



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN
LA EMPRESA GRUPO TRES GGG S.A.C. ATE - 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

VÍLCHEZ LAVERIANO, JAZMÍN YURJA

ASESOR:

DELGADO ARENAS, RAUL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LIMA - PERÚ

2016

PÁGINA DEL JURADO

Presidente

Secretario

Vocal

DEDICATORIA

Con el más preciado de mis sentimientos, le dedico este esmerado trabajo de investigación a las personas que estuvieran cerca de mí y que hicieron todo en la vida para lograr mis sueños, por guiarme cuando el camino parecía confuso e interminable, a ustedes por siempre mi preciosa familia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el resultado de ésta investigación a todas las personas que de alguna forma son parte de éste trabajo, agradezco a mis padres, tíos, primos y abuelos que siempre estuvieron a mi lado cuidando de mí y alentándome a ser cada día mejor.

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo Vílchez Laveriano, Jazmín Yurja con DNI N° 74233127, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Escuela de administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 15 de julio del 2016

Laveriano, Jazmín Yurja.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GRUPO TRES GGG S.A.C. ATE - 2016”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración.

Laveriano, Jazmín Yurja.

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DECLARACION DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad Problemática	12
1.2. Trabajos Previos	13
1.3. Teorías Relacionadas al Tema	18
1.4. Formulación del Problema	24
1.5. Justificación del estudio	25
1.6. Hipótesis	26
1.7. Objetivos	26
II. MÉTODO.....	27
2.1. Diseño de investigación	27
2.1. Variables, Operacionalización	28
2.3. Población y muestra.....	29
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	30
2.5. Método de análisis de datos.....	33
III. RESULTADOS	34
IV. DISCUSIÓN	42
V. CONCLUSIONES	45
VI. RECOMENDACIONES	46
VII. REFERENCIAS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Operacionalización de variable	28
Tabla N° 02: Ficha técnica	31
Tabla N° 03: Validación del instrumento de recolección de datos.....	31
Tabla N° 04: Resumen de procesamiento de casos – Fiabilidad.....	32
Tabla N° 05: Confiabilidad del cuestionario de gestión por competencias del talento humano.....	32
Tabla N° 06: Análisis de la Gestión Por Competencias Del Talento Humano	34
Tabla N° 07: Análisis De Preguntas Sobre Gestión Personal	35
Tabla N° 08: Análisis De Preguntas Sobre La Capacidad Analítica, Conceptual Y Búsqueda De Información	36
Tabla N° 09: Análisis De Preguntas Sobre El Logro	37
Tabla N° 10: Análisis De Preguntas Sobre La Capacidad De Influencia.....	38
Tabla N° 11: Análisis De Preguntas Sobre La Gestión Del Equipo	39
Tabla N° 12: Análisis De Preguntas Sobre Las Competencias Suplementarias ..	40
Tabla N° 13: Frecuencia Gestión Por Competencias Del Talento Humano	67
Tabla N° 14: Frecuencia Gestión Personal	68
Tabla N° 15: Frecuencia Capacidad Analítica, Conceptual Y Búsqueda De Información.....	69
Tabla N° 16: Frecuencia Logro.....	70
Tabla N° 17: Frecuencia Capacidad De Influencia.....	71
Tabla N° 18: Frecuencia Gestión Del Equipo.....	72
Tabla N° 19: Frecuencia Competencias Suplementarias	73

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo general determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Para alcanzar este fin nos apoyamos en el modelo de gestión por competencias de Hay Mc Ber (Hay Group) del teórico Mc Clelland; la metodología siguió una investigación de diseño no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo. Se efectuó un censo a 32 trabajadores, los cuales conforman el total de la población. Los datos obtenidos por el instrumento de investigación fueron debidamente procesados en el programa estadístico “SPSS Statistics Versión 22”, mediante el cual se concluyó que la gestión por competencias del talento humano en la empresa es calificada como buena por el 94% de los trabajadores encuestados; asimismo, las dimensiones: gestión personal; capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información; capacidad de influencia; gestión del equipo y las competencias suplementarias, son calificadas como buenas, superando el 59% de aceptación entre los trabajadores; sin embargo, la dimensión logro alcanza la calificación de buena sólo en el 50% de los encuestados.

Palabras claves:

Gestión por competencias; Gestión personal, Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información; Logro; Capacidad de influencia; Gestión del equipo; Competencias suplementarias.

ABSTRACT

This thesis had as general objective to determine the competence management of human talent in the company GGG Group Three S.A.C. ATE - 2016. To achieve this goal we rely on the competence management model Mc Ber Hay (Hay Group) theoretical McClelland; the methodology followed a non-experimental design research, cross-sectional and descriptive level. A census was performed to 32 workers, who make up the total population. The data obtained by the research instrument were duly processed in the statistical program "SPSS version 22", by which it was concluded that competence management of human resources in the company is rated as good by 94% of workers surveyed ; also, dimensions: personnel management; ; Analytical, conceptual and information search capability ability to influence; management team and additional powers, are rated as good, exceeding the 59% acceptance among workers; however, the achievement dimension reaches good score in only 50% of respondents.

Keywords:

Competence Management; personnel management, analytical, conceptual and information search capability; Achievement; Ability to influence; Team management; Additional competence.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrollado para obtener el grado de licenciado en administración tuvo como consigna establecer los puntos claves sobre la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ubicada en el distrito de Ate al año 2016.

Se considera de suma importancia el desarrollo del tema de la gestión del talento humano debido a que uno de los principales pilares para el adecuado funcionamiento de las organizaciones y la consecución de objetivos en el corto y largo plazo son los recursos humanos; asimismo, debido a la creciente necesidad de incrementar no sólo la competitividad y el bienestar empresarial, sino también el de los trabajadores. En específico, enfocado desde los modelos de gestión por competencias.

El contenido del presente trabajo de investigación se ha dividido por capítulos: en el capítulo I se describe la realidad problemática en el cual se identifica la situación problemática en estudio, los trabajos previos que sirven de antecedentes a la investigación, las teorías relacionadas que sirven de fundamento a las ideas vertidas a lo largo del proyecto, la formulación del problema con el que se expresa el problema a través de preguntas de investigación, las justificaciones desde distintas perspectivas y los objetivos que se esperan alcanzar; en el capítulo II se desarrolla el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, identificación de la población y determinación de la muestra, selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, métodos de análisis de datos y los aspectos éticos; finalmente, en el capítulo III se encuentran los aspectos administrativos tales como los recursos y el presupuesto a emplear, el financiamiento y el cronograma de ejecución de la investigación.

1.1. Realidad Problemática

En el contexto internacional, encontramos que con la dinámica de la economía y el consecuente escenario de crecimiento y cambio en los diversos sectores económicos observamos que las empresas se hacen cada vez más complejas, en las cuales se exige de los trabajadores no solo la capacidad para desarrollar una tarea, sino también un conjunto de competencias interrelacionadas que destaquen al personal de entre sus compañeros. Al respecto Boyatzis citado por Urien (s.f.), encontró que “[...] en un estudio sobre más de 2000 gerentes de 12 grandes empresas, el 81% de las competencias que distinguían a los líderes destacados estaban relacionados con la inteligencia emocional.”

A nivel nacional, según datos del Banco Central de Reserva del Perú reportados en su Memoria 2013, “la economía peruana creció 5,8 por ciento en 2013, tasa inferior a la registrada en 2012 (6,0 por ciento)”, a consecuencia de un contexto internacional menos favorable y un alto grado de incertidumbre y desaceleración de las economías emergentes. Precisamente, debido a estos cambios en los ciclos económicos, las organizaciones peruanas recalculan constantemente sus expectativas y ponen en marcha múltiples estrategias para tratar de adaptarse este nuevo ambiente. Como consecuencia, los directores ejecutivos de las diversas firmas que componen el espectro empresarial peruano exigen que sus colaboradores desarrollen el mayor número de actividades posibles en el menor tiempo, que adopten las exigencias del entorno, que cumplan con los objetivos propuestos, que se adapten a los cambios del mercado y entreguen los mejores resultados para sus organizaciones; en el peor de los casos, colocando a imposición una forma de gestionar el talento humano con la única finalidad de que la empresa alcance los objetivos que se ha planteado, sin considerar muchas veces que cada personal tiene sus propias necesidades, deseos, personalidad, objetivos, modos de vida, creencias y cultura.

Al respecto, Alles menciona que:

[...] ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un *mal necesario* o un *centro de gastos*, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de negocios. (2008, p. 9).

En particular, cuando analizamos la gestión por competencias del talento humano en un entorno distinto al de las grandes compañías y lo trasladamos al ambiente de las pequeñas empresas que desarrollan sus actividades en el distrito de Ate, el tema se aprecia aún más interesante; puesto que, el contexto de las pequeñas empresas posee características propias que hacen distinto el nacimiento, desarrollo y las adaptaciones de la gestión del personal.

Específicamente, en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. dedicada a la producción textil en el distrito de Ate, encontramos el problema de no saber cómo se desarrolla la gestión por competencias del talento humano y si esto podría afectar de forma positiva o negativa en el desempeño de los trabajadores y por ende en el desarrollo general de la organización.

1.2. Trabajos Previos

La temática de la gestión por competencias del talento humano ha sido debidamente documentada en la literatura de las ciencias empresariales. Así diversos investigadores de corte internacional y nacional han desarrollado trabajos de investigación de suma importancia para la comprensión de este fenómeno; es por ello que, en los siguientes párrafos se hará una revisión de los más relevantes a nuestra investigación.

En el **contexto internacional** encontramos los siguientes:

Cabrera (2012), en su tesis para obtener el grado de magister en Gerencia de Recursos Humanos y relaciones industriales, titulado Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil Sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma- Unión Venezolana”, establece el objetivo general de formalizar la

creación de un departamento de gestión por competencia del talento humano en la asociación civil sin fines de lucro, S.M.I Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma- Unión Venezolana. Para ello el investigador empleó las bases teóricas propuestas por Alles, Chiavenato, Likert, Dessler, entre otros. La investigación fue de tipo aplicada, descriptiva, corte transversal y de diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 78 personas que laboran en la organización, los cuales conforman el total de la población. El autor llegó a las siguientes conclusiones: la organización en la que se desarrolló la investigación depende del talento humano en la medida en que estos permiten alcanzar la misión concentrándonos en los recursos limitados en su esfuerzo productivo; así mismo, es necesario que posea un sistema de gestión de talento humano persistente y adaptable a los cambios basado en un manual de normas y procedimientos del departamento de administración del personal.

El aporte de la investigación de Cabrera consiste en inferir la premisa de que uno de los principales recursos que permiten concretar la misión de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. es el talento humano, debido a su esfuerzo productivo que realizan en el desempeño de sus funciones; asimismo, la necesidad de contar con un sistema de gestión de talento humano respaldado por normas y políticas organizacionales gestionados por un departamento.

En la misma línea **Arrobo (2013)**, en su tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniero en administración de empresas de servicios y recursos humanos titulada Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa CIMPEXA S.A. plantea el objetivo general de elaborar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa CIMPEXA S.A. Para alcanzar este fin emplea las bases teóricas propuestas por Chiavenato, Stephen, Reyes, Graham, entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva de diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 10 trabajadores de la empresa CIMPEXA S.A., los cuales conforman el total de la población. El autor llegó a las siguientes conclusiones: con el desarrollo del modelo de gestión del talento humano por competencias, el factor humano de la empresa se siente respaldado puesto que le permite mejorar continuamente

mediante las estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión; asimismo, que con la aplicación del modelo de 360° es posible establecer las competencias de los trabajadores a fin de definir un Diccionario de Competencias para CIMPEXA S.A.

De lo investigado por Arrobo se desprende que el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano por competencias podría establecer mayor confianza en el personal para direccionarlo hacia la mejora continua y con ello definir un Diccionario de Competencias aplicable en la organización.

Por su parte **Guerreo (2014)**, en su tesis para obtener el grado de maestro en psicología del trabajo titulado Gestión del Talento Humano Basado en Competencias, establece el objetivo general de identificar los factores determinantes para la creación de un modelo de diagnóstico de habilidades basado en competencias. Para alcanzar este fin el autor emplea las bases teóricas propuestas por Halman, Rodríguez, Boyer, Fayol, Chiavenato, Werther, entre otros. En la investigación se empleó la metodología de diseño no experimental transversal de nivel descriptivo. La muestra estuvo compuesta por 27 gestores de talento humano de seleccionados de las grandes empresas de la ciudad de Querétaro. El autor llegó a las siguientes conclusiones: los factores determinantes para la creación de un nuevo guía para la gestión del talento humano con base a las competencias son el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del equipo y la definición de un método de evaluación.

El aporte de la investigación de Guerrero consiste en identificar cuáles son los factores que permitirían determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C., evaluando para ello el entorno laboral, los factores implícitos en la organización, la gestión del talento y los métodos de evaluación de desempeño.

Por otra parte, en el **contexto nacional** tenemos los siguientes:

Tito (2012), en su tesis para obtener el grado académico de doctor en ciencias administrativas titulada *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*, establece el objetivo de demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral. Para ello el autor sustenta su investigación en las bases teóricas propuestas por Mc Clelland, Boyatzys, Ducci, Lévy-Leboyer, Arguelles, entre otros. La investigación fue de diseño no experimental, corte transversal y de nivel descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 96 directivos o propietarios de empresas fabricantes de Calzado seleccionados de las Micro, Pequeña y Mediana empresa del sector fabricantes de calzado ubicadas en Lima Metropolitana. Tito llega a las siguientes conclusiones: la gestión basada en las competencias del talento humano permite elevar en forma sostenida, los niveles de productividad laboral en el sector confección de calzado en Lima Metropolitana; y que, por lo mismo, es factible implementar la gestión por competencias en las empresas que componen el sector confección de calzado de Lima Metropolitana.

De la investigación de Tito se puede inferir que con la determinación de la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. se podrían incrementar los niveles de productividad laboral de los trabajadores y por ende los resultados generales de la organización, siempre que posterior a la descripción de la gestión basada en competencias se efectúe la implementación de un modelo de gestión orientado a las competencias.

Por su parte **Marcillo (2014)**, en su tesis para obtener el grado de doctor en administración en la Universidad Privada Antenor Orrego titulada *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí*, establece el objetivo general de proponer un modelo de gestión por competencias del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Para alcanzar

este fin el autor se apoya en las bases teóricas propuestas por Mc Clelland, Chiavenato, Londoño, Alles, Del Pino, Pareda y Berrocal, entre otros. En la investigación se empleó la metodología de diseño no experimental transversal y de nivel descriptivo. La muestra estuvo compuesta por 260 informantes seleccionados de una población de 800 directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos de los gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: es posible implementar un modelo de gestión por competencia del talento humano de los gobierno autónomos descentralizados del sur de Manabí; asimismo, que existe poca importancia sobre el talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, por lo que el desempeño laboral no es el adecuado a las exigencias de la sociedad.

De lo expuesto en la investigación de Marcillo se infiere que la ausencia de un modelo de gestión por competencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. podría generar índices de desempeño desfavorables que perjudiquen a la organización y el logro de sus objetivos en el mediano y largo plazo.

En la misma línea, **Febres y García (2014)** en su artículo de investigación titulado Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo, plantea el objetivo de elaborar un Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo. Para alcanzar este fin las autoras basaron su investigación en los fundamentos teóricos sobre la gestión por competencias propuestos por Alles, Barreiros, Boyatzis, Chiavenato, Leboyer, entre otros. En la investigación se empleó la metodología de diseño no experimental transversal y de nivel descriptivo. La muestra estuvo compuesta por 23 colaboradores de una empresa de Marketing en Chiclayo, los cuales conformaban el total de la población en estudio. Las investigadoras Febres y García llegaron a las siguientes conclusiones: el principal problema en la empresa de Marketing-Chiclayo es la inexistencia de un modelo de gestión por competencias establecido por el área de recursos humanos, debido a la inadecuada organización y equidad en los subprocesos

de la gestión del personal; por lo que es imprescindible implementar el modelo de gestión por competencias desarrollado ya que cuenta con guías claras para ser llevada a cabo por los líderes de cada área de la organización y de esa manera mejorar las competencias de los trabajadores.

De la investigación de Febres y García se puede inferir la creciente necesidad de describir la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. para identificar los principales problemas que podrían presentar los trabajadores en el desempeño de sus funciones y con ello proponer medidas de mejora en las habilidades, conocimientos, actitudes y valores del talento humano.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema

Bases teóricas de la variable gestión por competencias del talento humano

A. Modelo de gestión por competencias de Hay Mc Ber (Hay Group)

De acuerdo a Escobar (2005), uno de los principales enfoques sobre la gestión por competencias es el propuesto por los estudios de Hay Mc Ber (en la actualidad Hay Group), la consultora fundada por el teórico David C. Mc Clelland, uno de los vastos autores que dio origen al término competencia en su artículo titulado *Evaluar la competencia en lugar de inteligencia*¹ publicado en 1973.

El modelo de gestión por competencias de Hay Mc Ber, también conocido como *modelo de competencias distintivas*, explica que una competencia es “[...] una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Saracho, p. 116, 2005). Esta conceptualización permite inferir que

¹ Artículo originalmente titulado *Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*, perteneciente a la Universidad de Harvard.

las personas poseen competencias factibles de ser desarrolladas y de las cuales dependerá el éxito que alcancen en las organizaciones donde laboran, lo cual es fuertemente respaldado por lo descrito por la consultora Hay Group quien menciona que las competencias son “[...] relativamente estables y causalmente relacionadas con el éxito en el puesto” (p. 5, 2006).

Como se mencionó anteriormente las competencias se expresan a través de las características que posee una persona medibles de un modo fiable y capaces de demostrar la diferencia entre un desempeño excelente y uno calificado como parte del promedio común; en tal sentido, es imprescindible mencionar la composición o las características de las competencias que propone el modelo de Hay Mc Ber. Al respecto, el Diccionario de Competencias Hay/ Mc Ber actualizado al 2006 establece 20 competencias agrupadas en 6 conglomerados:

1) Gestión personal

Es el aquel conjunto de competencias que definen la forma en la que una persona se hace cargo de sí misma. (Hay Group, 2006, p. 20-23). Están conformadas por las siguientes:

- Flexibilidad: De acuerdo al Diccionario de Competencias Hay/ Mc Ber, es la capacidad para adaptarse a un contexto de trabajo distinto y desempeñarse con la eficacia requerida con distintas personas o grupos (Hay Group, 2006, p. 20)
- Autoconfianza: Estar convencido de que uno posee la capacidad para realizar cualquier tarea con éxito.
- Integridad: Según Hay Group, es actuar con lo que se considera importante, esto es de acuerdo a las creencias y valores.
- Identificación con la organización: Se entiende como la habilidad y voluntad de encaminar los intereses y conductas personales hacia los requerimientos, principios y objetivos de la empresa en la que se labora (Hay Group, 2006, p. 23)

2) Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información

Es el aquel conjunto de competencias que describen la forma en la que se estructura el pensamiento de una persona. (Hay Group, 2006, p. 24-26). Están conformadas por las siguientes:

- Capacidad Analítica: Hay Group lo define como la capacidad de entender una situación descomponiéndola en pequeñas partes.
- Capacidad Conceptual: Habilidad para identificar patrones que no se muestran de forma obvia, es decir aquellos aspectos clave en situaciones de dificultad.
- Búsqueda de Información: Refiere a la inquietud continua por conocer más sobre el trabajo en sí, los hechos y los compañeros de trabajo.

3) Logro

Es el aquel conjunto de competencias que describen la necesidad de alcanzar objetivos. (Hay Group, 2006, p. 27-28). Están conformadas por las siguientes:

- Orientación al Logro: Se entiende como la inquietud de efectuar bien el trabajo que se nos ha encargado al personal y ser capaces de destacarse entre los demás (Hay Group, 2006, p. 27)
- Iniciativa: Capacidad para identificar una situación y llevar a cabo las acciones que sean necesarias.

4) Capacidad de Influencia

Es el aquel conjunto de competencias que describen la capacidad para influir en otros. (Hay Group, 2006, p. 29-33). Están conformadas por las siguientes:

- Orientación al Cliente – Ciudadano: Según Hay Group, es el deseo de ayudar y/o servir a los clientes y ciudadanos.
- Comprensión Interpersonal: Es la capacidad de entender a los demás.
- Conocimiento Organizativo: Se entiende como la habilidad para entender e interpretar las relaciones que se establecen con base al poder en la organización, esto es la línea jerárquica (Hay Group, 2006, p. 29)
- Impacto e Influencia: Refiere a la habilidad para “[...] persuadir, convencer, influir o impresionar [...]” (Hay Group, 2006, p. 32), a otros con la finalidad de lograr los objetivos personales.
- Desarrollo de Interrelaciones: Hay Group lo define como la capacidad de actuar para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales.

5) Gestión del equipo

Es el aquel conjunto de competencias que describen la capacidad para hacerse cargo o servir a los equipos de trabajo. (Hay Group, 2006, p. 34-37). Están conformadas por las siguientes:

- Desarrollo de Personas: Refiere a la capacidad para esforzarse de forma continua por incrementar el aprendizaje y el desarrollo personal de los compañeros de trabajo con base a sus necesidades y a las de la organización.
- Dirección de Personas: Es la capacidad de hacer que los demás actúen de acuerdo a nuestros deseos, empleando el poder y la autoridad del puesto.
- Liderazgo: Hace referencia a la propósito personal de tomar el papel de líder del equipo de trabajo en la empresa guiándolos hacia los objetivos planteados (Hay Group, 2006, p. 36).

- Trabajo en Equipo y Cooperación: Es la intención de colaborar y cooperar con los demás, formando parte de un grupo de forma individual.

6) Competencias suplementarias

Según el Diccionario de Competencias propuesto por Hay Group, estas las competencias suplementarias tiene la validez y fiabilidad del resto de competencias, sin embargo, son desarrolladas de forma secundaria a las anteriores (2006, p. 40-42). Están conformadas por las siguientes:

- Preocupación por el Orden y la Calidad: Hace referencia una continua preocupación por reducir la incertidumbre en el área de trabajo.
- Autocontrol: Se refiere a la capacidad para controlar las propias emociones y evitar reacciones negativas ante las diversas situaciones.

B. Modelo de gestión por competencias genéricas del talento humano de William C. Byham.

El modelo de gestión por competencias genéricas fue propuesto por el empresario y psicólogo industrial William Byam. De acuerdo a Saracho este modelo se sustenta en la idea de que:

[...] existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse "correctamente" en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse "correctamente" en un puesto similar en otra organización. (2005, p. 34).

En tal sentido, las competencias o conjunto de conductas que desarrolla una persona le permiten desempeñarse de forma adecuada en un puesto de trabajo también le permitirán a otras personas desempeñarse

adecuadamente en puestos similares siempre que desarrollen y pongan en práctica las mismas competencias pues estas se entienden como genéricas. Del mismo párrafo citado anteriormente podemos inferir que el modelo de gestión por competencias genéricas recalca la importancia del comportamiento del trabajador, es decir su conducta en la organización.

Del texto del autor citado anteriormente se desprende que el modelo de competencias genéricas de William Byam propone que dichas competencias están basados en comportamientos orientados por: las **habilidades interpersonales, cognitivas, liderazgo y destrezas o conocimientos específicos** en menor medida. (Saracho, 2005, p. 43). Asimismo, propone que estas competencias se evalúen a través de la Entrevista de Incidentes Críticos para obtener un listado de las conductas que realiza una persona en su puesto de trabajo.

C. Modelo de gestión por competencias funcional del talento humano de Sydney A. Fine.

El modelo funcional de la gestión por competencias del talento humano fue propuesto por el Dr. Sydney A. Fine, pionero autor sobre la gestión del recurso humano en las empresas. Según Saracho, el modelo funcional se fundamenta en el postulado de que:

[...] existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. (2005, p. 34).

De lo expuesto se desprende que la organización debe establecer cuáles son los resultados mínimos que se deben obtener por cada puesto de trabajo con la finalidad de que se logre alcanzar los objetivos que se haya planteado la empresa. En tal sentido el talento humano estará orientado a incrementar la eficacia y eficiencia de sus competencias para alcanzar sus

objetivos y generar resultados iguales o mayores a los estándares propuestos.

Por su naturaleza el modelo de competencias funcional está orientado al desempeño, debido a que propone que una competencia es una función que integra a las personas, comportamientos y recursos de los cuales una organización puede obtener resultados. (Saracho, 2005, p. 35). Por lo mismo, se puede inferir que tiene un enfoque mecanicista de la gestión del talento humano puesto que la suma de los mínimos resultados individuales de cada trabajador permitirá alcanzar un resultado más grande para la organización, sin importar si se cambia de trabajador siempre que éste se desempeñe igual o por encima del mínimo de resultados establecido.

De acuerdo a Saracho (2005, p. 43), las competencias tomadas en cuenta por el modelo funcional son las siguientes: los **conocimientos técnicos y aplicados**, las **habilidades específicas o destrezas** y las **cognitivas**. Asimismo, propone que estas competencias se evalúen a través de la técnica Panel de Expertos para obtener un listado de las funciones cada personal en su puesto de trabajo y realizar una evaluación.

1.4. Formulación del Problema

Problema general

¿Cómo es la **gestión por competencias** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?

Problemas específicos

- ¿Cómo es la **gestión personal** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?

- ¿Cuál es la **capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?
- ¿Cuál es el **logro** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?
- ¿Cuál es la **capacidad de influencia** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?
- ¿Cómo es la **gestión de equipos** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?
- ¿Cómo son las **competencias suplementarias** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?

1.5. Justificación del estudio

Práctica

A partir de lo expuesto en el marco teórico es posible inferir que un inadecuado desarrollo de la gestión del talento humano podría generar gastos económicos innecesarios y bajos ingresos, debido a bajos niveles de desempeño e incapacidad de los trabajadores para efectuar una tarea. A partir de los conocimientos obtenidos a través de esta investigación el personal y la empresa en estudio se verán beneficiados con una descripción más detallada de gestión del recurso humano desde la perspectiva de las competencias, ello les permitirá mejorar su capacidad para generar ingresos y utilidades en un contexto organizacional más apropiado para los trabajadores.

Teórica

El desarrollo del presente proyecto de investigación permitirá generar un conjunto de conocimientos referentes a la gestión por competencias del talento humano en una pequeña empresa como lo es el Grupo Tres GGG S.A.C., los

cuales serán útiles para la elaboración de investigaciones futuras que puedan llevar a cabo investigadores de todos los niveles de la carrera de administración y afines, así como reforzar el contenido teórico sobre la gestión del talento humano.

Metodológica

A través del desarrollo del presente proyecto de investigación se comprobará que los postulados de la metodología empleada, que corresponde a la investigación de diseño no experimental, corte transversal y de tipo descriptivo, es efectiva y aplicable en la realidad para realizar investigaciones que buscan determinar el comportamiento de una variable.

Social

La implementación de este proyecto será de beneficio para la comunidad en la que se desarrolla la empresa Grupo Tres GGG S.A.C., en específico la Asociación Ricardo Palma del distrito de Ate; ya que, al determinarse la gestión por competencias de los trabajadores, se podría mejorar, significativamente, las relaciones sociales entre los trabajadores y la organización, permitiendo de esta manera obtener mejoras en la administración y en la capacidad de la empresa para responder al sector económico en el que se desenvuelve.

1.6. Hipótesis

Debido a que en la investigación sólo se enfocó en determinar el comportamiento de una variable, la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C., y a que no se realizó ningún pronóstico, no fue necesario formular una hipótesis de investigación.

1.7. Objetivos

Objetivo General

Determinar la **gestión por competencias** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.

Objetivos Específicos

- Estudiar la **gestión personal** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.
- Describir la **capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.
- Definir el **logro** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.
- Identificar la **capacidad de influencia** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.
- Estudiar la **gestión de equipos** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.
- Medir las **competencias suplementarias** del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

De acuerdo a Pino (2007), la investigación de diseño no experimental “[...] se caracteriza por no manipular deliberadamente la variable [en estudio]. El investigador para este tipo de diseños no experimentales sólo se sustrae a contemplar los fenómenos en su estado natural, para luego analizarlos.” (p. 352). En la misma página, Pino menciona que “[...] los diseños transversales consisten en recolectar información con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo”

Es por ello, que la presente investigación fue de **diseño no experimental** y de **corte transversal**; puesto que, no se manipuló el comportamiento de la variable gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. y a que enfocamos la investigación únicamente a contemplar y analizar el fenómeno en un solo periodo de tiempo.

Asimismo, es importante señalar que según Pino (2007), el “[...] estudio descriptivo a diferencia del exploratorio, consiste en analizar las propiedades o características del objeto o el hecho social [...]. Es seleccionar una serie de características susceptibles a medir o conjeturar”. (p. 97).

De ahí que, nuestra investigación siga el modelo de la investigación de **tipo descriptivo**; ya que, analizamos las propiedades y características que componen la variable gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

2.1. Variables, Operacionalización

Variable: Gestión por Competencias, de acuerdo a Saracho (2005), es “[...] una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (p. 116). Por ello, es posible inferir que las personas poseen competencias factibles de ser desarrolladas y de las cuales dependerá el éxito que alcancen en las organizaciones donde laboran.

Tabla N° 01: Operacionalización de variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escalas de medición
Gestión por Competencias	“[...] una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un	La Gestión por Competencias se determinará de acuerdo al estudio de sus dimensiones: Gestión personal, Capacidad analítica, Capacidad conceptual y	Gestión personal	Flexibilidad	1-2	Ordinal - Tipo Likert modificado
				Autoconfianza	3-4	
				Integridad	5-6	
			Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	Identificación con la organización	7-8	
				Capacidad Analítico	9-10	
				Capacidad Conceptual	11-12	
				Búsqueda de Información	13-14	

puesto de trabajo". (Saracho, p. 116, 2005)	búsqueda de información, Logro, Influencia, Gestión del equipo y Competencias suplementarias. Se realizó a través de encuestas .	Logro	Orientación al Logro	15-16
			Iniciativa	17-18
		Capacidad de Influencia	Orientación al Cliente – Ciudadano	19-20
			Comprensión Interpersonal	21-22
			Conocimiento Organizativo	23-24
			Impacto e Influencia	25-26
			Desarrollo de Interrelaciones	27-28
			Desarrollo de Personas	29-30
		Gestión del equipo	Dirección de Personas	31-32
			Liderazgo	33-34
			Trabajo en Equipo y Cooperación	35-36
		Competencias suplementarias	Preocupación por el Orden y la Calidad	37-38
			Autocontrol	39-40

2.3. Población y muestra

De acuerdo a lo propuesto por Pino (2007), la población objeto es el “[...] conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.” (p.372), lo cual implica que estos individuos poseen y comparten una o varias características susceptible a ser medidas como finalidad de una investigación. Es por ello que, en presente estudio investigativo consideraremos como **población** al personal que comparte la característica de laborar en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. del distrito de Ate, los cuales conforman un conjunto total de **32 trabajadores** que están divididos por dos áreas, 10 del área administrativa y 22 del área de producción.

Asimismo, Pino (2007) nos menciona que, “[...] resulta casi imposible o impráctico llevar a cabo algunos estudios sobre toda una población, por lo que la solución es llevar acabo el estudio basándose en un subconjunto de ésta

denominada muestra.” (p. 371). Asimismo, respecto de la importancia del muestreo Pino menciona que:

El muestreo puede ser más exacto. Esto en el caso en el que el estudio sobre la población total puede causar errores por su tamaño o, en el caso de los censos, que sea necesario utilizar personal no lo suficientemente capacitado; mientras que, por otro lado, el estudio sobre una muestra podría ser realizada con menos personal pero más capacitado. (p. 373).

De ahí que, en cuanto a nuestra investigación se procedió a estudiar al total de la población, es decir, efectuar un **censo**; ya que, el conjunto de individuos que conforman la población total sólo asciende a 32, cifra lo suficientemente manejable por el autor para extraer información confiable en la que sustentar la investigación sobre la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

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

Técnica: Con base a lo expuesto por Pino (2007), se infiere que la encuesta es aquella técnica de investigación útil para “[...] obtener datos descriptivos que los encuestados pueden proporcionar [a la investigación] a partir de su propia experiencia.” (p. 416). De ahí que, en la presente investigación, se empleó la técnica de encuestas para recolectar datos que permitan determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate – 2016.

Instrumento: Pino (2007), menciona que el cuestionario está compuesto por “[...] un conjunto de preguntas escritas que forman parte entre sí de un sistema [...] que responden a aquellas variables con las que habíamos operacionalizado la hipótesis.” (p. 416). Por tal motivo, empleamos como instrumento de recolección de datos un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas basadas en la definición operacional de las variables en estudio; estas preguntas fueron dirigidas a los 32 trabajadores de la empresa Grupo Tres

GGG S.A.C. del distrito de Ate, los cuales conforman el total de población objeto de estudio.

Tabla N° 02: Ficha técnica

a) Nombre	Cuestionario de gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate - 2016
b) Autor	Vílchez Laveriano, Jazmín Yurja
c) Usuarios	32 trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. del distrito de Ate
d) Tiempo De Aplicación	No hay límite de tiempo, normalmente dura entre 15 a 20 minutos, incluyendo instrucciones.
e) Corrección	A mano usando la clave de respuestas tipo escala Likert. Dónde: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Indiferente; 4= De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo
f) Significación	El puntaje interpretado en función a los baremos percentiles permite apreciar el nivel global del sujeto.

Validez: La validación del instrumento para la recolección de los datos se realizó a través del criterio de jueces expertos (3 jueces de la especialidad del talento humano en ciencias empresariales y 2 metodólogos) y a través del desarrollo de una prueba piloto a una pequeña muestra representativa. Dentro del informe de opinión de los expertos acerca de la validez del instrumento de investigación Cuestionario sobre el sistema de la calidad, tenemos:

Tabla N° 03: Validación del instrumento de recolección de datos

N°	Nombre del validador	Puntuación para el instrumento calidad de servicio
1	Candia Menor, Marco Antonio	75%
2	Delgado Arenas, Raúl	75%
3	Suasnabar Ugarte, Federico	76.5 %
4	Marquez Caro, Fernando	75%
5	Placencia Marino, Yvette	80%
	Promedio de Validación	76.3%

De acuerdo a la opinión de los tres cinco expertos se pudo determinar que el instrumento de recolección de datos de la variable sistema de la calidad es **Aplicable**.

Confiabilidad: Se determinó a través del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach con el software estadístico SPSS 22.

Tabla N° 04: Resumen de procesamiento de casos – Fiabilidad

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.894	40

Fórmula alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_i^2} \right]$$

Tabla N° 05: Confiabilidad del cuestionario de gestión por competencias del talento humano

Como se puede observar el coeficiente alfa de Cronbach obtenido para 40 elementos analizados (indicadores o preguntas) aplicados a una muestra de 16 trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. del distrito de Ate., en una prueba piloto, es de **0.894**; esto permite inferir que el nivel de confiabilidad alfa de Cronbach para el cuestionario de la variable gestión por competencias del talento humano es **muy bueno** de acuerdo a los niveles de confiabilidad en el coeficiente Alpha de Cronbach propuestos por Pino².

² **Niveles de Confiabilidad en el Coeficiente Alpha de Cronbach** según Pino (2007, p. 434): Excluyente (0), Bajo (0.01 – 0.10), Regular (0.11 – 0.20), Bueno (0.21 – 0.50), Muy bueno (0.51 – 1.00).

2.5. Método de análisis de datos

Análisis de datos descriptivos: fue necesario describir el comportamiento de la variable gestión por competencias del talento humano a través de la estadística descriptiva:

- Elaboración de tablas de frecuencias de la variable gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

1.1. Aspectos éticos

Se tuvo en cuenta la veracidad de los datos, información y conocimientos procesados en la investigación; el respeto por la propiedad intelectual; las convicciones políticas, religiosas y morales; el medio ambiente y la biodiversidad; la responsabilidad social, política, jurídica y ética; la privacidad y la protección de la identidad de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. del distrito de Ate.

III. RESULTADOS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Gestión Por Competencias Del Talento Humano

En los siguientes párrafos se presentará el análisis descriptivo de las tablas de frecuencia obtenidas a partir del procesamiento de datos en el software estadístico SPSS 22.

El objetivo general de la investigación fue determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016; a la luz de los resultados es posible afirmar que la gestión por competencias del talento humano en un 94% es buena. Este resultado revela que los trabajadores de la empresa consideran que todos los componentes de la gestión por competencias del talento humano son buenos en la organización; sin embargo, también demuestra que existe ligera dificultad en cuanto al logro en la gestión por competencias del talento humano, donde sólo el 50% de los trabajadores considera que su competencia de logro es buena y el 25% regular; por otra parte, se ha logrado determinar que la principal fortaleza de la gestión por competencias del talento humano es la gestión del equipo, el cual tiene una calificación entre bueno y muy bueno en el 91% de los trabajadores.

Tabla N° 06: Análisis de la Gestión Por Competencias Del Talento Humano

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Total
Gestión personal	0,0%	3,1%	18,8%	71,9%	6,3%	100,0%
Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	0,0%	0,0%	28,1%	68,8%	3,1%	100,0%
Logro	0,0%	6,3%	25,0%	50,0%	18,8%	100,0%
Capacidad de influencia	0,0%	3,1%	9,4%	78,1%	9,4%	100,0%
Gestión del equipo	0,0%	0,0%	9,4%	68,8%	21,9%	100,0%
Competencias suplementarias	0,0%	6,3%	18,8%	59,4%	15,6%	100,0%
GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO	0,0%	0,0%	3,1%	93,8%	3,1%	100,0%

Gestión personal

El primer objetivo específico de la investigación es estudiar la gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Los resultados de la Tabla N° 07 muestran que la gestión personal es buena fortaleza con la que cuenta la gestión por competencias del talento humano; ya que, el 59% considera que tiene la capacidad para decidir qué hacer basándose en la situación y que actúa para adaptarse al contexto, el 53% considera que es capaz de reconocer los errores cometidos o sus propios sentimientos negativos, el 44% se siente dispuesto a cambiar sus propias ideas ante una nueva información, e incluso se siente disponible para ayudar a sus compañeros, respetando y aceptando la autoridad como un ente importante en la organización.

Por otra parte, el procesamiento de datos muestra que el 25% no se siente en disposición de cambiar sus propias ideas ante un contexto de trabajo distinto al de su rutina diaria.

Tabla N° 07: Análisis De Preguntas Sobre Gestión Personal

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. Se siente con la disposición de cambiar sus propias ideas ante situaciones nuevas o contrarias.	25,0%	9,4%	9,4%	43,8%	12,5%	100,0%
2. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.	6,3%	6,3%	15,6%	59,4%	12,5%	100,0%
3. Trabaja sin la necesidad de un supervisor pues demuestra confianza en sí mismo y se siente seguro ante los demás.	9,4%	12,5%	15,6%	37,5%	25,0%	100,0%
4. Toma decisiones y actúa sin necesidad de realizar consultas a profundidad.	15,6%	21,9%	18,8%	31,3%	12,5%	100,0%
5. Es capaz de reconocer sus propios errores o sentimientos negativos ante su contexto laboral.	6,3%	6,3%	12,5%	53,1%	21,9%	100,0%
6. Admite públicamente que ha cometido un error.	12,5%	21,9%	12,5%	34,4%	18,8%	100,0%
7. Demuestra iniciativa por adaptarse y encajar de forma adecuada a la empresa. Utiliza el uniforme de trabajo, respeta la manera en la que la empresa realiza las cosas.	12,5%	21,9%	21,9%	34,4%	9,4%	100,0%
8. Es capaz de ayudar a sus compañeros, respetar y aceptar lo que ordenan los superiores.	15,6%	6,3%	15,6%	43,8%	18,8%	100,0%

Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información

El segundo objetivo específico de la investigación es describir la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Los resultados de la Tabla N° 08 muestran que la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información es buena fortaleza con la que cuenta la gestión por competencias del talento humano; ya que, el 50% de los trabajadores considera que es capaz de emplear criterios básicos, su sentido común y las experiencias que ha vivido a fin de revelar situaciones problemáticas en la empresa, así como, es capaz de abordar personalmente el esclarecimiento de dicha dificultad. En la misma línea, el 47% cuenta con la habilidad de descomponer los problemas, establecer relaciones de causa efecto e identificar pros y contras de una decisión, así como, es capaz de identificar pautas, tendencias o vacíos en los datos que se maneja.

Por otra parte, el 34% se muestra dudoso en cuanto a si es capaz de es capaz de identificar pautas, tendencias o vacíos en los datos de la empresa.

Tabla N° 08: Análisis De Preguntas Sobre La Capacidad Analítica, Conceptual Y Búsqueda De Información

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
9. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.	15,6%	9,4%	21,9%	34,4%	18,8%	100,0%
10. Desglosa los problemas en sus mínimas unidades para establecer relaciones causa efecto, identifica ventajas y desventajas de cada decisión.	6,3%	12,5%	21,9%	46,9%	12,5%	100,0%
11. Emplea criterios básicos, su sentido común y experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.	6,3%	15,6%	6,3%	50,0%	21,9%	100,0%
12. Es capaz de identificar patrones, tendencias y vacíos en la información de la empresa.	3,1%	9,4%	34,4%	46,9%	6,3%	100,0%
13. Pregunta sin rodeos y pide consejo a quienes conocen la situación empresarial.	12,5%	21,9%	12,5%	40,6%	12,5%	100,0%
14. Emprende personalmente la necesidad de esclarecer una situación problemática.	3,1%	18,8%	21,9%	50,0%	6,3%	100,0%

Logro

El tercer objetivo específico de la investigación es definir el logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Los resultados de la Tabla N° 09 muestran que el logro es una de las competencias que necesita mayor énfasis en estrategias de mejora; ya que, sólo el 44% puede utilizar nuevas metodologías para alcanzar los objetivos planteados por la empresa así como actuar con rapidez y decisión ante una crisis. A ello se suma que sólo el 28% de los trabajadores considera que intenta realizar el trabajo bien o correctamente.

Por otro lado, es válido mencionar el 59% de los trabajadores considera que es hábil para reconocer oportunidades, actuar y superar obstáculos en sus labores diarias.

Tabla N° 09: Análisis De Preguntas Sobre El Logro

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
15. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.	9,4%	15,6%	9,4%	28,1%	37,5%	100,0%
16. Tiene la habilidad para utilizar nuevas metodologías de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.	9,4%	15,6%	18,8%	43,8%	12,5%	100,0%
17. Demuestra habilidad para reconocer las oportunidades y actuar así como de superar obstáculos ante situaciones problemáticas.	12,5%	12,5%	3,1%	59,4%	12,5%	100,0%
18. Actúa de forma rápida y decidida ante los problemas (cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola).	15,6%	9,4%	15,6%	43,8%	15,6%	100,0%

Capacidad de influencia

El cuarto objetivo específico de la investigación es identificar la capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Los resultados de la Tabla N° 10 muestran que la capacidad de influencia es buena fortaleza con la que cuenta la gestión por competencias del talento humano; ya que, el 56% de los trabajadores considera que tiene la capacidad para identificar y emplear la jerarquía de la empresa, esto es la "cadena de mando", la normativa y procedimientos del nivel operativo, el 50% comprende las estructuras informales esto es las personas clave que influyen sobre las decisiones, así como es capaz de

mostrar iniciativa en generar impacto en los demás. En la misma línea, el 47% considera que tiene la habilidad de comprender los sentimientos de sus compañeros de trabajo así como entablar relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos.

Por otra parte, el 34% de los trabajadores se muestra dudoso a si es capaz de mantener contactos informales entre sus compañeros de trabajo además de los contactos con las altas jerarquías de la empresa.

Tabla N° 10: Análisis De Preguntas Sobre La Capacidad De Influencia

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
19. Responde preguntas y reclamos de sus compañeros de trabajo, manteniéndose informado sobre la situación en la que se encuentra.	15,6%	12,5%	12,5%	50,0%	9,4%	100,0%
20. Mantiene una comunicación permanente con su compañero de trabajo a fin de conocer sus necesidades.	6,3%	3,1%	31,3%	37,5%	21,9%	100,0%
21. Es capaz de comprender los sentimientos de sus compañeros de trabajo.	3,1%	9,4%	25,0%	46,9%	15,6%	100,0%
22. Entiende el porqué de los sentimientos, inquietudes y conductas de sus compañeros.	6,3%	6,3%	31,3%	43,8%	12,5%	100,0%
23. Tiene la habilidad de identificar y emplear la estructura formal (línea jerárquica o cadena de mando de la empresa) para realizar los procedimientos de nivel operativo.	3,1%	0,0%	18,8%	56,3%	21,9%	100,0%
24. Entiende la estructura informal, es decir las relaciones interpersonales entre compañeros y personas clave que influyen sobre las decisiones de trabajo.	0,0%	6,3%	25,0%	50,0%	18,8%	100,0%
25. Es capaz de generar impacto en los demás, mostrando preocupación por la reputación, el nivel y las apariencias.	9,4%	3,1%	18,8%	50,0%	18,8%	100,0%
26. Inicia alianzas entre compañeros para darle apoyo a nuevas ideas.	15,6%	15,6%	21,9%	37,5%	9,4%	100,0%
27. Es hábil para mantener relaciones beneficiosas en la estructura informal como en la estructura formal de la empresa.	9,4%	9,4%	34,4%	37,5%	9,4%	100,0%
28. Se relaciona con un amplio círculo de amigos y conocidos.	12,5%	9,4%	25,0%	46,9%	6,3%	100,0%

Gestión del equipo

El quinto objetivo específico de la investigación es estudiar la gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Los resultados de la Tabla N° 11 muestran que el 69% de los trabajadores de la empresa consideran que son capaces de defender los intereses de su equipo, asegurando que sus necesidades estén plenamente cubiertas, el 56% brinda a sus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la empresa, y el 53% cuenta con la habilidad y disposición para explicar y enseñar de forma práctica a los demás cómo ejecutar el trabajo. En la misma línea, el 50% considera que es capaz de decir “no” a las peticiones poco razonables de sus compañeros y establecer límites a su conducta, así como establece pautas y objetivos en las reuniones de trabajo, controlando los tiempos y turnos para participar. De la misma manera, el 50% participa con agrado en las decisiones del equipo realizando las actividades que le fueran encomendadas, así como se expresa de forma positiva acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.

Por otra parte, los resultados muestran dudas en un 34% respecto a la capacidad de los trabajadores para expresar de forma positiva el desarrollo o crecimiento laboral de los demás.

Tabla N° 11: Análisis De Preguntas Sobre La Gestión Del Equipo

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
29. Se expresa de forma positiva acerca del desarrollo de los demás.	6,3%	6,3%	34,4%	31,3%	21,9%	100,0%
30. Cuenta con la habilidad y disposición para explicar y enseñar de forma práctica a los demás cómo ejecutar el trabajo.	3,1%	0,0%	21,9%	53,1%	21,9%	100,0%
31. Brinda a sus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la empresa.	3,1%	9,4%	18,8%	56,3%	12,5%	100,0%
32. Dice “no” a las peticiones poco razonables de sus compañeros y establece límites a su conducta.	9,4%	9,4%	25,0%	50,0%	6,3%	100,0%
33. Establece pautas y objetivos en las reuniones de trabajo, controlando los tiempos y turnos para participar.	9,4%	9,4%	25,0%	50,0%	6,3%	100,0%

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
34. Defiende los intereses de su equipo, asegurando que las necesidades del equipo estén cubiertas.	6,3%	9,4%	15,6%	68,8%	0,0%	100,0%
35. Participa con agrado en las decisiones del equipo realizando las actividades que le fueran encomendadas.	6,3%	3,1%	21,9%	50,0%	18,8%	100,0%
36. Se expresa de forma positiva acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.	3,1%	3,1%	21,9%	50,0%	21,9%	100,0%

Competencias suplementarias

El sexto objetivo específico de la investigación es medir las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Los resultados de la Tabla N° 12 muestran que el 63% de los trabajadores de la empresa tiene interés por hacer que su labor, roles, expectativas, tareas, datos e información sean claros, el 41% evalúa y comprueba la exactitud de la información que se genera en su trabajo. Asimismo, el 31% es capaz de controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y trabajando con la debida calma, tanto como es capaz de no dejarse llevar por sus impulsos y resistir la tentación de hacer algo inapropiado o indebido.

Tabla N° 12: Análisis De Preguntas Sobre Las Competencias Suplementarias

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
37. Muestra interés por hacer que su labor, roles, expectativas, tareas, datos e información sean claros.	3,1%	6,3%	18,8%	62,5%	9,4%	100,0%
38. Evalúa y comprueba la exactitud de la información que se genera en su trabajo.	12,5%	6,3%	21,9%	40,6%	18,8%	100,0%
39. Cada vez que siente un impulso por hacer algo inapropiado o indebido es capaz de resistir la tentación.	12,5%	12,5%	28,1%	31,3%	15,6%	100,0%
40. Es capaz de controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y trabajando con la debida calma.	6,3%	9,4%	25,0%	31,3%	28,1%	100,0%

IV. DISCUSIÓN

Se efectuó el análisis descriptivo para analizar la variable bajo estudio, con el que se determinó que la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena al 94% de aceptación de los trabajadores encuestados; así mismo, las dimensiones: gestión personal; capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información; capacidad de influencia; gestión del equipo y las competencias suplementarias, son calificadas como buenas en la gestión por competencias del talento humano de la empresa, superando el 59% de aceptación entre los trabajadores; sin embargo, cabe destacar que la dimensión logro alcanza la calificación de buena sólo en el 50% de los trabajadores, por lo que revela una de las principales desventajas a tratar para mejorar la gestión por competencias.

De la metodología empleada para determinar el comportamiento de la variable gestión por competencias del talento humano, es posible afirmar que la consistencia interna de la presente investigación depende directamente de la posibilidad de que futuros investigadores repliquen las estrategias metodológicas a continuación descritas. Primero, la aplicación correcta del diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo, puesto que no se efectúa ningún experimento que altere el comportamiento de la variable, asimismo, desarrollarla en un sólo periodo de tiempo (datos obtenidos en el año 2016) con la finalidad de hacer una descripción detallada de la variable en estudio. Segundo, obtener la validación del instrumento de recolección de datos mediante la evaluación de cinco jueces expertos entre metodólogos y especialistas en talento humano (validez = 75%); así como, calcular el coeficiente confiabilidad alfa de Cronbach de los datos obtenidos con el instrumento de investigación (Alfa de Cronbach = 0.894). Tercero, la aplicación del cuestionario a través de encuestas como instrumento y técnica de recolección de datos, respectivamente, a través de un censo siempre que la población bajo estudio no supere las 100 unidades de análisis. Cuarto, los resultados se procesan con base a los métodos de la estadística descriptiva a través del software SPSS 22 para obtener tablas de frecuencias a fin de efectuar el análisis de cada indicador, dimensión y variable.

A partir de lo expuesto, se logra evidenciar que los investigadores Cabrera (2012), Arrobo (2013), Febres y García (2014) coinciden en: utilizar el diseño no experimental, de corte transversal y nivel descriptivo; emplear cuestionarios y encuestas mediante censos como instrumentos de recolección de datos; obtener la validez y confiabilidad de sus instrumentos a través del juicio de expertos y el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, respectivamente; y procesar los datos de mediante la estadística descriptiva con apoyo del software estadístico SPSS 22. Estas evidencias permiten reforzar que la metodología en cuestión es de alta fiabilidad, que la presente investigación es capaz de ser replicada y que, por tanto, tiene una adecuada consistencia interna para medir el comportamiento la variable gestión por competencias del talento humano.

Asimismo, presentamos la contrastación de las conclusiones a las que se llegó en la presente tesis y la de los investigadores citados en el capítulo de los antecedentes:

En cuanto a la gestión personal, coincidimos con Cabrera (2012) en que las empresas dependen del talento humano, ya que, los trabajadores son los principales artífices que permiten concretar las estrategias, objetivos y metas para alcanzar la misión de la organización en la que laboran. Específicamente, se demuestra la necesidad de desarrollar una gestión personal basada en las competencias del trabajador, el cual debe ser persistente y capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

Referente a la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información no se ha logrado precisar conclusiones con otros investigadores; sin embargo, de acuerdo a nuestros resultados se pudo determinar esta dimensión de la gestión por competencias depende directamente del desarrollo de la habilidad para desglosar problemas, emplear el sentido común, la experiencia e identificar patrones de solución.

Respecto del logro, coincidimos con Tito (2012) en que uno de los efectos positivos de aplicar el modelo de gestión por competencias es el incremento de

la productividad, el cual se ve reflejado en el incremento de las habilidades del personal orientadas al logro de las metas que se le proponen.

En cuanto a la capacidad de influencia, coincidimos con Arrobo (2013) en que la aplicación del modelo de gestión por competencias facilita que el personal perciba el respaldo de sus compañeros de trabajo y, principalmente, el de sus superiores y la empresa en general.

Con respecto a la gestión del equipo, coincidimos con Guerreiro (2014) en que la gestión del equipo es uno de los factores primordiales en el modelo de gestión por competencias; ya que, permite desarrollar la línea de carrera de los trabajadores e incrementar la capacidad de dirigir y liderar equipos en las empresas.

Referente a las competencias suplementarias no se ha logrado precisar conclusiones con otros autores; sin embargo, acorde a nuestros resultados se pudo determinar que esta dimensión depende directamente de la motivación de los trabajadores por mantener y mejorar el orden, la calidad y el autocontrol en su desempeño en la empresa.

Finalmente, por efectos de la investigación se ha observado que existen algunas variables que de una u otra manera interfieren en estos logros, por lo tanto se sugiere tomar en cuenta para futuras investigaciones los siguientes aspectos: primero, para medir la gestión por competencias del talento humano en las empresas es necesario efectuar una adaptación de los ítems para cada una de las seis dimensiones de la gestión por competencias propuestos en el Diccionario de Competencias Hay/ Mc Ber - 2006; asimismo, seguir de cerca posibles actualizaciones que pudiesen publicarse en años futuros. En la presente investigación se empleó la última actualización hasta junio del 2016.

V. CONCLUSIONES

Habiéndose efectuado el riguroso proceso de la investigación científica mediante el recojo, procesamiento, análisis y sistematización de datos acerca de gestión por competencias del talento humano, presentamos las siguientes conclusiones:

1. La gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena, de acuerdo al 94% de los trabajadores.
2. La gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena, de acuerdo al 72% de los trabajadores.
3. La capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena, de acuerdo al 69% de los trabajadores.
4. El logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es bueno, de acuerdo al 50% de los trabajadores.
5. La capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena, de acuerdo al 78% de los trabajadores.
6. La gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena, de acuerdo al 69% de los trabajadores.
7. Las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 son buenas, de acuerdo al 59% de los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES

La investigación permitió determinar que la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es buena de acuerdo al 94% de los trabajadores encuestados; así mismo, que las dimensiones: gestión personal; capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información; capacidad de influencia; gestión del equipo y las competencias suplementarias, son calificadas como buenas en la gestión por competencias del talento humano de la empresa, superando el 59% de aceptación entre los trabajadores; sin embargo, en cuanto a la dimensión logro se determinó que alcanza la calificación de bueno sólo en el 50% de los trabajadores, por lo que revela una de las principales desventajas a tratar para mejorar la gestión por competencias. Si bien es cierto que todas las calificaciones tanto para la variable como para sus dimensiones se encuentran en la escala de “bueno” lo ideal es que superen esta marca y se establezcan como “muy buenas”. Es por ello que a continuación presentamos las recomendaciones para mejorar la gestión por competencias en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C:

1. Teniendo en cuenta que la Gestión personal es buena al 72%, se recomienda capacitar a los trabajadores en la toma de decisiones, aprender de los errores, demostrar iniciativa por adaptarse, vistiéndose adecuadamente con el uniforme de trabajo y respetando las acciones de la empresa.
2. Considerando que la Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información es buena al 69%, se recomienda encargar al personal de experiencia impartir sus conocimientos ante el nuevo personal y ante aquellos que tengan problemas con sus tareas.
3. Teniendo en cuenta que el Logro es bueno al 50%, se recomienda con carácter de urgencia implementar un programa de coaching para promover la proactividad y la orientación por el buen trabajo entre los operarios. Asimismo, elaborar un plan de incentivos económicos, de apoyo social y adiestramiento para desarrollar la orientación al logro entre los trabajadores.

4. Considerando que la Capacidad de influencia es buena al 78%, se recomienda desarrollar actividades recreativas como paseos o celebraciones por fechas importantes a fin de desarrollar el compañerismo y la comunicación permanente en todos los niveles.
5. Teniendo en cuenta que la Gestión del equipo es buena al 69%, se recomienda establecer programas de ascensos a fin de que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades de crecer en su equipo de trabajo.
6. Considerando que las Competencias suplementarias son buenas al 59%, se recomienda contratar o desarrollar internamente asesoría especializada en el control emocional y el manejo del estrés causado por el trabajo bajo presión.

VII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias* (3 ed.). Granica: Buenos Aires.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa CIMPEXA S.A.* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf
- Cabrera, E. (2012). *Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil Sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma- Unión Venezolana.* (Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperada de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/75/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-448.pdf>
- Escobar, M. (2005). *Las competencias laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones.* Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html
- Febres, A. y García, M. (2014). *Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo.* Recuperado de <http://servicios.uss.edu.pe/ojs/index.php/PAIAN/article/view/98>
- Guerreo, A. (2014). *Gestión del Talento Humano Basado en Competencias.* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperada de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- HayGroup. (2006). *Perfil de Competencias Directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía (niveles 28 a 30).* Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf>

- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones Para El Desarrollo Organizacional: Primer Seminario*. Patagonia Impresiones Ltda.: Viña del Mar.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabi*. (Tesis de doctorado, Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperada de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Mc Clelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. Universidad de Harvard. Recuperado de <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>
- Preciado, C. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz O. S.A.: México.
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos E.I.R.L.: Lima.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Ril Editores: Chile.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperada de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf
- Urien, B. (s.f.). *Las Competencias en el Medio Laboral*. Recuperado de <http://www.uned.es/iued/subsitio/html/convocatorias/Jornadas%20de%20Ponferrada/presentaciones/Las%20competencias%20en%20el%20%20medio%20laboral.pdf>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Operacionalización de variable										
Problema principal	Objetivo principal	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala de medición				
¿Cómo es la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?	La gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada.	Gestión por Competencias	“[...] una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Saracho, p. 116, 2005)	La Gestión por Competencias se determinará de acuerdo al estudio de sus dimensiones : Gestión personal, Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información, Logro, Influencia, Gestión del equipo y Competencias suplementarias. Se realizará a través de encuestas .	Gestión personal	Flexibilidad	1-2	Ordinal - Tipo Likert modificado				
Problemas específicos	Objetivos específicos					Autoconfianza	3-4					
						Integridad	5-6					
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? • ¿Cuál es la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? • ¿Cuál es el logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? • ¿Cuál es la capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? • ¿Cómo es la gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? • ¿Cómo son las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada. <ul style="list-style-type: none"> • La capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuado. • El logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuado. • La capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada. • La gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada. <ul style="list-style-type: none"> • Las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 son adecuadas. 					Gestión por Competencias	“[...] una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Saracho, p. 116, 2005)		La Gestión por Competencias se determinará de acuerdo al estudio de sus dimensiones : Gestión personal, Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información, Logro, Influencia, Gestión del equipo y Competencias suplementarias. Se realizará a través de encuestas .	Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	Identificación con la organización	7-8
					Logro						Capacidad Analítico	9-10
											Capacidad Conceptual	11-12
										Búsqueda de Información	13-14	
					Influencia					Orientación al Logro	15-16	
										Iniciativa	17-18	
										Orientación al Cliente – Ciudadano	19-20	
		Comprensión Interpersonal	21-22									
		Conocimiento Organizativo	23-24									
		Gestión del equipo	Impacto e Influencia	25-26								
			Desarrollo de Interrelaciones	27-28								
			Desarrollo de Personas	29-30								
			Dirección de Personas	31-32								
		Competencias suplementarias	Liderazgo	33-34								
			Trabajo en Equipo y Cooperación	35-36								
			Preocupación por el Orden y la Calidad	37-38								
Autocontrol	39-40											

MATRIZ OPERACIONAL, VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Variable	Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Ítems	Escalas de medición
Gestión por Competencias	Gestión personal	Flexibilidad	1-2	Se siente con la disposición de cambiar sus propias ideas ante situaciones nuevas o contrarias.	Ordinal - Tipo Likert modificado
				Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.	
		Autoconfianza	3-4	Trabaja sin la necesidad de un supervisor pues demuestra confianza en sí mismo y se siente seguro ante los demás.	
				Toma decisiones y actúa sin necesidad de realizar consultas a profundidad.	
		Integridad	5-6	Es capaz de reconocer sus propios errores o sentimientos negativos ante su contexto laboral.	
				Admite públicamente que ha cometido un error.	
		Identificación con la organización	7-8	Demuestra iniciativa por adaptarse y encajar de forma adecuada a la empresa. Utiliza el uniforme de trabajo, respeta la manera en la que la empresa realiza las cosas.	
				Es capaz de ayudar a sus compañeros, respetar y aceptar lo que ordenan los superiores.	
	Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	Capacidad Analítico	9-10	Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.	
				Desglosa los problemas en sus mínimas unidades para establecer relaciones causa efecto, identifica ventajas y desventajas de cada decisión.	
		Capacidad Conceptual	11-12	Emplea criterios básicos, su sentido común y experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.	
				Es capaz de identificar patrones, tendencias y vacíos en la información de la empresa.	
	Búsqueda de Información	13-14	Pregunta sin rodeos y pide consejo a quienes conocen la situación empresarial.		
			Emprende personalmente la necesidad de esclarecer una situación problemática.		
	Logro	Orientación al Logro	15-16	Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.	
				Tiene la habilidad para utilizar nuevas metodologías de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.	
		Iniciativa	17-18	Demuestra habilidad para reconocer las oportunidades y actuar así como de superar obstáculos ante situaciones problemáticas.	
				Actúa de forma rápida y decidida ante los problemas (cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola).	
	Capacidad de Influencia	Orientación al Cliente – Ciudadano	19-20	Responde preguntas y reclamos de sus compañeros de trabajo, manteniéndose informado sobre la situación en la que se encuentra.	
				Mantiene una comunicación permanente con su compañero de trabajo a fin de conocer sus necesidades.	
				21-22	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Ítems	Escalas de medición
		Comprensión Interpersonal		Entiende el porqué de los sentimientos, inquietudes y conductas de sus compañeros.	
		Conocimiento Organizativo	23-24	Tiene la habilidad de identificar y emplear la estructura formal (línea jerárquica o cadena de mando de la empresa) para realizar los procedimientos de nivel operativo.	
				Entiende la estructura informal, es decir las relaciones interpersonales entre compañeros y personas clave que influyen sobre las decisiones de trabajo.	
		Impacto e Influencia	25-26	Es capaz de generar impacto en los demás, mostrando preocupación por la reputación, el nivel y las apariencias.	
	Inicia alianzas entre compañeros para darle apoyo a nuevas ideas.				
	Desarrollo de Interrelaciones	27-28	Es hábil para mantener relaciones beneficiosas en la estructura informal como en la estructura formal de la empresa.		
			Se relaciona con un amplio círculo de amigos y conocidos.		
	Gestión del equipo	Desarrollo de Personas	29-30	Se expresa de forma positiva acerca del desarrollo de los demás.	
				Cuenta con la habilidad y disposición para explicar y enseñar de forma práctica a los demás cómo ejecutar el trabajo.	
		Dirección de Personas	31-32	Brinda a sus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la empresa.	
				Dice "no" a las peticiones poco razonables de sus compañeros y establece límites a su conducta.	
	Liderazgo	33-34	Establece pautas y objetivos en las reuniones de trabajo, controlando los tiempos y turnos para participar.		
			Defiende los intereses de su equipo, asegurando que las necesidades del equipo estén cubiertas.		
	Trabajo en Equipo y Cooperación	35-36	Participa con agrado en las decisiones del equipo realizando las actividades que le fueran encomendadas.		
			Se expresa de forma positiva de acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.		
	Competencias suplementarias	Preocupación por el Orden y la Calidad	37-38	Muestra interés por hacer que su labor, roles, expectativas, tareas, datos e información sean claros.	
Evalúa y comprueba la exactitud de la información que se genera en su trabajo.					
Autocontrol		39-40	Cada vez que siente un impulso por hacer algo inapropiado o indebido es capaz de resistir la tentación.		
			Es capaz de controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y trabajando con la debida calma.		

CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario está formado por 6 dimensiones, en los cuales puede indicar su punto de vista sobre la gestión por competencias en la empresa en la que labora. Responda marcando con una X en la casilla correspondiente la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

I. Gestión personal		1	2	3	4	5
1	Se siente con la disposición de cambiar sus propias ideas ante situaciones nuevas o contrarias.					
2	Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.					
3	Trabaja sin la necesidad de un supervisor pues demuestra confianza en sí mismo y se siente seguro ante los demás.					
4	Toma decisiones y actúa sin necesidad de realizar consultas a profundidad.					
5	Es capaz de reconocer sus propios errores o sentimientos negativos ante su contexto laboral.					
6	Admite públicamente que ha cometido un error.					
7	Demuestra iniciativa por adaptarse y encajar de forma adecuada a la empresa. Utiliza el uniforme de trabajo, respeta la manera en la que la empresa realiza las cosas.					
8	Es capaz de ayudar a sus compañeros, respetar y aceptar lo que ordenan los superiores.					
II. Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información		1	2	3	4	5
9	Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.					
10	Desglosa los problemas en sus mínimas unidades para establecer relaciones causa efecto, identifica ventajas y desventajas de cada decisión.					
11	Emplea criterios básicos, su sentido común y experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.					
12	Es capaz de identificar patrones, tendencias y vacíos en la información de la empresa.					
13	Pregunta sin rodeos y pide consejo a quienes conocen la situación empresarial.					
14	Emprende personalmente la necesidad de esclarecer una situación problemática.					
III. Logro		1	2	3	4	5
15	Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.					
16	Tiene la habilidad para utilizar nuevas metodologías de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.					
17	Demuestra habilidad para reconocer las oportunidades y actuar así como de superar obstáculos ante situaciones problemáticas.					
18	Actúa de forma rápida y decidida ante los problemas (cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola).					
IV. Capacidad de Influencia		1	2	3	4	5

19	Responde preguntas y reclamos de sus compañeros de trabajo, manteniéndose informado sobre la situación en la que se encuentra.					
20	Mantiene una comunicación permanente con su compañero de trabajo a fin de conocer sus necesidades.					
21	Es capaz de comprender los sentimientos de sus compañeros de trabajo.					
22	Entiende el porqué de los sentimientos, inquietudes y conductas de sus compañeros.					
23	Tiene la habilidad de identificar y emplear la estructura formal (línea jerárquica o cadena de mando de la empresa) para realizar los procedimientos de nivel operativo.					
24	Entiende la estructura informal, es decir las relaciones interpersonales entre compañeros y personas clave que influyen sobre las decisiones de trabajo.					
25	Es capaz de generar impacto en los demás, mostrando preocupación por la reputación, el nivel y las apariencias.					
26	Inicia alianzas entre compañeros para darle apoyo a nuevas ideas.					
27	Es hábil para mantener relaciones beneficiosas en la estructura informal como en la estructura formal de la empresa.					
28	Se relaciona con un amplio círculo de amigos y conocidos.					
	V. Gestión del equipo	1	2	3	4	5
29	Se expresa de forma positiva acerca del desarrollo de los demás.					
30	Cuenta con la habilidad y disposición para explicar y enseñar de forma práctica a los demás cómo ejecutar el trabajo.					
31	Brinda a sus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la empresa.					
32	Dice "no" a las peticiones poco razonables de sus compañeros y establece límites a su conducta.					
33	Establece pautas y objetivos en las reuniones de trabajo, controlando los tiempos y turnos para participar.					
34	Defiende los intereses de su equipo, asegurando que las necesidades del equipo estén cubiertas.					
35	Participa con agrado en las decisiones del equipo realizando las actividades que le fueran encomendadas.					
36	Se expresa de forma positiva de acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.					
	VI. Competencias suplementarias	1	2	3	4	5
37	Muestra interés por hacer que su labor, roles, expectativas, tareas, datos e información sean claros.					
38	Evalúa y comprueba la exactitud de la información que se genera en su trabajo.					
39	Cada vez que siente un impulso por hacer algo inapropiado o indebido es capaz de resistir la tentación.					
40	Es capaz de controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y trabajando con la debida calma.					

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO
- I.2. Cargo e Institución donde labora: D.T.C.
- I.3. Especialidad del experto: FINANZAS - PROYECTOS
- I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: _____
- I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				80	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				80	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				75	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				75	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				75	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				75	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					76.5	

ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			

12				
13				
14				
15		UCV		
16		UNIVERSIDAD		
17		CÉSAR VALLEJO		
18	/			
19	/			
20	/			
21	/			
22	/			
23	/			
24	/			
25	/			
26	/			
27	/			
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

Es aplicable.

IV. PROMEDIO DEVALORACION:

76.5%

San Juan de Lurigancho, *26* de *6* del 2016

[Handwritten Signature]

.....
 Firma de experto informante
 DNI: *9.988.711*

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:


- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: MARQUEZ CARO, FERNANDO IVET
 I.2. Cargo e Institución donde labora: RESPONSABLE INVEST. CAP. NN. II.
 I.3. Especialidad del experto: Mg. CC. DE LA EDUC.
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: _____
 I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				75%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				75%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				75%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				75%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				75%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				75%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				75%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			

12	 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO			
13		/		
14		/		
15		/		
16		/		
17		/		
18		/		
19		/		
20		/		
21		/		
22		/		
23		/		
24		/		
25		/		
26		/		
27		/		
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:


¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....

IV. PROMEDIO DEVALORACION:

75%

San Juan de Lurigancho 21 de 06 del 2016



 Firma de experto informante
 DNI: 05729509

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:


- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Yvette Cecidia Placencia Marín
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Coordinadora de la Escuela de Adm.
 I.3. Especialidad del experto: Mba en Administración
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: _____
 I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelent e 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				80%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				80%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				80%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				80%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				80%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				80%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				80%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				80%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					80%	

ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01		✓		
02		✓		
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08		✓		
09		✓		
10	✓			
11	✓			

12					
13					
14			✓		
15					
16					
17		✓			
18		✓			
19		✓			
20		✓			
21		✓			
22		✓			
23		✓			
24			✓		
25			✓		
26		✓			
27	✓				
28	✓				
29	✓				
30	✓				
31	✓				
32		✓			
33		✓			
34	✓				
35	✓				
36	✓				
37	✓				
38	✓				
39	✓				
40	✓				

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

..... *Instrumento es claro, consistente y coherente*

IV. PROMEDIO DEVALORACION:

80%

San Juan de Lurigancho, 23 de 06 del 2016



 Firma de experto informante
 DNI:18.09.955.0.....

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:


- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: RAUL DELGADO APENAS
 I.2. Cargo e Institución donde labora: DTC OFICINA DE INVESTIGACIÓN
 I.3. Especialidad del experto: P.D. EN METODOS DE INV. Y EVAL.
 I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: _____
 I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelent e 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				75%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				75%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				75%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				75%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				75%	
CONSISTENCIA	Considera que los Items utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				75%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75%	
METODOLOGÍA	Considera que los Items miden lo que pretende medir.				75%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			

12				
13				
14				
15				
16				
17		/		
18		/		
19		/		
20		/		
21		/		
22		/		
23		/		
24		/		
25		/		
26		/		
27		/		
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

Es aplicable

IV. PROMEDIO DEVALORACION:

75%

San Juan de Lurigancho, 21 de 06 del 2016

[Handwritten Signature]
 Firma de experto informante
 DNI: 10360447

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:


- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg. Candela Henes, Marco Antonio
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Orc Oficina de Investigación
 I.3. Especialidad del experto: Lic en Administración
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: _____
 I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				75%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				75%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad				75%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones				75%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				75%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando				75%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir				75%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			

12	 ucv UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO			
13		/		
14		/		
15		/		
16		/		
17		/		
18		/		
19		/		
20		/		
21		/		
22		/		
23		/		
24		/		
25		/		
26		/		
27		/		
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

Es aplicable

IV. PROMEDIO DEVALORACION:

75%

San Juan de Lurigancho, 24 de 05 del 2016

[Handwritten Signature]
Firma de experto informante
DNI: *[Handwritten DNI]*

Lima 09 de Mayo del 2016

A quién corresponda

Director de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de hacer de su conocimiento que la Srta. **Jazmín Yurja Vilchez Laveriano**, estudiante de la Escuela de Administración de la Institución Universitaria que Usted representa, ha sido admitido para realizar sus encuestas al personal de la empresa a la cual represento, de modo que pueda culminar su trabajo de tesis que viene realizando.

Aprovechando la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.

Industria Textil

GRUPO TRES GGG S.A.C.
20524723850



Bruno Mauricio Yauri Cajahuallpa
GERENTE GENERAL

Tabla N° 13: Frecuencia Gestión Por Competencias Del Talento Humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	1	3.1	3.1	3.1
Bueno	30	93.8	93.8	96.9
Muy bueno	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 13 se observa que el **94%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que la **Gestión Por Competencias Del Talento Humano es buena** debido a que las competencias de Gestión personal; Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información; Logro; Capacidad de Influencia; Gestión del equipo; y las Competencias suplementarias son direccionadas adecuadamente por los encargados de gestión del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

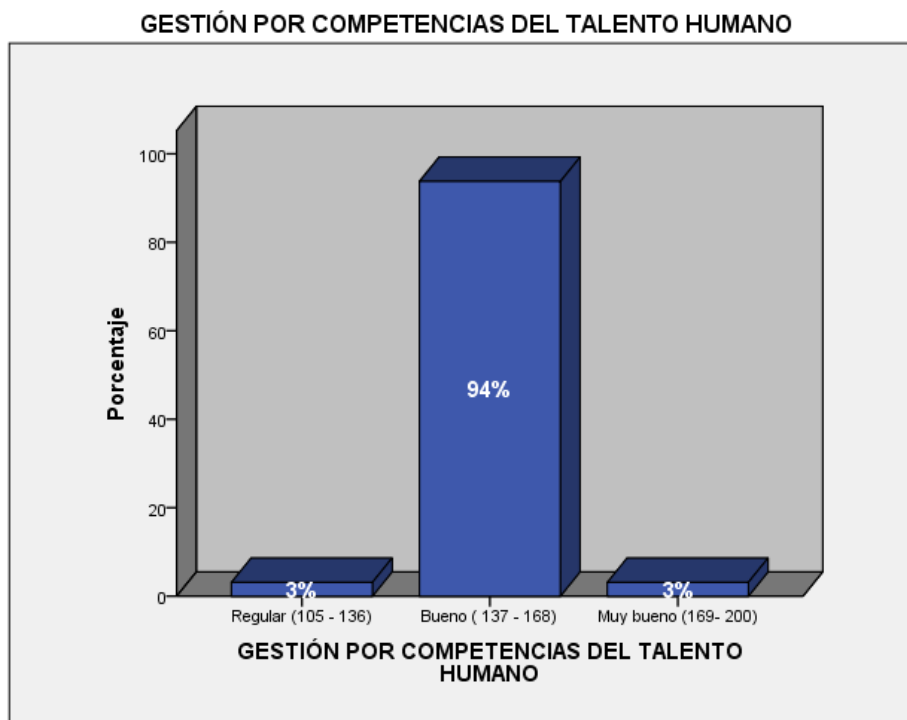


Tabla N° 14: Frecuencia Gestión Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	1	3.1	3.1	3.1
Regular	6	18.8	18.8	21.9
Bueno	23	71.9	71.9	93.8
Muy bueno	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 14 se observa que el **72%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que la **Gestión Personal es buena** debido a que las competencias de Flexibilidad, Autoconfianza, Integridad e Identificación con la organización se practican adecuadamente en la gestión del talento humano de la empresa.

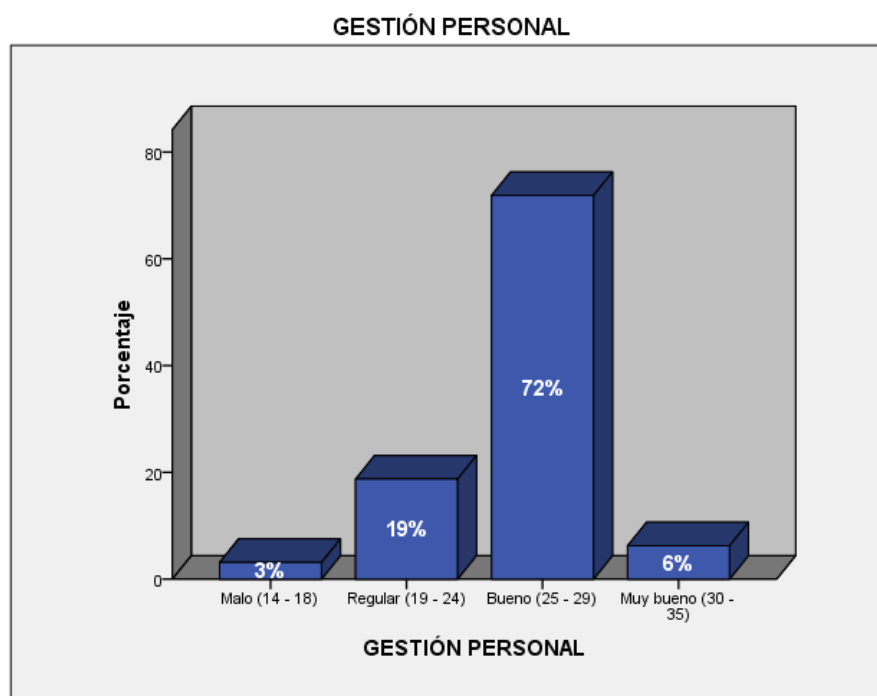


Tabla N° 15: Frecuencia Capacidad Analítica, Conceptual Y Búsqueda De Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	9	28.1	28.1	28.1
Bueno	22	68.8	68.8	96.9
Muy bueno	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 15 se observa que el **69%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que la **Capacidad Analítica, Conceptual y Búsqueda De Información es buena** debido a que cada una de estas capacidades o competencias son constantemente puestas en práctica y evaluadas en la gestión del talento humano que realizan los encargados de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

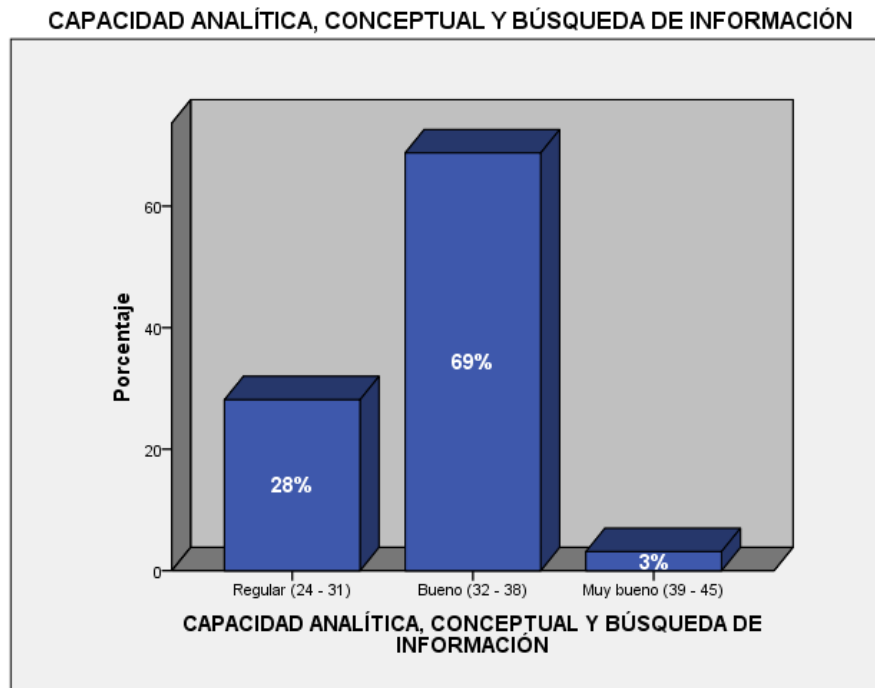


Tabla N° 16: Frecuencia Logro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	2	6.3	6.3	6.3
Regular	8	25.0	25.0	31.3
Bueno	16	50.0	50.0	81.3
Muy bueno	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 16 se observa que el **50%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que el **Logro es bueno** debido a que las prácticas de Orientación al Logro y la Iniciativa son direccionadas adecuadamente por la práctica del enfoque de la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

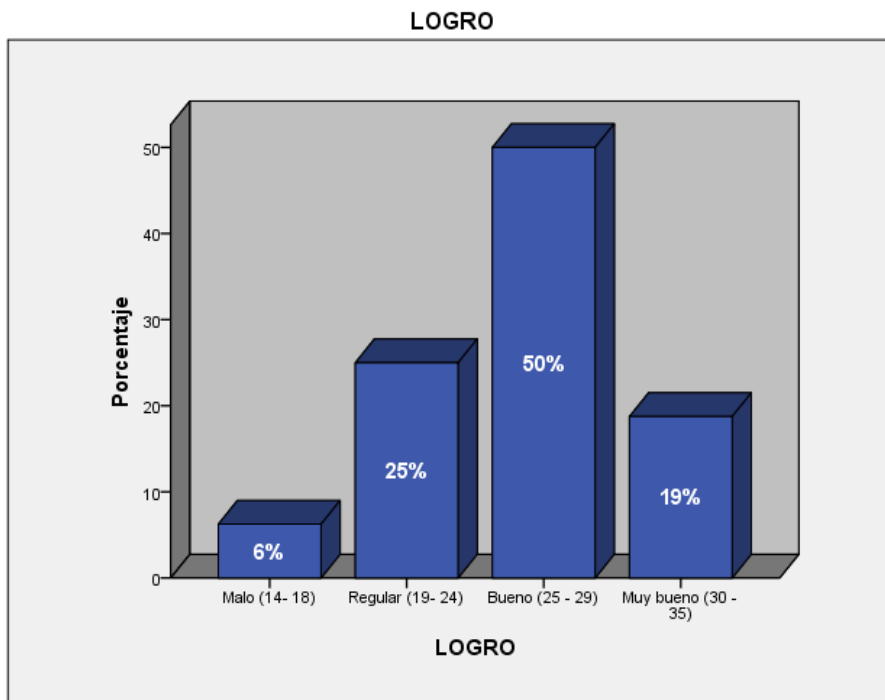


Tabla N° 17: Frecuencia Capacidad De Influencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	1	3.1	3.1	3.1
	Regular	3	9.4	9.4	12.5
	Bueno	25	78.1	78.1	90.6
	Muy bueno	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 17 se observa que el **78%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que la **Capacidad De Influencia es buena** debido a que las prácticas de las competencias de Orientación al Cliente – Ciudadano, Comprensión Interpersonal, Conocimiento Organizativo, Impacto e Influencia son direccionadas adecuadamente por la práctica del enfoque de la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

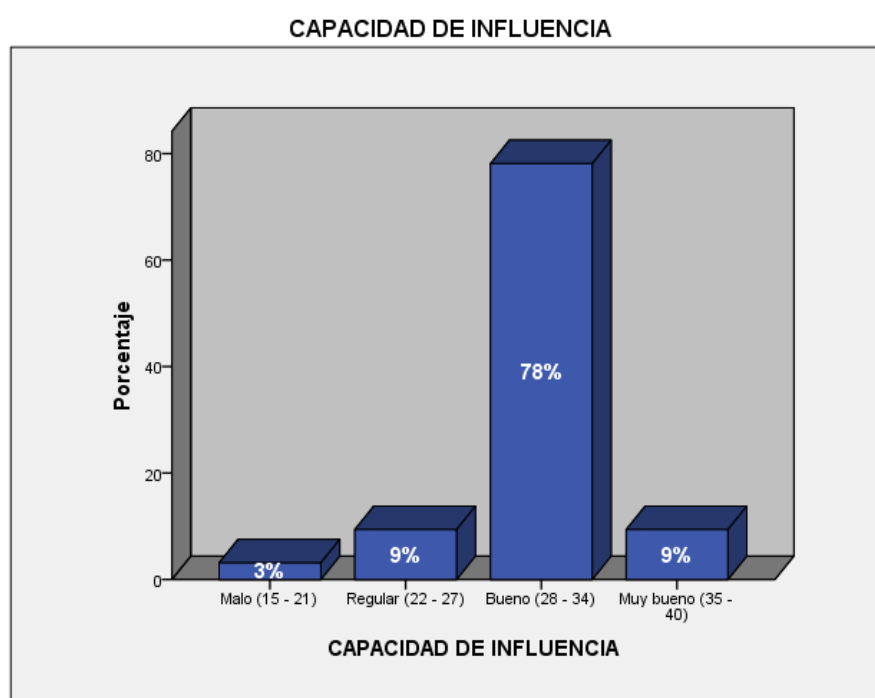


Tabla N° 18: Frecuencia Gestión Del Equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	3	9.4	9.4	9.4
Bueno	22	68.8	68.8	78.1
Muy bueno	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 18 se observa que el **69%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que la **Gestión Del Equipo es buena** debido a que las prácticas de las competencias Desarrollo de Personas, Dirección de Personas, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Cooperación son direccionadas adecuadamente por la práctica del enfoque de la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

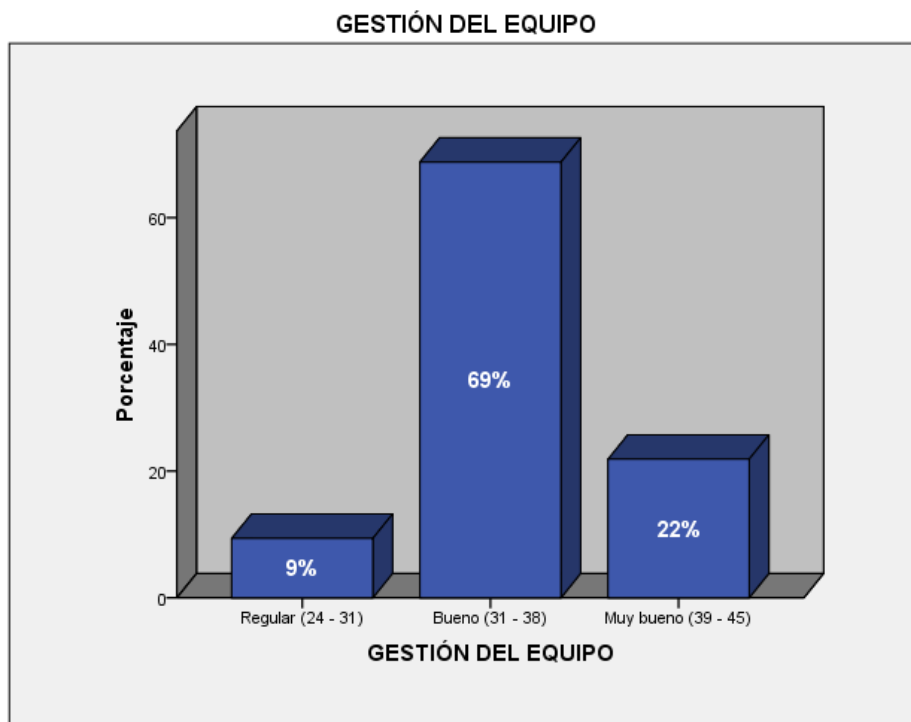


Tabla N° 19: Frecuencia Competencias Suplementarias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Malo	2	6.3	6.3	6.3
Regular	6	18.8	18.8	25.0
Bueno	19	59.4	59.4	84.4
Muy bueno	5	15.6	15.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Interpretación: En la TABLA N° 19 se observa que el **59%** de los trabajadores de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. afirman que las **Competencias Suplementarias son buenas** debido a que las competencias de Preocupación por el Orden y la Calidad y el Autocontrol son direccionadas adecuadamente por la práctica del enfoque de la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C.

