal. X2: Capacitación X3: Evaluación X4: Satisfacción</p> <p>Y1: Calidad de los servicios. Y2: Eficacia Y3: Eficiencia Y4: Innovación</p>	<p>-Actitudes -Condiciones Laborales</p> <p>-Programas de capacitación -Nivel de trabajadores capacitados. -Nivel de conocimientos -Nivel de desempeño</p> <p>-Nivel de satisfacción del cliente -Nivel de satisfacción con su trabajo.</p> <p>-Nivel de calidad</p> <p>-Nivel de eficacia -Nivel de cumplimiento -Nivel de innovación</p>	<p>Tipo de Investigación Aplicativo Nivel de investigación Descriptivo – Explicativo Correlacional</p> <p>DISEÑO No experimental -Transversal Ox r Oy METODO Cuantitativo</p> <p>POBLACIÓN 100 trabajadores de empresas Mypes</p> <p>MUESTREO Aleatorio Simple (Arkin y Colton) MUESTRA 80 TRABAJADORES</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTACION DE RECOLECCION DE DATOS:</p> <p>Técnica: - cuestionario - encuesta</p> <p>Instrumentos: - cuestionario tipo escala Likert sobre datos Generales. - cuestionario tipo escala Likert sobre representación social. - Cuestionario tipo escala Likert de las variables.</p> <p>Procesamiento -Word -Excel -Promedio ponderado -Coeficiente de Cronbach -Correlación de Spearman -SPSS (statistical Package, for the the social sciences).</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIDAD DE POSGRADO



ANEXO N°2 RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO

Estimados señor (a):

De acuerdo a lo explicado, le solicitamos se sirvan responder el siguiente cuestionario, le agradecemos por su colaboración.

INDICACIONES:

Deberán marcar del 1 al 5 y con un aspa (x), según corresponda.

1 Nunca 2 Pocas veces 3 A veces 4 Frecuentemente 5 Siempre

1.-DATOS GENERALES:

a) Genero

Femenino () Masculino ()

b) Edad

1.-Menos de 25 años ()

2.-De 26 a 30 años ()

3.-De 31 a 40 años ()

4.-De 41 a más ()

c) Nivel de educación

1.Primaria () 2.Secundaria () 3.Tecnica () 4.Universitaria () 5.Profesional ()

d) Tiempo de servicios

1.-Menos de 1 año () 2.-Menos de 5 años () 3.-Más de 6 años ()

2.-Cuestionario sobre Representación Social

¿Qué sentimientos despierta en usted pertenecer a empresas Mypes en el rubro de servicios en Mantenimiento de maquinaria pesada?

SENTIMIENTOS	NUNCA	POCAS VECES	A VECES	FRECUENTE	SIEM PRE
	1	2	3	4	5
1.ORGULLO					
2.PERTENENCIA					
3.INDIFERENCIA					
4.MOTIVACION					
5.INTERES					
6.RESPONSABILIDAD					
7.COMPROMETIDO					
8.SENTIRME UTIL					

3.-VARIABLES:

Vi: GESTION POR COMPETENCIAS		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	FRECUENTE	SIEMPRE
1	¿Considera Ud. que la aplicación de la gestión por competencias influirá en la productividad en los trabajadores?	1	2	3	4	5
2	¿Identifica de manera clara los factores (conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades, actitudes y valores) para realizar una buena gestión por competencias?	1	2	3	4	5
Dimensión: Selección del personal						
3	¿Se considera usted competente con sus actitudes en el trabajo?	1	2	3	4	5
4	¿Considera que existen conductas positivas en su centro laboral?	1	2	3	4	5
Dimensión: Capacitación						
5	¿Considera Ud. que los programas de capacitación son los más apropiados para el sector mantenimiento de maquinaria pesada?	1	2	3	4	5
6	¿Tiene conocimiento de la cantidad de trabajadores capacitados?	1	2	3	4	5
Dimensión: Evaluación						
7	¿Se considera Ud., con el nivel de conocimientos para identificar y entender?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. que el nivel de desempeño que practican sus compañeros de trabajo son los más adecuados?	1	2	3	4	5
Dimensión: Satisfacción						
9	¿Cree Ud. que el nivel de Satisfacción del cliente es el adecuado?	1	2	3	4	5
10	¿Usted se siente satisfecho con los trabajos que realiza en su centro laboral?	1	2	3	4	5

Vd.: PRODUCTIVIDAD						
11	¿Cree Ud. que la empresa donde labora puede mejorar la productividad en los trabajadores?	1	2	3	4	5
12	¿Dónde Ud. labora se puede mejorar los procesos hacia las preferencias del cliente?	1	2	3	4	5
Dimensión: Calidad de los servicios						
13	¿Los servicios que brinda la empresa son de calidad?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que el nivel de calidad que ofrece su empresa mejora la fidelidad del cliente?	1	2	3	4	5
Dimensión: Eficacia						
15	¿Considera Ud. que su empresa logra los objetivos propuestos?	1	2	3	4	5
16	¿Considera que el nivel de eficacia es el adecuado?	1	2	3	4	5
Dimensión: Eficiencia						
17	¿Considera que el nivel de cumplimiento en el área de su trabajo influye positivamente en los trabajadores?	1	2	3	4	5
18	¿Tiene conocimiento que si sus compañeros hacen las cosas correctas elevan la productividad?	1	2	3	4	5
Dimensión: Innovación						
19	¿Considera que el nivel de innovación que se practica en la empresa donde labora es la más adecuada?	1	2	3	4	5
20	¿Las ideas sugeridas por los trabajadores de la empresa son tomadas en consideración?	1	2	3	4	5

Anexo N° 3 Modelo de Aplicación para mejorar Gestión por competencias y productividad en Mypes.

Para trabajar un modelo de aplicación empecemos con lo siguiente:

1.- Aplicar la teoría de Martha Alles: "COMENZAR POR EL PRINCIPIO"

- Revisar y definir la Misión.
- Revisar y definir la Visión
- Revisar los valores.
- Alinear los objetivos organizacionales
- Definir competencias:

Involucrar a los Directores, Propietarios, administradores, Jefes de áreas y todo el personal de la empresa.

Competencias cardinales o generales:(para toda la organización).....

Competencias específicas:(para cada puesto de trabajo).....

- Trazar objetivos
- Proponer Políticas, para llevar a cabo esta gestión
- Aplicación del Análisis FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
1.- 2.-	1.- 2.-
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- 2.-	1.- 2.-

- Elaboración de los procesos de gestión por competencias (Estrategias)
- Actividades del Plan de acción
- Resultados Estratégicos.
- Resultados Financieros.

2.-Ejemplo

Desarrollo de los procesos de gestión por competencias y su plan de acción de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.

Ítem	Procesos de Gestión de Competencias	Modelo propuesto	Dato Histórico 2015	Requerimiento 2017	Metas	Resultados	Plan de acción
1	Selección	M. Alles	0	4 personas	4 personas	2 personas	Corto plazo
2	Evaluación	360°	0	4 personas	4 personas	2 personas	Corto plazo
3	Capacitación	Donald Kirpatrick	0	8 cursos	8 cursos	8 cursos	Corto – mediano plazo
4	Satisfacción	Aplicar cuestionario	0	15 personas	15 personas	10 Personas satisfechas	Corto-mediano plazo
5	Productividad	Aplicar cuestionario	0	15 personas	15 personas	10 personas	Corto plazo

3.- Calificación de los niveles de competencia

Luego de realizar el desarrollo de los procesos se debe aplicar los niveles de calificación según tabla que adjunto.

Nivel	Identificación de competencias	Grado de competencias %
A	Desarrollada	100%
B	Nivel alto	75%
C	Nivel intermedio	50%
D	Nivel mínimo	25%
E	No Desarrollada	0%

4.- Resultados Estratégicos.

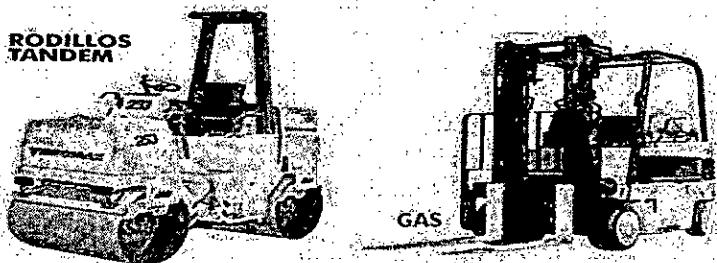
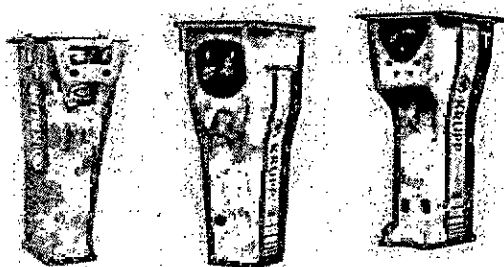
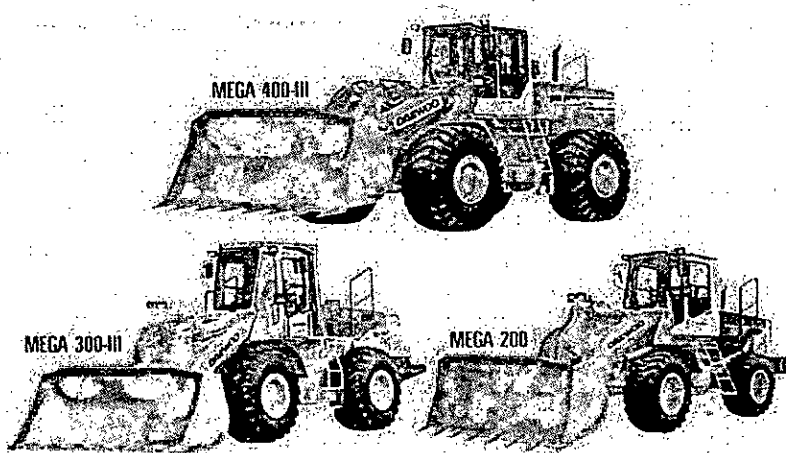
- Empresarios satisfechos, por los logros alcanzados.

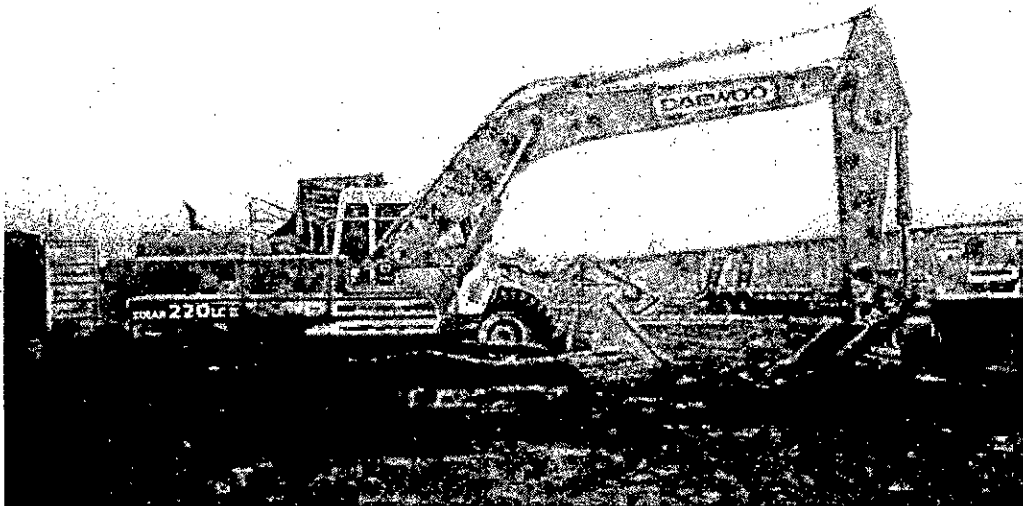
- Clientes encantados, por participación en el tema de evaluación.
- Personal motivado para brindar mejores servicios.
- Designación a los responsables de cada área de los procesos de gestión por competencias.

4.- Resultados Financieros

- Es el monto total que se genera según los procesos de gestión por competencias solicitados por cada área específica de trabajo.

Anexo N°4 Fotografías de máquinas





Anexo 4A Trabajadores participantes:



ANEXO 5 : TABULACION DEL CUESTIONARIO

VARIABLES

independiente : GESTION POR COMPETENCIAS

(preguntas del 1 al 10)

dependiente : PRODUCTIVIDAD (preguntas del 11 al 20)

		<u>P</u>	<u>R</u>	<u>E</u>	<u>G</u>	<u>U</u>	<u>N</u>	<u>I</u>	<u>A</u>	<u>S</u>															
PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL				
1	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	68			
2	3	4	4	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	64			
3	5	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	2	67			
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	2	5	2	4	3	4	2	2	4	4	69			
5	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	65			
6	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	64			
7	4	3	4	4	3	1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	68			
8	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	66			
9	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	69			
10	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	5	2	3	2	2	68			
11	3	4	4	4	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	65			
12	4	3	4	4	4	2	4	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	64			
13	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	67			
14	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	72			
15	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	69			
16	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2	2	67			
17	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	2	3	3	65			
18	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	69			
19	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	71			
20	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	72			
21	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	69			
22	4	4	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	65			
23	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	69			
24	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	69			
25	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	72			

26	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	2	74
27	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	73
28	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	74
29	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	73
30	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	74
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	74
32	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	74
33	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	74
34	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	76
35	5	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	73
36	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	74
37	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	70
38	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	2	75
39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	71
40	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	72
41	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	72
42	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	73
43	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	73
44	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
45	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	73
46	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	73
47	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
48	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	75
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
50	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	73
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
53	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
54	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
55	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	73
56	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	72
57	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	75

58	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	73
59	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
60	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	73
61	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	75
62	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	72
63	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	73
64	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	74
65	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	72
66	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	73
67	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	71
68	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	75
69	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	75
70	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	72
71	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	73
72	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	72
73	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	73
74	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	73
75	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	73
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	73
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	72
78	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	74
79	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	73
80	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	73

Anexo N° 6 Instrumento de validación por los expertos

Los expertos invitados a validar esta investigación:

1. Ismael Delgado Stagnaro CPC 00177 RUC 10091638270
2. Wilfredo Marines Sanchez CPC 28137 RUC 10066339209

La obtención de este listado de expertos se obtuvo consultando la Internet y el Colegio de contadores del Perú.

Para conocer si la **metodología** cumple o no con los objetivos para el cual se ha **diseñado**, existe un instrumento elaborado por el investigador que permite recopilar información sobre la efectividad que tiene el mismo.

Esta herramienta de gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes, fue evaluado a partir de la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿La herramienta de gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca, cumple con el objetivo planteado?

Si _____

No _____

2. ¿La utilización de la metodología influye significativamente de la gestión por competencias en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en una organización de Cajamarca?

_____ Totalmente de acuerdo _____ De acuerdo _____ Parcialmente de acuerdo

_____ En desacuerdo _____ Totalmente en desacuerdo

Nota: Consideran los valores siguientes:

* Totalmente de acuerdo (5)

* De acuerdo (4)

* Parcialmente de acuerdo (3)

* En desacuerdo (2)

* Totalmente en desacuerdo (1)

3. ¿Los indicadores de claridad, objetividad, organización y consistencia cumplen

con la validación de la metodología? Sírvanse calificar en porcentajes.

Indicadores	Deficiente 0 – 20%	Regular 21 – 40%	Buena 41 – 60%	Muy Buena 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
Claridad					
Objetividad					
Organización					
Consistencia					

Este cuestionario fue sometido a los dos expertos invitados. La apreciación de los expertos fueron las siguientes:

PREGUNTA 1.- Los dos expertos afirmaron que **Sí cumplen** con los objetivos planteados.

PREGUNTA 2.- Los resultados fueron:

CPC. DELGADO STAGNARO ISMAEL 5, representa el 100%

CPC. MARINES SANCHEZ WILFREDO 3, representa el 60%

En promedio la respuesta tiene el 80%.

PREGUNTA 3.- Los resultados fueron:

CPC. DELGADO STAGNARO ISMAEL Muy buena

CPC. MARINES SANCHEZ WILFREDO Buena.

Por tanto los resultados de estas preguntas revelan que la utilización de la

Metodología cumple las expectativas que dispuso el investigador.

Todos los expertos afirmaron que procede la aplicación de la herramienta de gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca, por tanto queda formalmente validado.

Cajamarca, 20 de Diciembre 2017

Anexo N° 7 Encuesta a los empresarios

Ciudad..... Lugar..... Fecha.....

Entrevistado

Cargo que ocupa

Entrevistador

PREGUNTAS

- 1.- ¿Tiene usted conocimientos que significa Gestión por competencia?
- 2.- ¿Considera usted que los conocimientos, las habilidades, las actitudes, la comunicación son importantes para un trabajador de mantenimiento de maquinaria pesada?
- 3.- ¿Usted como Propietario, Director o Gerente envían a su personal a capacitarse?
- 4.- ¿Cómo hacen ustedes para que sus trabajadores incorporen nuevas estrategias de trabajo o sean más creativos en su centro laboral?
- 5.- El perfil del trabajador que ustedes solicitan para su empresa ¿Qué criterios tienen en consideración?
- 6.- ¿Cómo motivan a sus trabajadores para que cada día sean más eficientes?
- 7.- ¿Cuándo evalúan el desempeño de sus trabajadores, que factores tienen en consideración?
- 8.- ¿Aplican ustedes encuestas de satisfacción a los clientes?
- 9.- ¿Cuáles son las fallas frecuentes que el cliente reporta siempre?
- 10.- ¿Nos apoyaría con parte de sus trabajadores para realizar una investigación de Gestión por competencias y productividad?