



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Modelo de gestión por competencias para mejorar el
desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte
S.A.C.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Alessandra Melissa, Vizcarra Delgado

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA - PERU

2018

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **VIZCARRA DELGADO, ALESSANDRA MELISSA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de Negocios - MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE GRUPO NORTE S.A.C.

Fecha: 29 de enero de 2019

Hora: 5.00 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Chantal Juan Jara Aguirre

Firma:

SECRETARIO: Dra. Rosalynn Ornella Flores Castañeda

Firma:

VOCAL: Dr. Noel Alcas Zapata

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... Aprobada por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... Mejorar el estilo de redacción APA

.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mis padres, Néstor Vizcarra Tapia y Ana Delgado Chavarría que me motivan constantemente para alcanzar mis sueños.

A mi ahijada Danielita porque su alegría y amor me llenan el alma y el corazón día a día.

Agradecimientos

A Dios, por darme salud y fortaleza para continuar con mi crecimiento profesional.

A la Universidad César Vallejo, a mi asesor Noel Alcas Zapata quien con su enseñanza, apoyo y excelente metodología me permitió culminar con éxito un logro más en mi vida profesional y a la empresa Grupo Norte S.A.C. quien me brindó todas las facilidades para mi investigación.

Declaración de Autoría

Yo, **Alessandra Melissa Vizcarra Delgado**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “**Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C**” presentada, en 109 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA. Lima, 31 de marzo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 14 de enero del 2019

Firma

Alessandra Vizcarra Delgado

DNI: 72567119

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios - MBA.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática en el desempeño laboral. Asimismo, el propósito de la investigación es determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

La autora.

Índice

Páginas preliminares	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I Introducción	
1.1 Realidad problemática	16
1.2 Trabajos previos	18
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.4 Formulación del problema	31
1.5 Justificación del estudio	32
1.6 Hipótesis	33
1.7 Objetivos	34
II. Método	
2.1 Diseño de investigación	36
2.2 Variables, operacionalización	37
2.3 Población y muestra	40
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	41
2.5 Métodos de análisis de datos	44
2.6 Aspectos éticos	45
III: Resultados	47
IV: Discusión	72
V: Conclusiones	75
VI: Recomendaciones	78
VII: Referencias	

Anexos

- Anexo 1 Artículo científico
- Anexo 2 Matriz de consistencia
- Anexo 3 Instrumentos
- Anexo 4 Validez de los instrumentos
- Anexo 5 Permiso de la institución donde se aplicó el estudio
- Anexo 6 Base de datos
- Anexo 7 Print de resultados
- Anexo 8 Modelo de gestión por competencias

Índice de tablas

		Pág.
Tabla1	Operacionalización de la variable dependiente: Desempeño laboral	39
Tabla2	Validez para el desempeño laboral	42
Tabla3	Niveles de confiabilidad	43
Tabla4	Resultados del análisis de fiabilidad según SPSS 24	43
Tabla5	Comparación de la variable dependiente: desempeño laboral de los representantes de venta.	47
Tabla6	Medidas descriptivas de la dimensión eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	49
Tabla7	Comparación de la dimensión 1: eficacia en el desempeño laboral	51
Tabla8	Medidas descriptivas de la dimensión eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	52
Tabla9	Comparación de la dimensión 2: eficiencia en el desempeño laboral	53
Tabla10	Medidas descriptivas de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	55
Tabla11	Comparación de la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral	56
Tabla12	Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro Wilk para la variable	58
Tabla13	Prueba de normalidad de la eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias	59

Tabla14	Prueba de normalidad de la eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	60
Tabla15	Prueba de normalidad de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	62
Tabla16	Prueba de Wilcoxon para el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	64
Tabla17	Prueba de Wilcoxon para la eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	66
Tabla18	Prueba de Wilcoxon para la eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	67
Tabla19	Prueba de Wilcoxon para las relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	69

Índice de figuras

		Pág.
Figura1	Cálculo del nivel de gestión por competencias	29
Figura2	Comparación de los puntajes del desempeño laboral (pre test y post test)	48
Figura 3	Distribución de los puntajes del desempeño laboral (pre test y post test)	48
Figura4	Eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias	50
Figura 5	Distribución de los puntajes de la eficacia antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias	50
Figura6	Comparación de los puntajes de la dimensión1: eficacia en el desempeño laboral (pre test y post test)	51
Figura7	Eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias	53
Figura 8	Distribución de los puntajes de la eficiencia antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	53
Figura9	Comparación de los puntajes de la dimensión1: eficacia en el desempeño laboral (pre test y post test)	54
Figura10	Relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias	55
Figura11	Distribución de los puntajes de las relaciones interpersonales antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.	56
Figura12	Comparación de los puntajes de la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral (pre test y post test)	57
Figura13	Prueba de normalidad de la eficacia en el desempeño laboral del Pretest	59
Figura14	Prueba de normalidad de la eficacia en el desempeño laboral del postest.	60

Figura15	Prueba de normalidad de la eficiencia en el desempeño laboral del Pretest.	61
Figura16	Prueba de normalidad de la eficiencia en el desempeño laboral del postest.	61
Figura17	Prueba de normalidad de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del Pretest	62
Figura18	Prueba de normalidad de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del postest.	63

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C. El grupo de estudio estuvo conformado por 25 colaboradores de ambos sexos.

Así mismo, se realizó la revisión bibliográfica para la construcción del marco teórico, la metodología que se utilizó es del modelo cuantitativo, el tipo es aplicada, el diseño de la investigación es pre experimental siendo así longitudinal – correlacional, ya que busca analizar y estudiar la causa efecto de las variables de investigación.

Se recomendó el modelo de competencias, el cual debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano mejorando el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C. ya que en el pre test se obtuvo un 72% que está en ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 28% están de acuerdo. Luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el nivel de acuerdo solo es el 7% y están totalmente de acuerdo un 72%, permitiéndonos afirmar que la aplicación del modelo de gestión por competencias permite mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Palabras Claves: Gestión por competencias – Desempeño laboral.

Abstract

The main objective of this research work is to determine a competency management model to improve job performance in the commercial area of Grupo Norte S.A.C. The study group consisted of 25 collaborators of both sexes.

Likewise, the bibliographic review was carried out for the construction of the theoretical framework, the methodology that was used is of the quantitative model, the type is applied, the design of the research is pre experimental being longitudinal - correlational, since it seeks to analyze and study the cause effect of the research variables.

The competency model was recommended, which should be conceived within the organization, as a key tool that will facilitate the global management of human talent management, improving labor performance in the commercial area of Grupo Norte S.A.C. since in the pretest 72% were obtained that is neither in agreement nor in disagreement and only 28% agree. After the application of the competency management model, at the level of agreement it is only 7% and 72% are in total agreement, allowing us to affirm that the application of the competency management model allows to improve the work performance in the commercial area of Grupo Norte S.A.C.

Key words: Management by competences - Work performance.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En el ámbito internacional, toda empresa presenta constantes cambios, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales que afectan el comportamiento de los clientes y aumentan la competencia, para la revista EDICIONES EL PAÍS, S.L según Pablo Isla Álvarez de Tejera (2017), la empresa Inditex en el año 2017 facturó un 8,7%, alcanzando ventas por un monto de 25.336 millones de euros, reflejando con esas cifras un progreso en las ventas a diferencia de la competencia. Por ende, la empresa puso en funcionamiento en el 2014 un bono especial dirigido a su personal con el fin de que se mejore el desempeño, el cual está directamente relacionado a sus beneficios. Siendo así, en el año 2014, la cantidad de 42 millones de euros será repartida aproximadamente entre 88.000 colaboradores que tengan más de dos años de estar laborando en la empresa

Se identifica en el ámbito comercial, que a nivel internacional hay cambios constantes debido a la competencia y a la falta de incentivos y comisiones por parte de la empresa con el colaborador por el trabajo realizado, viéndose afectado el desempeño laboral por falta de motivación y reconocimiento a sus habilidades y talento para lograr la meta que toda empresa comercial se propone con el fin de lograr sus objetivos.

En el escenario nacional, existen muchas empresas que ofrecen entretenimiento y por lo tanto se debe de tener en cuenta lo que la mayoría de clientes prefiere y evaluar las diferentes maneras en las que se puede vender el servicio o producto, Lira (2018) publicó en el diario Gestión, que el 87% de líderes en Gestión del Talento Humano y Negocios a nivel mundial estima que existe un bajo nivel de compromiso por parte de los colaboradores, siendo este uno de los más álgidos problemas que enfrentan las organizaciones. En un análisis, el 60% de los colaboradores indicaron que no existe una medición del compromiso laboral mediante algún tipo de programa, el 12% de ellos afirmó haber implementado un programa para lograr el fortalecimiento y definir bien el concepto acerca de la cultura corporativa y por último sólo el 7% afirmó que se tenía un nivel de excelencia al evaluar su talento para mejorar y promover la retención de los colaboradores y el compromiso laboral dentro de la organización.

Como indica el diario Gestión, las empresas a nivel nacional se ven afectadas en su rentabilidad con un alto porcentaje, debido a la falta de compromiso y poco liderazgo, es por ello que las organizaciones se esfuerza actualmente por reducir los niveles de estrés en el área y abreviar los procesos, con el objetivo de que la productividad pueda aumentar, así como la pro actividad y creatividad de sus colaboradores para que estos identifiquen los objetivos y puedan contribuir con la empresa con un mayor compromiso.

Asimismo, para la empresa Grupo Norte SAC, dedicada al rubro comercial ubicado en el distrito de San Isidro, cuya misión es brindar experiencias exclusivas de entretenimiento, recreación, y vacacionales de campo y playa a las familias peruanas. Se identificaron diversos problemas en distintas áreas de la organización y la que más inconvenientes presenta es respeto a las ventas, ya que el desempeño de los representantes comerciales es bajo en cuanto al logro de sus actividades y objetivos laborales. La evaluación de desempeño laboral se inicia cuando el jefe comercial de manera empírica planifica la evaluación de la fuerza de ventas en función al logro de objetivos y actividades de cada colaborador.

Uno de los problemas álgidos asociados al desempeño laboral es la eficacia, actualmente se encuentra en promedio de 33%, debido a que existen factores como el esfuerzo del personal de venta que le ponen al negociar con los clientes y cerrar una venta, sumándole a esto el poco compromiso al momento de la negociación, la actitud pesimista frente al cliente generando un clima desfavorable durante la negociación. En muchas oportunidades demuestran poco conocimiento de la empresa, no involucrando experiencias positivas creando la sensación de que el servicio es de baja calidad y generando inseguridad y un valor negativo dentro de la percepción del cliente.

Otro de los problemas álgidos es el grado de eficiencia que actualmente está en un promedio de 75%, debido a que en la colocación del producto se gastaron montos superiores a los planificados, generando una pérdida económica a la organización. Asimismo, el tiempo destinado a las ventas son mayores debido

a que el vendedor tiene que realizar desplazamientos fuera de la oficina a fin de consolidar la negociación y en algunas ocasiones el vendedor labora hasta 10 horas diarias. No obstante, la eficiencia en el desempeño laboral del vendedor está sujeto a aspectos como la falta de tolerancia, al no manejar el trabajo bajo presión, al no cumplir la meta establecida diariamente por la organización y en muchas ocasiones los vendedores llegan estresados por el tráfico en el sistema de transporte afectando el desempeño laboral perjudicando así, la rentabilidad y cumplimiento de objetivos de la empresa Grupo Norte S.A.C.

Otro de los problemas es el grado de relaciones Interpersonales que actualmente está en un promedio de 68%, debido a que en la organización existe una alta competitividad, lo que causa que no se maneje la confianza y buena comunicación y no se realice entre los colaboradores la retroalimentación de lo aprendido; en consecuencia la empresa no mejora su productividad.

Ante esta situación problemática nace la siguiente pregunta ¿Qué sucederá si continúa el desempeño laboral bajo esta situación problemática?. En respuesta, la empresa Grupo Norte SAC se verá afectada en su imagen, seguirá invirtiendo más recursos de manera inadecuada, así mismo los clientes seguirán generando reclamos atentando ante la organización, llegando hasta el quiebre de la organización.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos nacionales

Entre los antecedentes nacionales destaca Montoya (2016), quien toma las variables de evaluación del clima laboral y desempeño laboral con el objetivo de encontrar que impacto tiene el clima laboral dentro del desempeño de los colaboradores, aplicando cuestionarios y recolección de datos, concluyendo que si existe relación entre el desempeño laboral y el clima dentro de la empresa.

En la investigación realizada por Casma (2015) en la tesis “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco – Lima, año 2015” quiso describir qué relación existe entre el desempeño laboral y la gestión por competencia de los colaboradores de la empresa Ferro Sistemas ubicada en Surco – Lima. Siendo su investigación de tipo básica, con un diseño no experimental de corte transversal, descriptiva correlacional. La población fue conformada por 84 colaboradores, siendo una muestra censal, hay que se incluyó a todos los colaboradores de la organización. Se aplicó a los colaboradores una encuesta para que se pueda recopilar información También, en base a la prueba Pearson, se demostró que la gestión del talento humano por competencias tiene relación con la variable de desempeño laboral, siendo entonces significativa. Concluyendo en que la gestión del talento humano por competencias incidió de forma positiva, aumentando el nivel de desempeño del proceso productivo afrontando los cambios que se producen frecuentemente con la globalización, desarrollo en la tecnología, y en las economías.

Quispe (2015) en su investigación titulada: “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas” tuvo como finalidad identificar si existía relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad. El estudio fue cuantitativo, de tipo aplicativo, el diseño fue no experimental, descriptivo correlacional; la muestra fue constituida por 64 colaboradores de la Municipalidad Distrital. Se aplicaron dos cuestionarios para recolectar los datos, uno sobre la variable de clima organizacional y el otro sobre el desempeño, donde ambos tuvieron validez y confiabilidad. Concluyendo en la investigación que entre el desempeño y el clima organizacional existe una relación directa de $r = 0.743$ y significativa $p < 0.05$; siendo así que los resultados descriptivos los colaboradores tiene la percepción de que el clima es desfavorable y el desempeño no es el adecuado.

Marcillo (2014), realizó una investigación titulada el “Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los gobiernos

autónomos descentralizados del sur de Manabí cuyo objetivo fue para lograr el mejoramiento del desempeño laboral, implementando un modelo de gestión por competencias del talento humano. El tipo de investigación que utilizó fue aplicada de nivel correlacional y aplicó una entrevista y encuestas para recolectar información. Concluyendo en que se podía implementar un modelo de gestión por competencia del talento humano utilizando la información que se tuvo de los servidores públicos de los gobiernos autónomos del sur de Manabí. Siendo esta investigación de gran apoyo para determinar que dimensiones intervienen en la variable dependiente que es el desempeño laboral en la empresa.

1.2.2 Trabajos previos internacionales

En la investigación realizada por Zanz (2017), en la investigación realizada que tuvo como variables el desempeño y el clima laboral, tuvo como finalidad analizar qué impacto tienen estas variables de los colaboradores dentro de la organización, concluyendo que el clima dentro de la empresa se encuentra entre favorable y desfavorable, demostrando que el liderazgo es poco participativo, así mismo tiene un bajo desempeño, ya que no hay una buena toma de decisiones, siendo mayormente individual. Por tanto, las encuestas mostraron que mejorando el clima laboral, habrá una mejora el desempeño laboral y también las relaciones interpersonales logrando un bienestar para los trabajadores.

Vera (2016) realizó una investigación titulada “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo; tesis de la Universidad Técnica de Manabí” la cual tuvo como objetivo ver la incidencia y evaluar la gestión por competencias y el desempeño dentro del factor humano. Siendo una tesis descriptiva correlacional, con una población de 27 colaboradores y habiendo realizado encuesta para obtener la mayor información posible y veraz, siendo la gestión por competencia adecuada en el Banco Guayaquil, con un enfoque de modelo conductista, que quiere decir que tiene bien definida sus competencias en los colaboradores con mayor

desempeño, valorando la iniciativa, la adaptación al cambio y el liderazgo que muestran dentro de la organización.

Martínez (2016) ejecutó la tesis denominada “Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) para el año 2017” la cual tuvo por finalidad implementar un modelo de gestión de competencias para mejorar el desempeño laboral dentro de la plana docente de la Facultad. La investigación fue mixta, descriptiva, con una población de 328 estudiantes y una muestra de 4,531 estudiantes, y 59 catedráticos, siendo un muestreo probabilístico. La técnica utilizada para recopilar los datos fue la encuesta y un cuestionario aplicado para mayor posibilidad de obtener información, y a través de una guía de entrevista. Al final se concluyó que para poder acceder a tener una vacante de docente dentro de la facultad debería ser por méritos, haciendo un concurso con varios docentes, los cuales se evalúan mediante una comisión evaluadora, y a su vez los docentes deben presentar un plan de investigación de cómo mantener el prestigio, calidad, y otros con el fin de colocar una persona correcta y buena dentro del puesto correcto.

Reinoso (2015), en su tesis tiene una propuesta de modelo de gestión por competencias del talento humano para el Hospital Básico Píllaro, con el objetivo de lograr una mejora en el servicio en su calidad para el ciudadano, obtuvo una significación de 0.05, el 84% consideró que la competencia laboral tiene buen nivel y esto se logra gracias a la implantación del modelo, en los ámbitos de actualización, planificación, ejecución y seguimiento, con el objetivo de asegurar la calidad en el servicio público. Dentro de esta investigación se consideró muy importante el modelo, ya que permitió mejorar la calidad en el servicio, siendo este muy importante para el desarrollo y progreso de cualquier institución para lograr sus objetivos.

Figuroa (2015) en su investigación titulada “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una institución gubernamental” en Guatemala; la cual tuvo como finalidad saber el nivel de

relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. El estudio tuvo enfoque cuantitativo, y su diseño fue no experimental, descriptivo correlacional, de corte transversal; utilizándose de muestra a 47 colaboradores de una dependencia gubernamental, las edades oscilaban entre 18 y 50 años. Se realizó un cuestionario acerca de la Cultura Organizacional. Concluyéndose en que no existe relación estadística significativa entre el desempeño y la cultura organizacional.

Guerrero (2014). elaboró una investigación de “Gestión del Talento Humano basado en Competencias - 2014” en México. Realizada la investigación identifico que era importante incluir el factor humano dentro de la organización con la finalidad de que la organización agregue valor a sus operaciones. Toda empresa tiene la dificultad de mencionar el tema de compromiso, trabajo en equipo, las actitudes, la comunicación, aunque estos puntos sean de vital importancia dentro de todas las organizaciones ya que están directamente relacionadas con el factor humano. En el ámbito comercial a nivel global y teniendo en cuentas las condiciones socioculturales, en recursos humanos se considera importante dentro de la gestión, la competitividad, y que esta tenga un crecimiento económico mediante las oportunidades y tomando en cuenta las amenazas dentro de su escenario empresarial, ya que las organizaciones pueden competir o alejar el rápido intercambio cultural y tecnológico, usando sus ventajas competitivas basados en el factor humano, siendo entonces importante para seleccionar a un profesional que mantenga una buena conducta, y se involucre o logre un ambiente agradable para poder mejorar identificando problemas o cuellos de botellas evaluando que procedimientos se utilizaron y mejorarlos.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Variable dependiente: Desempeño laboral

Robbins, Stephen y Coulter (2013), definen el desempeño laboral como el proceso que permite identificar cuan productiva puede haber sido la organización, colaborador o un proceso, en la ejecución de los objetivos y actividades

planteadas por la empresa. En general al medir el desempeño laboral se logra hacer un examen referente al cumplimiento de las metas.

Sánchez (2013) indica en su tesis “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I”. que estudio para lograr obtener el grado de maestro en Administración estratégica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión que tiene un importante valor poder incluir una formación continua con el fin de que el desempeño laboral pueda mejorar dentro de la metodología utilizada por los docentes contribuyendo a que el rendimiento académico mejore en los estudiantes. El autor indica que esto se puede lograr incrementando el nivel a los docentes, haciendo que hagan exámenes para evaluarlos continuamente, ejecutando estas evaluaciones para medir su desempeño, se obtendrán buenos resultados beneficiando a la universidad.

La gestión por competencias mide los conocimiento y habilidades que tienen los trabajadores, con el fin de que puedan ser medidos según su rendimiento. Así mismo, sugiere que para que la gestión por competencias logre un óptimo resultado debe aplicarse de acuerdo a las políticas de la empresa. Como indica el auto Tito, (2012). “ La Gestión por competencias y productividad laboral del sector confección de calzado Lima Metropolitana”. Tesis para el grado académico de Doctor en ciencias empresariales. Universidad Mayor de San Marcos. Es posible implementar ese modelo para aumentar los niveles de productividad, ya que se caracteriza por las destrezas mostradas por el colaborador, y sus habilidades y conocimientos para lograr el mejor rendimiento posible.

Según Landy & Conte (2005), indica que el desempeño laboral es el comportamiento y acciones que se involucran directamente con el rendimiento del colaborador, por ende es el motivo por el cual la empresa contrata, siendo la acción en sí misma y no el resultado o consecuencia de esta.

En consecuencia, el desempeño es el resultado del hacer como una acción, que están inmersas al comportamiento que es importante para que la empresa logre sus objetivos. No obstante, el desempeño al ser una consecuencia del hacer es sujeto a medición mediante indicadores de gestión como la eficacia, eficiencia y las relaciones interpersonales.

Según Jones & George (2006), definen el desempeño laboral como una evaluación que se realiza en una fecha exacta durante el año y con base en las dimensiones y medidas de desempeño que se especificaron por adelantado”(p.436). En concordancia con el autor, toda evaluación debe de planificarse y comunicarse a los interesados a fin de lograr la mejora en el rendimiento específico en relación al desempeño laboral teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores como medidas del desempeño.

Según, Chiavenato (2007), define al desempeño laboral como el comportamiento evaluado del colaborador que tiene con fin buscar los objetivos fijados, siendo el desempeño laboral variable en cada ser humano, teniendo varios factores que influyen en este comportamiento, ya que las recompensas que tendrá el colaborador dependerá de su esfuerzo que cada persona está dispuesta a dar mediante sus competencias y la percepción del cargo que desempeña.

Entonces, la manifestación de Chiavenato, el desempeño laboral es el conjunto de factores condicionantes que influyen dentro de la búsqueda de los logros que se fija la empresa. Asimismo, es el comportamiento y el esfuerzo del personal en desempeñar un rol en la organización que depende de las habilidades y capacidades para lograr las metas que se fija la organización.

Importancia del Desempeño laboral

Gan y Trigine (2006) Afirman que la evaluación del desempeño permitirá tener dentro del capital humano una mejor percepción acerca del capital humano, logrando por ello identificar que fortalezas tiene el colaborador y cuáles son sus debilidades. (p. 123)

El desempeño laboral es importante para toda empresa ya que permite medir a los colaboradores para saber que tanto aportan a la organización y así poder saber el desempeño individual y global, como indica J. Aquino, Vola-Luhrs, Arecco y Aquino (2004) el desempeño se mide a través de un balance, tratando de identificar mediante una evaluación o análisis el aporte de cada colaborador. (p.164)

Así mismo, las evaluaciones del desempeño brindan una descripción exacta lo cual facilita a la organización que sus colaboradores realicen mejor sus labores y responsabilidades, como menciona Werther y Davis (2003) “la finalidad de evaluar el desempeño es que el colaborador realice sus funciones y cumpla sus responsabilidades brindando una descripción exacta y confiable. (p. 298)

Dimensión 1: Eficacia

Para definir mejor la eficacia se considera a García, “[...], quien menciona que es la relación de las metas que se tiene establecidas con los productos que se logran. Mostrando un correcto resultado de la ejecución de un producto en un determinado tiempo a través del índice de eficacia (2011, p.16).

Para Chase y Jacobs (2011) nos indican que “La eficacia es hacer las cosas correctas para darle el más alto valor a una compañía.” (p.11). Así mismo, se define como el grado con el que se logran los planes o metas esperadas. La eficacia consiste en que dentro de la ejecución de procesos que deben cumplirse para lograr los objetivos se debe concentrar los esfuerzos en las actividades (Documentos Planning s.f.,p.2).

Para Huse y Bodwitch (2009) la eficacia es la ejecución de una actividad o desarrollo de un determinado proyecto, indicando que si una persona es eficaz, debe haber realizado sus tareas en la totalidad. Como se define, la eficacia se refiere al cumplimiento y finalización de objetivos, sin importar el tiempo o costo (p.167).

La eficacia la definen como el cumplimiento y logro de los objetivos de una empresa, a través de ella podemos identificar en qué grado se encuentra la eficacia y el desempeño laboral mediante la relación que existe entre los resultados alcanzados y los resultados planificados del esfuerzo del personal.

Entonces, se considera a la eficacia como el logro de lo que se propone la empresa, considerando el mínimo de recursos y con el menor tiempo, considerando que se encontrarán soluciones y beneficios para la empresa, haciendo lo correcto. Asimismo, en concordancia con el autor Simón Andrade, con la eficacia permite lograr los objetivos planeados, considerado como eficiencia directiva.

Dimensión 2: Eficiencia

Se entiende como eficiencia a la búsqueda de recursos con un costo unitario menor con la finalidad de lograr los objetivos deseados” (Documentos Planning s.f.,p.2).

Como indica Garcia (2011), “el índice de la eficacia nos indica que se está usando bien los recursos en el tiempo establecido, teniendo la relación los recursos programados y los insumos que se utilizaron en realidad. (p.16).

Para Chase y Jacobs (2011) “[...], producir un bien o brindar un servicio con un ingreso de recursos mínimo genera un proceso eficiente. (p.11).

Según Huse y Bodwitch (2009), señalan que “la eficiencia implica que se lleve a cabo el logro de tareas, actividades y proyectos mediante la explotación de menos recursos y tiempo, es decir, ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo”. (p. 207).

Toda organización debe utilizar la eficiencia con el fin de medir una competencia o cualidad para lograr una alta competitividad.

Para Idalberto Chiavenato, la eficiencia es utilizar los recursos que te bringa la empresa de una forma adecuada, pudiendo medirla a través de la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados, para lo cual la eficiencia existirá por la relación que existe entre el tiempo, trabajo e inversión que se realizó para lograr algo y que se logre un resultado, demostrando la capacidad de usar de forma efectiva los medios y lograr una meta u objetivo planteado, siendo la acción que permitirá obtener buenos resultados utilizando medios de forma racional con el fin de lograr la meta de la organización.

Dimensión 3: Relaciones interpersonales

Según Juana Patlán (2017), define relaciones interpersonales como la posibilidad que tiene el colaborador de tener una comunicación abierta con todos en la organización, tanto con los clientes internos o externos, creando lazos de confianza y sintiéndose en un ambiente de trabajo más comfortable.(p. 117)

El autor indica que si el colaborador desarrolla relaciones interpersonales positivas en su centro de laborales, su trabajo se mostrará comprometido logrando el desarrollo eficiente basado en sus metas y objetivos personales.

Para Fernández (2003), “trabajar en un lugar adecuado tiene mucha importancia para los colaboradores, puesto que se logra un bienestar emocional y crea un ambiente adecuado y saludable (p.25). En concordancia con el autor, las relaciones interpersonales se logran cuando el colaborador desempeña su labor en condiciones saludables y óptimas de su entorno, es así que el desempeño laboral mejora con la medición de la eficacia.

Según Contreras, Cecilio; Díaz, Bernardo; Hernández, Ezequiel (2010), indican que dentro de las empresas se debe tener en cuenta que para que el colaborador este comprometido y enfocado en su labor debe crearse un ambiente grato y que las relaciones sociales deben ser buenas para generar una comunicación efectiva y que esta, este involucrada con la habilidad de

expresarse, con gestos, señas o señales, con el fin de que el mensaje sea claro, mediante la escucha activa y la capacidad de poder solucionar cualquier tipo de conflicto.

Las relaciones interpersonales engloban un conjunto de factores que permiten un ambiente saludable donde el desempeño laboral se vea fortalecido gracias a la habilidad para expresarse y la capacidad para enfrentar situaciones problemáticas y solucionarlas con empatía.

1.3.2. Variable independiente: Gestión por competencias:

De Luna (2008) define que la gestión por competencias laborales es un modelo de administración adecuado para evaluar que competencias necesita el colaborador en un determinado puesto laboral, así mismo ayuda a flexibilizar la empresa, separando la gestión de personas con la organización de trabajo. (p. 111)

La gestión por competencias es importante ya que mide las habilidades de los colaboradores según el puesto de trabajo, en base a su eficiencia dentro de la empresa.

Para Martínez (2009) ,se refiere a la disposición de la persona para desempeñarse exitosamente en la empresa con un ambiente laboral favorable. Entonces, la competencia se puede definir como la cualidad única que tiene la persona y que se ve reflejada en un determinado puesto laboral.

La gestión por competencias se considera un modelo de gerencia que logra identificar en la organización las competencias y habilidades en determinado puesto de trabajo, siendo una ventaja competitiva ya que le permitirá a la empresa destinar al colaborar a un puesto correcto según su perfil.

Como indica Rábago (2010), la gestión por competencias se considera a las capacidades tanto organizativas como humanas que un determinado puesto

requiere para lograr sus objetivos.(p.35). El sistema de gestión por competencias indiscutiblemente va relacionado con las competencias, estrategias, competencias de los colaboradores, esto para ubicar bien a cada uno en el puesto según el perfil que tengan con el fin de contrarrestar la competencia actual de los mercados.

Según Jiménez (2016), la gestión por competencias se considera dentro del management, ya que es un apoyo para las empresas y su organización, relacionándose también con el desarrollo, flexibilidad, las relaciones interpersonales, etc. (p. 159). El gestionar por competencias quiere decir que uno toma decisiones frente al negocio en que se encuentre en relación a lo que se sabe hacer, queremos aprender o no sabemos hacer aún, con el fin de conocer lo que piensan las personas siendo entonces la gestión por competencias una herramienta que sirve como palanca ya que permitirá construir una nueva lógica de conocimiento u organizativa.

Tipos de competencias

Según Schermerhorn (2004), define tres tipos de competencias, las cuales ha denominado como competencia integrada.

Las competencias técnicas, refiere a los saberes prácticos y teóricos que se debe dominar o aprender a hacer.

Las competencias cognitivas, que indican los conocimiento y habilidades que se debe adquirir, comprender

Las competencias formativas, involucra el tener actitudes profesionales, valores, actitudes sociales y el aprender a ser y convivir.

Modelo de gestión por competencias

Fernández (2005) menciona que la gestión por competencias involucra conceptos recientes con el fin de acomodar la meta de los colaboradores y que esta se base

en las necesidades que presente la empresa. El autor nos quiere mencionar que las organizaciones buscan evaluar a su personal identificando las necesidades de la empresa ya que consideran la capacidad que tiene el colaborador para enfrentar los retos y metas que tiene por cumplir la organización en base a objetivos estratégicos.



Figura 1. Cálculo del nivel de gestión por competencias

Este modelo de desarrollo de competencias divide en 3 al capital humano; selección el cual identificará que personal será contratado en base a sus habilidades, el desempeño que permitirá a la empresa medir las competencias, compromiso y trabajo; y el desarrollo que es básico para saber cómo lograr los objetivos mediante una eficaz selección y el adecuado desempeño dentro de la empresa.

Dimensiones del modelo

La Gestión por Competencias está compuesta por cuatro dimensiones que son diferentes una de otras:

Identificación de Competencias.

Este proceso identifica todas las competencias de los colaboradores con la finalidad de que tengan un buen desempeño dentro de su puesto de trabajo.

Normalización de Competencias.

Con las competencias identificadas, el siguiente paso es la descripción de las mismas con el propósito de establecer un Estándar que permita aclarar las

funciones entre los colaboradores. Formación basada en Competencias. Los procesos de formación que se desarrollen enfocados en el cumplimiento de los objetivos de las competencias identificadas serán más eficientes en el impacto en los resultados.

Certificación de Competencias.

Se hace necesario el reconocimiento de competencias demostradas en los colaboradores a través de procesos de validación como pruebas prácticas, evaluaciones de desempeño, entre otros.

Ventajas del modelo

Permite definir perfiles profesionales de acuerdo a competencias que favorecerán la productividad.

Permite saber cuáles son los puntos débiles con el propósito de plantear una mejora que se ajusten a las condiciones de la organización.

El desempeño se gestiona de manera cuantificable y permite realizar mediciones.

Genera crecimiento en la productividad y se optimizan los resultados.

Posibilidad de cuantificar los resultados de la inversión en capacitación.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

Problema específico 2

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

Problema específico 3

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación se justificó en cinco ámbitos, los cuales permitirían encontrar una solución en la organización basados en la información recolectada del Jefe Comercial, de los números y metas logradas en el área comercial.

1.5.1. Justificación institucional

Según Cañavate (2003), manifiesta que para el proceso de toma de decisiones se requiere de una información precisa, sin embargo, esta información debe ser tratada inmediatamente, siendo necesario para que la empresa tenga el mayor beneficio que la empresa maneje bien los canales de información, tanto forma como informal (p. 10).

La investigación se justifica a nivel institucional, ya que contribuyó al logro de sus objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa.

1.5.2. Justificación económica

Según Pablos et al. (2006) si se utilizan sistemas de información genera menos gasto en los recursos humanos, que se optimice el tiempo de procesamiento de información, menos equivocaciones y mejor nivel de calidad a nivel general (p.151).

La investigación se justifica económicamente, debido a que cada vendedor invierte S/. 100.00 soles para captar a un cliente, y cada vendedor en promedio tiene planificado por día captar a 10 clientes generando un gasto de S/. 1000.00 soles diarios y solo logran captar en promedio solo a 7 clientes por día generando un gasto innecesario de S/. 300.00 soles por vendedor, este gasto multiplicado por 25 vendedores genera un gasto innecesario de S/. 7 500.00 soles y en un mes el gasto total sería de S/. 180 000.00 soles. No obstante, con la aplicación del modelo de gestión por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral, ya que al medir la eficacia, eficiencia y las relaciones interpersonales la empresa estaría ahorrando los gastos innecesarios que asciende a S/. 180 000.00.

1.5.3. Justificación teórica

Esta investigación se justificó con el propósito de aportar conocimientos sobre la gestión por competencias, como instrumentos de evaluación del desempeño laboral, generando mediante los resultados de la investigación una propuesta para que sea incorporando dentro de la empresa como un modelo que mejore el desempeño de los colaboradores en base a competencias, habilidades y conocimientos.

1.5.4. Justificación práctica

La investigación se realizó porque existe una necesidad de mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa con sus colaboradores, con el

uso de las fichas técnicas validadas en el modelo de gestión por competencias.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

El modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

1.6.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis específica 1

El modelo de gestión por competencias incrementa la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Hipótesis específica 2

El modelo de gestión por competencias incrementa la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Hipótesis específica 3

El modelo de gestión por competencias incrementa las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

1.7.2. Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Objetivo específico 2

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Objetivo específico 3

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

II. Método

2.1.- Diseño de la Investigación

2.1.1. Diseño: Pre-experimental

Según Hernández, et al (2014), indica que el diseño pre-experimental se aplica a un grupo mediante un pre test y pos test, el cual trata de administrar un estímulo o tratamiento que incluya una post-prueba o en la de pre-prueba / post-prueba a un grupo fijo.”(p. 24.)

2.1.2. Enfoque: Cuantitativo

Según Hernández, Fernández y Baptista(2014) infieren que “el enfoque cuantitativo nace de una idea que involucra preguntas y objetivos que tiene la investigación, en la cual se construye una perspectiva teórica y se revisa la literatura. Donde figuran las hipótesis fijando y midiendo las variables a través de métodos estadísticos para luego tener una conclusión respecto a las hipótesis” (p. 4). Como indica el autor, se busca recolectar datos en forma numérica con la finalidad de probar hipótesis.

2.1.3. Nivel: Explicativa

Según Sánchez (2015) manifiesta que la investigación explicativa “está orientada a descubrir que factores causales pudieron afectar la ocurrencia de un fenómeno, yendo a la profundidad de la descripción de los conceptos o los fenómenos existentes, que respondan a los causantes de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p.47). Por ende en concordancia con el autor la investigación es de tipo explicativa, ya que se busca encontrar las causas de la problemática que presentaba la empresa Grupo Norte S.A.C. en el desempeño laboral.

2.1.4. Método: hipotético deductivo

La presente investigación es de tipo hipotético deductivo, ya que busca generar algunas soluciones en base al problema identificado y ver si los datos están relacionados con los datos obtenidos, el cual busca mejorar algunas teorías. Como indica Cegarra (2011) “el método hipotético-deductivo no solo se observa o aplica en las investigaciones sino también en la vida ordinaria, siendo un medio que

permite encontrar la solución a los problemas que nos planteamos, tratando de encontrar hipótesis referente al problema y ver si los datos se acercan a las posibles soluciones y se comprueba si los datos que se tienen están acorde con ellas.” (p. 82).

2.1.5. Por su Finalidad: Aplicada

Cegarra (2011) manifiesta que “la investigación aplicada conlleva a resolver las dificultades o problemas, mediante el desarrollo de las ideas las cuales pueden desarrollarse a mediano o corto plazo, con la finalidad de que sean innovadoras, mejoren los procesos o productos, y mejoren la productividad y la calidad” (p.42). Por tanto, la presente investigación tiene como fin, el conocer para poder actuar dentro de un determinado lugar, buscando que hacer.

2.2.- Variables, Operacionalización

2.2.1. Variables

Definición conceptual de la variable Gestión por Competencias

De Luna (2008) define que la gestión por competencias laborales es un modelo de administración adecuado para evaluar que competencias necesita el colaborador en un determinado puesto laboral, así mismo ayuda a flexibilizar la empresa, separando la gestión de personas con la organización de trabajo (p. 111)

Definición Operacional de la variable Gestión por Competencias

Es una herramienta estratégica necesaria para evaluar y promover el nivel de excelencia que muestran las competencias de manera individual de los representantes de ventas para lograr los objetivos del área comercial de acuerdo a las necesidades operativas del área; que asegura la evolución y potencial de los representantes de ventas, de lo que podrían hacer o ya saben hacer pero acorde con los nuevos desafíos que tiene el medio actual de trabajo.

Definición conceptual de la variable Desempeño laboral:

Robbins, Stephen y Coulter (2013), define que “es un proceso para identificar cuan exitosa pudo ser la empresa, colaborador o un determinado proceso, en la ejecución de sus actividades y objetivos planteados. En general la medición del desempeño laboral dentro de las empresas permite evaluar el trabajo mediante el cumplimiento de las metas estratégicas que se fije la empresa a nivel individual.

Definición Operacional de la variable Desempeño laboral:

Operacionalmente la variable dependiente desempeño laboral se define mediante tres dimensiones: eficacia, eficiencia y relaciones interpersonales. Así mismo, el instrumento de medición fue un cuestionario con escala ordinal tipo Likert con 05 opciones de respuesta, el cual se aplicó en el pretest y posttest.

A continuación, se adjunta la Tabla 1, donde se encuentra la Operacionalización de las variables.

2.2.2. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de la variable dependiente: Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Planifica y organiza sus actividades a realizar en la empresa Grupo Norte S.A.C. Considera usted que tiene un enfoque Pro activo con las familias interesadas a ser socias de la empresa. Cree que la cantidad y calidad de trabajo son adecuadas a las exigencias de Grupo Norte S.A.C. Logra los objetivos planteados por la empresa. Es eficaz frente a las tareas encomendadas en la empresa Grupo Norte S.A.C. 	1, 2, 3, 4, 5	Excelente 4 Bueno 3	Totalmente de acuerdo (20- 25) De acuerdo (15- 20)
	<ul style="list-style-type: none"> Hace uso racional de los recursos de la empresa Grupo Norte S.A.C. Mantiene su desempeño de forma eficiente Es minucioso(a) en la aplicación de la normatividad y los procedimientos de la empresa Grupo Norte S.A.C. Culmina su trabajo oportunamente dentro del horario establecido. Es eficiente en su rendimiento laboral dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C. 	6, 7, 8, 9, 10	Regular 2 Deficiente 1 Muy deficiente 0	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (10- 15) En desacuerdo (5-10)
Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Tiene posibilidad de tomar decisiones en su trabajo Muestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de ventas asignados mensualmente Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal Se muestra asequible al cambio dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C. Muestra nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar el proceso de captación y ventas 	11, 12, 13, 14, 15		Totalmente en desacuerdo (0-5)

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población

Según Orús (2014) afirma que “la población son aquellos sujetos, ciudades, países, etc., que están involucrados en la investigación, siendo el objeto de nuestro estudio” (p.12). La población para la presente investigación se consideró a los trabajadores del área comercial, haciendo un total de 27 asesores comerciales del Grupo Norte S.A.C.

2.3.2. Muestra

Orús (2014), indica que “la muestra son aquellos sujetos, países, ciudades, etc., que son afectados o están involucrados por el objeto de estudio.” (p. 12). La muestra del estudio fue intencionada y consta de 25 asesores comerciales. del Grupo Norte S.A.C.

Criterios de inclusión:

En esta etapa se considera a los representantes comerciales que asisten continuamente a la Empresa Grupo Norte S.A.C.

Criterios de exclusión:

La investigación está orientada a los representantes comerciales que por motivo de inasistencias y bajo desempeño no asisten frecuentemente a sus labores dentro de la Empresa Grupo Norte S.A.C.

2.3.3. Muestreo

Afirma Navas, et al. (2012) que el muestreo es el “Proceso de selección de una muestra a partir de una población definida.” (p. 558). En este estudio el muestreo ha sido no aleatorio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de encuesta:

Para la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta, que según Tamayo (2004) “Un cuestionario es lo que lee el individuo, la cual contiene preguntas establecidas o elaboradas por un empadronador frente a quien responde” (p. 212).

Instrumento

El instrumento que se utilizó en la investigación fue el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, el cuestionario según Rodríguez (2005) refiere a la forma concisa en que el investigador define ciertos aspectos de acuerdo a las condiciones de observación” (p. 98).

En la presente tesis, se utilizó el cuestionario como instrumento, para realizar el trabajo de levantar información y ser aplicadas a la muestra, para obtener como conclusión las opiniones, ya que el método de la técnica de recolección de datos es un procesos realizado por el investigador

Validez y fiabilidad del instrumento

Validez

Según Hernández, et al (2014) sostiene que “La validez involucra a la variable que se desea medir que son medidas por un instrumento” (p.200). Para realizar la validez de criterio como contenido y constructo, se recurrió a tres especialistas con los altos grados académicos, quienes evaluaron los instrumentos de investigación cuyo resultados garantizan la validez del instrumento de investigación para medir el desempeño laboral como se evidencian en la tabla 2.

Tabla 2.

Validez para el desempeño laboral

N°	Expertos	Grado Académico	Pertinencia	Relevancia	Claridad
1	Adilio Christian Ordoñez Pérez	Doctor	Si	Si	Si
2	Teodoro Carranza Estela	Doctor	Si	Si	Si
3	Noel Alcas Zapata	Doctor	Si	Si	Si

Como se aprecia en la tabla 2, los resultados para medir el desempeño laboral fruto de la evaluación por los expertos (anexo N° 5) se evidencia que la pertinencia, relevancia y claridad de los datos a captura garantizan un alto nivel de confianza, dando la validez del instrumento de investigación.

Fiabilidad

Según Hernández, et al (2014) dicen que “la fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al nivel en que se producen los mismos resultados en base a su aplicación repetitiva”. (p.98), concluyendo que la fiabilidad permite medir la aplicación de los individuos de la investigación.

Como se muestra la Tabla 3 La confiabilidad en mención señala dos niveles de resultado adecuados al valor predeterminado del p-valor de contraste (sig.) según las siguientes condiciones.

Tabla 3:

Niveles de fiabilidad

Escala	Nivel
0.00<sig.<0.20	Muy bajo
0.20≤sig.<0.40	Bajo
0.40≤sig.<0.60	Regular
0.60≤sig.<0.80	Aceptable
0.80≤sig.<1.00	Elevado

Fuente: Cayetano (2003)

Si sig. está junto a 1, se puede decir que el instrumento es fiable. Si sig. Se encuentra por debajo a 0.6, el instrumento tiene una varianza heterogénea en sus ítems llevándonos a conclusiones erróneas. Es por ello que para medir la variable dependiente se empleó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

Tabla 4.

Resultados del análisis de fiabilidad según SPSS 24

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,730	15

Fuente: elaboración propia

Según los resultados de fiabilidad brindados por el SPSS V.24 para medir el desempeño laboral es 0.730 y cuyo valor es mayor a 0.60 y de acuerdo a la tabla 3, se ubica en el nivel aceptable. Por lo tanto, se concluye que es confiable el instrumento para medir el desempeño laboral, como se evidencia en la tabla 4.

2.5 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos, se realizó acciones paso a paso, aplicando la estadística descriptiva, ya que esta analiza y representa los datos mediante diversos gráficos propios de la estadística descriptiva, mediante la aplicación de tabla de frecuencias, y el coeficiente de Pearson, se procesó los datos en el programa estadístico SPSS v.24.

Para que se pruebe la hipótesis se identificó la nula y alterna, en la cual de identificaron valores críticos, y una vez definida la variable aplicamos el pretest y el posttest que permite ver si hubo una mejora luego de la aplicación de la investigación.

Prueba de normalidad

Según Morales(2010) la prueba de normalidad busca ver cuanta relación se tiene con la muestra y sus valores en la distribución, siendo la prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) la más utilizada (p. 176).

Si $n > 50$ -> Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Si $n < 50$ -> Prueba de Shapiro Wilk

Se introdujeron los datos en el pre test y post test para determinar la prueba, utilizando el software estadístico SPSS 24 en cada dimensión, bajo las siguientes condiciones:

Si: Sig. < 0.05 adopta una distribución no normal.

Sig. ≥ 0.05 adopta una distribución normal.

Dónde: Sig.: valor o nivel crítico del contraste.

En conclusión la prueba que se utilizó fue de Shapiro Wilk y fue no paramétrica, ya que la muestra con la que se realizó la investigación es menor a 50 ($n < 50$).

2.6 Aspectos éticos

Los aspectos éticos son relevantes en la realización de la tesis, la privacidad de la información brindada por el jefe de ventas de la Empresa Grupo Norte S.A.C. que se ha tomado para la obtención de los resultados, siendo relevante la aprobación de la participación de los representantes de ventas quienes permitieron que se comparta la información, logrando obtener los resultados de los instrumentos de manera objetiva y factible.

Se realizó la investigación respetando los acuerdos y reglamentos de la Universidad César Vallejo. Teniendo confidencialidad de todos los datos, no haciendo uso y difusión de la información. La investigación que se realizó es original y no se realizó ninguna investigación ni existe alguna que sea similar en la institución de estudio de la investigación.



III. Resultados

3.1. Análisis Descriptivo

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos de investigación, procedemos a realizar el análisis descriptivo de los mismos a fin de presentar los resultados generales de la variable en estudio.

Resultado general de la investigación

Tabla 5

Comparación de la variable dependiente: desempeño laboral de los representantes de venta.

Nivel	Grupo Investigación (n=25)		
	Pretest	fi	%fi
Totalmente en desacuerdo		0	0%
En desacuerdo		0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		18	72%
De acuerdo		7	28%
Totalmente de acuerdo		0	0%
Post test			
Totalmente en desacuerdo		0	0%
En desacuerdo		0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0	0%
De acuerdo		7	28%
Totalmente de acuerdo		18	72%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 5, se observa que los puntajes alcanzados de la variable dependiente: desempeño laboral, en el pre test se tiene el 72% que se ubica en el nivel en ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 28% se ubica en el nivel de acuerdo. Luego la aplicación del modelo de gestión por competencias, solo el 7% se ubica en el nivel de acuerdo y el 72% se ubica en el nivel totalmente de acuerdo, permitiéndonos afirmar que la aplicación del modelo de gestión por competencias permite mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

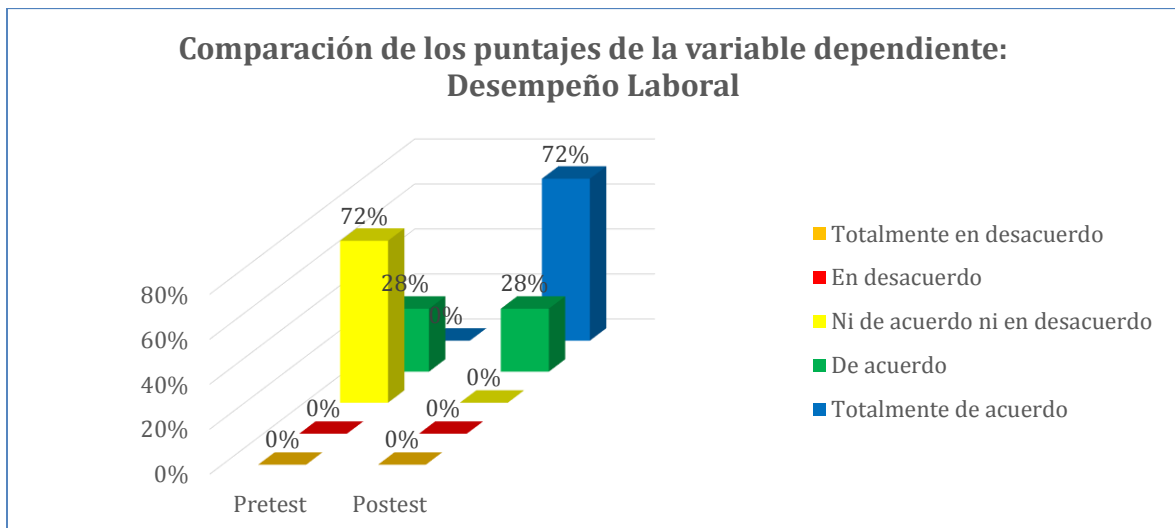


Figura 2. Comparación de los puntajes del desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 2, se observa que los puntajes alcanzados en el pretest representa las condiciones iniciales en el desempeño laboral en los representantes de ventas; posteriormente luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones a las puntuaciones respecto al pretest, tal como se aprecia en la figura.

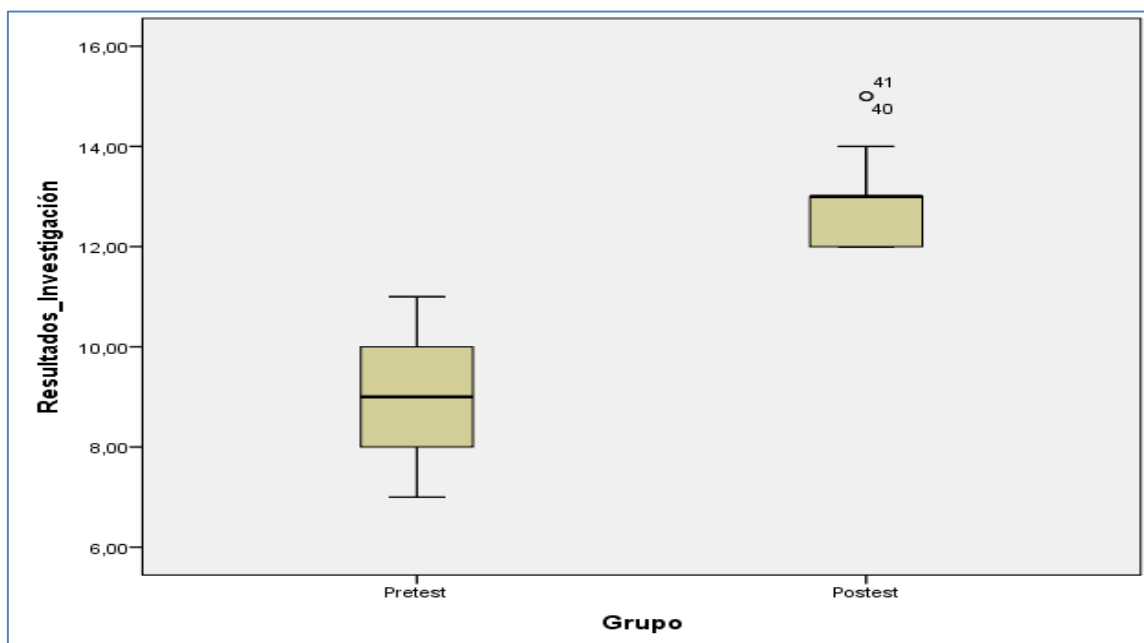


Figura 3. Distribución de los puntajes del desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 3, se observa la distribución de los que los puntajes alcanzados en el pretest con una media de 9 que representa las condiciones iniciales en el desempeño laboral en los representantes de ventas; luego de la aplicación del modelo de gestión por competencia en el postest se obtuvo una media de 13.04 evidenciando las condiciones finales en el desempeño laboral en el área comercial del Grupo Norte S.A.C.

Resultados específicos de la investigación

En la investigación se aplicó el modelo de gestión por competencias para evaluar las dimensiones en el desempeño laboral; para ello se aplicó un Pre Test que permita conocer las condiciones con las que iniciaron las dimensiones; y posterior cuales fueron las que implementó el modelo de gestión por competencias y nuevamente se registró los resultados en cada una de las dimensiones en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C. Los resultados descriptivos de estas medidas se detallan a continuación:

Dimensión: Eficacia en el desempeño laboral

En la tabla 6 se observan los resultados descriptivos de la dimensión eficacia.

Tabla 6

Medidas descriptivas de la dimensión eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pretest_Eficacia	25	2,00	4,00	3,0400	,61101
Postest_Eficacia	25	4,00	5,00	4,3600	,48990
N válido (por lista)	25				

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la dimensión eficacia en el desempeño laboral, en el pre test se obtuvo un valor de 3.04 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.36 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 4 y 5; esto indica una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión eficacia mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por competencias.

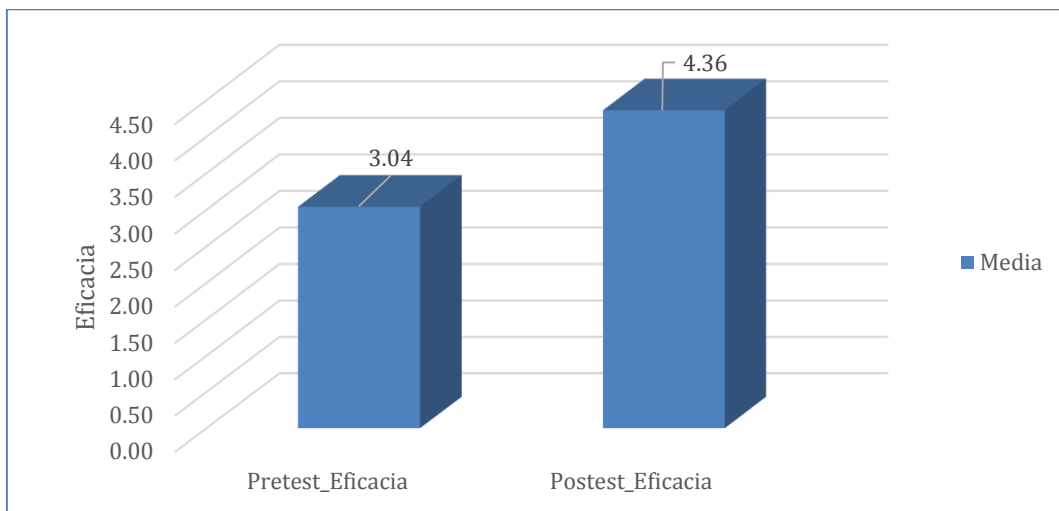


Figura 4. Eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias

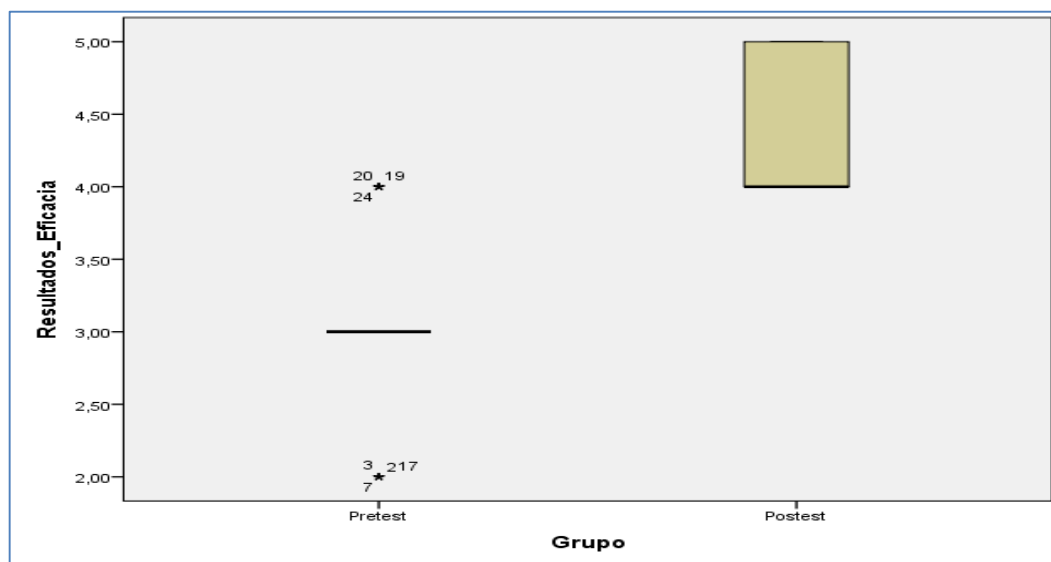


Figura 5. Distribución de los puntajes de la eficacia antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Tabla 7

Comparación de la dimensión 1: eficacia en el desempeño laboral

Nivel	Grupo Investigación (n=25)		
	Pretest	fi	% fi
Totalmente en desacuerdo		0	0%
En desacuerdo		4	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		16	64%
De acuerdo		5	20%
Totalmente de acuerdo		0	0%
Postest			
Totalmente en desacuerdo		0	0%
En desacuerdo		0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0	0%
De acuerdo		16	64%
Totalmente de acuerdo		9	36%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 7, se verifica que los puntajes en el pretest en la dimensión 1: eficacia en el desempeño laboral, de los cuales se puede indicar que el 16% se encuentran en nivel en desacuerdo, el 64% se ubican en el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo y ningún representante de venta estuvo totalmente de acuerdo. Luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el post test se obtuvo que el 64% se ubica en el nivel de acuerdo y el 36% está totalmente de acuerdo, permitiéndonos afirmar que el modelo de gestión por competencias permite mejorar la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

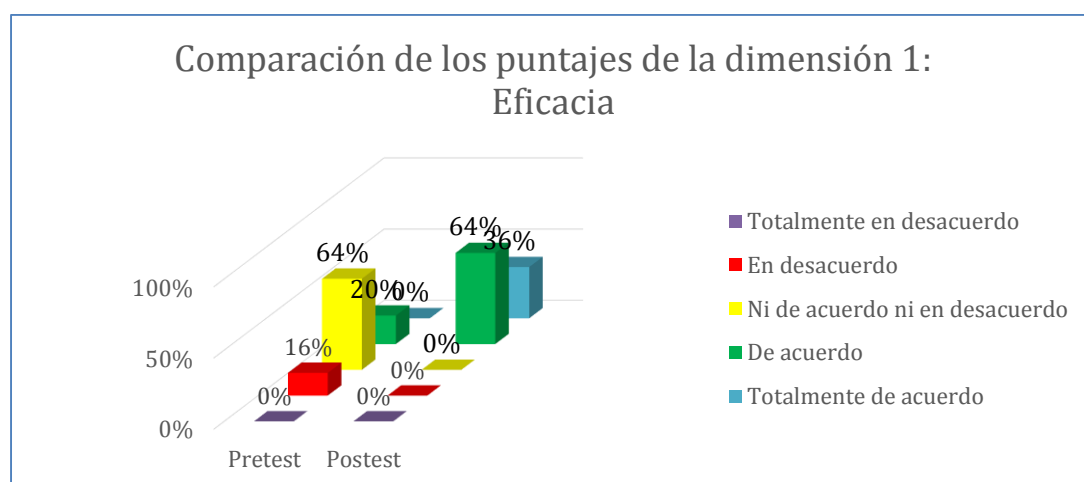


Figura 6. Comparación de los puntajes de la dimensión1: eficacia en el desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 6, se observa que el puntaje en el pretest de la dimensión eficacia en el desempeño laboral, representa las condiciones iniciales; posteriormente luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones logrando un 64% están de acuerdo y un 36% están totalmente de acuerdo, tal como se aprecia en la figura.

Dimensión: Eficiencia en el desempeño laboral

Los resultados descriptivos de la dimensión eficiencia de estas medidas se observan en la Tabla 6.

Tabla 8

Medidas descriptivas de la dimensión eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pretest_Eficiencia	25	2,00	4,00	3,0800	,40000
Posttest_Eficiencia	25	4,00	5,00	4,3200	,47610
N válido (por lista)	25				

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la dimensión eficiencia en el desempeño laboral, en el pre test se obtuvo un valor de 3.08 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.32 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 7 y 8; esto indica una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión eficiencia mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por competencias.

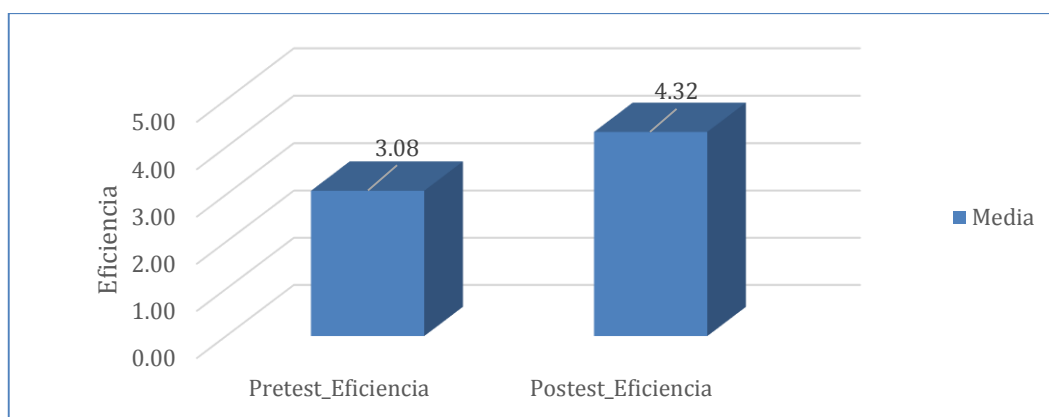


Figura 7. Eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias

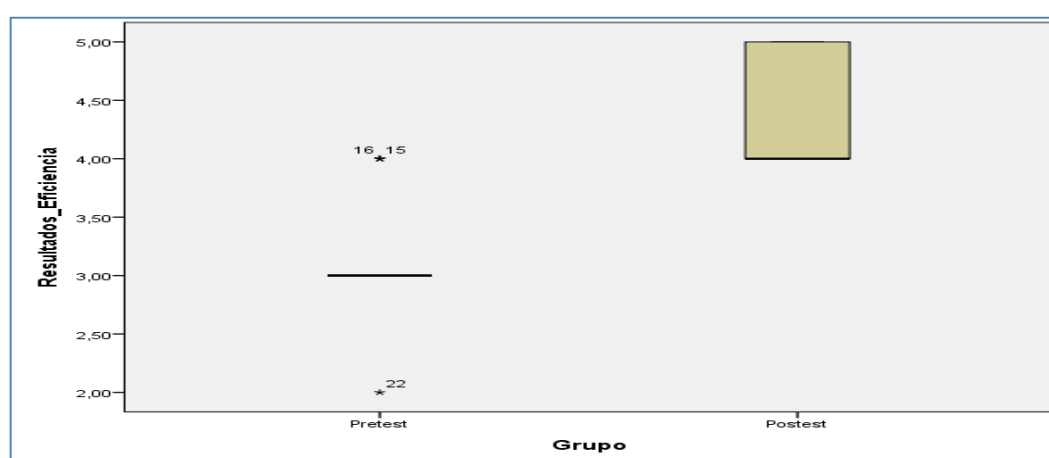


Figura 8. Distribución de los puntajes de la eficiencia antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Tabla 9

Comparación de la dimensión 2: eficiencia en el desempeño laboral

Nivel	Grupo	
	Investigación (n=25)	
	Pretest	Posttest
	fi	%fi
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	84%
De acuerdo	3	12%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Posttest		
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	17	68%
Totalmente de acuerdo	8	32%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9, se visualiza que los puntajes en el pretest en la dimensión 2: eficiencia en el desempeño laboral, de los cuales se puede indicar que el 4% se encuentran en nivel en desacuerdo, el 84% se ubican en el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 12% de representantes de ventas estuvo de acuerdo. Luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el post test se obtuvo que el 68% se ubica en el nivel de acuerdo y el 32% está totalmente de acuerdo, permitiéndonos afirmar que el modelo de gestión por competencias permite mejorar la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

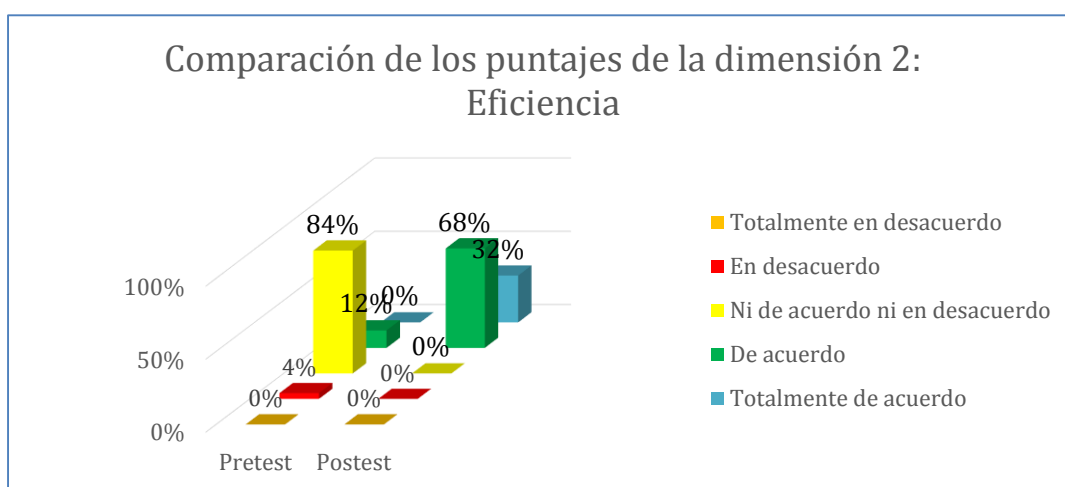


Figura 9. Comparación de los puntajes de la dimensión 1: eficiencia en el desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 9, se visualiza que el puntaje en el pretest de la dimensión eficiencia en el desempeño laboral, representa las condiciones iniciales; posteriormente a la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones logrando un 68% están de acuerdo y un 32% están totalmente de acuerdo, tal como se aprecia en la figura.

Dimensión: Relaciones interpersonales en el desempeño laboral

Los resultados descriptivos de la dimensión relaciones interpersonales de estas medidas se observan en la Tabla 10.

Tabla 10

Las medidas descriptivas de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pretest_Relaciones_Interpersonales	25	2,00	4,00	2,8800	,60000
Postest_Relaciones_Interpersonales	25	4,00	5,00	4,3600	,48990
N válido (por lista)	25				

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la dimensión de relaciones interpersonales en el desempeño laboral, en el pre test se obtuvo un valor de 2.88 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.36 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 10; indicando una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión relaciones interpersonales mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por competencias.

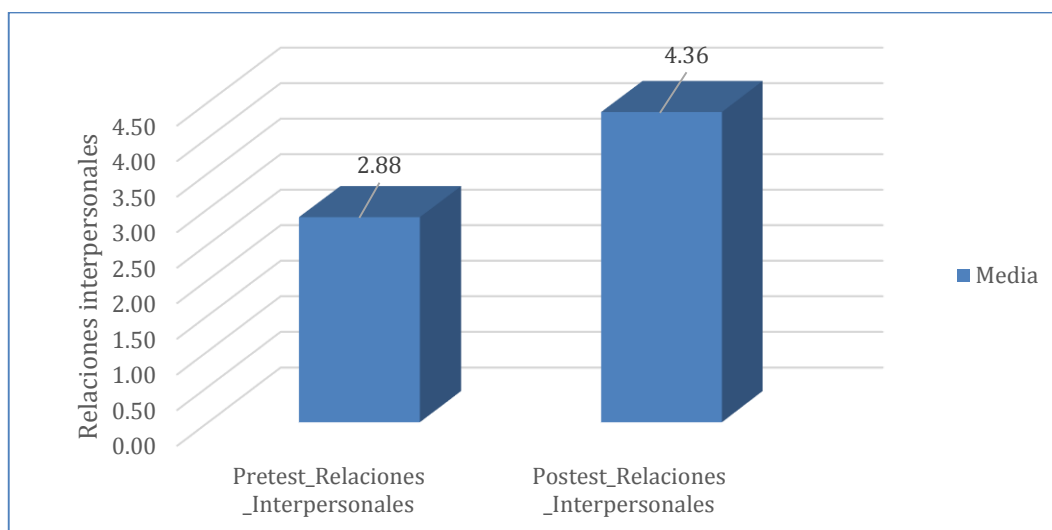


Figura 10. Relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias

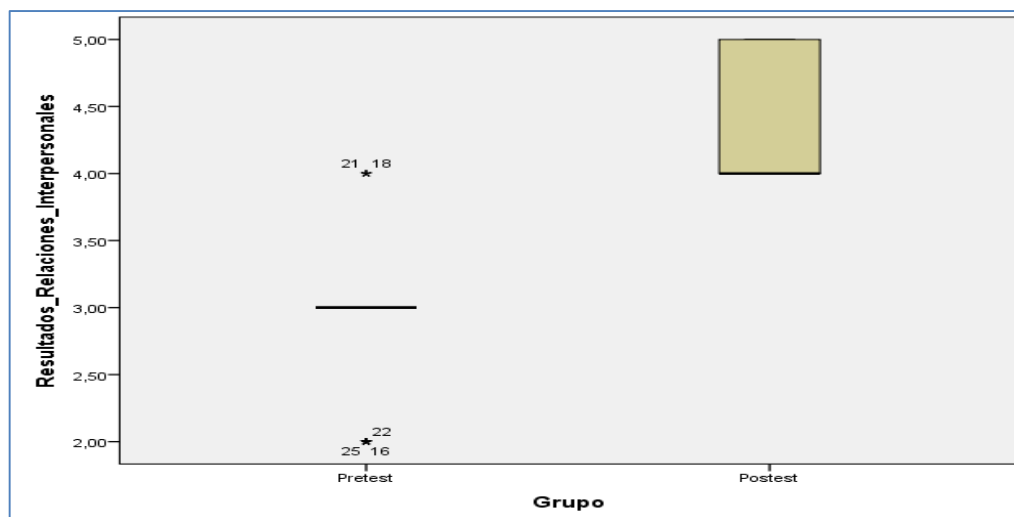


Figura 11. Distribución de los puntajes de las relaciones interpersonales antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Tabla 11

Comparación de la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral

Nivel	Grupo Investigación (n=25)		
	Pretest	fi	% fi
Totalmente en desacuerdo		0	0%
En desacuerdo		6	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		16	64%
De acuerdo		3	12%
Totalmente de acuerdo		0	0%
Postest			
Totalmente en desacuerdo		0	0%
En desacuerdo		0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0	0%
De acuerdo		16	64%
Totalmente de acuerdo		9	36%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 11, se observa que los puntajes en el pretest en la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral, de los cuales se puede indicar que el 24% se encuentran en nivel en desacuerdo, el 64% se ubican en el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 12% del representante de venta estuvo de acuerdo. Luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el post test se obtuvo que el 64% se ubica en el nivel de acuerdo y el 36% está totalmente de acuerdo,

permitiéndonos afirmar que la el modelo de gestión por competencias permite mejorar las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

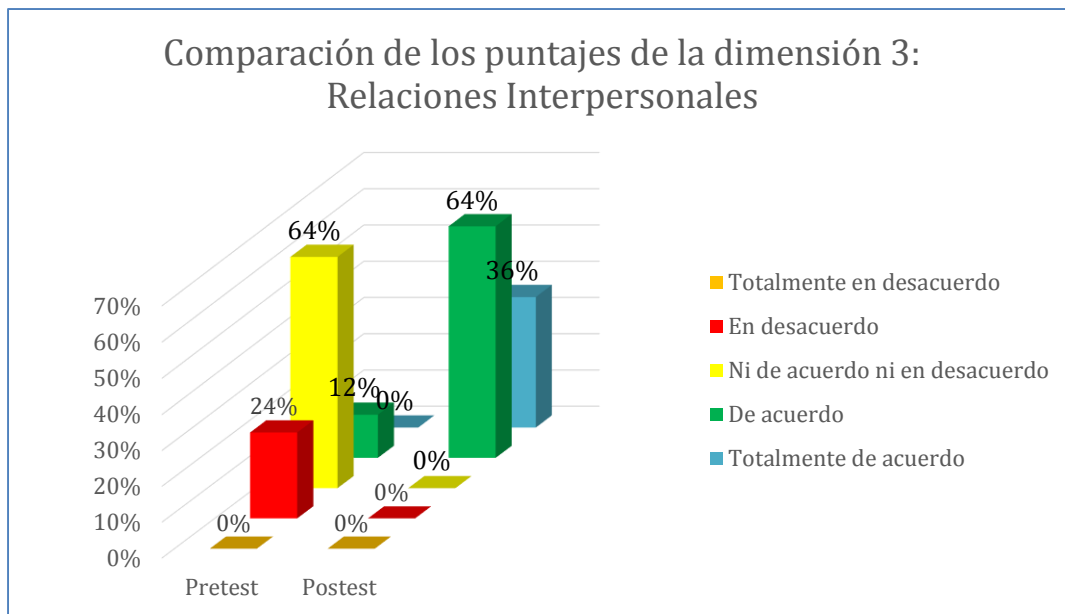


Figura 12. Comparación de los puntajes de la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 12, se observa que el puntaje en el pretest de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral, representa las condiciones iniciales; posteriormente luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones logrando un 64% que están de acuerdo y un 36% están totalmente de acuerdo, tal como se aprecia en la figura.

3.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

Prueba de Normalidad

Se aplicó el método de Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 50. Dicha prueba se realizó introduciendo los datos de cada dimensión en el software estadístico SPSS 24.0, para un nivel de fiabilidad del 95%, bajo las siguientes condiciones:

Si: Sig. < 0.05 adopta una distribución no normal.

Sig. \geq 0.05 adopta una distribución normal.

Dónde: sig. : p-valor o nivel crítico del contraste.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 12

Resultados de la prueba de bondad de ajuste Shapiro Wilk para la variable.

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest_DL	0.916	25	0.042
Postest_DL	0.843	25	0.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la tabla 12, los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Shapiro Wilk, la cual se usó debido a que el grupo está compuesto por menos de 50 representantes de venta. Encontrando un valor de $p < 0.05$ para el desempeño laboral, siendo menor de $p = 0.05$; en tal sentido, para contrastar las hipótesis, se deberá emplear estadísticas no paramétricas: Rangos de Wilcoxon.

Dimensión 1: Eficacia en el desempeño laboral

Con el fin de elegir la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de la eficacia en el desempeño laboral contaban con distribución normal.

Tabla 13

Prueba de normalidad de la eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest_Eficacia	0.770	25	0.000
Posttest_Eficacia	0.610	25	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración Propia

Como se identifica en la tabla 13 los resultados de la prueba indican que el sig de la eficacia en el desempeño laboral fue de 0.00, cuyo valor es menor que el error asumido de 0.05, por lo que indica que la eficacia en el desempeño laboral no se distribuyen normalmente. Lo que confirma la distribución no paramétrica de los datos de la muestra, que se puede apreciar en la Figura 13.

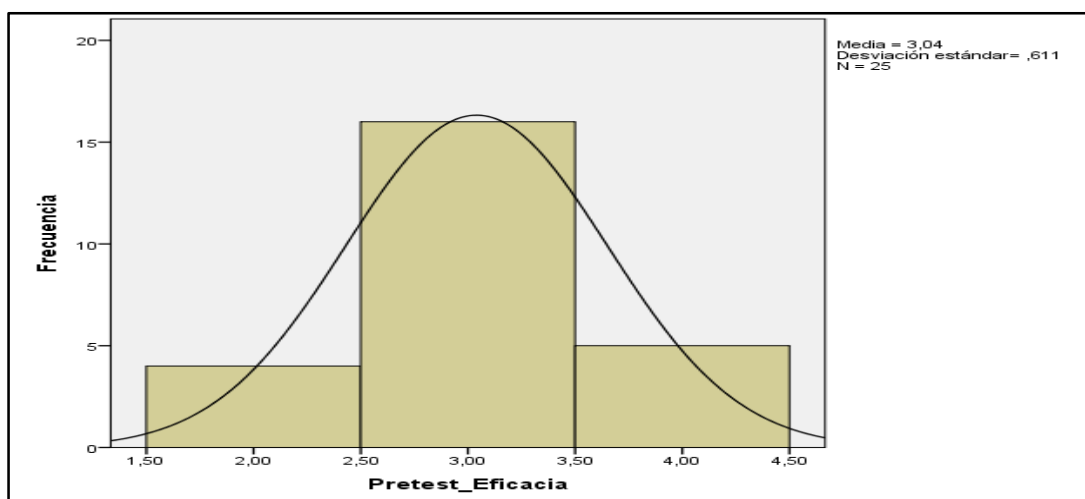


Figura 13. Prueba de normalidad de la eficacia en el desempeño laboral del pretest.

Los resultados de la prueba indican que el sig de la eficacia en el desempeño laboral en el posttest fue de 0.00, cuyo valor es menor que el error asumido de 0.05, por lo que indica que la eficacia en el desempeño

laboral no se distribuyen normalmente. Lo que confirma la distribución no paramétrica de los datos de la muestra, que se puede apreciar en la Figura 14.

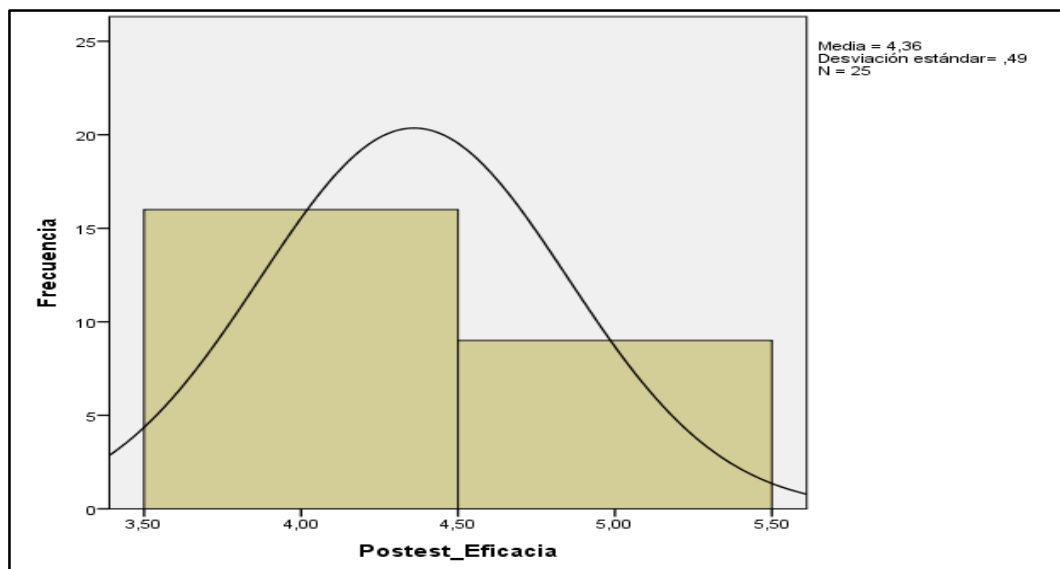


Figura 14. Prueba de normalidad de la eficacia en el desempeño laboral del postest.

Dimensión 2: Eficiencia en el desempeño laboral

Los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución mediante la prueba de hipótesis, si es que la eficiencia mostraba los datos en el desempeño laboral con una distribución normal.

Tabla 14

Prueba de normalidad de la eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest_Eficiencia	0.547	25	0.000
Postest_Eficiencia	0.590	25	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración Propia

Se observa en la tabla 14 los resultados de la prueba indican que el sig de la eficiencia en el desempeño laboral fue de 0.00, cuyo valor es menor que el error asumido de 0.05, por lo que indica que la eficiencia en el desempeño laboral no se distribuyen normalmente. Lo que afirma en los datos de la muestra la distribución no paramétrica en la Figura 15.

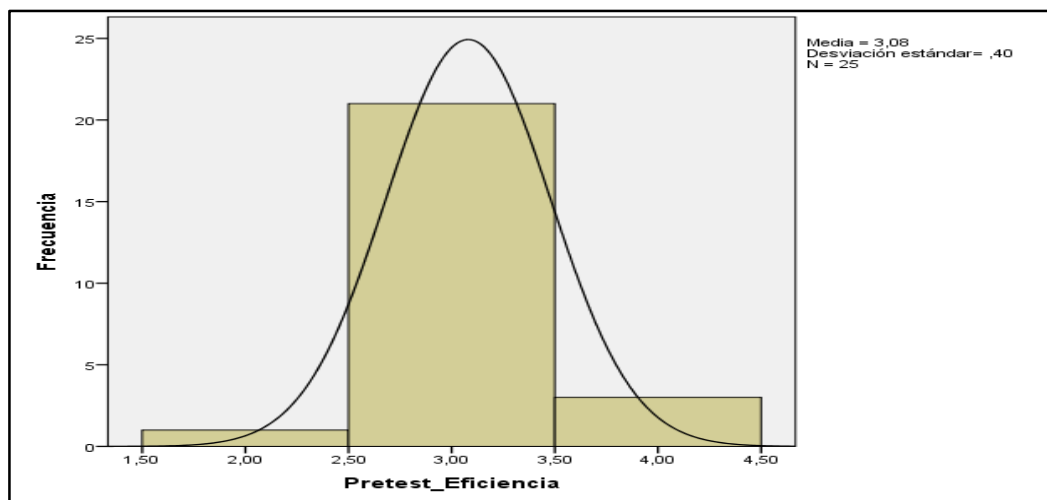


Figura 15. Prueba de normalidad de la eficiencia en el desempeño laboral del pretest.

Los resultados de la prueba indican que el sig de la eficiencia en el desempeño laboral en el postest fue de 0.00, cuyo valor es menor que el error asumido de 0.05, por lo que indica que la eficiencia en el desempeño laboral no se distribuyen normalmente. Lo que afirma que la distribución no paramétrica son de los datos de la muestra, como se evidencia en la Figura 16.

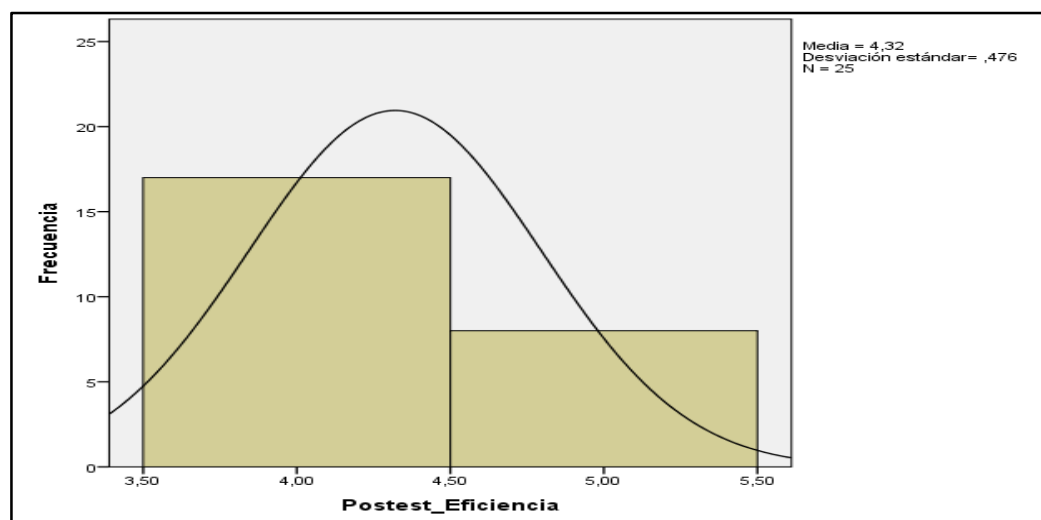


Figura 16. Prueba de normalidad de la eficiencia en el desempeño laboral del postest.

Dimensión 2: Relaciones interpersonales en el desempeño laboral

Con el objetivo de escoger la prueba de hipótesis; los datos fueron sometidos a la comprobación de su distribución, específicamente si los datos de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral tenían una distribución normal.

Tabla 15

Prueba de normalidad de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencias.

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest_Relaciones_Interpersonales	0.762	25	0.000
Postest_Relaciones_Interpersonales	0.610	25	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaboración Propia

Se visualiza en la tabla 15, que los resultados de la prueba fue 0.00 en las relaciones interpersonales, evidenciando que el valor es menor al error asumido de 0.05, no distribuyéndose normalmente. Afirmando así la distribución no paramétrica de los datos de la muestra, como se visualiza en la Figura 17.

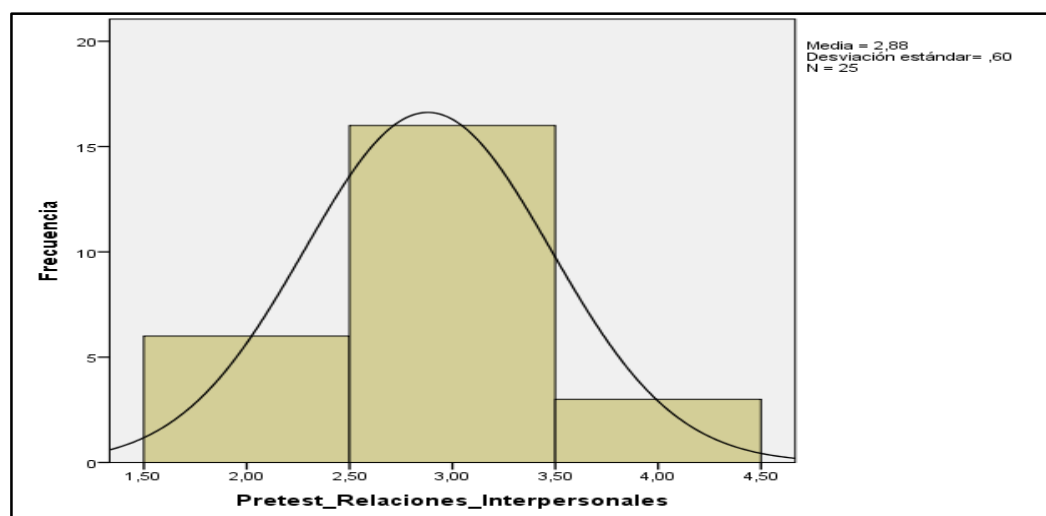


Figura 17. Prueba de normalidad de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del pretest.

Los resultados de la prueba indican que el sig de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el postest fue de 0.00, cuyo valor es menor que el error asumido de 0.05, por lo que indica que las relaciones interpersonales en el desempeño laboral no se distribuyen normalmente. Lo que afirma la distribución no paramétrica de los datos de la muestra, como se observa en la Figura 18.

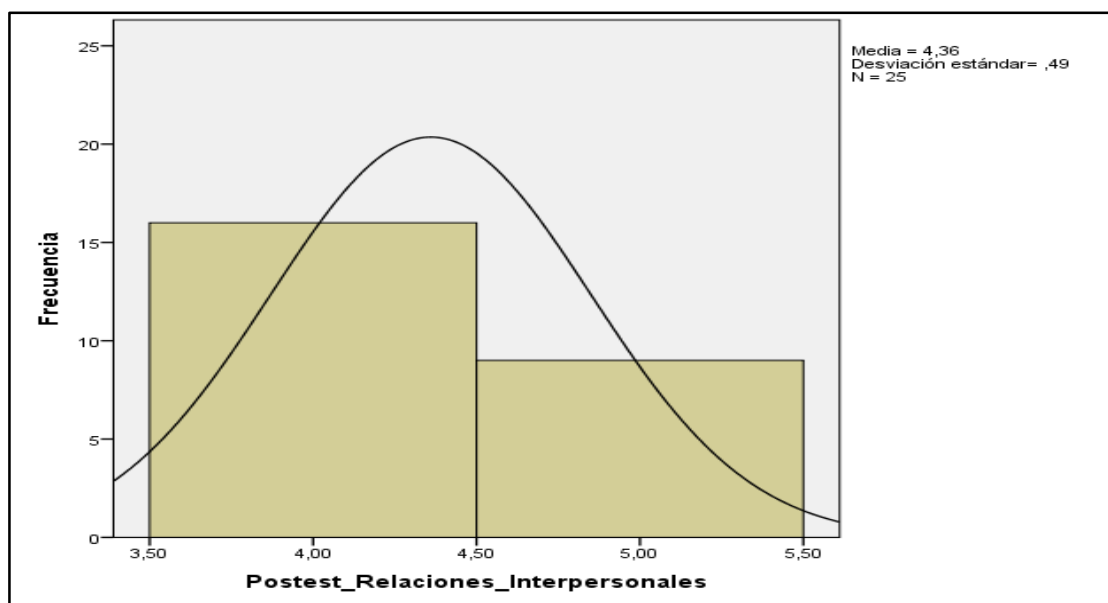


Figura 18. Prueba de normalidad de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral del postest.

Prueba de hipótesis

Hipótesis General de la Investigación

Hg: El modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Hipótesis Estadísticas

Definición de Variables:

DL_a = Desempeño laboral sin el modelo de gestión por competencias.

DL_p = Desempeño laboral con el modelo de gestión por competencias.

H₀: El modelo de gestión por competencias no mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_0 : DL_p \leq DLa$$

H_a: El modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_a : DL_p > DLa$$

Tabla 16

Prueba de Wilcoxon para el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencia.

Estadísticos de prueba^a

	Postest_DL - Pretest_DL
Z	-4,400 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Nota: Elaboración Propia

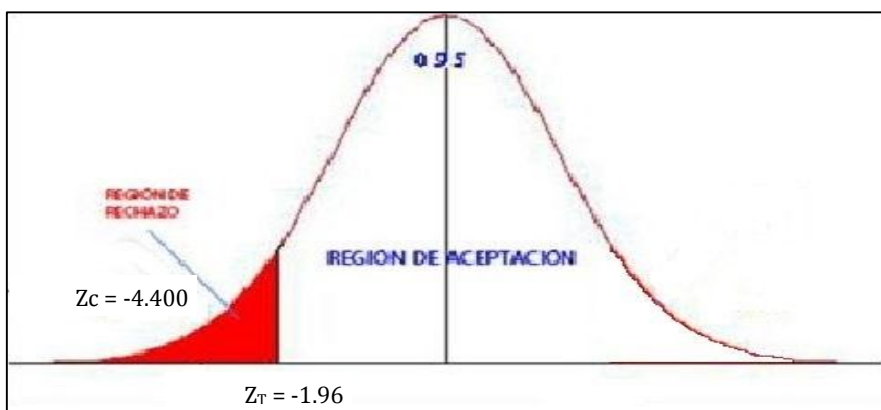


Figura 19. Prueba Wilcoxon – desempeño laboral

Se aplicó en base a los resultados del contraste de hipótesis los rangos de Wilcoxon, debido a que los datos obtenidos durante la investigación (pretest y postest) no se distribuyen normalmente, la cual fue anteriormente concluida con la prueba de normalidad de datos. El valor de Z contraste es de -4.400, el cual es claramente menor que -1.96. (Ver tabla 16). Así mismo, se presentan los

estadísticos del pretest y postest con el grado de significación estadística $p=0,000 < 0,05$, así mismo el $z_c < z_{(1-\alpha/2)}$; $(-4,400 < - 1,96)$, Además el valor Z obtenido, como se muestra en la Figura 19, se ubica en la zona de rechazo de la hipótesis nula, entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza: El modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Hipótesis específica 1

H1: El modelo de gestión por competencias incrementa la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Dimensión 1: Eficacia en el desempeño laboral

Hipótesis Estadísticas

Definición de Variables:

EDL_a = Eficacia en el desempeño laboral sin el modelo de gestión por competencias.

EDL_p = Eficacia en el desempeño laboral con el modelo de gestión por competencias.

H₀: El modelo de gestión por competencias no incrementa la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_0 : EDL_p \leq EDL_a$$

H_a: El modelo de gestión por competencias incrementa la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_a : EDL_p > EDL_a$$

Tabla 17

Prueba de Wilcoxon para la eficacia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencia.

Estadísticos de prueba^a

	Postest_Eficacia - Pretest_Eficacia
Z	-4,221 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Nota: Elaboración Propia

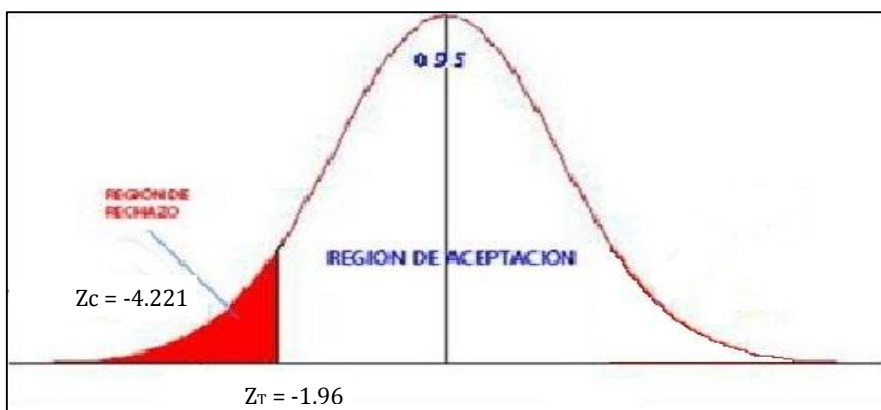


Figura 20. Prueba Wilcoxon – eficacia en el desempeño laboral

El valor de Z contraste es de -4.221, el cual es claramente menor que -1.96. (Ver tabla 17). Así mismo, se presentan los estadísticos del pretest y postest con el grado de significación estadística $p=0,000 < 0,05$, así mismo el $z_c < z_{(1-\alpha/2)}$; $(-4,221 < -1,96)$, Además el valor Z obtenido, como se muestra en la Figura 20, se ubica en la zona de rechazo de la hipótesis nula, entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza: El modelo de gestión por competencias incrementa la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Hipótesis específica 2

H2: El modelo de gestión por competencias incrementa la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Dimensión 2: Eficiencia en el desempeño laboral

Hipótesis Estadísticas

Definición de Variables:

- EFDL_a = Eficiencia en el desempeño laboral sin el modelo de gestión por competencias.
- EFDL_p = Eficiencia en el desempeño laboral con el modelo de gestión por competencias.

H₀: El modelo de gestión por competencias no incrementa la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_0 : EFDL_p \leq EFDL_a$$

H_a: El modelo de gestión por competencias incrementa la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_a : EFDL_p > EFDL_a$$

Tabla 18

Prueba de Wilcoxon para la eficiencia en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencia.

Estadísticos de prueba^a

	Postest_Eficiencia - Pretest_Eficiencia
Z	-4,520 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Nota: Elaboración Propia

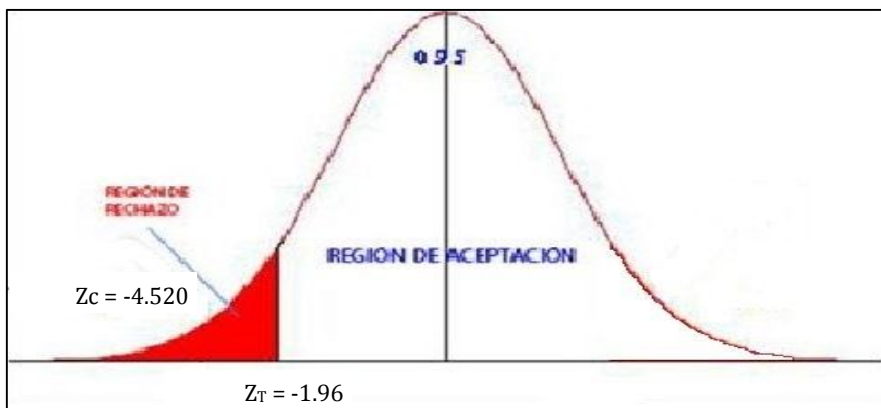


Figura 21. Prueba Wilcoxon – eficiencia en el desempeño laboral

El valor de Z contraste es de -4.520, el cual es claramente menor que -1.96. (Ver tabla 18). Así mismo, se presentan los estadísticos del pretest y postest con el grado de significación estadística $p=0,000 < 0,05$, así mismo el $z_c < z_{(1-\alpha/2)}$; $(-4,520 < -1,96)$, Además el valor Z obtenido, como se muestra en la Figura 21, se ubica en la zona de rechazo de la hipótesis nula, entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza: El modelo de gestión por competencias incrementa la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Hipótesis específica 3

H3: El modelo de gestión por competencias incrementa las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Dimensión 2: Relaciones interpersonales en el desempeño laboral

Hipótesis Estadísticas

Definición de Variables:

RIDL_a = Relaciones interpersonales en el desempeño laboral sin el modelo de gestión por competencias.

RIDL_p = Relaciones interpersonales en el desempeño laboral con el modelo de gestión por competencias.

H₀: El modelo de gestión por competencias no incrementa las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_0 : RIDL_p \leq RIDL_a$$

H_a: El modelo de gestión por competencias incrementa las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

$$H_a : RIDL_p > RIDL_a$$

Tabla 19

Prueba de Wilcoxon para las relaciones interpersonales en el desempeño laboral antes y después de aplicar el modelo de gestión por competencia.

Estadísticos de prueba^a

	Postest_Relaciones _Interpersonales - Pretest_Relaciones_ Interpersonales
Z	-4,294 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Nota: Elaboración Propia

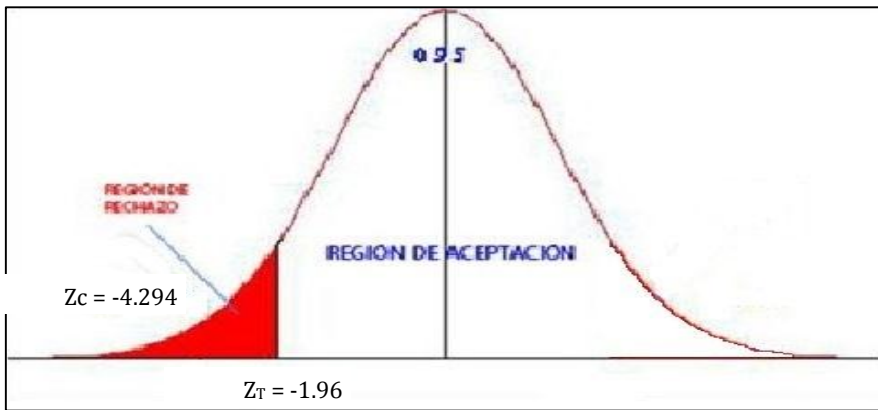


Figura 22. Prueba Wilcoxon –Relaciones interpersonales en el desempeño laboral

El valor de Z contraste es de -4.294, el cual es claramente menor que -1.96. (Ver tabla 19). Así mismo, se presentan los estadísticos del pretest y postest con el grado de significación estadística $p=0,000 < 0,05$, así mismo el $z_c < z_{(1-\alpha/2)}$; $(-4,294 < -1,96)$, Así mismo, el valor Z obtenido, como se visualiza en la Figura 22, se ubica en la zona de rechazo de la hipótesis nula, esto quiere decir que la hipótesis nula se rechaza aceptando la hipótesis alterna con un 95% de confianza: El modelo de gestión por competencias incrementa las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

IV. Discusión

Según los resultados obtenidos se halló que el desempeño laboral de la muestra estudiada si influye en la gestión por competencias ya que en el pre test se obtuvo un 72% que está en ni de acuerdo ni en desacuerdo y el solo el 28% están de acuerdo. Luego la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el nivel de acuerdo solo es el 7% y están totalmente de acuerdo un 72% dentro del área comercial de Grupo Norte S.A.C, esto coincide con la tesis de Martínez (2016) en la cual realizó una propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria donde se muestra que el desempeño laboral si influye en la gestión por competencias de los trabajadores.

Respecto al desempeño laboral y la eficacia de la muestra estudiada , en el pre test se obtuvo un valor de 3.04 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.36 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 6 y 7; esto indica una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión eficacia mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por competencias, esto coincide con la tesis de Reinoso (2015), quien en su tesis tiene una propuesta de modelo de gestión por competencias del talento humano para el Hospital Básico Píllaro, con el objetivo de lograr una mejora en el servicio en su calidad para el ciudadano, obtuvo una significación de 0.05, el 84% consideró que la competencia laboral tiene buen nivel y esto se logra gracias a la implantación del modelo, en los ámbitos de actualización, planificación, ejecución y seguimiento, con el objetivo de asegurar la calidad en el servicio público.

En relación al desempeño laboral y la eficacia en el pre test se obtuvo un valor de 3.08 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.32 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 8 y 9; esto indica una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión eficiencia mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por

competencias, respaldado por Vera (2016) realizó una investigación titulada “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo; tesis de la Universidad Técnica de Manabí” la cual tuvo como objetivo ver la incidencia y evaluar la gestión por competencias y el desempeño dentro del factor humano. Siendo una tesis descriptiva correlacional, con una población de 27 colaboradores y habiendo realizado encuesta para obtener la mayor información posible y veraz, siendo la gestión por competencia adecuada en el Banco Guayaquil, con un enfoque de modelo conductista, que quiere decir que tiene bien definida sus competencias en los colaboradores con mayor desempeño, valorando la iniciativa, la adaptación al cambio y el liderazgo que dentro de la organización.

Según los resultados obtenidos en relación al desempeño laboral y las relaciones interpersonales se observó que los puntajes en el pretest en la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral, de los cuales se puede indicar que el 24% se encuentran en nivel en desacuerdo, el 64% se ubican en el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 12% del representante de venta estuvo de acuerdo. Luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el post test se obtuvo que el 64% se ubica en el nivel de acuerdo y el 36% está totalmente de acuerdo, permitiéndonos afirmar que la el modelo de gestión por competencias permite mejorar las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C respaldado por Marcillo (2014), realizó una investigación titulada el “Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí cuyo objetivo fue para lograr el mejoramiento del desempeño laboral, implementando un modelo de gestión por competencias del talento humano. El tipo de investigación que utilizó fue aplicada de nivel correlacional y aplicó una entrevista y encuestas para recolectar información. Concluyendo en que se podía implementar un modelo de gestión por competencia del talento humano utilizando la información que se tuvo de los servidores públicos de los gobiernos autónomos del sur de Manabí. Siendo esta investigación de gran apoyo para determinar que dimensiones intervienen en la variable dependiente que es el desempeño laboral en la empresa.

V. Conclusiones

Primero:

En referencia a la hipótesis general se concluye que el modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C. ya que en el pre test se obtuvo un 72% que está en ni de acuerdo ni en desacuerdo y el solo el 28% están de acuerdo. Luego la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el nivel de acuerdo solo es el 7% y están totalmente de acuerdo un 72%, permitiéndonos afirmar que la aplicación del modelo de gestión por competencias permite mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Segundo:

En relación al primer objetivo específico se concluye en esta investigación que la eficacia en el desempeño laboral, luego la aplicación del modelo de gestión por competencias en la empresa Grupo Norte S.A.C, mejoro puesto que en un inicio la eficacia fue de 3.04 y una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se incrementó a 4.36 determinándose un aumento de 1.36, pasando a un nivel de acuerdo. Por lo tanto, El modelo de gestión por competencias incrementa la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Tercero:

Sobre el segundo objetivo específico se concluye la eficiencia en el desempeño laboral, luego la aplicación del modelo de gestión por competencias en la empresa Grupo Norte S.A.C, mejoro puesto que en un inicio la eficiencia fue de 3.08 y una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se incrementó a 4.32 determinándose un aumento de 1.24, pasando a un nivel de acuerdo. Por lo tanto, El modelo de gestión por competencias incrementa la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Cuarto:

Sobre el tercer objetivo específico se concluye la relaciones interpersonales en el desempeño laboral, luego la aplicación del modelo de gestión por competencias en la empresa Grupo Norte S.A.C, mejoro puesto que en un

inicio las relaciones interpersonales fue de 2.88 y una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se incrementó a 4.36 determinándose un aumento de 1.48, pasando a un nivel de acuerdo. Por lo tanto, El modelo de gestión por competencias incrementa las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

VI. Recomendaciones

Primero:

Para los próximos estudios con escenarios similares con la presente investigación, se sugiere tener como referencia la eficacia para cualquier empresa comercial en el área comercial. Con el objetivo de poder mejorar el desempeño laboral, se podrá incrementar la eficacia a través de la gestión por competencias.

Segundo:

Para los próximos estudios con escenarios similares con la presente investigación, se sugiere tener como referencia la eficiencia para cualquier empresa comercial en el área comercial. Con el objetivo de poder mejorar el desempeño laboral, se podrá incrementar la eficacia a través de la gestión por competencias.

Tercero:

Para los próximos estudios con escenarios similares con la presente investigación, se sugiere tener como referencia las relaciones personales para cualquier empresa comercial en el área comercial. Con el objetivo de poder mejorar el desempeño laboral, se podrá incrementar la eficacia a través de la gestión por competencias.

Cuarto:

Como recomendación final, se sugiere aplicar la investigación en empresas, para observar que tipo de resultados se obtendrán de la aplicación del modelo de gestión por competencias en las diversas empresas comerciales con la finalidad de que mejoren el desempeño laboral de sus colaboradores.

VII. Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco – Lima, año 2015*. Lima: Tesis de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica* (Díaz Santos ed.). Madrid.
- De Luna, A. (2008). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una institución gubernamental. (Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar)*, recuperada de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México: McGraw- Hill.
- Jiménez, A. (2016). *Competencias: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lira, J. (2018). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. E Comercio*. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

- Martínez, R. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) para el año 2017*. Managua: Tesis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Montoya, D (2016) *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso Pts. Perú*.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional José María Arguedas), recuperada de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3>
- Orús, M. 2014. *Estadística Descriptiva e Inferencial - Esquemas de Teoría y Problemas Resueltos*. [En línea] 2014. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=fZWpBqAAQBAJ&printsec=frontcover&ssourc=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Reinoso, M. (2015), *Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro*, Tesis de la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México : Pearson Educación
- Sánchez, C. & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la investigación científica* . Lima – Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Tamayo, M (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. Manabí: Tesis de la Universidad Técnica de Manabí.

Zanz, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua*. Tesis para optar grado de maestro. Nicaragua.

ANEXOS

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA COMERCIAL DE GRUPO NORTE S.A.C.

Br. Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa

Resumen

La investigación titulada: “Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.”, tuvo como problema general ¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

La investigación se realizó bajo el diseño pre-experimental, explicativo, teniendo como objetivo principal Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Apoyándose en el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 25 asesores comerciales que laboran en la empresa Grupo Norte S.A.C. y la muestra es censal por ello está conformado por 25 asesores comerciales, en la recopilación de datos se utilizó una encuesta para luego ser tabulados con el SPSS 24 , y luego de realizar las tabulaciones respectivas se obtuvieron los siguientes resultados.

Por lo tanto, se mostró en el pre test un 72% que está en ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 28% están de acuerdo, evidenciando luego de la aplicación del modelo un mejoramiento en el desempeño laboral de los asesores del área comercial de la empresa Grupo Norte S.A.C

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral

Abstract

The research entitled: "Management model by competencies to improve labor performance in the commercial area of Grupo Norte SAC", had as a general problem How does a management model for competencies influence labor performance in the commercial area of Grupo Norte SAC? ?

The research was carried out under the pre-experimental, explanatory design, with the main objective of determining how a management model influences job performance in the commercial area of Grupo Norte S.A.C.

Based on the hypothetical deductive method, the study population consisted of 25 commercial advisers who work in the company Grupo Norte S.A.C. and the sample is censal, therefore it is made up of 25 commercial advisors, in the data collection a survey was used to then be tabulated with the SPSS 24, and after making the respective tabulations, the following results were obtained.

Therefore, 72% were shown in the pretest, which is neither in agreement nor in disagreement and only 28% agree, evidencing after the application of the model an improvement in the work performance of the advisers of the commercial area. of the company Grupo Norte SAC

Keywords: Management by competences, work performance

Introducción

Por medio de la Gestión por Competencias se busca implementar un modelo que permita mejorar el Desempeño laboral en base a las competencias y habilidades de los asesores comerciales, obteniendo mejores resultados tanto para el asesor por las comisiones e incentivos como para la empresa por obtener mejor rentabilidad y recomendaciones de clientes acerca de la atención, servicio y calidad que brinda a las familias. Este enfoque permite generar compromiso y confianza para generando óptimos resultados en un determinado tiempo, siendo evaluados constantemente para buscar acciones de mejora y desarrollo.

En la empresa Grupo Norte S.A.C. existen problemas con el desempeño laboral, por lo que se aplicaron diversas evaluaciones, algunas estrategias y alternativas de solución para dar mayor énfasis al desempeño laboral y lograr mejores beneficios generando compromiso y mejor trabajo en los asesores.

Respecto al desempeño laboral dentro de la empresa no se encuentra del todo bien, es por ello que esta investigación aporta conocimiento de un modelo de gestión por competencias que permitirá mediante una evaluación de características y perfiles aportar mayores conocimientos de la gestión por competencias y el alcance que tendrá para lograr la mejora en la empresa y la satisfacción de sus colaboradores, en la justificación práctica se pretende hacer aportes a los problemas de la empresa y esta investigación se pondrá a la disposición de los interesados. Y en la justificación metodológica se trata de que los instrumentos están validados y que pueden usarse en alguna otra investigación, asimismo declarado confiable mediante el juicio de expertos. Por lo cual, podrá ser utilizado en futuras investigaciones relacionados con el tema de estudio.

La investigación se realizó porque existe una necesidad de mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa con sus colaboradores, con el uso de las fichas técnicas validadas en el modelo de gestión por competencias

Antecedentes

Quispe (2015) en su investigación titulada: "Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas" tuvo como finalidad identificar si existía relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional de los colaboradores de la municipalidad. El estudio fue cuantitativo, de tipo aplicativo, el diseño fue no experimental, descriptivo correlacional; la muestra fue constituida por 64 colaboradores de la Municipalidad Distrital. Se aplicaron dos cuestionarios para recolectar los datos, uno

sobre la variable de clima organizacional y el otro sobre el desempeño, donde ambos tuvieron validez y confiabilidad. Concluyendo en la investigación que entre el desempeño y el clima organizacional existe una relación directa de $r = 0.743$ y significativa $p < 0.05$; siendo así que los resultados descriptivos los colaboradores tiene la percepción de que el clima es desfavorable y el desempeño no es el adecuado, permitiéndose establecer que mediante el seguimiento del desempeño de los colaboradores sentirán la satisfacción cuando este la comunicación contantemente activa y motivaciones necesarias para que las actividades.

Reinoso (2015), en su tesis tiene una propuesta de modelo de gestión por competencias del talento humano para el Hospital Básico Píllaro, con el objetivo de lograr una mejora en el servicio en su calidad para el ciudadano, obtuvo una significación de 0.05, el 84% consideró que la competencia laboral tiene buen nivel y esto se logra gracias a la implantación del modelo, en los ámbitos de actualización, planificación, ejecución y seguimiento, con el objetivo de asegurar la calidad en el servicio público.

De Luna (2008) define que la gestión por competencias laborales es un modelo de administración adecuado para evaluar que competencias necesita el colaborador en un determinado puesto laboral, así mismo ayuda a flexibilizar la empresa, separando la gestión de personas con la organización de trabajo. (p. 111)

Se ha considerado el modelo de competencias siguiente:

Fernández (2005) menciona que la gestión por competencias involucra conceptos recientes con el fin de acomodar la meta de los colaboradores y que esta se base en las necesidades que presente la empresa. El autor nos quiere mencionar que las organizaciones buscan evaluar a su personal identificando las necesidades de la empresa ya que consideran la capacidad que tiene el colaborador para enfrentar los retos y metas que tiene por cumplir la organización en base a objetivos estratégicos.

Este modelo de desarrollo de competencias divide en 3 al capital humano; selección el cual identificará que personal será contratado en base a sus habilidades, el desempeño que permitirá a la empresa medir las competencias, compromiso y trabajo; y el desarrollo que es básico para saber cómo lograr los objetivos mediante una eficaz selección y el adecuado desempeño dentro de la empresa.



Figura 4. Cálculo del nivel de gestión por competencias

Problema General

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

Problema específico 2

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

Problema específico 3

¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?

Objetivos

Objetivo General

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Objetivo específico 2

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Objetivo específico 3

Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

MÉTODOLOGÍA

El Diseño de la Investigación fue hipotético deductivo ya que busca generar algunas soluciones en base al problema identificado y ver si los datos están relacionados con los datos obtenidos, el cual busca mejorar algunas teorías. Como indica Cegarra (2011) “el método hipotético-deductivo no solo se observa o aplica en las investigaciones sino también en la vida ordinaria, siendo un medio que permite encontrar la solución a los problemas que nos planteamos, tratando de encontrar hipótesis referente al problema y ver si los datos se acercan a las posibles soluciones y se comprueba si los datos que se tienen están acorde con ellas.” (p. 82).

El enfoque fue cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista(2014) infieren que “el enfoque cuantitativo nace de una idea que involucra preguntas y objetivos que tiene la investigación, en la cual se construye una perspectiva teórica y se revisa la literatura. Donde figuran las hipótesis fijando y midiendo las variables a través de métodos estadísticos para luego tener una conclusión respecto a las hipótesis” (p. 4). Como indica el autor, se busca recolectar datos en forma numérica con la finalidad de probar hipótesis.

El tipo de investigación es explicativa ya que busca encontrar las causas de la problemática estando orientada a descubrir que factores causales pudieron afectar la ocurrencia de un fenómeno, yendo a la profundidad de la descripción de los conceptos o los fenómenos existentes.

Es Experimental ya que la investigación se enfoca en repetir las mismas condiciones de la empresa esperando que se puedan establecer relaciones constantes considerando el determinismo de los fenómenos.

Es aplicada ya que como señala Cegarra (2011) esta conlleva a resolver las dificultades o problemas, mediante el desarrollo de las ideas las cuales pueden desarrollarse a mediano o corto plazo, con la finalidad de que sean innovadoras, mejoren los procesos o productos, y mejoren la productividad y la calidad. (p.42).

Es Pre-experimental ya que se aplica a un grupo mediante un pre test y pos test, el cual trata de administrar un estímulo o tratamiento que incluya una post-prueba o en la de pre-prueba / post-prueba a un grupo fijo.

RESULTADOS

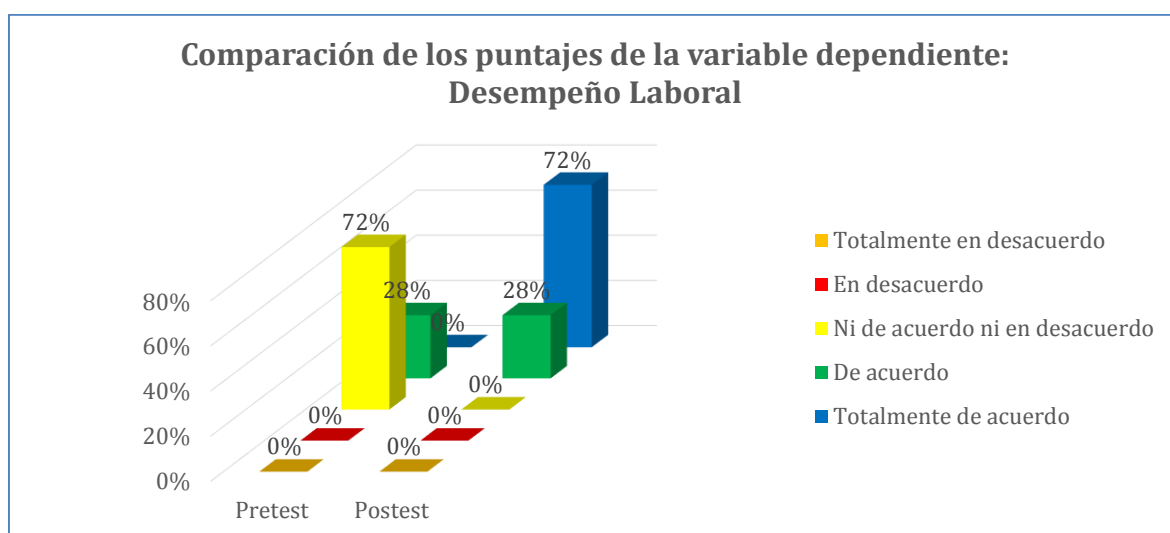


Figura 5. Comparación de los puntajes del desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 5, se observa que los puntajes alcanzados en el pretest representa las condiciones iniciales en el desempeño laboral en los representantes de ventas; posteriormente luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones a las puntuaciones respecto al pretest, tal como se aprecia en la figura.

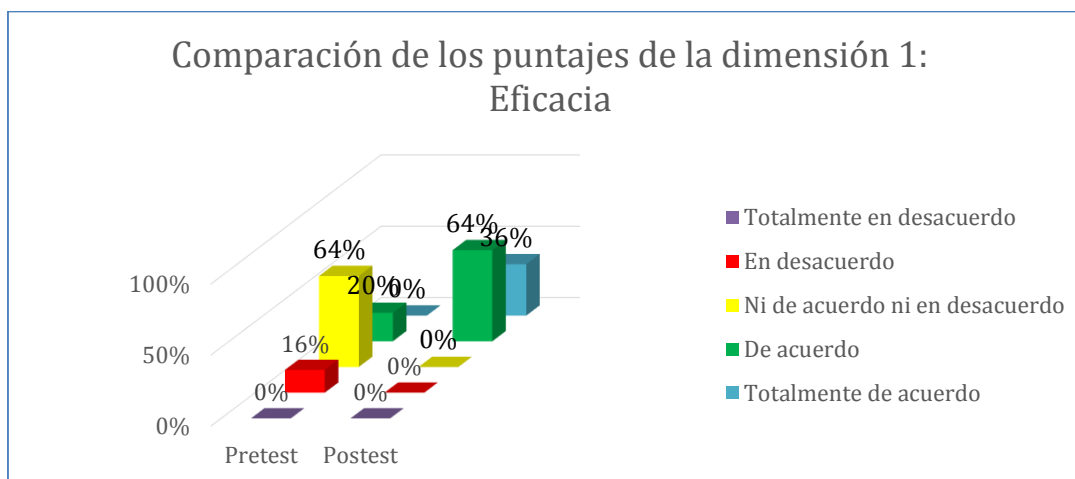


Figura 7. Comparación de los puntajes de la dimensión1: eficacia en el desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 7, se observa que el puntaje en el pretest de la dimensión eficacia en el desempeño laboral, representa las condiciones iniciales; posteriormente luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones logrando un 64% están de acuerdo y un 36% están totalmente de acuerdo, tal como se aprecia en la figura.

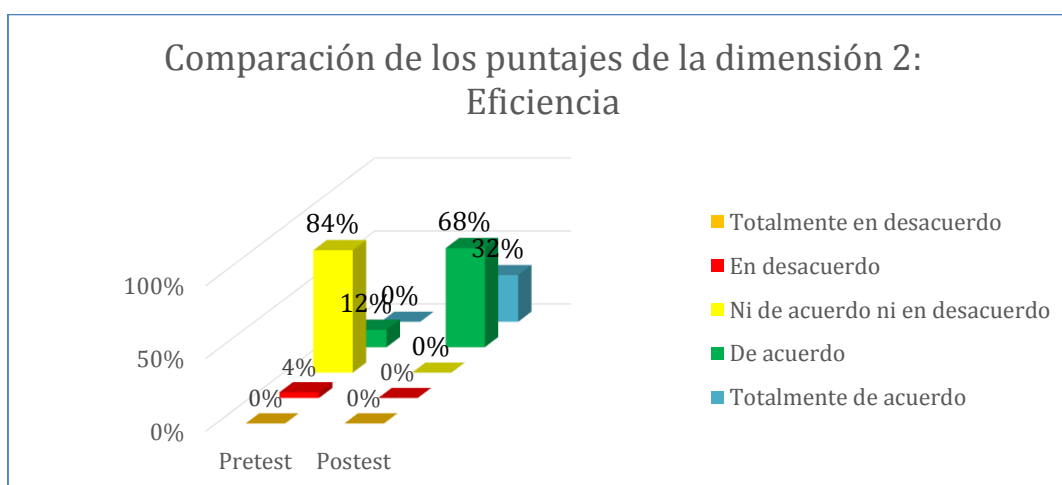


Figura 9. Comparación de los puntajes de la dimensión1: eficacia en el desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 9, se visualiza que el puntaje en el pretest de la dimensión eficiencia en el desempeño laboral, representa las condiciones iniciales; posteriormente a la aplicación del modelo de gestión por competencias se observa que mejoró las puntuaciones logrando un 68% están de acuerdo y un 32% están totalmente de acuerdo, tal como se aprecia en la figura.

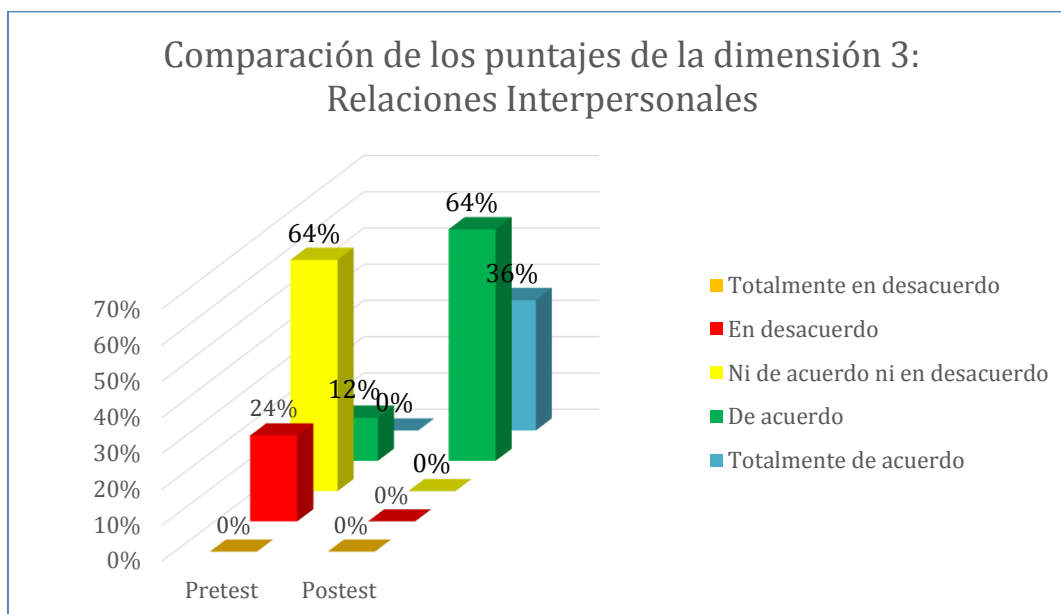


Figura 11. Comparación de los puntajes de la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral (pre test y post test)

De la figura 11, se aprecia que el puntaje en el pretest de la dimensión relaciones interpersonales en el desempeño laboral, representa las condiciones iniciales; posteriormente luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias se identificó que mejoró las puntuaciones logrando un 64% que están de acuerdo y un 36% están totalmente de acuerdo, tal como se aprecia en la figura.

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se halló que el desempeño laboral de la muestra estudiada sí influye en la gestión por competencias ya que en el pre test se obtuvo un 72% que está en ni de acuerdo ni en desacuerdo y el solo el 28% están de acuerdo. Luego la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el nivel de acuerdo solo es el 7% y están totalmente de acuerdo un 72% dentro del área comercial de Grupo Norte S.A.C, esto coincide con la tesis de Martínez (2016) en la cual realizó una propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria donde se muestra que el desempeño laboral sí influye en la gestión por competencias de los trabajadores.

Respecto al desempeño laboral y la eficacia de la muestra estudiada, en el pre test se obtuvo un valor de 3.04 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.36 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 6 y 7; esto indica una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión eficacia mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por competencias, esto coincide con la tesis de Reinoso (2015), quien en su tesis tiene una propuesta de modelo de gestión por competencias del talento humano para el Hospital Básico Píllaro, con el objetivo de lograr una mejora en el servicio en su calidad para el ciudadano, obtuvo una significación de 0.05, el 84% consideró que la competencia laboral tiene buen nivel y esto se logra gracias a la implantación del modelo, en los ámbitos de actualización, planificación, ejecución y seguimiento, con el objetivo de asegurar la calidad en el servicio público.

En relación al desempeño laboral y la eficacia en el pre test se obtuvo un valor de 3.08 que se significa Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que en el post test fue de 4.32 que significa de acuerdo tal como se evidencia en la figura 8 y 9; esto indica una gran diferencia antes y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias; asimismo, la dimensión eficiencia mínima fue del 2 antes, y 4 después de la aplicación del modelo de gestión por competencias, respaldado por Vera (2016) realizó una investigación titulada “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo; tesis de la Universidad Técnica de Manabí” la cual tuvo como objetivo ver la incidencia y evaluar la gestión por competencias y el desempeño dentro del factor humano. Siendo una tesis descriptiva correlacional, con una población de 27 colaboradores y habiendo realizado encuesta para obtener la mayor información posible y veraz, siendo la gestión por competencia adecuada en el Banco Guayaquil, con un enfoque de modelo conductista, que quiere decir que tiene bien definida sus competencias en los colaboradores con mayor desempeño, valorando la iniciativa, la adaptación al cambio y el liderazgo que muestran dentro de la organización.

Según los resultados obtenidos en relación al desempeño laboral y las relaciones interpersonales se observó que los puntajes en el pretest en la dimensión 3: relaciones interpersonales en el desempeño laboral, de los cuales se puede indicar que el 24% se encuentran en nivel en desacuerdo, el 64% se ubican en el nivel ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 12% del representante de venta estuvo de acuerdo. Luego de la aplicación del modelo de gestión por competencias, en el post test se obtuvo que el 64%

se ubica en el nivel de acuerdo y el 36% está totalmente de acuerdo, permitiéndonos afirmar que el modelo de gestión por competencias permite mejorar las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C respaldado por Marcillo (2014), realizó una investigación titulada el "Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí cuyo objetivo fue para lograr el mejoramiento del desempeño laboral, implementando un modelo de gestión por competencias del talento humano. El tipo de investigación que utilizó fue aplicada de nivel correlacional y aplicó una entrevista y encuestas para recolectar información. Concluyendo en que se podía implementar un modelo de gestión por competencia del talento humano utilizando la información que se tuvo de los servidores públicos de los gobiernos autónomos del sur de Manabí. Siendo esta investigación de gran apoyo para determinar que dimensiones intervienen en la variable dependiente que es el desempeño laboral en la empresa.

CONCLUSIONES

Primero: Para los próximos estudios con escenarios similares con la presente investigación, se sugiere tener como referencia la eficacia para cualquier empresa comercial en el área comercial. Con el objetivo de poder mejorar el desempeño laboral, se podrá incrementar la eficacia a través de la gestión por competencias.

Segundo: Para los próximos estudios con escenarios similares con la presente investigación, se sugiere tener como referencia la eficiencia para cualquier empresa comercial en el área comercial. Con el objetivo de poder mejorar el desempeño laboral, se podrá incrementar la eficacia a través de la gestión por competencias.

Tercero: Para los próximos estudios con escenarios similares con la presente investigación, se sugiere tener como referencia las relaciones personales para cualquier empresa comercial en el área comercial. Con el objetivo de poder mejorar el desempeño laboral, se podrá incrementar la eficacia a través de la gestión por competencias.

Cuarto: Como recomendación final, se sugiere aplicar la investigación en empresas, para observar que tipo de resultados se obtendrán de la aplicación del modelo de gestión por competencias en las diversas empresas comerciales con la finalidad de que mejoren el desempeño laboral de sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica* (Díaz Santos ed.). Madrid.
- De Luna, A. (2008). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una institución gubernamental*. (Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar), recuperada de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisicem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México: McGraw- Hill.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional José María Arguedas), recuperada de
<http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3>
- Reinoso, M. (2015), *Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro*, Tesis de la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa estudiante, egresado (X), docente (), del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N°72567119, con el artículo titulado

“Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, 29 de Enero del 2019

Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia								
Título: Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C								
Autor: Alessandra Melissa Vizcarra Delgado								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>Problema específico 1</p> <p>¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?</p> <p>Problema específico 2</p> <p>¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en la eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?</p> <p>Problema específico 3</p> <p>¿Cómo influye un modelo de gestión por competencias en las relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1</p> <p>Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el nivel de eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p> <p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el grado de eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p> <p>Objetivo específico 3</p> <p>Determinar cómo influye un modelo de gestión por competencias en el nivel de relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1</p> <p>El modelo de gestión por competencias incrementa el nivel de eficacia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p> <p>Hipótesis específica 2</p> <p>El modelo de gestión por competencias incrementa el grado de eficiencia en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>El modelo de gestión por competencias incrementa el nivel de relaciones interpersonales en el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C</p>	Variable 1: Gestión por competencias					
			Dimensiones		Descripción			
			<p>El saber</p> <p>El hacer</p> <p>El ser</p>		<p>Con conocimiento técnicos de gestión</p> <p>Son habilidades innatas y fruto de la experiencia y el aprendizaje</p> <p>Son actitudes personales, comportamientos, valores y motivación</p>			
			Variable 2: Desempeño Laboral					
			Dimensiones		Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	
			Eficacia		<p>Planifica y organiza sus actividades a realizar en la empresa Grupo Norte S.A.C.</p> <p>Considera usted que tiene un enfoque Pro activo con las familias interesadas a ser socias de la empresa.</p> <p>Cree que la cantidad y calidad de trabajo son adecuadas a las exigencias de Grupo Norte S.A.C.</p> <p>Logra los objetivos planteados por la empresa.</p> <p>Es eficaz frente a las tareas encomendadas en la empresa Grupo Norte S.A.C.</p>	Puntos		
							Rangos	Puntos
			Eficiencia		<p>Hace uso racional de los recursos de la empresa Grupo Norte S.A.C.</p> <p>Mantiene su desempeño de forma eficiente</p> <p>Es minucioso(a) en la aplicación de la normatividad y los procedimientos de la empresa Grupo Norte S.A.C.</p> <p>Culmina su trabajo oportunamente dentro del horario establecido.</p> <p>Es eficiente en su rendimiento laboral dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.</p>	Puntos	0-20%	0
							21-40%	1
							41-60%	2
61-80%	3							
81-90%	4							
Relaciones interpersonales		<p>Tiene posibilidad de tomar decisiones en su trabajo</p> <p>Muestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de ventas asignados mensualmente</p> <p>Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal</p> <p>Se muestra asequible al cambio dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.</p> <p>Muestra nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar el proceso de captación y ventas</p>	Puntos	>91%	5			

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Nivel: Explicativa, experimental y Aplicada</p> <p>Diseño: Pre-experimental</p> <p>Método: Cuantitativo</p>	<p>Población: Estratificado</p> <p>Tipo de muestreo: Aleatorio simple</p> <p>Tamaño de muestra: Estratificado</p>	<p>Variable dependiente: Desempeño laboral</p> <p>Técnica: Fichaje</p> <p>Instrumentos: Ficha de registro</p> <p>Autor: Alessandra Vizcarra Delgado Año: 2018 Monitoreo: Ámbito de Aplicación: desempeño laboral del área comercial Forma de Administración: en dos tiempo (pretest antes de aplicar el modelo de gestión por competencias y un postest des pues de aplicar el modelo de gestión por competencias)</p> <p>Informante: Grupo Norte S.A.C.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tabla de frecuencia - Tabla de porcentajes - Gráficos de barras - Caja de bigotes</p> <p>INFERENCIAL: -Prueba de normalidad debe analizar: Si $p < 0,05$ será un análisis no paramétrico y le correspondería el análisis estadístico de rangos de Wilcoxon Si $p > 0,05$ será un análisis paramétrico, le correspondería el análisis estadístico de T STUDENT.</p>

ANEXO 3: Instrumento



CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado colaborador, el presente cuestionario es y tiene como objetivo recopilar datos sobre su desempeño laboral dentro del área comercial.

Datos Generales:

- ✓ Sexo: M F
 ✓ Edad: _____

Instrucciones:

- ✓ Responda las siguientes preguntas, marcando con una (X) la alternativa que mejor lo represente.
- ✓ Seleccione solo una alternativa por cada pregunta.
- ✓ Contestar con la mayor claridad posible. Cabe precisar que no hay respuesta correcta ni incorrecta

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

VARIABLES, DIMENSIONES E ITEMS	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Dimensión: Eficacia					
1. Planifica y organiza sus actividades a realizar en la empresa Grupo Norte S.A.C.					
2. Considera usted que tiene un enfoque Pro activo con la Organización.					
3. Cree que la cantidad y calidad de trabajo son adecuadas a las exigencias de Grupo Norte S.A.C.					
4. Tiene conocimientos sobre las funciones a realizar y objetivos que desea lograr la empresa.					
5. Es responsable frente a las tareas encomendadas en la empresa Grupo Norte S.A.C.					
Dimensión: Eficiencia					
6. Hace uso racional de los recursos de la empresa Grupo Norte S.A.C.					
7. Mantiene su desempeño de forma eficiente					

8. Es minucioso(a) en la aplicación de la normatividad y los procedimientos de la empresa Grupo Norte S.A.C.					
9. Culmina su trabajo oportunamente dentro del horario establecido.					
10. Es eficiente en su rendimiento laboral dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.					
Dimensión: Relaciones Interpersonales					
11. Tiene posibilidad de tomar decisiones en su trabajo					
12. Muestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de ventas asignados mensualmente					
13. Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal					
14. Se muestra asequible al cambio dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.					
15. Muestra nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar el proceso de captación y ventas					

Fuente: El investigador

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 4: Validez de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN EFICACIA								
1	Planifica y organiza sus actividades a realizar en la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
2	Considera usted que tiene un enfoque Pro activo con las familias interesadas a ser socias de la empresa.	✓		✓		✓		
3	Cree que la cantidad y calidad de trabajo son adecuadas a las exigencias de Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
4	Logra los objetivos planteados por la empresa.	✓		✓		✓		
5	Es eficaz frente a las tareas encomendadas en la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN EFICIENCIA								
6	Hace uso racional de los recursos de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
7	Mantiene su desempeño de forma eficiente	✓		✓		✓		
8	Es minucioso(a) en la aplicación de la normatividad y los procedimientos de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
9	Culmina su trabajo oportunamente dentro del horario establecido.	✓		✓		✓		
10	Es eficiente en su rendimiento laboral dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES								
11	Tiene posibilidad de tomar decisiones en su trabajo	✓		✓		✓		
12	Muestra actitud positiva para integrarse a los equipos de ventas asignados mensualmente	✓		✓		✓		
13	Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal	✓		✓		✓		
14	Se muestra asequible al cambio dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
15	Muestra nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar el proceso de captación y ventas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable


Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: ALCAN ZAPATA NOEC DNI: 00167082

Especialidad del validador: MIETO DOLADO

... 01 de 12 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN EFICACIA								
1	Planifica y organiza sus actividades a realizar en la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
2	Considera usted que tiene un enfoque Pro activo con las familias interesadas a ser socias de la empresa.	✓		✓		✓		
3	Cree que la cantidad y calidad de trabajo son adecuadas a las exigencias de Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
4	Logra los objetivos planteados por la empresa.	✓		✓		✓		
5	Es eficaz frente a las tareas encomendadas en la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN EFICIENCIA								
6	Hace uso racional de los recursos de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
7	Mantiene su desempeño de forma eficiente	✓		✓		✓		
8	Es minucioso(a) en la aplicación de la normatividad y los procedimientos de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
9	Culmina su trabajo oportunamente dentro del horario establecido.	✓		✓		✓		
10	Es eficiente en su rendimiento laboral dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES								
11	Tiene posibilidad de tomar decisiones en su trabajo	✓		✓		✓		
12	Muestra actitud positiva para integrarse a los equipos de ventas asignados mensualmente	✓		✓		✓		
13	Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal	✓		✓		✓		
14	Se muestra asequible al cambio dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.	✓		✓		✓		
15	Muestra nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar el proceso de captación y ventas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

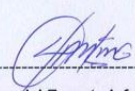
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: D.C. Adilio Christian Ordóñez Pérez DNI: 20108357

Especialidad del validador: metodólogo

29 de 11 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN EFICACIA								
1	Planifica y organiza sus actividades a realizar en la empresa Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
2	Considera usted que tiene un enfoque Pro activo con las familias interesadas a ser socias de la empresa.	X		X		X		
3	Cree que la cantidad y calidad de trabajo son adecuadas a las exigencias de Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
4	Logra los objetivos planteados por la empresa.	X		X		X		
5	Es eficaz frente a las tareas encomendadas en la empresa Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
DIMENSIÓN EFICIENCIA								
6	Hace uso racional de los recursos de la empresa Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
7	Mantiene su desempeño de forma eficiente	X		X		X		
8	Es minucioso(a) en la aplicación de la normatividad y los procedimientos de la empresa Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
9	Culmina su trabajo oportunamente dentro del horario establecido.	X		X		X		
10	Es eficiente en su rendimiento laboral dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES								
11	Tiene posibilidad de tomar decisiones en su trabajo	X		X		X		
12	Muestra actitud positiva para integrarse a los equipos de ventas asignados mensualmente	X		X		X		
13	Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal	X		X		X		
14	Se muestra asequible al cambio dentro de la empresa Grupo Norte S.A.C.	X		X		X		
15	Muestra nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar el proceso de captación y ventas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador ^{Dr} Mg: CARRANZA ESTELA TEODORO DNI: 08074405

Especialidad del validador: MARQUEZINE

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30 de 11 del 2018



Firma del Experto Informante.
Especialidad

ANEXO 5: Permiso de la institución donde se aplicó el estudio

Lima, 10 de setiembre de 2018

CONSTANCIA

Según la presente, hacemos constar que la **Srta. ALESSANDRA MELISSA VIZCARRA DELGADO**, identificada con DNI: 72567119, estudiante de la unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo en Lima-Perú, viene realizando la investigación cuyo título es: **"Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C."** con el fin de mejorar el desempeño laboral de los representantes de ventas del área comercial. Asimismo, viene realizando las entrevistas, encuestas, cuestionarios y lo que considere necesario con los fines que considere convenientes para ser usados exclusivamente en la elaboración de las tesis que viene realizando para obtener el grado de Magister en Administración de Negocios.

Atentamente,



ANEXO 6: Base de datos – Pretest y Postest

Base de datos - PRETEST																					
item	Eficacia					Total	Pretest	Eficiencia					Total	Pretest	Relaciones Interpersonales					Total	Pretest
	1	4	2	3	3			4	16	4	3	4			2	2	4	15	3		
2	3	2	1	2	1	9	2	3	2	4	2	2	13	3	2	4	3	2	2	13	3
3	2	3	1	1	1	8	2	2	4	3	1	1	11	3	2	3	1	3	3	12	3
4	4	3	2	3	3	15	3	3	3	1	2	3	12	3	4	4	1	2	4	15	3
5	2	3	1	4	2	12	3	2	1	4	1	4	12	3	4	3	1	4	3	15	3
6	2	2	2	3	4	13	3	4	3	1	1	3	12	3	3	2	2	3	2	12	3
7	2	1	2	2	3	10	2	4	2	2	2	4	14	3	1	2	3	1	3	10	2
8	3	1	3	3	2	12	3	2	1	3	3	3	12	3	2	2	2	4	3	13	3
9	4	4	2	2	2	14	3	3	1	4	2	4	14	3	2	3	4	3	1	13	3
10	3	4	2	2	4	15	3	3	2	3	3	2	13	3	2	1	1	1	1	6	2
11	2	3	1	2	3	11	3	1	3	2	2	2	12	3	3	1	4	2	4	14	3
12	2	3	1	4	3	13	3	3	2	4	2	1	12	3	2	4	2	2	2	12	3
13	2	4	1	4	3	14	3	3	1	2	1	4	11	3	1	2	4	3	1	11	3
14	2	4	1	4	1	12	3	2	3	4	1	4	14	3	3	2	2	4	2	13	3
15	1	3	4	4	2	14	3	4	4	4	4	1	17	4	3	2	2	3	4	14	3
16	2	2	4	3	3	14	3	4	4	4	1	3	16	4	1	1	2	1	2	7	2
17	1	1	2	3	3	10	2	1	2	3	3	4	13	3	3	2	2	4	4	15	3
18	4	2	1	4	2	13	3	1	3	4	2	4	14	3	3	3	3	4	4	17	4
19	3	4	4	4	1	16	4	2	4	3	4	1	14	3	2	4	2	1	4	13	3
20	4	3	4	2	3	16	4	2	4	2	2	2	12	3	4	4	2	3	3	16	4
21	4	2	3	2	3	14	3	2	4	4	4	3	17	4	4	3	3	2	4	16	4
22	4	3	1	4	2	14	3	1	1	1	1	4	8	2	1	3	2	3	1	10	2
23	3	4	1	3	1	12	3	1	3	1	3	3	11	3	3	1	1	3	1	9	2
24	4	4	4	3	4	19	4	2	3	4	2	3	14	3	1	1	4	4	2	12	3
25	4	4	4	1	4	17	4	3	1	2	3	4	13	3	1	1	3	2	3	10	2

Base de datos - POSTEST																					
item	Eficacia					Total	Postest	Eficiencia					Total	Postest	Relaciones					Total	Postest
	1	5	4	3	4			5	21	5	3	5			4	3	5	20	4		
2	3	4	3	3	5	18	4	3	3	5	4	5	20	4	5	3	4	5	5	22	5
3	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	5	4	20	4	5	3	4	3	4	19	4
4	4	4	4	3	3	18	4	4	3	5	3	5	20	4	3	5	3	4	5	20	4
5	5	3	3	3	3	17	4	3	5	3	3	4	18	4	3	3	4	4	3	17	4
6	4	3	5	3	4	19	4	3	4	3	3	4	17	4	4	4	3	5	5	21	5
7	3	3	5	5	5	21	5	5	3	3	3	3	17	4	5	3	3	3	3	17	4
8	4	3	4	3	5	19	4	3	3	4	3	4	17	4	4	3	4	5	3	19	4
9	4	3	4	5	3	19	4	4	5	4	5	3	21	5	3	4	5	5	4	21	5
10	5	4	3	4	3	19	4	5	5	5	4	5	24	5	4	4	3	4	3	18	4
11	5	4	5	5	5	24	5	3	3	4	5	5	20	4	5	3	5	4	3	20	4
12	5	3	5	4	4	21	5	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	3	17	4
13	3	4	3	4	4	18	4	4	4	5	5	3	21	5	4	4	5	5	3	21	5
14	5	4	3	5	3	20	4	5	5	3	3	4	20	4	3	4	5	3	5	20	4
15	4	4	5	5	3	21	5	4	3	5	5	4	21	5	5	3	5	5	5	23	5
16	5	3	5	4	5	22	5	5	4	5	4	4	22	5	4	4	3	5	5	21	5
17	5	3	3	4	3	18	4	5	4	3	5	4	21	5	5	4	3	5	3	20	4
18	5	5	5	3	3	21	5	3	5	5	4	3	20	4	4	4	4	5	4	21	5
19	3	3	5	3	3	17	4	3	4	4	4	5	20	4	5	3	5	4	3	20	4
20	5	4	5	4	4	22	5	3	5	3	5	4	20	4	3	5	3	3	3	17	4
21	4	5	4	4	4	21	5	5	4	3	4	3	19	4	4	5	3	5	3	20	4
22	3	5	5	3	4	20	4	5	4	5	5	4	23	5	5	3	3	4	3	18	4
23	4	4	5	4	3	20	4	3	4	4	3	4	18	4	5	5	3	5	5	23	5
24	4	4	3	3	5	19	4	3	3	5	3	4	18	4	3	5	4	3	5	20	4
25	3	3	3	5	5	19	4	3	5	5	5	4	22	5	3	5	3	3	5	19	4

ANEXO 7: Print Resultados

BASE DE DATOS - PRUEBA PILOTO																
Sujetos	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	suma
1	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	48
2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	44
3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	4	42
4	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	2	2	4	3	39
5	3	3	2	2	3	2	3	4	3	4	2	4	2	3	4	44
6																
	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	39
7	3	3	3	2	4	2	3	3	2	4	2	2	3	3	4	43
8	3	3	4	4	2	2	4	2	3	4	2	3	3	4	4	47
9	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	51
10	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	52

Calculo del Alfa de Cronbach: mediante la varianza de los items

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α = Alfa de Cronbach

K = Número de items

Vi = Varianza de cada item

Vt = Varianza del total

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,730	15

Como se aprecia el resultado del análisis de confiabilidad elaborado en el SPSS v.24. es de 0.730, lo que indica un alto valor de confiabilidad, es decir nuestro instrumento es confiable.

ANEXO 9: Modelo de gestión por competencias

Modelo de gestión por competencias						
Grupo Norte S.A.C.						
INTRODUCCIÓN						
La presente investigación contiene la clasificación de un representante de venta de la empresa y las especificaciones necesarias que deben cubrir para poder ejecutar eficazmente sus funciones.						
Las especificaciones consideradas son; misión del puesto, responsabilidades, autoridad y relaciones, requisitos académicos, conocimientos, habilidades, competencias genéricas, de conocimientos, de gestión y personales.						
MISIÓN DEL PUESTO:						
Vender las membresías de la empresa						
RESPONSABILIDADES						
1. Realizar reuniones de ventas a las familias que estén interesadas en la empresa						
2. Ejecutar actividades recreacionales con las familias y parejas involucradas						
3. Promocionar el club externamente						
4. Realizar seguimiento a los clientes con la intención de cerrar las ventas en beneficio a la empresa						
REQUISITOS ACADÉMICOS						
Profesional en marketing o carrera relacionada a las ventas						
EXPERIENCIA LABORAL						
2 - 5 años						
COMPETENCIAS		NIVELES				
I. Competencias Genéricas		5	4	3	2	1
Trabajo en equipo			X			
Compromiso			X			
Atención al cliente		X				
II. Competencias de Conocimientos		5	4	3	2	1
Técnicas de ventas y cierre		X				
Conocimiento del club y sus beneficios		X				
Gestión de clientes		X				
III. Competencias de gestión		5	4	3	2	1
Habilidades para dirigirse a numerosas familias		X				
Capacidad comunicativa		X				
IV. Competencias Personales		5	4	3	2	1
Colaboración			X			
Presentación del servicio			X			
Comunicación e influencia			X			

Fuente: Elaboración propia



Resumen de coincidencias

22 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	11 %	>
2	repositorio.udl.edu.pe Fuente de Internet	2 %	>
3	www.xcompetencias.c... Fuente de Internet	1 %	>
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>
6	www.ust.cl	1 %	>



Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:
Dr. Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa

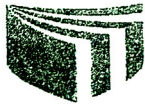
ASESOR:
Dr. Noel Alcaz Zapata

SECCION:
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACION:
Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA - PERU
2018





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa
D.N.I. : 72567119
Domicilio : Jr. Las Encinas 595 Urb. Los Jardines - S.M.P
Teléfono : Fijo : Móvil : 951773647
E-mail : alessandravizcarra@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra
Mención : Administración de Negocios - MBA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa

Título de la tesis:

Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

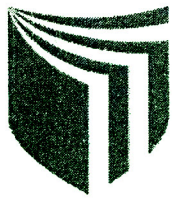


No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : Alessandra

Fecha : 02/03/19



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Vizcarra Delgado, Alessandra Melissa

INFORME TITULADO:

Modelo de gestión por competencias para mejorar

el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA.

SUSTENTADO EN FECHA: 29 de enero 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobada por mayoría



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado "**Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en el área comercial de Grupo Norte S.A.C.**" del estudiante **Alessandra Melissa Vizcarra Delgado**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 18 de enero del 2019




Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282