



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Evaluación de la gestión por competencia y su relación con la productividad de las ventas en editora Selva S.A.C. de la ciudad de Tarapoto año 2017”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Guerrero García, Kleiser Camalich (ORCID: 0000-0002-9212-4902)

ASESOR:

Mg. Palacios Ramirez, Robert Jenry

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

TARAPOTO – PERÚ

2017

Dedicatoria

El presente lo dedico a tres cosas fundamentales en mi vida, las cuales ayudaron económica y moralmente para lograr la culminación de mi tesis, a mis padres, esposo e hijito.

Kleiser Camalich

Agradecimiento

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

La autora.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Diseño de investigación	18
3.2. Variable, Operacionalización	18
3.3. Población y muestra.....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, valides y confiabilidad	21
3.5. Métodos de análisis de datos.....	22
3.6. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN.....	30
VI. CONCLUSIONES.....	32
VII. RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS.....	39

RESUMEN

El presente estudio titulado “Evaluación de la gestión por competencia y su relación con la productividad de las ventas en Editora selva S.A.C. de la ciudad de Tarapoto año 2017”, permitió analizar la gestión por competencias y establecer su relación con la productividad de las ventas, para la cual se planteó la siguiente hipótesis la gestión por competencia es inadecuada y se relaciona de manera directa con la productividad, asimismo el tipo de investigación es no experimental, de diseño correlacional, para el cual se tomó una población y muestra compuesta por 49 trabajadores de las empresas de venta de periódico, a quienes se aplicó como instrumento de recolección de datos una encuesta para conocer la percepción de los colaboradores y el análisis documental que se empleó para revisar los reportes de ventas de los periodos de estudio, para luego los datos ser procesados y analizados, obteniendo como resultado que la gestión por competencias, se viene desarrollando inadecuadamente debido a que el grado de instrucción profesional de los colaboradores no es el adecuado para desempeñar funciones, ello se debe a que la gerencia muchas veces no tiene un cuidado especial al seleccionar y contratar al personal, asimismo el nivel de productividad de las ventas es bajo, ya que el personal no desarrolla sus tareas diarias de manera eficiente, pues al delegar tareas al personal, estos no lo presentan oportunamente, finalmente se determinó que la gestión por competencia es inadecuada y se relaciona de manera directa con la productividad de las ventas.

Palabra clave: Gestión por competencias, productividad, ventas.

ABSTRACT

The present study titled "Evaluation of the management by competition and its relation with the productivity of the sales in jungle publisher S.A.C. Of the city of Tarapoto in 2017", allowed to analyze the management by competences and to establish its relation with the productivity of the sales, for which the following hypothesis was considered the management by competition is inadequate and is related of direct way with the productivity, Also the type of investigation is non-experimental, of correlation design, for which a population and sample was taken composed of 49 workers of the companies of sale of newspaper, to which a survey was applied as instrument of collection of data to know the perception Of the collaborators and the documentary analysis that was used to review the sales reports of the study periods, for later the data to be processed and analyzed, obtaining as a result that the management by competences, has been developing inadequately because the degree of Professional training is not adequate for Management does not take special care when selecting and hiring staff, and the level of sales productivity is low, since staff do not perform their daily tasks efficiently, since when delegating tasks to staff, these They do not present it in a timely manner, finally it was determined that the management by competition is inadequate and is related directly to the productivity of sales.

Keywords: Management by competencies, productivity, sales

I. INTRODUCCIÓN

La empresa como sistema está contribuyendo al crecimiento de todas las naciones del mundo, generando empleo y desarrollo para una mejor calidad de vida. Estas para estar a la expectativa de las necesidades de los clientes y sobre todo de satisfacerlas totalmente necesitan conocer, adaptarse y ejecutar las acciones que les permitan posicionarlos en el mercado, haciéndoles participe e insertándoles al mundo competitivo laboral. En las últimas décadas y gracias al constante avance de la ciencia y la tecnología, se han empezado a ver el veloz crecimiento y modalidades de información periodísticas que facilitan y simplifican la vida del hombre en esta era globalizada.

La llegada de la prensa escrita a la vida del hombre significó un gran alivio para los ciudadanos de un determinado lugar quienes eran los beneficiados con información oportuna y veraz sobre los acontecimiento que se suscitaban y que era de interés público, siendo una actividad importante hasta la actualidad, porque fomenta la cultura y la educación a través de la información, haciendo que se proyecten nuevas empresas a competir en el mercado para brindar distintos tipos de servicios relacionados a la prensa escrita mejorando los servicio de información, acontecimiento actuales, en algunos casos en tiempo real (prensa virtual) ante la competencia el usuario tiene la mejor opción a escoger un servicio de calidad acorde su necesidad

Es en este sentido que las empresas del mundo comienzan a generar un ambiente más competitivo, donde el que lidera el mercado es quien logra alcanzar la mayor cantidad de ventas y un adecuado posicionamiento en el mercado, satisfaciendo las necesidades de las personas. Es por esto que el término “Gestión por Competencias”, es la tendencia que toda empresa desea aplicar, ya que demanda administrar y gestionar un negocio en base a la creciente competitividad del mercado. Es por eso que ha comenzado una carrera de nunca acabar al implementarse con las mejores tecnologías, mayor personal con un conocimiento superior, etc.

Para el especialista, este incremento se observará prácticamente en todos los rubros que comprende el consumo, incluyendo la pauta publicitaria. Sostuvo que en el ámbito mundial la pauta publicitaria solo por este evento alcanzará los 3,000 millones de dólares. "En el Perú se estima que durante el tiempo que dure el mundial [del 12 de junio al 13 de julio] la pauta publicitaria en general aumentará 20%", explicó al programa Económica de Andina Canal Online. Refirió que certámenes de esta naturaleza definitivamente generan una gran expectativa mundial y que el Perú no resulta la excepción, notándose un incremento progresivo en las ventas de los periódicos, revistas y otros, que llaman la atención de los usuarios en querer estar informados oportunamente de estos tipos acontecimiento que son de gran envergadura.

Por lo general, se observa un cambio en los hábitos y costumbres de la gente, los cuales se reflejan en un incremento en las ventas, por ejemplo, los periódicos, revistas, etc. Es por ello que hoy en día los ciudadanos han fomentado una cultura de información es decir el informarse de una manera más rápida como es el caso de los periódicos que es una información al paso, logrando evidenciar a un consumidor que se preocupa por recibir una información oportuna sobre los diferentes temas relacionados a políticas, deporte y espectáculos, hoy por hoy se identifica que un consumidor está informado, cuando identificamos un incremento de venta, pero no todos cumplen con la calidad de servicio, no todos compiten adecuadamente, es decir, no mejoran su tecnología, no captan información oportuna y veraz, no existe un trabajo de campo para la recolección de información debido a que muchos no cuentan con una fuente creíble, no se promocionan adecuadamente, no hay un posicionamiento correcto en el mercado, causando insatisfacción al consumidor ya que estas empresas no logran que el consumidor se encuentre seguro de la información recibida, logrando evidenciar una estandarización de información en todos los periódicos, presumiendo que se estaría vulnerando los derechos del autor e idoneidad del servicio.

En la ciudad de Tarapoto se observa que existen empresas dedicadas al rubro de venta de prensa escrita, los mismos que presentan varios problemas en su nivel de productividad conforme a los motivos antes señalados, esto se podría estar dando debido a una deficiente gestión por competencias que realizan estas empresas. Es por esto que nace el presente estudio bajo el título de: “Gestión por competencias y como se relaciona con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. en la ciudad de Tarapoto año 2017”

Formulación del problema

¿Cómo es la gestión por competencias y como se relaciona con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C., en la ciudad de Tarapoto año 2017?

Justificación del estudio

Aspecto Teórico:

La variable se justificará por la teoría del Porret Gelabert Miquel (2012) quien evalúa a la gestión por competencias en cuatro dimensiones que se desarrollan en el marco teórico en mención, así también para la variable dos se utilizara la teoría existente de Humberto Gutiérrez Pulido (2010), quien evalúa a la productividad en base a dos dimensiones, eficiencia y eficacia.

Aspecto Práctico:

Posee de mucha importancia, porque a partir de la obtención de resultados se podrá determinar cómo es la gestión por competencia y corregir ciertas actividades que se ha venido desarrollando de manera inadecuada en cuanto a las ventas obtenidas.

Hipótesis

La gestión por competencia es inadecuada y se relaciona de manera directa con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. Tarapoto año 2017.

Por lo mencionado, es necesario plantear como objetivo general: Analizar la gestión por competencias y establecer su relación con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. en la ciudad de Tarapoto año 2017.

Asimismo, tenemos los objetivos específicos: Evaluar el análisis y descripción de puestos de la gestión por competencias, evaluar la gestión por competencias, planes de carrera, desempeño, eficiencia de la productividad de las ventas y eficacia de la productividad en Editora Selva S.A.C. (súper diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017.

II. MARCO TEÓRICO

Trabajos Previos

Venutolo (2009) en tesis de investigación titulada: “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El “Transporte Vertical en la ciudad Autónoma de Buenos Aires”, cuyo objetivo general es determinar la relación entre el clima organizacional y la productividad en las empresas, es un estudio descriptivo correlacional ya que se enfoca en la evaluación de cada variable. Luego, estableciendo estadísticamente esta correlación, seleccionó a 62 empleados encuestados y concluyó que:

La evidencia empírica muestra que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima dominante en las PYMES de servicios de mantenimiento de transporte vertical en Buenos Aires. La existencia de una actitud desfavorable hacia el ambiente de trabajo fue determinada por la percepción (actitud) de los empleados sobre el ambiente de trabajo, medida por una escala de Likert ($10.816 < \text{actitud desfavorable} = 12.139 < 16.224$). La baja productividad es el tipo de productividad más representativo en el mantenimiento del transporte vertical de las PYMES de la ciudad de Buenos Aires. Esta situación fue señalada por el 71,30% de los encuestados que trabajan en estas empresas. El ambiente de trabajo y la productividad son importantes para las PYMES de mantenimiento de transporte vertical de la ciudad de Buenos Aires. La relación entre estas dos variables al respecto se determinó mediante prueba estadística, el chi-cuadrado calculado ($\chi^2=134,45$) fue mayor que el tabulado chi-cuadrado (9,488) con un nivel de confianza de 0,05 y 4 grados de libertad.

Luna y Guzmán (2011) en su estudio de investigación titulada: “Diseño del modelo de competencias para la cooperativa gestionando COOP de la ciudad de Pereira”, la cual tuvo como objetivo principal diseñar y estructurar el modelo de gestión humana basado en competencia para la empresa objeto de estudio, así mismo estudio posee un enfoque cualitativo de tipo descriptiva-correlacional, por ende la población estuvo conformada por 58 trabajadores, quienes fueron entrevistados, buscando recopilar información para mejorar la implementación, por lo que llegó a concluir que:

La dirección estratégica y la cultura organizacional son herramientas integrales para desarrollar la capacidad organizacional; por otro lado, es posible identificar las competencias, habilidades y actitudes que deben mostrar las cooperativas para lograr los rumbos mencionados. La Guía de Competencias es una herramienta útil para la gestión de procesos de gestión de personas por competencias porque activa los comportamientos que componen cada proceso.

Se han creado 3 competencias organizativas, como la cooperación, el servicio al cliente y la orientación a resultados. En consecuencia, se identificaron 4 competencias específicas (planificación estratégica, liderazgo, resolución de problemas y comunicación) para el rol 1 o gestión. Las 4 competencias específicas (planificación estratégica, liderazgo, resolución de problemas y comunicación) se identificaron para el rol 2 o 3 o el coordinador de la competencia específica 3. (liderazgo, resolución de problemas y trabajo bajo presión) y 3 competencias específicas para rol 4 u operador (trabajo bajo presión, gestión eficaz de recursos y habilidad física). Estas habilidades permitirán que Recursos Humanos gestione claramente sus procesos.

Pineda (2011) en su proyecto de investigación titulada: "Propuesta de medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera", desarrollada en la ciudad de Medellín, la cual tuvo como objetivo general de implementar una propuesta de medición, lo que implica realizar una investigación descriptiva analítica, tomando a una población y muestra de 44 trabajadores que fueron evaluados a través de un cuestionario de preguntas, llegando a concluir las siguientes premisas: En general, el hecho de que un operador utilice y mejore los procedimientos y la operación de los equipos y el control de procesos no afecta significativamente su nivel de productividad en comparación con sus colegas. Esto se explica por la automatización del proceso y el nivel más o menos homogéneo de todos los empleados en estas competencias básicas de manejo de máquinas y sus controles, fruto de la formación recibida en la Universidad Tela. Por lo tanto, no se acepta la hipótesis 1 de este estudio, ya que el modelo sugiere que en el caso de los procesos abiertos, en el contexto

de una formación laboral homogénea, la eficiencia del operador se explica por variables distintas al uso de la tecnología, como es el caso aquí se puede observar que la eficiencia es atribuible en gran medida a la capacidad de comprender y realizar mantenimientos correctivos elementales desde el puesto de trabajo (capacidades técnicas de mantenimiento), que incluye la atención de defectos que no requieren reposición de piezas de máquinas y reparación de sus componentes esenciales, y aspectos relacionados con el mantenimiento. La eficiencia se explica por la experiencia en los primeros años de cotización, y no por la dilatada experiencia (más de 10 años) en este proceso. Según el modelo, aunque la experiencia tiene un efecto ligeramente positivo sobre la eficiencia, es más frecuente en los primeros años (menos de 3).

Benítez y González (2012) en su tesis titulada: *“Modelo de gestión por competencia empresa J.J. Sport, C.A.”* desarrollada en la ciudad de Cumana, tuvo como objetivo general Diseñar un Modelo basado en una Gestión por Competencias en la empresa J.J. Sport, C.A en Cumaná, estado Sucre periodo mayo-agosto 2011. El tipo de investigación es pre experimental ya que se desarrollará una investigación antes y después. Asimismo, la población y muestra estuvo conformada por 7 trabajadores. Los cuales fueron encuestados, llegando a concluir las siguientes premisas: Hoy en día, las organizaciones necesitan mejorar sus programas de RRHH para responder de manera más efectiva al cambio, porque se entiende que las personas que realizan tareas en la organización son esenciales para el desarrollo de la misma. La confianza en sí mismo, iniciativa, capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y adaptación al cambio, son algunas de las competencias esenciales en los individuos, por lo que, las empresas le dan mucha importancia a la hora de seleccionar, capacitar y retribuir a los empleados. En la actualidad el conocimiento es la vía para el desarrollo de competencias, pues es adquirido durante el desenvolvimiento de la carrera de un individuo que le permite ejercer un rol o ejecutar las tareas con un rendimiento superior a los demás. En el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias es importante la participación activa del trabajador, lo cual

permite que se logren las estrategias de manera eficiente y llegar al éxito deseado. La visión estratégica plantea que la formación del recurso humano permite desarrollar conocimientos profesionales, experiencias laborales y reconocer las necesidades y problemas de la realidad, para lograr una Gerencia por Competencias.

Teorías relacionadas con el tema

Gestión por competencia

Ibáñez (2011) considera que la gestión por competencias como estrategia es una herramienta indispensable para afrontar los cambios organizacionales que se presentan en la actualidad. Pues esta estrategia posee la iniciativa de impulsar la excelencia de las competencias del personal, teniendo en cuenta las necesidades operativas de la organización, la cual tiene la tarea de garantizar el desarrollo y potencial de los trabajadores, fortaleciendo de tal manera lo que saben hacer o podrían hacer. Además, en una época en la que la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad de las personas de la organización para adaptarse al cambio. Esto se logra fortaleciendo la formación y el aprendizaje continuo de los empleados, de modo que la formación y la experiencia se determinen sistemáticamente en función de competencias de mayor importancia aún (p. 35)

La administración de las personas en las organizaciones de hoy en día, así como las relaciones internas, el ambiente laboral, al igual que los aspectos organizacionales, ha tenido grandes cambios en los últimos años. Por ende, la celeridad de los cambios y la ausencia de respuestas de muchas empresas para acoplarse a estas variaciones han dado paso a una mayor demanda de nuevas herramientas para la gestión de personal. (Alles, 2012)

Asimismo, Alles (2009), considera que los factores esenciales que en la actualidad favorecen a la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Las situaciones que se han creído y que en la actualidad sigue cambiando (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible).
- En la actualidad los clientes y/o usuarios son más exigentes en cuestiones de calidad.
- El incremento de la competitividad, que prácticamente ha obligado a las empresas a adoptar la tecnología como herramienta de innovación.
 - Toda empresa tiene la necesidad de innovar para marcar la diferencia ante su competencia y sacar a flote las ventajas competitivas.
 - La participación plena del personal en todos los procesos productivos de la organización.
 - La confiabilidad de los objetos económicos, tomando en cuenta los objetivos sociales.

De acuerdo a ello Alles (2009), considera que “Dado el impacto de su comportamiento, conocimiento y habilidades/competencias en el logro de los objetivos comerciales, el desarrollo de la resiliencia de los recursos humanos al cambio es de gran importancia”.

(p. 251). Asimismo, esto debe ir ligada a diferentes actividades de capacitación del personal.

Por otro lado, según Alles (2012) considera que, si existe una eficiente gestión de personal, estos se beneficiarán de la ventaja competitiva que abrirá las puertas al nuevo milenio, “Porque el éxito de una organización depende de la calidad y el carácter de su equipo. Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se utilicen las cualidades de cada miembro, más fuerte se vuelve la empresa. Esta es la gestión competitiva”. (p. 252). Pues la finalidad de la gestión por competencias es repotenciar las capacidades y habilidades de los trabajadores.

El concepto de competencia no es nuevo, pero la gestión por competencias cobra cada vez más importancia en la vida empresarial: su aplicación ofrece

una nueva forma de gestión que prioriza el elemento humano para que todos vosotros, empezando por los propios directivos, debáis dar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en el entendimiento de que toda organización está formada por personas que no sólo marcan las diferencias competitivas, sino que también le dan a la organización su verdadera dimensión.

Una empresa planifica su estrategia comercial mediante el desarrollo de capacidades centrales (también conocidas como competencias centrales) que brindan ventajas competitivas (en términos de procesos, precios de acceso al mercado, etc.). La gestión de recursos humanos también es una macrocompetencia clave, y un enfoque basado en competencias brindará ventajas en la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo (Alles, 2009)

Gestión por Competencias

Para Gutiérrez, (2010), Es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican o demuestran en un campo productivo, ya sea por cuenta ajena o en una empresa, para generar ingresos por cuenta propia, y que se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales u objetivos de la empresa, también resulta:

El desarrollo de competencias laborales ayuda a encontrar trabajo, permanecer en él y aprender sus elementos, así como a facilitar el propio empleo, relacionarse con otros y crear empresas o unidades productivas de carácter solidario y cooperativo (Gutiérrez, 2010, p. 351)

Entre las competencias de la fuerza de trabajo se encuentran las competencias profesionales que aseguran un desempeño flexible, creativo y competitivo en determinadas áreas de competencia y contribuyen a la mejora constante de la existencia, el conocimiento y el comportamiento. Preparan a las personas para la carrera, la sociedad, la familia y el trabajo, pero no sólo (Gutiérrez, 2010).

Competencias gerenciales

Las habilidades y competencias gerenciales permiten a los líderes organizacionales administrar de manera adecuada y efectiva los grupos de trabajo. De esta manera, se aseguran de que los empleados estén motivados y motivados para rendir al máximo, pero también de nuestras características individuales, motivación, autoimagen, valores y roles sociales. (Ver anexo_3)

Administración de la producción

Según Vilcarromero (2013) Precisa como la gestión de operaciones como el diseño y mejora de los sistemas primarios para la creación y producción de bienes y servicios, se dedica al estudio y ejecución de todas estas actividades que redundarán en el aumento de la productividad mediante la planificación, organización, dirección y control de la producción. maximizar La mejor manera de aplicar todos estos procesos individuales para mejorar la calidad del producto.

Para Arnoletto (2006). Combinando algunas de las ideas de Chase, Aquilano y Jacobs, podemos decir que la gestión de la producción, también conocida como dirección o gestión de operaciones ("operations management", OM), puede definirse como "el diseño, operación y mejora de procesos de producción sistemáticos" que producen los bienes o servicios primarios de la empresa (p. 16).

Para García (2013), Económicamente, producción significa la creación de cosas o servicios de valor económico. "Es importante señalar que la definición de producción ha cambiado mucho a lo largo del tiempo, por lo que también se puede decir que es un objeto natural o algo procesado por medio del cual se transforma en un producto, es decir útil para las personas. Un proceso que consume o inicia otro proceso de producción" (p. 13) veintiuno). La producción se lleva a cabo mediante el trabajo humano con la ayuda de ciertas herramientas, más o menos perfeccionadas desde el punto de vista técnico.

Productividad

La productividad es la relación entre la cantidad de bienes, los servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, pues durante la elaboración de un determinado producto o fabricación la productividad cumple el papel de evaluar el desempeño de los talleres, los equipos, las máquinas y los trabajadores, es pocas palabras la productividad con relación a las personas se resume en rendimiento. "En los sistemas de producción, las personas son empleadas por el trabajo que realizan. El trabajo, ya sea físico, mental o ambos, requiere esfuerzo, y debe haber una razón para que el trabajador haga el esfuerzo. (Organización internacional del trabajo, 2013, p.35). Casi siempre la productividad se evalúa de acuerdo a la producción que se obtiene de los insumos utilizados, sean estas materias primas, mano de obra, o el capital, es así que a la productividad se denomina a la relación que existe entre los resultados y el tiempo en que se demora en lograrlo.

La productividad es la relación entre los resultados que se pretende alcanzar y el tiempo en el que se logra, para ello es necesario que la producción se desarrolle adecuadamente cumpliendo con cada uno de los parámetros, como es la obtención de la materia prima, desempeño de la mano de obra y el capital que se invierte en la misma.

La productividad es el aumento de la producción por hora de trabajo. La productividad es un proceso interminable, ya que las empresas siempre buscan formas de mejorar y aumentar la productividad (Niebel, 2009, p.65).

Es importante manejar adecuadamente cada uno de los procesos de la producción, pues de ello depende el nivel de productividad que se alcance, además es necesario que se empleen y desarrollen eficientemente, la mano de obra, la materia prima y el capital.

La producción de los productos es el resultado de la combinación de cuatro elementos importante, como es la tierra, el capital, el trabajo y la organización, es decir esta combinación es la medida de la productividad. (OIT, 2013)

La productividad ha tenido diferentes definiciones, sin embargo, todas tienen un mismo sentido, pues esta se desarrolla a través de la relación entre los recursos utilizados y los resultados que se desean alcanzar. “El cociente entre la producción obtenida y los insumos consumidos o empleados, todo esto en un periodo de tiempo determinado, considerando la calidad de los resultados” (Koontz, 2012, p.18). Finalmente, la productividad es importante para las organizaciones pues de este depende incrementar la producción y las ganancias, por ello es necesario tener en cuenta el desempeño del personal, los recursos o materiales utilizados y el tiempo que se pretende lograr.

Todos estos son resultados obtenidos en un proceso o sistema, por lo que una mayor productividad significa mejores resultados dados los recursos utilizados para lograr esos resultados. Para los servicios, la productividad mide el desempeño de los empleados y grupos de trabajo (Gutiérrez, 2010).

Medición de la Productividad

Si la empresa está involucrada en la producción, la productividad se logra en términos de la cantidad de materiales e insumos utilizados para producir el producto, así como en términos de la producción de los insumos en un período o período de tiempo determinado.

En general, la productividad se mide por la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Los resultados obtenidos se pueden medir en términos de unidades producidas, unidades vendidas o ganancias, mientras que los recursos utilizados se pueden cuantificar por el número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. (Gutiérrez, 2010, p.28)

En resumen, las medidas de productividad se obtienen evaluando adecuadamente los recursos utilizados para producir o producir un producto. Pero este no es el caso de las empresas comerciales, porque la productividad se evalúa de manera diferente.

De esta forma, la productividad puede medirse en términos de dos componentes: eficacia y eficiencia. El primero es la relación entre los resultados alcanzados (objetivos alcanzados en función de las ventas) y los recursos utilizados (personas, herramientas, máquinas, etc.), mientras que la eficiencia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Gutiérrez, 2010)

- **Eficiencia.**

Eficiencia en las ventas es aumentar la cantidad de productos, procurando utilizar los recursos disponibles sin abusar o malgastarlos. En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos con los que cuenta la empresa, para poner en disposición del comprador un producto o artefacto. “La eficiencia es empleada para relacionar el nivel de los esfuerzos que se emplean frente a los resultados que se obtengan” (Gutiérrez, 2010, p.28).

- Eficacia.

Significa usar los recursos para lograr los objetivos establecidos (según lo planeado). Puede ser eficiente y libre de desperdicios, pero si no es eficiente, no se lograrán los objetivos previstos. “Una empresa eficaz evalúa el impacto de sus operaciones, el producto o servicio que ofrece para satisfacer a los clientes o influir en el mercado” (Gutiérrez, 2010, p.28). Para una empresa eficaz el cumplimiento de los objetivos y metas se encuentra por encima de todo, es en este sentido que no le importa el costo que le puede generar el uso de herramientas, materiales, maquinarias y personal de más, mientras logre realizar sus ventas se sentirá satisfecho.

Evaluación de la Eficiencia y Eficacia

Así como la productividad de una empresa puede ser evaluada en base a la eficiencia y eficacia con la que se realiza un trabajo, estas también se pueden evaluar respecto a tres factores cuantitativos: Cumplimiento de Metas, los

Recursos Empleados y Cantidad de Salidas. Cada uno de estos elementos es descrito a continuación: (Gutiérrez, 2010)

Cumplimiento de Metas. Las empresas en general, muy aparte del rubro al que pertenezcan, giran en base a metas que se trazan al iniciar un periodo. Estas metas son las que motivan a implementar nuevos métodos y formas para poder conseguirlas. “Es la realización, consecución o consecución de un determinado período de tiempo, para lo cual también se dedicaron esfuerzos mentales y físicos para finalmente lograrlo y hacerlo realidad” (Gutiérrez, 2010, p.29). En este sentido, una empresa dedicada al campo del periodismo escrito (como la venta de periódicos) se considera eficiente en recursos (incluidos los recursos materiales) si no utiliza más recursos de los necesarios o recursos humanos. Todos están diseñados para aumentar los resultados en comparación con períodos anteriores.

Para una organización productivamente eficaz, el objetivo es la misma que el de la eficiente, pero la gran diferencia reside en que esta empleara todos los medios que se encuentran a su alcance para realizar una venta, sin importarle el costo que le pueda generar el uso de recursos de más.

Las empresas eficaces son las que se encuentran a la cabeza de las demás, ya que aplican estrategias aguerridas que las demás empresas no se atreven a aplicar por los resultados que se podrían venir, es por esto que sus metas siempre serán desafiantes en comparación a los periodos pasados. (Gutiérrez, 2010, p.29)

Para esto estas empresas desarrollan el nivel de competitividad de sus colaboradores, con la finalidad de incrementar su capacidad.

- Recursos Empleados. Viene a ser el grupo de recursos e insumos empleados para poder llevar a cabo una venta. De todos los recursos empleados, es sin duda el factor humano el que resalta más que los demás, debido a que según el nivel de aptitudes y actitudes que estos posean dependerá para que se incremente las ventas. No solo se refiere a los recursos utilizados, como activos físicos como infraestructura y papelería, sino que también refleja

aspectos como el nivel de conocimiento del personal de la institución" (Gutiérrez, 2010, p.29). En otras palabras, los recursos utilizados son la suma de los elementos que facilitan y coordinan el servicio final, que deben gestionarse de forma eficaz para garantizar una prestación de calidad.

En una empresa de servicio de información de prensa escrita que aplica la eficacia como fuente para su productividad, los medios que se empleen realmente no son tan importantes, ya que mientras se cumpla con conseguir las metas y objetivos propuestos todo estará en orden. Una de las estrategias que aplican este tipo de empresas es la contratación de personal externo que ayude a facilitar la entrega de información sobre los productos (Periódicos) que se ofertan en estas empresas, estas personas se encargan de publicitar mediante medios audiovisuales por toda la ciudad buscando captar la atención de los clientes. (Gutiérrez, 2010)

- Cantidad de Salidas. Este comprende el periodo que se demora una persona u organización para lograr sacar a la venta una cierta cantidad de productos. "Una empresa se vuelve productiva en comparación a su competencia cuando logra vender todos sus productos, cada vez en menos tiempos, y con la cantidad adecuada de recursos". (Gutiérrez, 2010, p.30). Para una empresa comercializadora eficaz, las salidas representan la meta principal, por lo que se busca vender más en menos tiempo, pero sin medir la cantidad de los recursos que se emplean, esto provoca muchas veces conflictos internos en la empresa, ya que se va en contra de las políticas de crédito que posee.

Como se puede observar estos tres componentes mencionados se relacionan entre sí para generar lo que se conoce como empresa rentable.

Se busca hacer el trabajo de manera eficiente, es reducir el uso innecesario de personas y otros recursos para completar la venta de productos, de manera que se puedan aprovechar al máximo los recursos disponibles y así lograr mejores resultados (Gutiérrez, 2010, p.30)

Respecto a una empresa comercial y productivamente eficaz, el costo generado por las técnicas, herramientas y métodos empleados para vender son pocas veces consideradas como algo representativo, ya que, si lograron alcanzar la meta de vender una cierta cantidad en un periodo determinado, todo está bien.

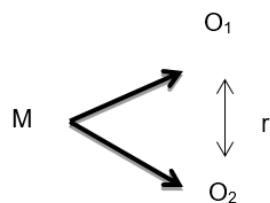
La percepción del consumidor juega un papel importante para establecer que empresas son productivas ya que son estos los que se sienten atraídos al ver la forma en la que se le presentan los productos, influyendo directamente en su forma de pensar para su posterior compra. (Gutiérrez, 2010)

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

Este trabajo de investigación fué de tipo No experimental, debido a que no se empleó un proceso que demande realizar una experimentación de las variables a utilizar, esto permitirá la solución de los problemas encontrados en las empresas.

Esquema:



Dónde:

M: Editora Selva S.A.C.

O₁: Gestión por competencias

O₂: Productividad de las ventas

r: Relación de las variables en estudio

3.2. Variable, Operacionalización.

Variables

VI: Gestión por competencias

VD: Productividad de las ventas

Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por competencias	Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. (Porret, 2012)	Para el desarrollo de la variable siguiente se realizará una encuesta con la totalidad de la muestra a fin de obtener mediante la percepción de los colaboradores datos para poder evaluar como es la gestión de competencias a fin de encontrar la relación existente entre ambas variables.	Análisis y descripción de puesto	Características personales	Adecuado Regular inadecuado
				Tareas y funciones	
				Misión	
				Visión	
			Selección basada en competencia	Desempeño del cargo	
				Satisfacción en el trabajo	
			Evaluación de desempeño basado en competencias	Conductas del trabajador	
				Actitudes	
				Habilidades	
			Planes de carrera basado en competencia	Conocimientos	
Capacitación del personal					
				Desarrollo personal	

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIONES	INDICADORES	Escala de medición
Productividad de las ventas	Tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. (Gutiérrez, 2010)	Esta variable se desarrolla por medio de encuestas diseñadas para los trabajadores de venta de periódicos de la ciudad de Tarapoto, los que brindaran la información necesaria para responder a los problemas planteados.	Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento de Metas Recursos Empleados Cantidad de Salidas	Adecuado Regular Inadecuado

Fuente: elaboración propia

3.3. Población, muestra

Población

Conformada el total de trabajadores de las empresas de Venta de Periódicos, es decir 49 trabajadores el cual se distribuye de la siguiente manera:

Población	
Editora Selva (Diario Súper)	10
Diario Ahora	14
Diario Voces	13
Diario Hoy	12
Total	49

Muestra

La muestra estará representada por el total de trabajadores de la empresa Editora Selva S.A.C., la cual se encuentra conformada por 49 personas y considerando el volumen de ventas obtenido el primer trimestre del 2017.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCES	INFORMANTE
Encuesta	Cuestionarios	Resolver la Variable N° I	Los trabajadores de las empresas de venta de periódico
Análisis documental	Volumen de ventas	Resolver la variable cumplimiento de metas	Reportes de ventas de los periodos de estudio.
Técnica de Fichaje	Fichas de investigación bibliográficas	Desarrollar el Marco Teórico	libros, revistas, sitios web, etc.

Validez y confiabilidad

Validez: El estudio utilizó técnicas de evaluación de expertos utilizando dimensiones e indicadores para determinar la validez de las herramientas desarrolladas, y fue revisado por expertos en la materia dentro de la institución de la universidad donde se

realizaron las observaciones del caso y finalmente validado, utilice la herramienta

Confiabilidad: La confiabilidad de los instrumentos se realiza con Software SPSS 21 utilizando la técnica de confiabilidad alfa de Cronbach, ya que este método brinda certeza en el uso de los instrumentos y a su vez permite identificar los problemas que se abordan para lograr la confiabilidad.

3.5. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realiza en base al proceso de cálculo, lo que facilita la observación del comportamiento de las muestras estudiadas, utilizando el software SPSS para el análisis detallado a través de tablas, gráficos, obteniendo resultados más relevantes.

3.6. Aspectos Éticos

El cumplimiento de la normativa de la Universidad César Vallejo evidencia la responsabilidad del tratamiento de los datos obtenidos a través de las herramientas de recolección. Como este estudio fue encargado por el propio autor, elaboró este informe con la intención de no perjudicar a los entrevistados.

IV. RESULTADOS

Evaluar el análisis y descripción de puestos de la gestión por competencias.

Tabla N° 1: Análisis y descripción de puestos

NIVELES	f	%
BAJO	30	61%
MEDIO	17	35%
ALTO	2	4%
TOTAL	49	100%

Fuente: elaboración propia

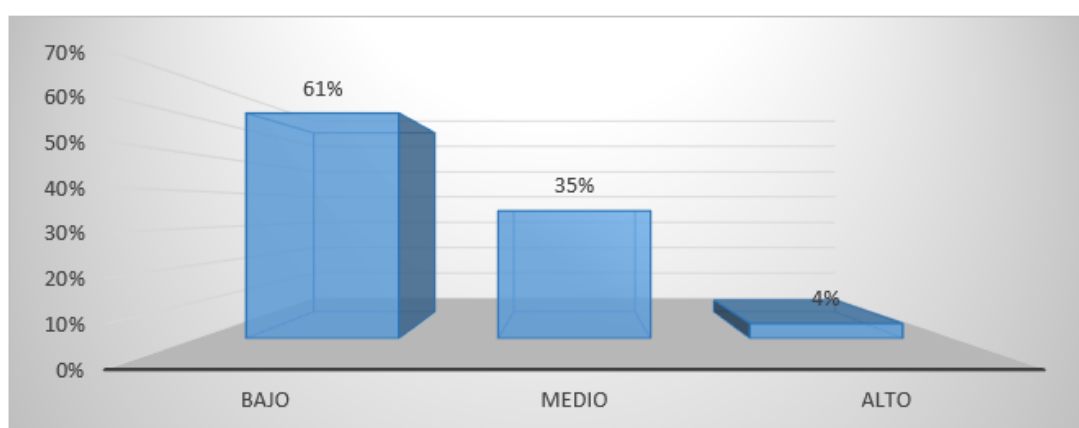


Figura N° 1: Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos de la gestión por competencias, se viene desarrollando inadecuadamente, pues obtuvo un índice de 61%, debido a que el grado de instrucción profesional de los colaboradores no es el adecuado para desempeñar funciones, ello se debe a que la gerencia muchas veces no tiene un cuidado especial al seleccionar y contratar al personal, es así que los colaboradores no realizan su tareas de forma idónea, la mayoría considera que se debe a que las funciones no están acorde a su puesto de trabajo, por lo tanto las tareas encomendadas muchas veces lo ejecutan de manera deficiente, a su vez el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la misión de la empresa no es la adecuada, por ello los lineamientos no se cumplen a cabalidad, lo mismo sucede con la visión empresarial pues los trabajadores no tienen claro el propósito de la misma.

Evaluar la gestión por competencias en base a su dimensión selección basada por competencias.

Tabla N° 2: selección basada por competencias

NIVELES	f	%
BAJO	33	67%
MEDIO	14	29%
ALTO	2	4%
TOTAL	49	100%

Fuente: elaboración propia

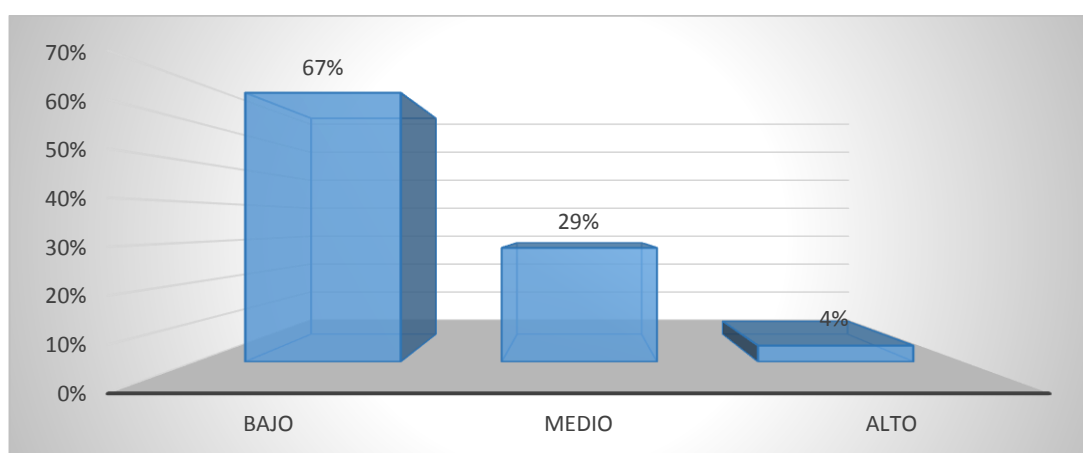


Figura N° 2: selección basada por competencias

En cuanto a la selección basada por competencias, se observa que el (67% bajo) de los encuestados consideran que se viene desarrollando de manera inadecuada, pues los colaboradores no realizan sus tareas y actividades de forma eficaz, no muestran iniciativa para el cumplimiento de metas, en cierto modo se debe a la insatisfacción del personal en cuanto a los horarios de trabajo, por el bajo salario que no cubre sus necesidades, y no compensa el trabajo diario que realizan.

Evaluar la gestión por competencias en base a su dimensión.

Tabla N° 3: desempeño basada en competencias

NIVELES	f	%
BAJO	30	61%
MEDIO	18	37%
ALTO	1	2%
TOTAL	49	100%

Fuente: elaboración propia

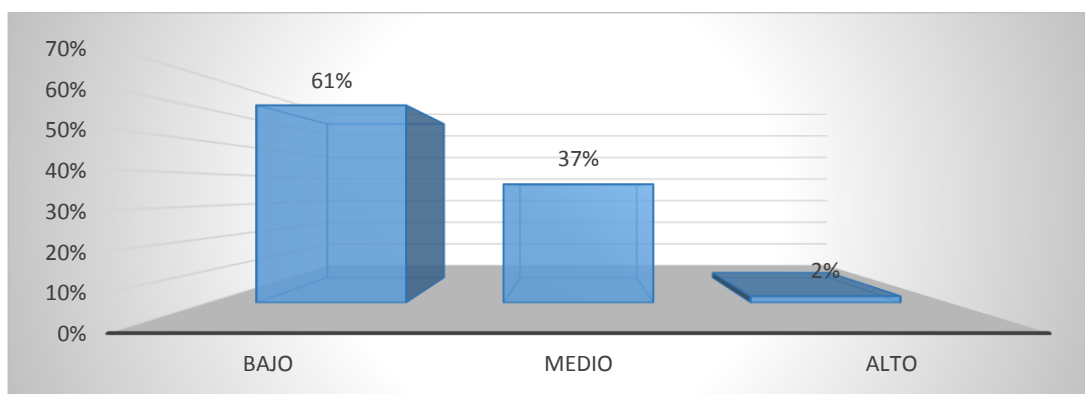


Figura N° 3: desempeño basada en competencias

Con respecto al desempeño basado en competencias, viene desarrollándose de manera inadecuada (bajo 61%), pues los colaboradores no muestran una buena conducta en el desarrollo de sus actividades, no tiene una conducta proactiva ante los problemas que se presenten, su comportamiento no se basa en valores éticos y morales, además la mayoría no tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en cierto modo se debe a la falta de confianza en sí mismo, asimismo no todos tienen la capacidad de análisis para solucionar problemas que se presenten, ni para adaptarse a cambios, a ello se agrega que no tienen la habilidad para trabajar bajo presión, no comprenden los procedimientos y técnicas del trabajo, esporádicamente siguen las normas e instrucciones de la empresa de forma adecuada, y son pocos los que tienen conocimiento sobre las labores que desempeñan.

Tabla N° 4: planes de carreras

NIVELES	f	%
BAJO	31	63%
MEDIO	16	33%
ALTO	2	4%
TOTAL	49	100%

Fuente: elaboración propia

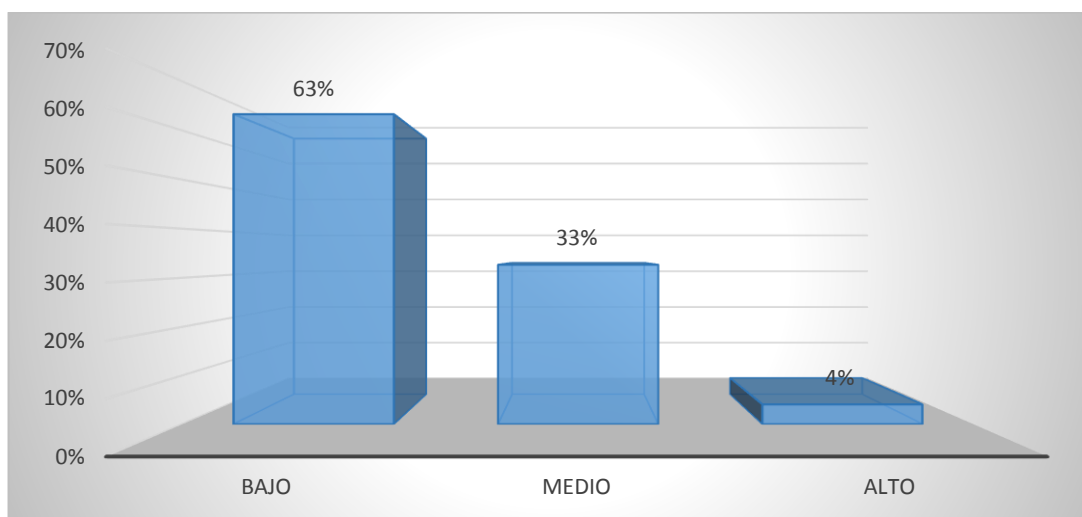


Figura N° 4: planes de carreras

Con respecto a los planes de carrera, el 63% de los encuestados considera que la empresa no capacita constantemente a los trabajadores, lo cual afecta en su desempeño, por otro lado, algunos colaboradores trabajan en su desarrollo personal, y solo algunos tienen deseo de superación personal.

Tabla N° 5: eficiencia de la ventas

NIVELES	f	%
BAJO	31	63%
MEDIO	16	33%
ALTO	2	4%
TOTAL	49	100%

Fuente: elaboración propia

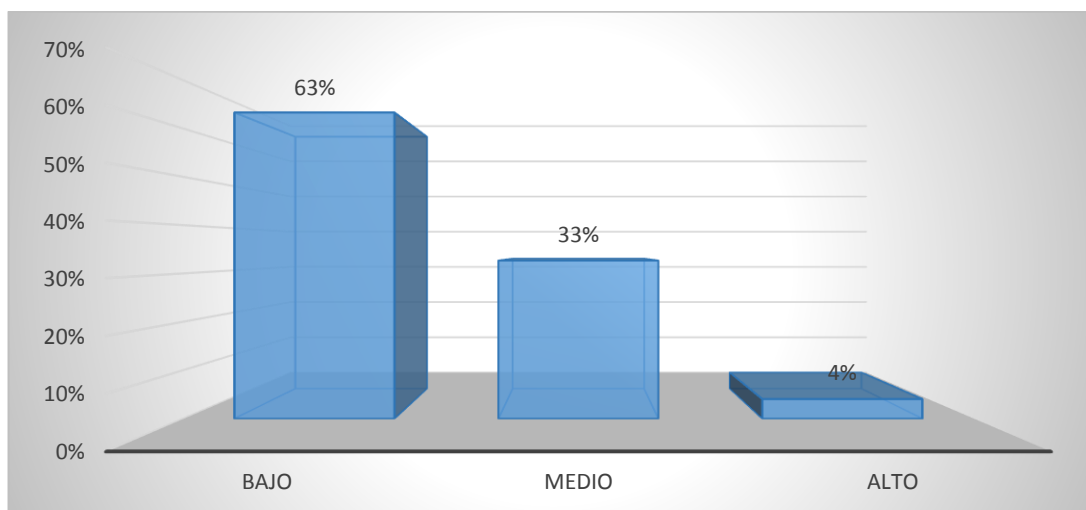


Figura N° 5: eficiencia

El 63% de los encuestados señala que la eficiencia en la productividad es baja, pues al delegarse tareas al personal no lo presentan en el tiempo establecido, además los trabajadores no realizan sus labores en equipo, la mayoría no utiliza adecuadamente los útiles y materiales, para desarrollar sus labores, no cumplen sus funciones con diligencia y responsabilidad, es decir existe una alta deficiencia en las ejecuciones de actividades.

Tabla N° 6: eficacia de la ventas

NIVELES	f	%
BAJO	33	67%
MEDIO	15	31%
ALTO	1	2%
TOTAL	49	100%

Fuente: elaboración propia

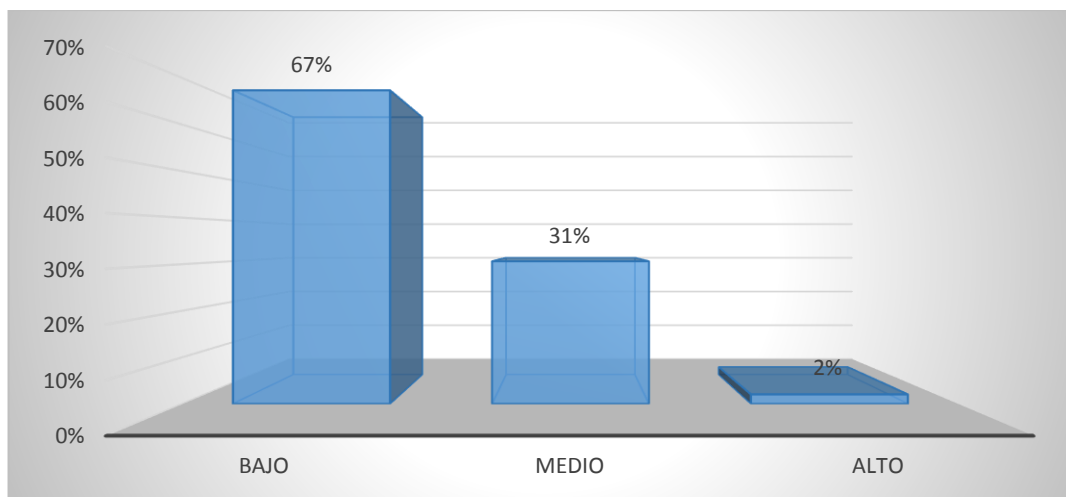


Figura N° 6: eficacia

En cuanto a la eficacia en la productividad es bajo (67%), debido a que los trabajadores no cumplen con las metas establecidas, los colaboradores no brindan información adicional a lo solicitado, la mayoría no tiene actitudes proactivas en el cumplimiento de sus funciones, además no cuentan con habilidades intelectuales necesarias para el desempeño de sus funciones en su área, finalmente el colaborador en el desarrollo de sus funciones poco se involucra hasta el final del trabajo, y hasta el cumplimiento de objetivos.

Analizar la gestión por competencias y establecer su relación con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. en la ciudad de Tarapoto año 2017.

Tabla N° 7: correlación

Correlaciones			
		Gestión por Competencias	Productividad de las ventas
Rho de Spearman	Gestión Competencias	1,000	,799**
			,000
	N	49	49
Productividad	Productividad	,799**	1,000
		,000	
	N	49	49

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

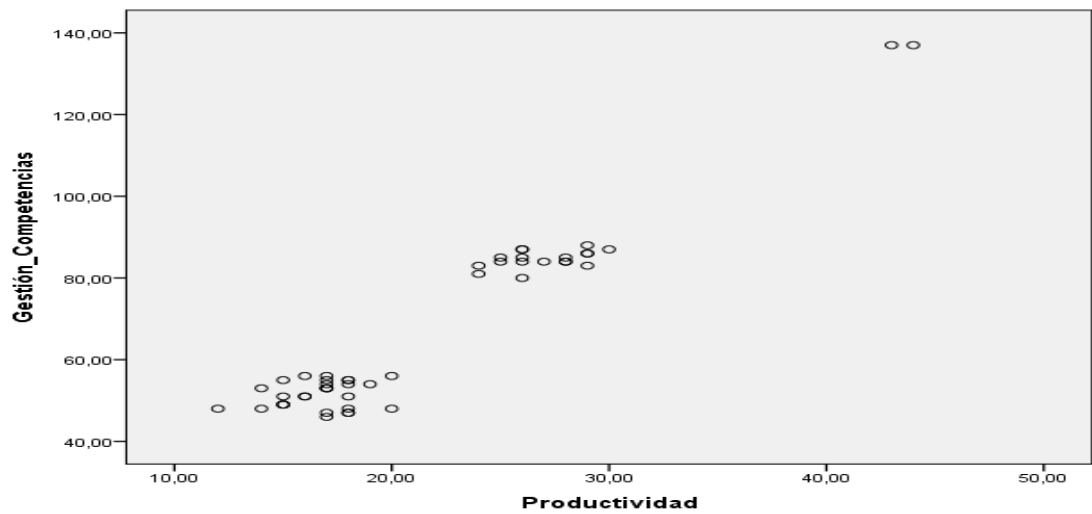


Figura N° 7: correlación

Como se puede observar en el cuadro, existe una alta correlación entre la variable competencia gerencial y la productividad laboral, ya que los resultados alcanzados son superiores a 0,5, es decir, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,799, siendo esta la adecuada para aceptar la correlación. De tal manera se determinó que al gestionar de manera deficiente las competencias del personal, afectara directamente en la productividad de sus actividades encomendadas en la empresa Editora Selva SAC de la ciudad de Tarapoto.

V. DISCUSIÓN

Después de evaluar y analizar los resultados obtenidos de la investigación, que tuvo como objetivo analizar la gestión por competencias y establecer su relación con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. en la ciudad de Tarapoto año 2017, se determinó que la gestión por competencia es inadecuada y se relaciona de manera directa con la productividad de las ventas.

Tras analizar los resultados obtenidos de la gestión por competencias, se determinó que esta se vienen manejando de manera inadecuada, pues la gerencia muchas veces no tiene cuidado al seleccionar y contratar al personal, es así que los colaboradores no realizan su tareas de forma idónea, la mayoría considera que se debe a que las funciones no están acorde a su puesto de trabajo, por lo tanto las tareas encomendadas muchas veces lo ejecutan de manera deficiente, por su parte los colaboradores no muestran iniciativa para el cumplimiento de metas, en cierto modo se debe a la insatisfacción del personal en cuanto a los horarios de trabajo, por el bajo salario que no cubre sus necesidades, asimismo no muestran buena conducta en el desarrollo de sus actividades, no tienen una actitud proactiva ante los problemas que se presenten, su comportamiento no se basa en valores éticos y morales, además la mayoría no tiene una actitud positiva hacia el trabajo, finalmente la empresa no capacita constantemente a los trabajadores, lo cual contribuye a un bajo desempeño laboral. A su vez Benítez y González (2012), en su investigación determinaron que la empresa en estudio busca satisfacer las necesidades del personal, pues consideran que cada colaborador es esencial para el crecimiento y desarrollo de la misma, además señalo que las principales competencias de un individuo son la confianza en sí mismo, iniciativa, trabajo en equipo y adaptación al cambio, por lo que, la organización le brinda importancia a cada uno de estos a la hora de seleccionar, capacitar y retribuir a los empleados. Después de realizar un análisis a los resultados obtenido de ambas investigaciones, se deduce que existe una alta coincidencia entre uno y otro, con respecto a ciertos indicadores que evalúan la gestión por competencias, pues para los dos, las principales competencias son la confianza en sí mismo, la adaptación y la capacitación, sin embargo no

coinciden en la aplicación de estos, en uno se emplea de manera eficiente para la selección de personal, a diferencia del estudio realizado en la Editora Selva S.A.C, pues dentro esta, existe entre los colaboradores falta de confianza en sí mismo, no todos tienen capacidad de análisis, para solucionar problemas que se presenten, ni para adaptarse a cambios.

Por su parte la productividad de las ventas es baja en la Editora Selva S.A.C., debido a que el personal no realiza sus actividades con eficiencia y eficacia, pues al delegarse tareas el personal no lo presenta en el tiempo establecido, no realizan sus labores en equipo, la mayoría no utiliza adecuadamente los útiles y materiales, ya que siempre generan desperdicios, los colaboradores no brindan información adicional a lo solicitado, no tiene actitudes proactivas en el cumplimiento de sus funciones, además no cuentan con habilidades intelectuales necesarias para el desempeño de sus cargos. Finalmente se deduce que la mala gestión por competencias se relaciona significativamente con la baja productividad de las ventas. Por su parte Pineda (2011), en su estudio señala que los colaboradores al usar de manera adecuada los procedimientos de trabajo, contribuye a la productividad, para ello es necesario tener en cuenta la satisfacción de los mismos, y las competencias que se fijan para la selección de personal, además los colaboradores desarrollan sus tareas de manera eficiente, debido a las facilidades y herramientas proporcionadas por la empresa a los colaboradores para la comprensión de funciones, asimismo teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas e inquietudes del personal frente a las actividades. Tras realizar una observación y análisis de los resultados obtenidos, se deduce que no hay coincidencia entre las investigaciones, pues en el estudio de Pineda, existe una alta productividad, pues las actividades se realizan de manera eficiente, además que la gestión por competencias tiene un efecto positivo en la productividad, sin embargo en la presente investigación se determinó que existe una baja productividad debido al desarrollo de las acciones y tareas de personal de manera deficiente, y poco eficaz, lo cual a su vez significa que la gestión por competencias afecta significativamente el desempeño o productividad de las ventas de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

Después de evaluar, analizar, y discutir los resultados, se concluye lo siguiente:

- 6.1 La gestión por competencias de la Editora Selva S.A.C, se viene manejando de manera inadecuada, pues el análisis y descripción de puestos tienen deficiencias, tal es el caso que la empresa o la gerencia casi siempre no tiene cuidado al seleccionar y contratar al personal, es por ello que los colaboradores no realizan su tareas de forma idónea, la mayoría considera que se debe, a que las funciones no están acorde a su puesto de trabajo.
- 6.2 Por su parte la selección basada por competencias en la Editora Selva S.A.C, se viene manejando de manera inadecuada, pues el personal no muestra iniciativa en el cumplimiento de objetivos y metas, en cierto modo se debe a la insatisfacción que tienen en cuanto a los horarios de trabajo, además se debe al bajo salario que no cubre sus necesidades, ni compensa el trabajo diario que realizan.
- 6.3 Asimismo el desempeño basado en competencias se viene dando de manera inadecuada, pues los colaboradores no muestran una buena conducta en el desarrollo de sus actividades, su comportamiento no se centra en valores éticos y morales, además la mayoría no tiene una actitud positiva hacia el trabajo, se debe a la falta de confianza en sí mismo, como también carecen de capacidad para solucionar problemas y para adaptarse a cambios.
- 6.4 Tras evaluar la gestión por competencias en base a su dimensión planes de carreras, se determinó que esta se viene manejando de forma inadecuada, pues la empresa no capacita de manera constante a su personal, lo cual afecta significativamente a su desempeño.
- 6.5 Después de analizar los resultados se determinó que la productividad de ventas de la Editora Selva S.A.C. Es baja, debido a que el personal no

desarrolla sus tareas diarias de manera eficiente, pues al delegar tareas al personal, estos no lo presentan oportunamente, además los trabajadores no realizan sus labores en equipo, no utilizan adecuadamente los útiles y materiales, pues generan desperdicios y costos excesivos.

6.6 Además, la productividad de ventas se ve afectada, por el ineficaz trabajo del personal, pues los trabajadores no cumplen con las metas establecidas, no brindan información adicional a lo solicitado, además la mayoría no tiene actitudes proactivas en el cumplimiento de sus funciones.

6.7 Finalmente se concluye que la gestión por competencia es inadecuada y se relaciona de manera directa con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. Tarapoto año 2017, esto corroborado a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual arrojó un índice de 0,799 lo cual indica rechazar la hipótesis nula, por ende aceptar la hipótesis de investigación

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 A la empresa Editora Selva S.A.C. de la ciudad de Tarapoto, realizar el reclutamiento del personal adecuado y capacitado, para realizar sus funciones profesionalmente y eficazmente, mejorar su calidad en el trabajo en la empresa.
- 7.2 Es conveniente que la empresa Editora Selva S.A.C. de la ciudad de Tarapoto debe motivar a sus colaboradores brindándoles beneficios para satisfacer sus necesidades para incentivarlos e incentivar en el cumplimiento de las metas de la empresa dándoles una información clara y precisa.
- 7.3 A los directivos de la empresa Editora Selva S.A.C. de la ciudad de Tarapoto capacitar y evaluar el desempeño a sus colaboradores para el buen funcionamiento en sus puestos de trabajos.
- 7.4 A la Editora Selva S.A.C. se capacitar a los colaboradores con respecto a sus funciones y nuevas técnicas de trabajo, además brindarles una línea de carrera, de ese modo, estos puedan seguir desarrollándose profesionalmente.
- 7.5 A la empresa establecer un programa de recompensas y premiación mediante la competitividad, de ese modo cada trabajo y esfuerzo será valorado y reconocido.
- 7.6 A la Editora Selva S.A.C. capacitar al personal, no solo con respecto a la cartera de productos o servicios, sino también en el proceso comercial, en las habilidades de venta. De ese modo la fuerza de ventas adquiera el conocimiento adecuado para realizar su trabajo, así la labor que realice sea más efectiva. Además, es necesario programar sesiones constantes de capacitación en aquellos temas que se considere que pueden mejorar el rendimiento de cada trabajador.

7.7 Capacitar a los directivos de cada área con la finalidad de aplicar un proceso adecuado para la mejora de las competencias del personal, tomando en cuenta las funciones que estos realizan.

REFERENCIAS

- Alles, M (2012), *Diccionario de Términos – Recursos Humanos*, Primera Edición, Buenos Aires: Tallex Ed.
- Arnoletto, E. J (2006) *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Argentina. Recuperado de CORLAND: <http://corlandlima.org.pe/2/download/ADMINISTRACION%20DE%20LA%20PRODUCCION%20COMO%20VENTAJA%20COMPETITIVA.pdf>
- Benítez, M y González, M (2012) *Modelo de gestión por competencia empresa J.J. Sport, C.A.* Tesis de Pregrado. Universidad de Oriente. Cumana, Venezuela.
- García, F, P (2013) *Dirección y gestión de la producción: Una aproximación mediante la simulación*. Barcelona, España: Marcombo, S.A.
- Gutiérrez, E (2010). *Competencia Gerencial*. (Primera Edición). Bogotá. Colombia: ECOE Ediciones.
- Gutiérrez, H (2010) *Calidad Total y productividad* (3ª Edición). México: Editorial McGRAW-HILL
- Ibáñez, M (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. (Primera edición). Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Koontz, H (2012) *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta Edición). México DF: Editorial McGRAW-HILL.
- Luna, A. M y Guzmán, J (2011) *Diseño del modelo de competencias para la cooperativa gestionando COOP de la ciudad de Pereira* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.
- Méndez, C. E (2009), *Tecnologías y herramientas de gestión – Caso: Grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá* (Primera Edición). Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Niebel, B (2009) *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo* (Primera Edición). México, D.F. Editorial McGRAW-HILL.
- Organización Internacional de Trabajo (2013) *Panorama Laboral 2013, América Latina y el Caribe*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf

Pineda, U. F (2011) *Propuesta de medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.

Porret, M (2012), *Gestión de personas – Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, (Quinta edición). Madrid, España: ESIC Editorial

Venutolo, E. M (2009) *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina* (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.

Vilcarromero, R (2013) *La Gestión en la producción*, Perú. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

Avenecer, Y. (2016). *Liderazgo y motivacion*. (Tesis de pregrado), Universidad Rafael Landivar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>

Ayala, S. (2004). *Proceso de Admisión y Empleo de los Recursos Humanos*. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.

Ayuso, B. (2013). *El liderazgo en la empresa*. (Tesis de pregrado), Universidad de Valladolid, Soria. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5BBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5D%5B1%5D.pdf>

Banda, J. J., & Silva, V. (2016). *La Gestión Administrativa y su Relación con la Productividad Laboral de la Empresa Omega Constructor's Building Co. S.A.C., de la Ciudad de Tarapoto, en el año 2014*. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.

Benavides, I. (2009). *El Estado del Arte de la Toma de Decisiones y Estilos Gerenciales* (22 ed.). Nicaragua: Española, R. A.

Carro, R. (2012). *Productividad y competitividad*. Buenos Aires: UNMP.

Chiavenato, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw Hill.

Cubas, D. (03 de Enero de 2016). Cuatro aspectos básicos que un líder debe seguir para aumentar la productividad en su empresa . *Gestión*.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo* (2 ed.). EE.UU: Zeta Bolsillo.

Benavides, I. (2009). *El Estado del Arte de la Toma de Decisiones y Estilos Gerenciales* (22 ed.). Nicaragua: Española, R. A.

Carro, R. (2012). *Productividad y competitividad*. Buenos Aires: UNMP.

Chiavenato, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw Hill.

Cubas, D. (03 de Enero de 2016). Cuatro aspectos básicos que un líder debe seguir para aumentar la productividad en su empresa . *Gestion*.
Goleman, D. (2014). *Liderazgo* (2 ed.). EE.UU: Zeta Bolsillo.

Grifell, E. (2015). *Productivity Accounting: The Economics of Business Performance* . New York: Cambridge University Press.

Guerrero, L. (2013). *Sistema de archivo y clasificacion de documentos* (1° ed.). Malaga: IC.

Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3° ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo n° 01: Instrumento de recolección de datos.

ENCUESTA PARA EVALUAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDITORA SELVA S.A.C TARAPOTO 2017

Tengan cada uno de ustedes muy buenos días, en estos momentos estoy realizando una investigación enfocada a conocer la gestión por competencias de los colaboradores de la empresa, se le recomienda responder con toda sinceridad por tal motivo, su trabajo consistirá en marcar con una x la calificación, que usted considere idónea.

Nombres y Apellidos _____

GESTIÓN POR COMPETENCIAS		Adecuado	Regular	Inadecuado		
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS						
Indicador: Características personales						
1	El grado de instrucción profesional del personal es el adecuado para desempeñar las funciones.					
2	Las características personales de los colaboradores de trabajo son adecuadas, para el perfil de su puesto de trabajo					
3	La gerencia tiene un cuidado especial al seleccionar y contratar a un personal, ya que está en base al perfil del puesto que lo necesita.					
Indicador: Tareas y funciones						
4	Los colaboradores de trabajo realizan sus funciones de forma idónea					
5	Los colaboradores mencionan que sus funciones están de acorde a su puesto laboral.					
6	El resultado de las tareas encomendadas a los colaboradores es eficiente.					
Indicador Misión						
7	El nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión de la empresa es adecuado					
8	Los lineamientos de la misión de la empresa son cumplidos de manera adecuada					
9	Los colaboradores de trabajo promueven el conocimiento de la misión en toda la empresa					
Indicador: Visión						
10	Los colaboradores de trabajo entienden el significado de la visión de la empresa					
11	Las metas trazadas para cumplir con la visión de la empresa están siendo desarrolladas por los colaboradores de forma eficiente					

12	Las normativas y reglamentos de la empresa que cumplen los colaboradores están acordes a la visión					
SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIA						
Indicador: Desempeño del cargo						
13	Los colaboradores realizan sus tareas y actividades de forma eficaz.					
14	Los colaboradores de trabajo muestran iniciativa y realización para el cumplimiento de metas					
15	En general considero que los colaboradores de trabajo desempeñan su cargo de forma adecuada.					
Indicador: Satisfacción en el trabajo						
16	Considero que los colaboradores de trabajo están satisfechos en cuanto a sus horarios de trabajo.					
17	Considero que los colaboradores de trabajo están satisfechos con los salarios que perciben por parte de la empresa.					
18	¿Considero que mis compañeros de trabajo ganan lo que se merecen y están satisfechos por ello?					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS						
Indicador: Conductas del trabajador						
19	Considero que los colaboradores de trabajo tienen conductas proactivas para resolver un problema.					
20	Considero que los colaboradores de trabajo ejercen una conducta esperada por los gerentes de la empresa					
21	Considero que las conductas de los colaboradores de trabajo se basan en valores éticos y morales.					
Indicador: Actitudes						
22	Considero que los colaboradores de trabajo tiene una actitud positiva hacia su trabajo					
23	Considero que los colaboradores de trabajo tienen confianza en sí mismos para desempeñar su trabajo					
24	Los colaboradores de trabajo tienen capacidad de análisis para solucionar problemas que se presentan en la empresa.					
Indicador: habilidades						
25	Las habilidades de los colaboradores de trabajo son las indicadas para desempeñar su cargo					

26	Considero que los colaboradores tienen la habilidad de ser flexibles y adaptarse al cambio					
27	Considero que los colaboradores tienen la habilidad de poder trabajar eficientemente bajo presión					
Indicador: Conocimientos						
28	Considero que los colaboradores de trabajo comprenden los procedimientos y técnicas del trabajo					
29	Considero que los colaboradores de trabajo siguen las normas e instrucciones de la empresa de forma adecuada.					
30	En general considero que los colaboradores de trabajo tienen conocimiento sobre las labores que desempeñan					
PLANES DE CARRERA BASADO EN COMPETENCIA						
Indicador: Capacitación del personal						
31	La empresa capacita constantemente a los trabajadores					
32	Las capacitaciones contribuyen al desempeño de los colaboradores					
Indicador: Desarrollo personal						
33	Los colaboradores demuestran tener el deseo de superación personal					
34	En general considero que los colaboradores trabajan para su desarrollo personal					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA EDITORA SELVA S.A.C TARAPOTO 2017

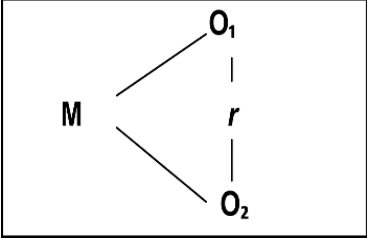
Tenga usted un buen día, en estos momentos estoy realizando una investigación enfocada a determinar la productividad de los colaboradores de la empresa, se le recomienda responder con toda objetividad, ya que usted será el encargado de evaluar a cada uno de los colaboradores existentes en la empresa. Por tal motivo, su trabajo consistirá en marcar con una x la calificación, que usted considere idónea.

Nombre y Apellidos del colaborador calificado _____

PRODUCTIVIDAD		Casi nunca	nunca	A veces	Casi siempre	siempre
EFICIENCIA						
1	¿Cuándo delego tareas a los trabajadores, me las presenta en el tiempo exacto?					
2	Los trabajadores realizan sus labores en equipo y es efectivo para el cumplimiento de sus funciones					
3	El trabajador utiliza adecuadamente los útiles y materiales, para desarrollar sus labores.					
4	Los trabajadores realizan sus funciones sin exponer a riesgos a sus compañeros de área y demás trabajadores					
5	Considero que el trabajador realiza sus funciones con diligencia y responsabilidad					
EFICACIA						
6	Los trabajadores cumplen con las metas establecidas de su área					
7	.Percibo que el trabajador entrega información adicional a lo solicitado					
8	Considero que la experiencia del trabajador que estoy evaluando, contribuye al cumplimiento de sus funciones					
9	Considero que el trabajador tiene actitudes proactivas en el cumplimiento de sus funciones					
10	Considero que el trabajador cuenta con habilidades intelectuales necesarias para el desempeño de sus funciones en su área					
11	Considero que el trabajador en el desarrollo de sus funciones se involucra en su totalidad hasta su finalización					

Anexo n° 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA:

MATRIZ DE CONSISTENCIA: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS EN EDITORA SELVA S.A.C. DE LA CIUDAD DE TARAPOTO AÑO 2017.							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variable I	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Gestión por competencias	Análisis y descripción de puesto	Características personales	Ordinal	
¿Cómo es la gestión por competencias y como se relaciona con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. en la ciudad de Tarapoto año 2017?	Analizar la gestión por competencias y establecer su relación con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. en la ciudad de Tarapoto año 2017.	La gestión por competencia es inadecuada y se relaciona de manera directa con la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. Tarapoto año 2017.			Selección basada en competencia		Tareas y funciones
							Misión
							Visión
				Desempeño del cargo			
					Satisfacción en el trabajo		
				Evaluación de desempeño basado en competencias	Conductas del trabajador		
					Actitudes		
					Habilidades		
				Planes de carrera basado en competencia	Conocimientos		
			Capacitación del personal				
				Desarrollo personal			
	Objetivo Especifico		Variable II	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el análisis y descripción de puestos de la gestión por competencias en Editora Selva S.A.C. (súper diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017. • Evaluar la gestión por competencias en base a su dimensión selección basada por competencias en Editora Selva S.A.C. (súper diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017. • Evaluar la gestión por competencias en base a su dimensión planes de carreras en Editora Selva S.A.C. (súper diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017. • Evaluar la gestión por competencias en base a su dimensión desempeño en Editora Selva S.A.C. (súper 		Productividad de las ventas	Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento de Metas	Ordinal	
					Recursos Empleados		
					Cantidad de Salidas		

	<p>diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la eficiencia de la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. (súper diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017. • Determinar la eficacia de la productividad de las ventas en Editora Selva S.A.C. (súper diario regional) de la ciudad de Tarapoto año 2017. 	
DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS
Descriptiva Correlacional	Población	Para la reelección de datos:
	49 trabajadores	<p>Encuesta</p> <p>Análisis documental</p> <p>Técnica de Fichaje</p>
Tipo de estudio	Muestra	INTRUMENTOS
No experimental	49 trabajadores	<p>Cuestionarios</p> <p>Volumen de ventas</p> <p>Fichas de investigación bibliográficas</p>

Anexo n° 03

Competencias gerenciales

1. Habilidades de dirección: Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
2. Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de este.
3. Efectividad interpersonal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
4. Toma de decisiones: Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.
5. Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
6. Desarrollo de personas: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las en la organización (coaching)
7. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
8. Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles.
9. Capacidad de negociación: Habilidad para proponer fórmulas de solución a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de interés sociales y económicos de ambas partes.
10. Orientación al logro: Capacidad de identificar metas que permiten dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agendas de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Elementos a tener en cuenta

Tal y como considera Gutiérrez (2010), para que un gerente demuestre ser competente se debe someter a un proceso por el cual se recogen evidencias del desempeño, producto y conocimiento de una persona, con el fin de determinar si es competente o aun no, para desempeñar una función laboral. Estos elementos se describen de la siguiente manera:

Criterios de desempeño: resulta que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados, para lograr el desempeño competente. Son las habilidades, habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes aplicadas en la ejecución de una función laboral.

Conocimientos esenciales: teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y aplican en el desempeño laboral competente. Las pruebas de conocimiento complementan las evidencias de desempeño.

Rango de aplicación: Descripción de los diferentes escenarios y condiciones variables, donde la persona debe ser capaz de demostrar dominio sobre el elemento de competencia.

Evidencia requerida: Pruebas claras y manifiestas del desempeño, con conocimientos y productos que determinan la competencia laboral de una persona.

Aplicables al desempeño: Certificado de desempeño que describen las funciones específicas que realizó el candidato y que deben guardar relación con la norma de competencia objeto de evolución.

Aplicables al producto: Diseños elaborados, obras construidas, patentes registradas, elementos y/o utensilios fabricados.

Aplicables al conocimiento: Certificados de acciones de formación, capacitación que especifican las competencias adquiridas en el campo.

Evidencias actuales: Son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee y demuestra el candidato con base en el plan de evaluación previamente concertado con el evaluador, mediante la

aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación definidos para tal fin.

Según Porret (2012), la gestión por competencias “es un conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo” (p. 425). Es decir que deben reunirse dos cualidades básicas: conocimientos constituidos por la formación, la práctica y la experiencia y, capacidades que comprenden el comportamiento o actuaciones positivas que surgen del talento de la persona, sirviendo para: integrar los procesos de gestión de recursos humanos, obtener un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia corporativa y sus cambios a través del tiempo, conseguir incrementos de la efectividad de la actuación profesional de las personas en la empresa y disponer de un lenguaje para operacionalizar la cultura corporativa a través de su concreción en comportamientos esperados.

Según Alles (2012), la gestión por competencias es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos. Para que sea eficaz la gestión por competencias esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de recursos humanos de la organización las consideren. “La gestión por competencias está orientada en dos enfoques: competencias laborales y competencias conductuales” (p. 261).

Según Méndez (2009), la gestión por competencias

Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados, de manera conjunta con los resultados requeridos, permitiendo un desempeño competente de los miembros de la organización, de acuerdo con las necesidades operativas, lo cual

convierte a este modelo en una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. (p. 271)

Para implementar una gestión por competencias es necesario señalar las necesidades, cualitativas y cuantitativas, futuras de la planta de personal y de esta forma dar soporte a las decisiones específicas en este aspecto, permite además minimizar las posibles brechas entre el desempeño actual de las personas y el requerido por el cargo y las definiciones estratégicas de la organización e identifica las características de los requerimientos que tienen los cargos y desarrolla las competencias necesarias mediante acciones de formación.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA

Para la evaluación de la gestión por competencias se realizará en base a las dimensiones siguientes elaborados por la teoría de Porret (2012).

➤ **Análisis y descripción de puestos**

La descripción de puestos por competencias depende, en primer lugar, de la organización del trabajo prevaleciente en la organización, partiendo de los objetivos o resultados a esperar. Partiendo de éstos, se analiza qué tipo de competencias colectivas e individuales hacen falta para lograrlos. (Porret, 2012)

➤ **Selección basada en competencias**

Se refleja en la elección de un grupo de candidatos, que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el grupo indicando que cuanto más se adapten a los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo orientados a un solo objetivo. A partir del perfil del puesto por competencias, en el proceso de selección se buscará detectar en los candidatos la presencia de las competencias críticas (actuales o potenciales) para el éxito del mismo en el puesto, en las que se identificaran los siguientes componentes: (Porret, 2012)

- ❖ Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral.

- ❖ Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo.
 - ❖ Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada entrevista de incidentes.
- **Evaluación del Desempeño basado en Competencias**
- Consiste en la evaluación que se establece en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. Para lograrlo se debe identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso en cargos presentes o futuros, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación. (Porret, 2012)
- **Capacitación y Desarrollo basados en Competencias**
- Admite que la persona cumpla con los elementos necesarios para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente, esto ayudara a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Por los que se señalan cuatro beneficios principales: (Porret, 2012)
- ❖ Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
 - ❖ Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
 - ❖ Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
 - ❖ Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores.
- **Planes de carrera basados en competencias**
- Combinan los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas, que

deberán ser analizadas en relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro, permitiendo retener al personal clave y prepararlo para oportunidades de carrera futura, por lo que implica: (Porret, 2012)

- ❖ Diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización que conecte los distintos cargos dentro de la organización indicando la precedencia entre las familias de cargos.
- ❖ En cada caso, identificar las competencias diferenciadoras respecto a los cargos precedentes.
- ❖ Definir las recomendaciones (capacitación o selección), para cada competencia del plan de carrera.

➤ **Planes de sucesión basados en competencias**

Identifica a los candidatos más idóneos para los cargos claves de una organización y permiten crear una guía para desarrollar a otros con alto potencial. Asimismo, crean demandas para los sistemas de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera basados en competencias. (Porret, 2012)

➤ **Compensaciones**

Implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias. (Porret, 2012)

Yo, Mg. Robert Jenry Palacios, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de contabilidad de la Universidad César Vallejo (Tarapoto), revisor (a) de la tesis titulada "**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIA Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS EN EDITORA SELVA S.A.C. DE LA CIUDAD DE TARAPOTO AÑO 2017**", del (de la) estudiante **GUERRERO GARCÍA KLEISER CAMALICH**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21 verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 14 de Julio del 2017



Mg. Robert Jenry Palacios Ram?rez

DNI: 41787493

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------