

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



**Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores  
de la empresa Shanusi S.A, 2020**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración  
y Negocios Internacionales

**Autores:**

Arnold Jhimer Albornoz Nuñez

Jhon Paul Rojas Culqui

**Asesor:**

Mg. José Tarrillo Paredes

**Tarapoto, Julio del 2020**

## DECLARACION JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

Yo, José Tarrillo Paredes, de la Facultad de Ciencias empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

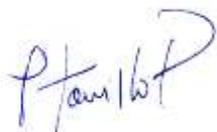
### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “*Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020*”.

Constituye la memoria que presenta el Bachiller Arnold Jhimer Albornoz Nuñez y el Bachiller Jhon Paul Rojas Culqui, para aspirar el título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la Institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los 14 días del mes de junio del año 2020.



.....

Mg. José Tarrillo Paredes

Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores  
de la empresa Shanusi S.A, 2020

# TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

## JURADO CALIFICADOR



Mtro. Elmer Cruzado Vasquez  
Especialista en Marketing y  
Negocios Internacionales  
DNI 44100679

---

Mtro. Elmer Cruzado Vasquez



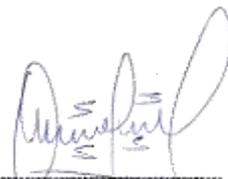
---

Mtro. David Troya Palomino



---

Mtro. Amado Arce Cobeñas



Mtro. José Joel Cruz Tarrillo  
ESPECIALISTA EN MARKETING E INVESTIGACION

---

Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo

## **Dedicatoria**

A Dios que es el creador del todo el universo, y él hace posible este trabajo.

También dedico este estudio a mis queridos padres que me dieron la vida, y los que estuvieron siempre conmigo.

## **Agradecimientos**

A Dios, porque permitió realizar mi preparación profesional esta prestigiosa universidad, que ya culminó con esfuerzo.

A mis padres y toda mi familia porque desde el inicio hasta final de mi carrera siempre me brindaron todo su apoyo económico y también su apoyo moral.

Al Magister Profesor Tarrillo Paredes, por todos los conocimientos impartidos para que este trabajo sea posible y lograr el objetivo.

## Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1. Descripción de la situación problemática .....	12
1.1.1. Formulación de la situación problemática.....	12
1.2. Justificación de la investigación .....	14
1.3. Presuposición filosófica .....	14
1.4. Objetivos de investigación .....	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos .....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la investigación .....	17
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	17
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	17
2.2. Bases teóricas.....	18
2.2.1. Competencias laborales.....	19
2.2.2. Variable: Desempeño laboral.....	27
2.3. Marco conceptual.....	31
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.1. Tipo de investigación.....	33
3.2. Diseño de investigación .....	33
3.3. Población y muestra.....	33
3.3.1. Población .....	33
3.3.2. Muestra .....	34
3.4. Hipótesis .....	34

3.4.1. Hipótesis general .....	34
3.4.2. Hipótesis específicos .....	34
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.7. Plan de tratamiento de datos .....	36
3.8. Confiabilidad y validez de los instrumentos.....	36
3.8.1. Confiabilidad de los instrumentos .....	36
3.8.2. Validación de los instrumentos .....	37
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	38
4.1. Resultados .....	38
4.2. Contrastación de hipótesis .....	45
4.2.1. Hipótesis general .....	45
4.2.2. Hipótesis específica 1 .....	46
4.3. Discusión.....	48
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
5.1. Conclusiones.....	50
5.2. Recomendaciones.....	51
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS .....	57
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	58
Anexo 2: Matriz instrumental.....	59
Anexo 3: Instrumentos .....	62
Anexo 4: Validación de instrumentos .....	68
Anexo 5: Carta de autorización por parte de Palmas del Shanusi .....	74

## Tabla de tablas y gráficos

Tabla 1.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	38
Tabla 2.	Confiabilidad de las variables Estrés laboral y Desempeño laboral	39
Tabla 3.	Datos sociodemográficos	40
Tabla 4.	Niveles de las Competencias laborales y sus dimensiones	41
Tabla 5.	Niveles del Desempeño laboral y sus dimensiones	42
Tabla 6.	Niveles de las Competencias laborales y sus dimensiones según la edad	43
Tabla 7.	Niveles de las Competencias laborales y sus dimensiones según la condición laboral	44
Tabla 8.	Niveles del Desempeño laboral y sus dimensiones según la edad	45
Tabla 9.	Niveles del desempeño laboral y sus dimensiones según la condición laboral	46
Tabla 10.	Correlación entre las Competencias laborales y el Desempeño laboral	48
Tabla 11.	Correlación entre las Competencias laborales y la Calidad de servicio	48
Tabla 12.	Correlación entre las Competencias laborales y la Productividad	49
Tabla 13.	Correlación entre las Competencias laborales y la Toma de decisiones	50
Tabla 14.	Correlación entre las Competencias laborales y el conocimiento	50

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia	60
Anexo 2.	Matriz instrumental	61
Anexo 3.	Instrumento	63
Anexo 4.	Validación de instrumentos	68
Anexo 5.	Carta de autorización por parte de Shanusi S.A	69

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre las competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020. Para el desarrollo de este estudio se aplicó una encuesta a los colaboradores, la misma que constó de un total de 79 preguntas para medir las variables de estudio, con una escala de Likert de 5 puntos. Para determinar la muestra aplicó el método no probabilístico por conveniencia, el cual fue de 80 colaboradores. El tipo de investigación es descriptivo correlacional y el diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Se concluyó que: Las Competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, se relacionan de forma directa y positiva ( $p$ -valor: 0.011;  $Rho = 0.284^*$ ) lo que indica que, al aumentar las competencias laborales, se incrementará el desempeño laboral y viceversa.

Palabras clave: Competencias laborales; desempeño laboral; calidad de servicio; productividad; toma de decisiones; conocimiento

## **Abstract**

The present investigation was carried out with the objective of determining the relationship between the labor competencies and the job performance of the collaborators of the company Shanusi SA, 2020. For the development of this study, a survey was applied to the collaborators, which consisted of a total of 79 questions to measure the study variables, with a 5-point Likert scale. To determine the sample, the non-probabilistic method was applied for convenience, which was 80 collaborators. The type of research is descriptive correlational and the research design is non-experimental in cross section. It was concluded that: The labor Competences and the labor performance of the employees of the company Shanusi SA, are related in a direct and positive way (p-value: 0.011; Rho = 0.284 \*) which indicates that, when increasing the labor competencies, work performance will be increased and vice versa.

Key words: Labor competencies; job performance; quality of service; productivity; decision making; knowledge

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la situación problemática**

#### **1.1.1. Formulación de la situación problemática**

En la actualidad la sociedad se encuentra en un mundo globalizado y competitivo al mismo tiempo, en la que a diario diversas organizaciones tanto públicas como privadas necesitan fuerzas laborales competitivas que les ayuden a mejorar y elevar su nivel de desempeño laboral. La clave del éxito de las organizaciones se determina por una adecuada administración de los procesos, de tal forma que se logre reducir el uso de los recursos económicos, tecnológicos y sobre todo humanos, haciendo que el manejo eficaz de la gestión del talento humano por competencias logre el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos (Cáceres, 2017).

En efecto, la competencia laboral exige desarrollar al talento humano a través de una gestión por competencias, proceso por el cual se identifica las capacidades de las personas que se requiere en cada puesto laboral mediante un perfil objetivo y cuantificable. Las empresas tanto públicas como privadas deben hacer esfuerzos por construir una administración eficiente y eficaz, que satisfaga y supere las reales necesidades de los usuarios a un menor costo y calidad posible; para ello se deben formar talentos humanos competitivos y objetivos que otorguen una plena transparencia en los procesos, proyectos y resultados, perfeccionando por un lado el sistema de servicio, y, por otro, favoreciendo la participación de los equipos de trabajo (Carhuachín, 2018).

A nivel internacional, Montero (2017) afirma según la investigación realizada por la Red Global de Marketing en el año 2017, que cerca del 50% de trabajadores de un sector específico, determina las habilidades innatas como aquellas cualidades esenciales que generan actitudes positivas en el trabajo, motivo por el cual se enfatiza la importancia que

requiere el perfil de competencias en el desempeño laboral, social y el trabajo en equipo dentro de la organización.

Asimismo, Guerrero, Valverde y Gorjup (2013) citado por Cáceres (2017). señalan que el 12% de las industrias textiles y el 43% de las industrias financieras poseen una gestión por competencias, que implica tener un perfil del puesto por competencias en base a un mayor rendimiento y mejor desempeño laboral. En cambio, alrededor de 130 empresas no poseen una gestión por competencias, demostrando un rendimiento desfavorable. Es así que el 35% de las empresas financieras y el 15% de las industrias textiles mencionan que estará implementada la gestión por competencias en un período no mayor a dos años, a fin de lograr una mejor productividad y un mayor desempeño laboral.

En un contexto en particular, como en la empresa Shanusi S.A se observó que los colaboradores no están comprometidos con sus funciones y/o responsabilidades, ni mucho menos con la empresa, debido a que son evaluados mediante una gestión por resultados, que impide seleccionar correctamente al personal idóneo para el puesto de trabajo y lograr una eficiente atención y servicio al cliente. El exceso de horas de trabajo, la falta de desarrollo competitivo y la mala gestión por parte de la administración de la empresa, contribuye a que existan mayores probabilidades de renuncia del talento humano, colaboradores que se encuentran insatisfechos con su ambiente de trabajo y poco identificados con las metas organizacionales. Además, se percibe que los conflictos interpersonales son constantes, el cual impide el desarrollo de equipos de trabajo sólidos y el mejoramiento del servicio de calidad brindado al cliente. Es ahí donde se origina la preocupación sobre el desempeño laboral del personal, puesto que es uno de los retos en los que se enfrentan las organizaciones hoy en día y sobre todo la empresa Shanusi S.A, al contar con profesionales competitivos que además de poseer amplios conocimientos demuestren habilidades y actitudes para resolver problemas y/o conflictos y por ende desarrollar un eficiente desempeño laboral en la organización.

Por esta razón en esta investigación se pretende comprobar que un deficiente desempeño laboral depende de las competencias laborales que poseen los colaboradores, el cual se tiene como objetivo determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A 2020, permitiendo dar solución a la problemática para beneficio de la empresa y los clientes tanto internos como externos.

## **1.2. Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica teóricamente porque sustenta dos variables en base a conceptos y teorías científicas con el fin de determinar su relación y contribución en el desarrollo de los constructos. Este conocimiento permitirá explicar las competencias laborales bajo la perspectiva de desempeño laboral o a la inversa, siendo los beneficiarios directos los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Asimismo, aportará en la práctica el desarrollo de una administración eficaz de las fuerzas laborales, ya que brindará los procedimientos de evaluación del desempeño laboral para la toma de decisiones importantes que tendrá como resultado una mayor y mejor atención al cliente. Además, servirá como fuente de consulta para que los directivos resuelvan eficientemente los problemas relacionados a estas dos variables mediante la implementación de programas de mejora y ejecución de nuevas políticas de gestión sobre competencias laborales que beneficien tanto a los colaboradores como a los usuarios directos (clientes).

Finalmente, tendrá utilidad metodológica porque presentará instrumentos de medición para cada variable, aquellos que se sustentarán bajo la teoría de la investigación y serán validados por expertos a fin de actuar como referentes para otros estudios similares.

## **1.3. Presuposición filosófica**

El presente estudio se fundamenta en una cosmovisión bíblica – cristiana, a través de la Biblia y los escritos del espíritu de profecía de Elena G. White. La biblia nos relata la creación del mundo, y nos revela los siglos pasados (White, 1971).

En el libro de efesios 6: 5-9 menciona lo siguiente: “Sirvan de buena gana, como quien sirve al Señor y no a los hombres”, es decir, si no se está trabajando en el lugar deseado, con el jefe adecuado y con el salario mínimo no significa que estas serían las razones para el incumplimiento de las responsabilidades como trabajador, más bien se debe demostrar todo el esfuerzo por hacer bien las cosas, aunque en muchas ocasiones no se esté contento con el ambiente laboral. Dios en su palabra promete abrir otras puertas si así lo pides, es así que hasta que llegué ese gran día se debe trabajar para agradar a Dios y no para los hombres. El libro de Santiago 5:4 señala lo siguiente: “Oigan cómo clama contra ustedes el salario no pagado a los obreros que les trabajaron sus campos”, el cual significa que los empleados deben ser valorados y respetados por el trabajo que realizan, evaluados de acuerdo a sus competencias laborales, ya que eso contribuirá en un alto compromiso del colaborador en sus responsabilidades asignadas y un mayor desempeño laboral con la organización.

White (1979) sostiene que “Dios ha confiado a los hombres talentos: un intelecto donde nacen las ideas, un corazón para que sea el asiento de su trono, los afectos para que sean canales de bendición para otros, una conciencia para que convenza el pecado. Cada uno ha recibido algo del maestro, y cada uno debe hacer su parte para satisfacer las necesidades de la obra de Dios”. Este texto nos enseña que los administradores están dotados de sabiduría e inteligencia y que deben ser capaces de generar un ambiente de trabajo digno y gratificante, en la que sus colaboradores se sientan felices y reciban una remuneración justa por su rendimiento y disposición frente a la tarea. La gestión eficaz en el talento humano repercutirá en las acciones del colaborador, el cual demostrará un total compromiso con sus funciones y/o responsabilidades y un mayor desempeño laboral con la organización.

Asimismo, White (1989) señala que se debe preservar la inteligencia del talento humano fomentando un ambiente armonioso, tranquilo y equilibrado; sin excesos de trabajo y presión con el único propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y su ambiente, obteniendo así mayores resultados en términos de productividad y eficiencia laboral.

#### **1.4. Objetivos de investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Determinar la relación entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Determinar la relación entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Determinar la relación entre las competencias laborales y el conocimiento de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Esta investigación se fundamenta mediante los siguientes antecedentes:

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Rafael, Palmar, Jhoan y Valero (2014) en su investigación titulada: “Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia”, tuvo como objetivo analizar las competencias y el desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos del municipio Mara. El tipo de estudio fue descriptivo de enfoque cualitativo y no experimental. La muestra estuvo conformada por 31 gerentes del municipio de Mara. El instrumento fue un cuestionario de escala Likert. Los resultados obtenidos muestran que los gerentes de los institutos autónomos del municipio de Mara poseen las competencias básicas y funcionales, siendo capaces de efectuar los procesos que llevan a cabo habitualmente e interactuar con el resto del personal involucrado en los procesos ordinarios de la institución.

#### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Rojas (2017) en su investigación titulada: “Competencias profesionales y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central instituto nacional penitenciario 2016”, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre competencias profesionales y el desempeño laboral del personal administrativo de la sede central del INPE 2016. El tipo de estudio fue de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo conformada por 115 trabajadores del área administrativa. El instrumento fue el cuestionario de competencias profesionales, el cual contó con 18 ítems y el cuestionario de desempeño laboral que tuvo 30 ítems, ambas variables en la escala de Likert. Los resultados

obtenidos demuestran que existió relación positiva y significativa entre competencias profesionales y el desempeño laboral del personal administrativo, expresado mediante el coeficiente  $Rho = 0.712^{**}$  y el  $p = 0.001$  ( $p < 0.05$ ) que indica una correlación positiva fuerte entre las variables.

### **Nivel local**

Guerrero (2018) en su investigación titulada: “Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias laborales y el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 62 colaboradores. El instrumento fue la escala de evaluación de competencias laborales de Ortega, el cual tuvo 40 ítems y la escala de clima laboral SL-SPC de Palma, que contó con 50 ítems. Los resultados obtenidos señalan que si existió correlación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, obteniendo un coeficiente de  $Rho = 0.457$  y un  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ).

## **2.2. Bases teóricas**

Tanto las competencias laborales como el desempeño laboral ocupan un lugar muy importante en la gestión del talento humano, siendo objeto de estudio en los últimos años por contribuir en el desarrollo y mejoramiento continuo de la organización. Por este motivo los conceptos, teorías y enfoques sobre competencias laborales y desempeño han sido estudiados por diversos autores, considerando para esta investigación lo más relevante a fin de poder profundizar y sustentar nuestro tema de investigación.

### **2.2.1. Competencias laborales**

Actualmente las definiciones y conceptos sobre competencia laboral son diversos, gran parte de los estudiosos concuerdan que los colaboradores deben poseer conocimientos y habilidades innatas para lograr un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Allen (2005) define que ser competitivo implica tener la capacidad de ejecutar o realizar una tarea, es decir, poseer el conocimiento del proceso o las habilidades intelectuales para llevar a cabo la realización de la actividad eficientemente. Asimismo, ser competente es tener una actitud y plena disposición de querer utilizar el conocimiento de la manera correcta y eficaz. Las competencias laborales muestran el verdadero conocimiento y/o aptitud de los colaboradores frente al trabajo, ya que está formado por dimensiones que componen su estructura global. Debido a las investigaciones se reconoce que la competencia laboral determina el desempeño del individuo, sin embargo, sus determinantes son difíciles de localizar. El desempeño que muestra cada individuo no depende únicamente de su personalidad sino de la forma de cómo se desenvuelve frente al trabajo. Por ello cada administrador o gerente en primer lugar debe desarrollar una gestión y evaluación de competencias de forma eficaz, ya que la competencia laboral es sinónimo de aptitud, el gestor debe conocer a quién lidera, cuales son aquellas dimensiones que son causantes de la mayoría de problemas y qué acciones debe tomar para dar solución a ello.

Para Ducci (1996) la competencia laboral se define como aquella arquitectura social de enseñanzas significativas y útiles que logran un desempeño laboral eficiente en un contexto actual de trabajo, adquiriéndose no sólo por medio del conocimiento, sino además y en gran manera por el aprendizaje basado en experiencias de aquellas circunstancias determinantes de la vida en el trabajo.

De la misma manera, Condori (2013) señala que la competencia laboral es una capacidad eficaz que lleva a cabo exitosamente una tarea y/o actividad laboral determinada. Es así, que

no es una posibilidad de éxito en la realización de un trabajo; sino más bien es una habilidad innata y demostrada al 100%” (p. 36). Por tanto, la competencia laboral es aquella habilidad y actitud que posee el individuo frente a la consecución de los objetivos propuestos en el ambiente laboral, es decir, aquella combinación del aprendizaje y de la experiencia adquirida que va generar un buen desempeño laboral en el puesto o en un ambiente en particular.

Por ello, hablar de competencias laborales hoy en día refleja un alto grado de importancia para muchas organizaciones, no solo por su evolución sino por cómo se adapta al mundo exterior; es decir por los resultados que va generar tras su desarrollo en el mundo empresarial. Contar con una administración del personal deficiente y un modelo de evaluación por competencias mal estructurada traerá como consecuencia un decrecimiento incontrolable, manifestándose en una baja productividad y por ende en un deficiente desempeño laboral; creando en los colaboradores una actitud de poco compromiso frente a los objetivos propuestos y más aún un nivel de insatisfacción y desmotivación en el ambiente de trabajo.

### **Historia de la competencia laboral.**

Tito (2012) menciona que el término competencia se origina en el siglo XX cuyo exponente David McClallend en el año de 1970, utilizó este concepto en un estudio que desarrolló en la Universidad de Harvard con el fin de identificar aquellos constructos que permitan entender el concepto del término motivación: desempeño (logro = resultados cuantitativos) y calidad (calidad en el trabajo = resultados cualitativos), de tal forma si se logra crear un vínculo entre estas variables, podría fomentar en las personas actitudes favorables que sean vean reflejados en sus capacidades y en un mejor desempeño laboral, además de poseer capacidades innatas para realizar sus proyectos personales.

Posteriormente en el año de 1973 McClelland demostró que tanto los recursos académicos y el test de inteligencia no eran suficientes para asegurar el éxito profesional de los colaboradores, proponiendo así seis variables predictoras del éxito laboral: espíritu de servicio, de logro, capacidad de gestionar, influir, de solucionar problemas y eficacia personal, definiéndose como competencias dentro de la gestión del talento humano. Los resultados mostraron que para obtener un mayor eficacia en el desempeño, era necesario estudiar a los colaboradores en su ambiente de trabajo, comparando las características de los exitosos y los que son regularmente (Saona, 2014).

En 1978 Thomas Gilbert publicó su libro “Human Competence” tomando énfasis que el concepto fuera aceptado por el área de recursos humanos como la forma de agregar valor a la organización. Es así que, a partir de 1980, el concepto de competencia evoluciona en el ámbito laboral, a la par con la globalización a nivel mundial en torno al desarrollo creciente de la ciencia y la tecnología. En efecto se exige a las organizaciones a reestructurar los procesos de producción, funciones de trabajo, además de la formación para lograr la competitividad en el mundo empresarial cada vez más cambiante e incierto (Saona, 2014).

Por otra parte Condori (2013) sostiene que en 1982 Boyatzis estudió a fondo las competencias que influían en el desempeño de los gerentes, haciendo uso de la adaptación del análisis de incidentes críticos. Los resultados obtenidos mostraron que los directivos solo contaban con ciertas características personales y las personas solo desarrollaban sus competencias laborales cuando realizan un trabajo bien hecho.

Hoy en día el concepto competencia es utilizado en su gran mayoría por el sector educación, trabajo y empresa, puesto que se relaciona significativamente con el conocimiento, es decir, el saber aplicarlo y obtener un notable resultado (Mamani, 2016).

### **Características de la competencia laboral.**

CONOCER (2010) (citado por Guerrero 2018) especifica ocho características que componen laborales:

- a) Son aprendidas: no se heredan, se alcanzan con la práctica.
- b) Son conscientes: el individuo sabe lo que tiene y cuanto lo pone en práctica.
- c) Son autónomas: nadie aprende por y para otra persona, la habilidad y el conocimiento implica una acción individual.
- d) Son permanentes: lo que se aprende no se olvida, el conocimiento y la habilidad una vez adquirido se incorpora en la persona y dura hasta que el individuo lo use o deseche por decisión propia.
- e) Son complejas e integrales: se integra por aprendizajes y la combinación de otros aprendizajes que se necesitan dominar para ejecutar con éxito otras competencias.
- f) Se emplean a situaciones diversas: es importante desarrollarlas en contextos no establecidos, haciendo que el resultado sea próspero en ambas situaciones.
- g) Logran resultados: debe causar un resultado esperado por determinada acción.
- h) Implican eficiencia: refleja y mide el nivel de satisfacción y productividad con la que se desarrolló la acción, determinados por la optimización del tiempo y los recursos.

Estas características son las más notorias en relación a la composición de las competencias y deben estar presentes en cada individuo.

Asimismo, Condori (2013) enumera las siguientes características:

- a) Es individual: Está presente en cada ser humano incluso en el lenguaje diario.
- b) Se localiza en el ámbito o contexto en que se materializa: Cuanto más delimitado esté, es más fácil identificarla.

- c) Representa potenciales desarrollados en situaciones significativas.
- d) Se desarrollan mediante las habilidades: Se compone de diversas habilidades, las mismas que se fusionan para realizar determinada tarea.
- e) Asociada a una movilización de saberes: No es conocimiento almacenado, es la vinculación de la acción, la capacidad de saber hacer o desear hacer algo.
- f) Representa la potencialidad para realizar intenciones determinadas: Une los elementos conocimiento e inteligencia, como conocimiento implícito más conocimiento explícito.

### **Modelo de competencias laborales.**

Para Chiavenato (2009) las competencias se dividen en :

- a. Competencias esenciales: Son aquellas competencias diferenciadoras que las organizaciones deben crear y tener para conservar su ventaja competitiva sobre otros.
- b. Competencias funcionales: Cada unidad, área y organización debe crear y alinearlas con la finalidad de alimentar las competencias básicas de la empresa.
- c. Competencias administrativas: Son desarrolladas por cada directivo o gerente para aplicarlo al momento de realizar las funciones y/o tareas.
- d. Competencias individuales: Son desarrollados por cada persona y son las que poseen para ejecutar su tarea dentro del área y la organización.

Asimismo, Quer (2013) clasifica la competencias en tres grupos, tales como:

- 1) Básicas: Son aquellas capacidades mínimas que se requieren para ocupar un puesto de trabajo, el cual giran en torno a saber leer, saber escribir, saber plantear una opinión, etc.

- 2) Genéricas: Son aquellas habilidades y actitudes que se manifiestan en conductas laborales propias desde diversos ambientes laborales como son trabajo en equipo, comunicación asertiva, planeación, habilidad para negociar, etc.
- 3) Específicas: Son aquellas que están relacionadas directamente con el aspecto operativo del puesto, es decir, son conocimientos que se necesitan para desarrollar una función específica, como, por ejemplo, operación de producción, tecnología, maquinaria, etc.

Spencer y Spencer (1993) sustentan en cinco los tipos de competencias laborales que cada individuo posee; los cuales son:

- 1) Motivación: son los intereses que cada persona considera o necesita con insistencia. La motivación guía y selecciona la conducta del individuo hacia determinadas acciones.
- 2) Características: características físicas que dan respuestas de forma sólida a situaciones o información.
- 3) Concepto propio: son las actitudes, valores o imagen que proyecta una persona.
- 4) Conocimiento: Es la información que posee la persona acerca de un área específica.
- 5) Habilidad: Capacidad de ejecutar alguna actividad física o mental.

Estos autores como complemento introducen por primera vez el “Modelo del iceberg”, que significa dividir de forma gráfica las competencias en dos grupos: siendo uno de ellos los conocimientos y las destrezas (fáciles de identificar y realizar); las actitudes, los valores y los rasgos de personalidad (menos fáciles de identificar), siendo las competencias centrales y superficiales.

Las empresas seleccionan a su personal basándose en conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos colaboradores tienen la motivación y las características necesarias, o que las competencias que poseen se pueden impulsar a través de una excelente gestión. Es

por ello que las organizaciones deben seleccionar a su personal considerando sus buenas competencias de motivación, capaces de enseñar por medio de sus conocimientos y habilidades a diversos puestos específicos que se requiera.

Además, mencionan que tener un alto coeficiente intelectual no garantiza el éxito profesional y organizacional, ya que los colaboradores necesitan tener elevadas competencias de motivación para demostrar y aplicar lo aprendido.

Según los autores, es importante reconocer que, en los puestos de dirección, las competencias son más importantes que los conocimientos, porque existe el efecto restringido de rango, lo que significa que todos los candidatos tienen un elevado coeficiente intelectual, el cual diferencia a los que trabajan mejor con la motivación, las habilidades interpersonales y políticas.

### **Dimensiones de las competencias laborales.**

Las dimensiones son aquellas características a ser medidas dentro de una organización y que inciden en la conducta de los individuos. Por ello, esta investigación sustenta las dimensiones en base a los conceptos de Ortega (2015):

a) Autocontrol:

Es aquella capacidad que tiene el individuo para manejar y controlar sus impulsos y/o emociones de forma voluntaria, con el fin de lograr un equilibrio personal e interpersonal elevado mediante una regulación adecuada de su comportamiento.

b) Adaptabilidad:

Aquella capacidad del colaborador para adaptarse a una nueva situación o entorno de trabajo. Además, es la habilidad para asimilar de forma efectiva los cambios que originan un nuevo conocimiento, haciendo que el trabajador proporcione una respuesta correcta y

coherente con las exigencias del ambiente, que genere una buena actitud y concepción abierta a los cambios, una cultura que permita adaptar las buenas iniciativas y eliminar las deficientes.

c) Capacidad de influencia:

Capacidad que posee un colaborador para establecer o cambiar la manera de pensar o actuar de uno u otro compañero de trabajo. La persona tiene la capacidad de influir en la manera de pensar o actuar de otra persona.

d) Liderazgo:

Aquella capacidad o habilidad que posee el líder para influir, entrenar, alentar, motivar a sus colaboradores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con actitud de optimismo y voluntad propia. Entonces es la capacidad para direccionar y motivar a un equipo o grupo de trabajo y la habilidad para influir en los colaboradores tanto en su comportamiento como es su forma de pensar.

e) Resolución de conflictos y negociación:

La resolución de conflictos es una técnica que los colaboradores emplean en situaciones de trabajo para ofrecer vías favorables que beneficien a ambas partes. En suma, es un conjunto de conocimientos y habilidades que tiene un individuo para actuar como mediador en la solución de conflictos laborales de forma pacífica.

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes firman un acuerdo. Además, es la capacidad que tiene un individuo para entablar una conversación entre dos o más personas, con el fin de lograr un arreglo de intereses o llegar a un mutuo acuerdo entre las partes.

f) Valores:

Son aquellos valores productos de la conducta del colaborador y que es de gran beneficio para quien lo práctica o lo recibe. También, es el valor presente que poseen las personas y que ayuda a tomar decisiones acertadas, favoreciendo al que realiza la acción y al que conforma el ambiente de trabajo.

g) Orientación al logro:

Es aquel esfuerzo que realiza el individuo y grupo de trabajo para la consecución de los objetivos y metas planeadas dentro de un período establecido. El esfuerzo tanto individual como del equipo de trabajo se alinea en conjunto con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

### **2.2.2. Variable: Desempeño laboral**

Se presenta algunas definiciones del desempeño laboral extraídas de diferentes autores, considerándose los más relevantes para aproximar y sustentar el tema de investigación planteado.

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es aquella acción o comportamiento que muestra el empleado frente al logro de los objetivos establecidos. Es decir, afirma que un buen desempeño laboral será una de sus fortalezas más relevantes para mejorar la productividad y el desarrollo competitivo dentro de la organización.

Asimismo, Bittel (2000) define que el desempeño laboral es afectado por las expectativas del empleado sobre el trabajo, actitudes frente a sus logros y su deseo y/o necesidad de armonía. Por tanto, argumenta que el desempeño se relaciona estrechamente con las actitudes y comportamientos del empleado, siendo estas acciones que consolidan los objetivos de la empresa y promueven al éxito empresarial.

Drucker (2002) define que el desempeño laboral es el fiel cumplimiento de las tareas asignadas, aquellas tareas que son designadas según sus competencias y sus respectivas funciones de acuerdo al puesto que ocupa dentro de la organización.

Por tanto, se concluye que el desempeño laboral es un conjunto de acciones y comportamientos que se perciben en los colaboradores, mediante los cuales se logra identificar sus principales habilidades, conocimientos y competencias que son desarrollados en su ambiente de trabajo y que impulsan a mejorar la productividad de la organización.

### **Historia del desempeño laboral.**

El origen del desempeño se remonta en los inicios del siglo XIX, siendo el pionero Robert Owen quién diseño un sistema de libros y blocks de carácter colocándolos en el área de operaciones de sus fábricas de hilado y tejidos de New Lanark, Escocia. El sistema consistía en que a cada trabajador le fue asignado un libro, en donde los supervisores anotaban sus reportes diarios y comentarios de su desempeño. El block contaba con una serie de páginas a colores, en donde cada color significaba el nivel del desempeño de cada trabajador.

Posteriormente Francis Galton (1822–1911), creó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales; partiendo de la creación de un laboratorio de psicología experimental en 1879 fundada por Wilhelm Wundt con el fin de realizar estudios científicos sobre la conducta humana y su desempeño laboral, considerándose como factor preponderante en la organización.

En 1998 se da la implantación del perfeccionamiento empresarial trayendo como consecuencia que las personas empiecen a aplicar los conceptos de competencias laborales y evaluación del desempeño como una herramienta de mayor efectividad en las fuerzas productivas humanas (Martínez, 2005).

El desempeño hoy en día se convierte en uno de los principales elementos de competitividad tanto a nivel interno como externo, haciendo que cada organización se preocupe en diseñar nuevos métodos de evaluación del desempeño que permite elevar su productividad y por ende un mayor aumento en las utilidades de la empresa.

### **Importancia del desempeño laboral.**

Work Meter (2012) señala que para lograr un buen desempeño laboral en las organizaciones es necesario que los colaboradores entiendan y conozcan cuáles son sus funciones, los procesos que deben seguir, las políticas o normas que deben respetar y los objetivos que deben cumplir. Por ello, para mejorar el desempeño laboral la organización debe motivarlos constantemente, utilizando diversas técnicas como delegarles una mayor responsabilidad, otorgarles un mejor reconocimiento por sus logros obtenidos y ofrecerles un mejor ambiente laboral.

Según Pedraza, Amaya y Conde (2010) señalan que el desempeño laboral es considerado uno de los elementos más importantes para el desarrollo de cualquier organización, ya sea pública o privada. La administración de recursos humanos debe centrar toda su atención en el desempeño laboral, ya que aportará múltiples beneficios a la institución y contribuirá a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores garantizando así el logro de los objetivos organizacionales.

### **Dimensiones del desempeño laboral.**

Hernández (2008) sustenta la existencia de cuatro dimensiones que inciden en el desempeño laboral y que son tomadas como referencia para dar sustento al tema de investigación.

- a) Calidad de servicio:

Norma ISO 9000 (2005) define que la calidad es el grado en el que una serie de características inherentes cumplen con los requerimientos del mercado, es decir que logren satisfacer las necesidades del cliente y de otras partes interesadas.

Chiavenato (2002) sostiene que si las organizaciones desean alcanzar sus objetivos ya sea de rentabilidad o calidad en sus productos o servicios de la mejor forma posible, la tarea de los administradores será canalizar el esfuerzo de su personal a fin de que logren sus objetivos individuales (mejor salario y/o beneficio, estabilidad, satisfacción laboral, gestión por competencias, oportunidades de progreso, entre otros) y de esa manera ambas partes se beneficien alcanzando una mayor competitividad.

b) Productividad:

Smith (1993) define que la productividad es el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales relacionados con términos de producción, entrega de productos y servicios.

Para Work Meter (2012) la productividad es la relación entre los resultados obtenidos y los medios utilizados en la actividad productiva. Enfocado al campo empresarial, se podría definir a la productividad como el resultado de aquellas acciones que se deben llevar a cabo para la consecución de los objetivos y la generación de un buen ambiente laboral dentro de la organización. Por esto, para lograr una buena productividad laboral es necesario que exista una mejor gestión administrativa, que involucre una serie de herramientas útiles para potenciar el rendimiento y la competitividad garantizando así el éxito organizacional.

c) Toma de decisiones:

Rodríguez (2014) define a la toma de decisiones es un proceso organizacional desarrollado por individuos y grupos que pretenden solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades que se encuentran en la organización.

Además, Benavides (2001) señala que en la toma de decisiones se debe establecer varias alternativas de solución de problemas, con el único propósito de aprovechar correctamente las

oportunidades que nos ofrece la organización.

d) Conocimiento:

Segarra y Bou (2005) definen al conocimiento como un activo intangible más importante que forma parte de los elementos y procesos de la organización. Este activo puede someterse a diversas actividades de gestión, ya sea dentro o fuera de la organización, el cual puede ser transformado mediante procesos de codificación, convirtiéndose en el activo estratégico más importante de la organización.

Sin embargo, Drucker (2002) puntualiza que el conocimiento es una información eficaz que conlleva a la acción y que se enfoca principalmente en los resultados que se encuentran en el individuo, sociedad, economía o el proceso mismo del conocimiento. Por tanto, el conocimiento es un elemento clave en las organizaciones, ya que agrega valor a los productos y servicios, haciéndolas cada vez más competitivas dentro del mercado.

### 2.3. Marco conceptual

Se conceptualiza ciertos conceptos que son expuestos en esta investigación con el fin de proporcionar una mejor comprensión al lector sobre el tema de estudio.

**Competencias laborales:** Es la capacidad productiva que posee un individuo, definida y medida a través del desempeño en un determinado contexto laboral, releja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo seguro y de calidad.

**Desempeño laboral:** Es el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

**Autocontrol:** Capacidad que posee un individuo para dominar y regular sus emociones e impulsos de manera voluntaria, con el propósito de alcanzar un mayor equilibrio personal al

lograr regular su comportamiento.

**Adaptabilidad:** Capacidad de un trabajador para adaptarse a un nuevo medio o situación.

**Capacidad de influencia:** Capacidad que tiene una persona para influenciar en la forma de pensar o actuar de otra persona.

**Liderazgo:** Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo y la habilidad para influir en los demás, tanto en el comportamiento como en su forma de pensar.

**Resolución de conflictos:** Son el conjunto de conocimientos y habilidades que posee una persona para intervenir en la resolución de conflictos de manera pacífica.

**Negociación:** Es la capacidad que posee un individuo para llegar a un mutuo acuerdo entre las partes.

**Valores:** El valor presente en las personas que ayuda a tomar decisiones correctas, beneficiando al que ejecuta la acción y al que forma parte de ambiente laboral.

**Orientación al logro:** Esfuerzo que hace el individuo y equipo de trabajo, por cumplir con los objetivos planteados dentro del tiempo esperado.

## **CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo descriptivo correlacional, cuyo objetivo es medir el grado de asociación entre dos o más variables. El objetivo para este estudio es determinar la relación existente entre las variables competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, año 2020 (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

### **3.2. Diseño de investigación**

Para Hernández *et al.* (2014) el diseño de investigación es no experimental donde implica la observación del fenómeno en su contexto natural, sin la manipulación del investigador y es de corte transversal bivariable porque se recaba información en un periodo establecido y se estudia su comportamiento una sola vez.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Shanusi S.A de la Ciudad de Yurimaguas.

#### **Criterios de inclusión:**

- Colaboradores que estén en planilla como mínimo 6 meses.
- Colaboradores del área administrativa y de servicios.
- Colaboradores con edad mínima de 21 años.

#### **Criterios de exclusión:**

- Colaboradores que se encuentren de vacaciones al momento de aplicar la encuesta.
- Colaboradores que estén en condición de practicantes.

- Colaboradores del área de campamento y campo.

### **3.3.2. Muestra**

Para la investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico, ya que la elección de la muestra será por conveniencia del investigador (Hernandez et al., 2014, p. 176). La muestra estuvo constituida por 80 colaboradores de la empresa Shanusi S.A.

## **3.4. Hipótesis**

### **3.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

### **3.4.2. Hipótesis específicos**

Existe relación significativa entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Existe relación significativa entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Existe relación significativa entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Existe relación significativa entre las competencias laborales y el conocimiento de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

## **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de datos**

El cuestionario es un conjunto de interrogantes respecto a un tema de investigación en particular, que tiene como finalidad medir las variables de estudio (Hernández *et al.*,2014). Para recolectar los datos de la investigación se utilizará la técnica de encuesta, aplicando como

instrumento el cuestionario “Competencias laborales y desempeño laboral” que estará conformada por preguntas cerradas en la escala de Likert.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para medir la variable competencias laborales se utilizará el instrumento de evaluación de Carlos Ortega (2015), adaptado del cuestionario “EECOMLAB”, elaborado bajo el modelo Assessment Center Sociopsicodramática, el cual cuenta con 40 ítems, divididos en siete dimensiones: autocontrol (10), adaptabilidad (3), capacidad de influencia (3), liderazgo (7), resolución de conflictos (5), valores (3) y orientación al logro (9). Esta variable de estudio se calificará en base a la escala de Likert que va de 1 a 5 con las siguientes alternativas: Totalmente en desacuerdo = 1, En desacuerdo = 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo =

Asimismo, el instrumento que se utilizará para la variable desempeño laboral será la escala de medición creada y validada por Hernández (2008), el cual está compuesto por 39 ítems, distribuido en cuatro dimensiones: calidad de servicio (13), productividad (10), toma de decisiones (7) y conocimiento (9). La variable de estudio se calificará en una escala de Likert que va de 1 a 5 con las siguientes alternativas: Nunca = 1, Casi nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre = 5, las mismas que facilitarán el llenado de la encuesta, el análisis y la interpretación de los datos.

Para comprobar la validez del instrumento se utilizará el método de juicio de expertos en base a cuatro criterios de evaluación como: claridad, congruencia, contexto y dominio del constructo.

Y por último para verificar la fiabilidad del instrumento de evaluación se empleará el análisis del coeficiente Alfa de Cronbach.

### 3.7. Plan de tratamiento de datos

Para determinar el tipo de distribución de los datos de la muestra, se aplicó la prueba de normalidad. Dado que la muestra es de 80, se consideraron los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados de esta prueba muestran que los datos no son normales, porque la significancia (Sig.) es menor a 0.05. Por lo tanto, se procedió a aplicar la correlación de las variables utilizando el estadístico de Rho Spearman. (Ver Tabla 1).

Tabla 1

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Competencias laborales</b>	.540	80	.000
Autocontrol	.430	80	.000
Adaptabilidad	.447	80	.000
Capacidad de influencia	.521	80	.000
Liderazgo	.353	80	.000
Resolución de conflictos	.385	80	.000
Valores	.411	80	.000
Orientación al logro	.372	80	.000
<b>Desempeño laboral</b>	.430	80	.000
Calidad de servicio	.423	80	.000
Productividad	.430	80	.000
Toma de decisiones	.404	80	.000
Conocimiento	.346	80	.000

*a. Corrección de significación de Lilliefors*

Fuente: elaboración propia

### 3.8. Confiabilidad y validez de los instrumentos

#### 3.8.1. Confiabilidad de los instrumentos

Para medir el grado de confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alpha de Cronbach, que puede ser excelente (> 0.9), bueno (> 0.8), aceptable (> 0.7), cuestionable (> 0.6), pobre (>

0.5), inaceptable (< 0.5) según George y Mallery (2003, p. 231).(Frias-Navarro, 2006). La confiabilidad de los instrumentos es buena ya que la confiabilidad del instrumento para medir la variable Competencias laborales obtuvo un alfa de Cronbach de .731 y para la variable Desempeño laboral fue de .966. (Ver Tabla 2).

Tabla 2

*Confiabilidad de las variables Estrés laboral y Desempeño laboral*

<b>Variab</b> les	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Ítems</b>
Competencias laborales	.731	40
Desempeño laboral	.966	39

Fuente: Elaboración propia

### **3.8.2. Validación de los instrumentos**

El proceso de validación de los instrumentos a utilizar en la investigación se efectuará a través del juicio de expertos, como una opinión informada de profesionales con trayectoria en el tratamiento de las variables de estudio, reconocidos como expertos cualificados para dar un juicio valorativo de los instrumentos elaborados. (Ver anexo 4).

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

Los resultados que se describen en este capítulo, muestran los niveles de las variables, niveles de sus dimensiones, niveles de las variables según la edad y la condición laboral, y por último las pruebas de hipótesis para responder a los objetivos.

En la Tabla 3 se muestra la distribución de los datos sociodemográficos de la muestra. En cuanto al sexo, tenemos que el 65% está conformado por masculino, seguido del 35% por el femenino. En cuanto a la edad tenemos que, el 48.8% están de entre 31 a 40 años, seguido del 38.8% de entre 20 a 30 años, con el 10% de entre 41 a 50 años, finalmente con el 2.5% de entre 51 a 60 años. En el grado académico tenemos que, el 61.3% son técnicos, seguido del 36.3% por bachilleres, finalmente con el 2.5% magísteres. En la condición laboral tenemos que, el 92.5% son contratados, seguido del 3.8% por empleados y otros. Por último, en el tiempo en el cargo actual tenemos que, el 75% están de entre 1 a 5 años, seguido del 23.8% de entre 6 a 10 años, finalmente con el 1.3% de entre 11 a 15 años.

Tabla 3

#### *Datos sociodemográficos*

		<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Femenino	28	35.0%
	Masculino	52	65.0%
<b>Edad</b>	20 a 30 años	31	38.8%
	31 a 40 años	39	48.8%
	41 a 50 años	8	10.0%
	51 a 60 años	2	2.5%
<b>Grado académico</b>	Técnica	49	61.3%
	Bachiller	29	36.3%
	Magíster	2	2.5%
<b>Condición laboral</b>	Empleado	3	3.8%
	Contratado	74	92.5%
	Otros	3	3.8%
<b>Tiempo en el cargo actual</b>	1 a 5 años	60	75.0%

6 a 10 años	19	23.8%
11 a 15 años	1	1.3%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 4 se muestran los niveles de la variable competencias laborales y sus dimensiones. En cuanto a las competencias laborales, tenemos que el 96.3% está en un nivel medio seguido del 3.8% en nivel alto. En cuanto a sus dimensiones tenemos que, el autocontrol está con el 68.8% en un nivel alto. La adaptabilidad está con el 87.5% en nivel medio. La capacidad de influencia está con un 87.5% en nivel medio. El liderazgo está con un 52.5% en nivel alto. La resolución de conflictos y los valores están con un 100% en nivel medio. Por último, la orientación al logro está con un 56.3% en nivel alto.

Tabla 4

*Niveles de las Competencias laborales y sus dimensiones*

	<b>Nivel</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Competencias laborales</b>	Bajo	0	0.0%
	Medio	77	96.3%
	Alto	3	3.8%
Autocontrol	Bajo	0	0.0%
	Medio	25	31.3%
	Alto	55	68.8%
Adaptabilidad	Bajo	0	0.0%
	Medio	70	87.5%
	Alto	10	12.5%
Capacidad de influencia	Bajo	0	0.0%
	Medio	70	87.5%
	Alto	10	12.5%
Liderazgo	Bajo	0	0.0%
	Medio	38	47.5%
	Alto	42	52.5%
Resolución de conflictos	Bajo	0	0.0%
	Medio	80	100.0%
	Alto	0	0.0%
Valores	Bajo	0	0.0%

	Medio	80	100.0%
	Alto	0	0.0%
Orientación al logro	Bajo	0	0.0%
	Medio	35	43.8%
	Alto	45	56.3%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 5 se muestran los niveles de la variable desempeño laboral y sus dimensiones. En cuanto al desempeño laboral, tenemos que el 67.5% está en un nivel medio seguido del 32.5% en nivel alto. En cuanto a sus dimensiones tenemos que, la calidad de servicio está con el 63.3% en un nivel medio. La productividad está con el 67.5% en nivel medio. La toma de decisiones está con un 62.5% en nivel medio. Por último, el conocimiento está con un 51.3% en nivel alto.

Tabla 5

*Niveles del Desempeño laboral y sus dimensiones*

	<b>Nivel</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Bajo	0	0.0%
	Medio	54	67.5%
	Alto	26	32.5%
Calidad de servicio	Bajo	0	0.0%
	Medio	53	66.3%
	Alto	27	33.8%
Productividad	Bajo	0	0.0%
	Medio	54	67.5%
	Alto	26	32.5%
Toma de decisiones	Bajo	0	0.0%
	Medio	50	62.5%
	Alto	30	37.5%
Conocimiento	Bajo	0	0.0%
	Medio	39	48.8%
	Alto	41	51.3%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 6 se muestra los niveles de la variable competencias laborales y sus dimensiones según la edad. En cuanto a las competencias laborales, tenemos que de entre 31 a 40 años está con el 46.3% en un nivel medio seguido de entre 20 a 30 años con el 38.8% en nivel medio. En cuanto a sus dimensiones tenemos que, el autocontrol, de entre 31 a 40 años está con el 40% en un nivel alto. La adaptabilidad, de entre 31 a 40 años está con el 40% en nivel medio. La capacidad de influencia, de entre 31 a 40 años está con un 38.8% en nivel medio. El liderazgo, de entre 31 a 40 años está con un 25% en nivel medio. La resolución de conflictos, de entre 31 a 40 años está con un 48.8% en nivel medio. Los valores, de entre 31 a 40 años están con un 48.8% en nivel medio. Por último, la orientación al logro, de entre 31 a 40 años está con un 26.3% en nivel alto.

Tabla 6  
*Niveles de las Competencias laborales y sus dimensiones según la edad*

		Edad									
		20 a 30 años		31 a 40 años		41 a 50 años		51 a 60 años		61 a más	
	Niveles	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Competencias laborales</b>	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	31	38.8%	37	46.3%	7	8.8%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	0	0.0%	2	2.5%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%
Autocontrol	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	16	20.0%	7	8.8%	2	2.5%	0	0.0%	0	0.0%
	Alto	15	18.8%	32	40.0%	6	7.5%	2	2.5%	0	0.0%
Adaptabilidad	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	28	35.0%	32	40.0%	8	10.0%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	3	3.8%	7	8.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Capacidad de influencia	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	30	37.5%	31	38.8%	7	8.8%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	1	1.3%	8	10.0%	1	1.3%	0	0.0%	0	0.0%
Liderazgo	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	15	18.8%	19	23.8%	2	2.5%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	16	20.0%	20	25.0%	6	7.5%	0	0.0%	0	0.0%
Resolución de conflictos	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	31	38.8%	39	48.8%	8	10.0%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Valores	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	31	38.8%	39	48.8%	8	10.0%	2	2.5%	0	0.0%

	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Orientación al logro	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	14	17.5%	18	22.5%	2	2.5%	1	1.3%	0	0.0%
	Alto	17	21.3%	21	26.3%	6	7.5%	1	1.3%	0	0.0%
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>38.8%</b>	<b>39</b>	<b>48.8%</b>	<b>8</b>	<b>10.0%</b>	<b>2</b>	<b>2.5%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 7 se muestran los niveles de la variable competencias laborales y sus dimensiones según la condición laboral. En cuanto a las competencias laborales, tenemos que los contratados están con el 90% en un nivel medio seguido de otros con el 3.8% en nivel medio y los empleados con el 2.5% en nivel medio. En cuanto a sus dimensiones tenemos que, el autocontrol, los contratados están con el 62.5% en un nivel alto. La adaptabilidad, los contratados están con el 80% en nivel medio. La capacidad de influencia, los contratados están con un 82.5% en nivel medio. El liderazgo, los contratados están con un 47.5% en nivel alto. La resolución de conflictos, contratados está con un 92.5% en nivel medio. Los valores, contratados está con un 92.5% en nivel medio. Por último, la orientación al logro, contratados está con un 50% en nivel alto.

Tabla 7

*Niveles de las Competencias laborales y sus dimensiones según la condición laboral*

	Niveles	Condición laboral					
		Empleado		Contratado		Otros	
		N°	%	N°	%	N°	%
<b>Competencias laborales</b>	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	2	2.5%	72	90.0%	3	3.8%
	Alto	1	1.3%	2	2.5%	0	0.0%
Autocontrol	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	0	0.0%	24	30.0%	1	1.3%
	Alto	3	3.8%	50	62.5%	2	2.5%
Adaptabilidad	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	3	3.8%	64	80.0%	3	3.8%
	Alto	0	0.0%	10	12.5%	0	0.0%
Capacidad de influencia	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	3	3.8%	66	82.5%	1	1.3%
	Alto	0	0.0%	8	10.0%	2	2.5%

Liderazgo	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	0	0.0%	36	45.0%	2	2.5%
	Alto	3	3.8%	38	47.5%	1	1.3%
Resolución de conflictos	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	3	3.8%	74	92.5%	3	3.8%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Valores	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	3	3.8%	74	92.5%	3	3.8%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Orientación al logro	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	0	0.0%	34	42.5%	1	1.3%
	Alto	3	3.8%	40	50.0%	2	2.5%
	Total	3	3.8%	74	92.5%	3	3.8%

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 8 se muestran los niveles de la variable desempeño laboral y sus dimensiones según la edad. En cuanto al desempeño laboral, tenemos que de entre 20 a 30 años está con el 30% en un nivel medio seguido de entre 31 a 40 años con el 28.8% en nivel medio. En cuanto a sus dimensiones tenemos que, la calidad de servicio, de entre 31 a 40 años está con el 28.8% en un nivel medio. La productividad, de entre 20 a 30 años está con el 30% en nivel medio. La toma de decisiones, de entre 31 a 40 años está con un 27.5% en nivel medio. Por último, el conocimiento, de entre 31 a 40 años está con un 27.5% en nivel alto.

Tabla 8

*Niveles del Desempeño laboral y sus dimensiones según la edad*

		Edad									
		20 a 30 años		31 a 40 años		41 a 50 años		51 a 60 años		61 a más años	
	Nivel	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Desempeño Laboral	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	24	30.0%	23	28.8%	5	6.3%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	7	8.8%	16	20.0%	3	3.8%	0	0.0%	0	0.0%
Calidad de servicio	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	23	28.8%	23	28.8%	5	6.3%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	8	10.0%	16	20.0%	3	3.8%	0	0.0%	0	0.0%
Productividad	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	24	30.0%	23	28.8%	5	6.3%	2	2.5%	0	0.0%

Toma de decisiones	Alto	7	8.8%	16	20.0%	3	3.8%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	22	27.5%	22	27.5%	4	5.0%	2	2.5%	0	0.0%
Conocimiento	Alto	9	11.3%	17	21.3%	4	5.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	18	22.5%	17	21.3%	2	2.5%	2	2.5%	0	0.0%
	Alto	13	16.3%	22	27.5%	6	7.5%	0	0.0%	0	0.0%
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>38.8%</b>	<b>39</b>	<b>48.8%</b>	<b>8</b>	<b>10.0%</b>	<b>2</b>	<b>2.5%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 9 se muestran los niveles de la variable desempeño laboral y sus dimensiones según la condición laboral. En cuanto al desempeño laboral, tenemos que los contratados están con el 63.8% en un nivel medio seguido de empleados con el 2.5% en nivel alto y otros con el 2.5% en nivel medio. En cuanto a sus dimensiones tenemos que, la calidad de servicio, los contratados están con el 62.5% en un nivel medio. La productividad, los contratados están con el 63.8% en nivel medio. En la toma de decisiones, los contratados están con un 58.8% en nivel medio. Por último, en el conocimiento, contratados está con un 46.3% en nivel alto.

Tabla 9

*Niveles del desempeño laboral y sus dimensiones según la condición laboral*

	Nivel	Condición laboral					
		Empleado		Contratado		Otros	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Desempeño Laboral	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	1.3%	51	63.8%	2	2.5%
	Alto	2	2.5%	23	28.8%	1	1.3%
Calidad de servicio	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	1.3%	50	62.5%	2	2.5%
	Alto	2	2.5%	24	30.0%	1	1.3%
Productividad	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	1.3%	51	63.8%	2	2.5%
	Alto	2	2.5%	23	28.8%	1	1.3%
Toma de decisiones	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	1.3%	47	58.8%	2	2.5%
	Alto	2	2.5%	27	33.8%	1	1.3%
Conocimiento	Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Medio	1	1.3%	37	46.3%	1	1.3%

Alto	2	2.5%	37	46.3%	2	2.5%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3.8%</b>	<b>74</b>	<b>92.5%</b>	<b>3</b>	<b>3.8%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### *Regla de decisión*

-Si el p valor es  $> 0.05$  se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

-Si el p valor  $< 0,05$  se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna ( $H_1$ ).

### 4.2.1. Hipótesis general

**$H_0$ :** No existe relación significativa entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

**$H_1$ :** Si existe relación significativa entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Tabla 10

*Correlación entre las Competencias laborales y el Desempeño laboral*

Competencias laborales	Desempeño laboral		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
	,284*	.011	80

\*. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 10 se muestra que el p-valor=0,011 es menor a 0.05, lo que significa que existe relación entre las variables, y el Rho = ,284\*, significa que la correlación es positiva y moderada; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### 4.2.2. Hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Tabla 11

*Correlación entre las Competencias laborales y la Calidad de servicio*

	Calidad de servicio		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Competencias laborales	,277*	.013	80

\*. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 11 se muestra que el p-valor=0,013 es menor a 0.05, lo que significa que existe relación entre las variables; el Rho = ,277\*, significa que la correlación es positiva y moderada; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### 4.2.3. Hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Tabla 12

*Correlación entre las Competencias laborales y la Productividad*

	Productividad
--	---------------

	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Competencias laborales	,284*	.011	80

\*. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 12 se muestra que el p-valor=0,011 es menor a 0.05, lo que significa que existe relación entre las variables, y el Rho = ,284\*, significa que la correlación es positiva y moderada; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### 4.2.4. Hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Tabla 13

*Correlación entre las Competencias laborales y la Toma de decisiones*

	Toma de decisiones		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Competencias laborales	,255*	.023	80

\*. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).*

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 13 se muestra que el p-valor=0,023 es menor a 0.05, lo que significa que existe relación entre las variables, y el Rho = ,255\*, significa que la correlación es positiva y moderada; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### 4.2.4. Hipótesis específica 4

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las competencias laborales y el conocimiento de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre las competencias laborales y el conocimiento de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.

Tabla 14

*Correlación entre las Competencias laborales y el conocimiento*

	Conocimiento		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Competencias laborales	,193	.087	80

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de Shanusi S.A, 2020

En la Tabla 14 se muestra que el p-valor=0,087 es mayor a 0.05, lo que significa que no existe relación entre las variables; por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula.

### 4.3. Discusión

El objetivo general de esta investigación fue la de determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de Shanusi S.A, 2020.

Con respecto al objetivo general, se concluyó que las variables de estudio se relacionan significativamente y de forma inversa (p-valor = 0.011; Rho = 0.284\*) el cual indica al aumentar el nivel de las competencias laborales, se incrementará el desempeño laboral y viceversa.

Estos resultados obtenidos, también están en concordancia con los resultados de otros investigadores como: Rafael, Palmar, Jhoan y Valero (2014) realizaron un estudio sobre competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia, y sus resultados muestran que los gerentes de los institutos autónomos del municipio de Mara poseen las competencias básicas y funcionales, siendo capaces de efectuar los procesos que llevan a cabo habitualmente e

interactuar con el resto del personal involucrado en los procesos ordinarios de la institución. Por otro lado, Rojas (2017) en su investigación acerca de las competencias profesionales y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central instituto nacional penitenciario 2016, concluyó que, existió relación positiva y significativa entre competencias profesionales y el desempeño laboral del personal administrativo, expresado mediante el coeficiente Rho = 0.712\*\* y el  $p= 0.001$  ( $p < 0.05$ ) que indica una correlación positiva fuerte entre las variables. Por último, Guerrero (2018) en su investigación sobre las competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017, si existió correlación significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, obteniendo un coeficiente de Rho = 0.457 y un  $p= 0.000$  ( $p < 0.05$ ).

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

**5.1.1** Las Competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, se relacionan de forma directa y positiva (p-valor: 0.011; Rho = 0.284\*) lo que indica que, al aumentar las competencias laborales, se incrementará el desempeño laboral y viceversa.

**5.1.2** Las Competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, se relacionan de forma directa y positiva (p-valor: 0.013; Rho = 0.277\*) lo que indica que, al aumentar las competencias laborales, se incrementará la calidad de servicio y viceversa.

**5.1.3** Las Competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, se relacionan de forma directa y positiva (p-valor: 0.011; Rho = 0.284\*) lo que indica que, al aumentar las competencias laborales, se incrementará la productividad y viceversa.

**5.1.4** Las Competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, se relacionan de forma directa y positiva (p-valor: 0.023; Rho = 0.255\*) lo que indica que, al aumentar las competencias laborales, se incrementarán las buenas tomas de decisiones y viceversa.

**5.1.5** Las Competencias laborales y el conocimiento de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, no se relacionan (p-valor: 0.087; Rho = 0.193).

## **5.2. Recomendaciones**

Con la finalidad de mejorar los niveles actuales tanto de las competencias laborales como los niveles de desempeño laboral, se recomiendan las siguientes acciones:

**5.2.1** Para mejorar la productividad y asegurar una mejor toma de decisiones, se recomienda implementar un programa de inducción para todo el personal nuevo, en el cual se pueda dar a conocer toda la información pertinente acerca de la empresa como la visión, misión, valores, funciones, metas, RIT, MOF, lineamientos de Salud y Seguridad laboral. Por otro lado, para el personal antiguo, contar con un programa de capacitación permanente en lo que son los procedimientos, normas y reglas de la empresa.

**5.2.2** Implementar un buzón de sugerencias y realizar encuestas de forma periódica, con la finalidad de recopilar información acerca de la satisfacción de los usuarios, y la percepción de calidad del servicio que se brinda. Esto con el objetivo de mejorar y mejorar el nivel de la calidad de servicio en la empresa.

**5.2.3** Para incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores se recomienda establecer un programa de “ascensos” dentro de la entidad, ya que esto motiva al personal a estar actualizados profesionalmente, a cumplir con sus funciones y asumir nuevos retos.

**5.2.4** Por último se recomienda realizar este tipo de estudio de forma periódica, ya que esto permite tener conocimiento de las deficiencias dentro de la entidad y de esta manera se pueda mejorar.

## **REFERENCIAS**

Allen, M. (2005). *Desarrollo del comportamiento*. México: Granica, 3ª edición.

- Benavides, O. (2001). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: McGraw Hill.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Cáceres, E. (2017). *Competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral en el área operativa de una organización productora de la ciudad de Quito* (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Recuperada de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8012/1/UDLA-EC-TPO-2017-16.pdf>
- Carhuachín, F. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco - La Libertad, 2018* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371/Carhuach%20adn%20lb%20a1%20b1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill. Recuperado de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humanochiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-ComportamientoOrganizacional-2ed-eBook>
- Condori, G. (2013). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Recuperado de

- <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/752/TM0054.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Ducci, M. (2016). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Guanajuato.
- Guerrero, C. (2018). *Competencias laborales y su relación con el clima organizacional de los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú. Recuperado de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1462/Carmen\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1462/Carmen_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hernández, E. (2008). *Inteligencia emocional y desempeño de los supervisores de industrias cítricas de Montemorelos* (tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México. Recuperada de [http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/278/Tesis Estrella Hernández.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/278/Tesis_Estrella_Hernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Mamani, O. (2016). *Competencias laborales e inserción laboral de los egresados de la Universidad Nacional de Moquegua 2012 al 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Moquegua, Perú. Recuperada de [http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/27/T\\_095\\_71978390\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/27/T_095_71978390_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, T. (31 de agosto de 2005). Competencias laborales y evaluación del desempeño [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/competenciaslaborales-evaluacion-del-desempeno/>

- Montero, R. (2017). *Habilidades que debes desarrollar para destacar en una empresa*. Lima: Editora Perú. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-quehabilidades-debes-desarrollar-para-destacar-una-empresa-703225.aspx>
- Norma ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas del Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Perú. Recuperada de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega\\_mc.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega_mc.pdf)
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Quer, I. (2013). *La gestión por competencias: su contribución a los objetivos estratégicos de las empresas*. Rovira I Virgili.
- Rafael, S., Palmar, G., Jhoan, M. y Valero, U. (enero, 2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>.
- Rojas, E. (2017). *Competencias profesionales y desempeño laboral del personal administrativo de la sede central instituto nacional penitenciario 2016* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9082/Rojas\\_VEJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9082/Rojas_VEJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Saona, G. (2014). *Las nuevas competencias en el mundo global y el nuevo perfil del personal para el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú- Trujillo 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1960/saonasanchez\\_gerardo.pdf?s](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1960/saonasanchez_gerardo.pdf?s)
- Segarra, M., y Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento. *Revista de Economía y Empresa*, 22(52–53), 175-195. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>.
- Smith, E. (1993). *Manual de productividad: métodos y actividades para involucrar a empleados en el mejoramiento de la productividad*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. (Wiley, Ed.). Wiley. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ngcpAQAAMAAJ>
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3155/Tito\\_hp%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3155/Tito_hp%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- White, E. (1971). *Consejos para los maestros*. Mountain View, CA: Pacific Press Publishing Association.
- White, E. (1979). *Consejos sobre mayordomía cristiana*. Florida: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (1989). *Mente, Carácter y Personalidad tomo II*. Recuperado de <https://m.egwwritings.org/es/book/204/info>
- WorkMeter. (03 de octubre de 2012). La importancia de la productividad empresarial [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/laimportancia-de->

- la-productividad-empresarialChávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2015).  
Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*,  
12(2), 178–196.
- Enríquez Loredo, P. del C. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del  
Instituto de la Visión en México*. Universidad de Montemorelos.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010).  
Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación*. [https://doi.org/-](https://doi.org/)  
ISBN 978-92-75-32913-9

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿Existe relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>1. ¿Existe relación entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020?</p> <p>2. ¿Existe relación entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020?</p> <p>3. ¿Existe relación entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020?</p> <p>4. ¿Existe relación entre las competencias laborales y el</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>1. Determinar la relación entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p>2. Determinar la relación entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p>3. Determinar la relación entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p>4. Determinar la relación entre las</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. Existe relación significativa entre las competencias laborales y la calidad de servicio de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p>2. Existe relación significativa entre las competencias laborales y la productividad de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p>3. Existe relación significativa entre las competencias laborales y la toma de decisiones de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A, 2020.</p> <p>4. Existe relación significativa entre las competencias laborales y el conocimiento de los colaboradores de la Empresa Shanusi S.A,</p>	<p><b>Variable independiente</b> Competencias laborales</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autocontrol</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Capacidad de influencia</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Resolución de conflictos y negociación</li> <li>- Valores</li> </ul> <p>- Orientación al logro</p> <p><b>Variable dependiente</b> Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad de servicio</li> <li>-Productividad</li> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Conocimiento</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo, nivel correlacional.</p> <p><b>Tipo de estudio:</b> Corresponde a un estudio de tipo básico.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Es de diseño no experimental, transversal.</p> <p><b>Área de estudio:</b> Distrito de Yurimaguas, Provincia de Alto Amazonas, Departamento de Loreto.</p> <p><b>Población y muestra:</b> La población estará conformada por 80 colaboradores de la Empresa Shanusi S.A. Tomando como muestra para este estudio al total de la población.</p> <p><b>Técnica e instrumento:</b> Encuesta, Cuestionario.</p> <p><b>Valoración estadística:</b> Análisis bivariantes correlacionales/ 95% confiabilidad</p>

## Anexo 2: Matriz instrumental

TÍTULO	VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO	VALORACIÓN ESTADÍSTICA
Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020.	Competencias laborales (X)	El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (Allen, 2008).	Autocontrol	Autocontrol emocional	Colaboradores de la empresa Shanusi S.A.	Cuestionario/Encuesta	Prueba del análisis de confiabilidad de Cronbach y correlación de Spearman
				Autocontrol conductual			
			Adaptabilidad	Solución de problemas			
				Prueba de realidad			
				Flexibilidad			
			Capacidad de influencia	Identificación			
				Internalización			
			Liderazgo	El poder			
				Comprensión fundamental de las personas			
				Inspira a las personas para que apliquen todas sus capacidades en el desarrollo de un proyecto			
				Inspira a las personas			
				Estilo de líder y el clima que este produce			
			Resolución de conflictos y negociación	Nivel de ejecución			
				Técnica que ofrece vías alternativas entre partes de disputa			
				Acordar			
			Valores	Comportamiento			
	Beneficio social						
Orientación al logro	Posibilidad						
	Capacidad						
	Merecimiento						
Desempeño laboral (Y)	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este	Calidad de servicio	Calidad del servicio				
			Satisfacción del usuario				
						Creado y validado por Hernández (2008) (Desempeño laboral)	

		constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000).		Trabajo en equipo				
					Buena atención			
				Productividad	Responsabilidad			
					Cumplimiento de tareas			
					Base de datos estratégicos			
					Compromiso			
				Toma de decisiones	Alternativas de solución			
					Decisiones y responsabilidades			
					Programación de recursos			
				Conocimiento	Conocimiento del puesto			
					Conocimiento de la empresa			
					Conocimiento del área de trabajo			
					Conocimiento del cliente			



### Anexo 3: Instrumentos

## CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### INTRODUCCIÓN

Buen día, mi nombre es: Arnold Jhimer Albornoz Nuñez y Jhon Paul Rojas Culqui, egresados de la Escuela Profesional de Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana Unión. El propósito de esta investigación es determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020. Su aporte, al responder las preguntas, será de vital importancia para su interpretación. Es completamente anónima y será utilizada con fines de diagnóstico de dicho estudio. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar la encuesta si así no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, que lo crea conveniente.

Cualquier duda o consulta que tenga posteriormente, puede escribirnos a los emails: jose.tarrillo@upeu.edu.pe

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se le presentan, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que crea que es la correcta.

### I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

<b>Género</b>	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino			
<b>Edad</b>	<input type="checkbox"/> 20-30 años	<input type="checkbox"/> 31-40 años	<input type="checkbox"/> 41-50 años	<input type="checkbox"/> 51-60 años	<input type="checkbox"/> 61 a más
<b>Grado de académico</b>		<input type="checkbox"/> Técnica	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Magister	<input type="checkbox"/> Doctor
<b>Condición laboral</b>		<input type="checkbox"/> Empleado	<input type="checkbox"/> Contratado	<input type="checkbox"/> Otros	
<b>Tiempo en el cargo actual</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 años	<input type="checkbox"/> 6-10 años	<input type="checkbox"/> 11-15 años	<input type="checkbox"/> 16-20 años	<input type="checkbox"/> 21 a más

## II. CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

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

N°	Ítems	1	2	3	4	5
<b>Autocontrol</b>						
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.					
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.					
3	Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías					
4	Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.					
5	Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.					
6	Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.					
7	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.					
8	En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.					
9	Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.					
10	Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.					
<b>Adaptabilidad</b>						
11	En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.					
12	La situación de mi oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones.					
13	Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme Fácilmente.					
<b>Capacidad de influencia</b>						
14	La situación laboral de mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.					
15	Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.					
16	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.					
<b>Liderazgo</b>						
17	Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.					
18	Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.					
19	Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo.					
20	En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.					
21	En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.					
22	Asumo la visión del equipo como mías.					
23	Presto atención a las necesidades de los demás.					
<b>Resolución de conflictos y negociación</b>						

24	Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.					
----	--	--	--	--	--	--

25	Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.					
26	Las condiciones de mi institución y de mi oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.					
27	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.					
28	Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.					
<b>Valores</b>						
29	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.					
30	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.					
31	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.					
<b>Orientación al logro</b>						
32	En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.					
33	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.					
34	Tengo actitud de permanente éxito y logro.					
35	Tenemos claras nuestras metas en la institución.					
36	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio.					
37	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.					
38	Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.					
39	A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.					
40	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.					

## II. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL:

Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

N°	DESEMPEÑO LABORAL					
Calidad del servicio		1	2	3	4	5
1	Considero eficiente la calidad de servicio brindado al usuario.					
2	Fomento la participación ciudadana para recoger la opinión sobre la calidad del servicio.					
3	Brindo al usuario una atención rápida y eficiente.					
4	Atiendo respetuosa y diligentemente a los usuarios de los servicios de la entidad.					
5	Tengo presente que la satisfacción de las personas en el trabajo depende de mí.					
6	Transformo las quejas en oportunidades para aprender y mejorar.					
7	Recibo incentivos por el buen desempeño de mi trabajo.					
8	Mis jefes y superiores confían en mi desempeño laboral.					
9	Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.					
10	Trabajo en equipo para obtener mejores resultados.					
11	Cumplo con las promesas realizadas al usuario.					
12	Percibo favoritismos en mi área de trabajo e institución.					
13	Justifico alguna demora con respecto a la excelencia de atención.					
Productividad						
14	Cumplo con mis horarios de trabajo.					
15	Promuevo el cuidado de la estructura y materiales de mi área de trabajo.					
16	Alcanzo los objetivos personales y de mi área de trabajo.					
17	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.					
18	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.					
19	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.					
20	Dedico tiempo a analizar el avance de mi trabajo.					
21	Motivo a mi equipo a cumplir con los objetivos de la institución.					
22	Me involucro en el trabajo de la institución.					

23	Trabajo en equipo para beneficiar a los ciudadanos.					
<b>Toma de decisiones</b>						
24	Reporto a un trabajador que no cumple con sus tareas.					
25	Conozco mi comportamiento en caso de algún imprevisto en mi área de trabajo.					
26	Resuelvo los problemas presentados en mi área de trabajo.					
27	Analizo los resultados cuando no son positivos.					
28	Decido y asumo la responsabilidad de mis acciones libremente.					
29	Me proporcionan lo que solicito para facilitarme el trabajo.					
30	Realizo programaciones de los recursos utilizados en mi área de trabajo.					
<b>Conocimiento</b>						
31	Conozco mis responsabilidades como servidor público según la ley.					
32	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.					
33	Conozco la misión, visión y valores de la institución.					
34	Tengo conocimiento de las normas de la institución.					
35	Conozco la distribución de los recursos económicos de la institución.					
36	Tengo conocimiento del reglamento interno de mi área de trabajo.					
37	Conozco el nombre de los trabajadores de mi área de trabajo.					
38	Conozco las necesidades y expectativas de los usuarios.					
39	Respondo las dudas de los clientes y/o usuarios.					

*Muchas gracias por su colaboración*

## Anexo 4: Validación de instrumentos

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación de la satisfacción laboral con la productividad de los colaboradores de la municipalidad provincial de San Martín, Tarapoto, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Competencias laborales y desempeño laboral**.

#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones que hubiera.

Juez N°: ..... Fecha actual: 5-12-19

Nombre y Apellido del Juez: Carlos Javier Izquierdo Garcia

Institución donde labora: Palmas del Shanusi

Años de experiencia profesional o científica: 30 años

  
Firma del Juez

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

- 1) ¿Está de acuerdo con la características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (+)

NO ( )

Observaciones:

.....

Sugerencias:

.....

- 2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI ( )

NO (+)

Observaciones:

..... Para Corregir

Sugerencias:

.....

- 3) Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (+)

Observaciones:

.....

Sugerencias:

.....

- 4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (x)

Observaciones:

.....

Sugerencias:

.....

- 5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenece en el constructo?

SI (+)

NO ( )

Observaciones:

.....

Sugerencias:

.....

Firma del juez

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

### (JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación de la satisfacción laboral con la productividad de los colaboradores de la municipalidad provincial de San Martín, Tarapoto, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Competencias laborales y desempeño laboral.**

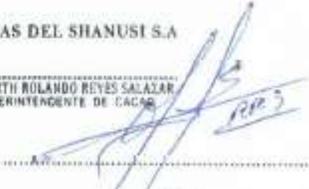
#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido.** Para ello, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones que hubiera.

Juez N°: ..... Fecha actual: 7/12/2019  
Nombre y Apellido del Juez: Wilberth Rolando Reyes Salazar  
Institución donde labora: Palmas del Shanusi  
Años de experiencia profesional o científica: 15 años

PALMAS DEL SHANUSI S.A

WILBERTH ROLANDO REYES SALAZAR  
SUPERINTENDENTE DE CACAO

  
Firma del Juez



## INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

### (JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación de la satisfacción laboral con la productividad de los colaboradores de la municipalidad provincial de San Martín, Tarapoto, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Competencias laborales y desempeño laboral.**

#### Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido.** Para ello, deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones que hubiera.

Juez N°: ..... Fecha actual: 9/12/19  
Nombre y Apellido del Juez: Holman A. Rodríguez Zavaleta  
Institución donde labora: Palmas del shanusi  
Años de experiencia profesional o científica: 5 años

PALMAS DEL SHANUSI S.A.

HOLMAN A. RODRIGUEZ ZAVALETA  
DNI: 80000000

Firma del Juez

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (+) NO ( )

Observaciones:

Sugerencias:

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (+) NO ( )

Observaciones:

las preguntas deben ser claras, breves y coherentes.

Sugerencias:

3) Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ( ) NO (x)

Observaciones:

Sugerencias:

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ( ) NO (x)

Observaciones:

Sugerencias:

5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenece en el constructo?

SI (x) NO ( )

Observaciones:

Sugerencias:

PALMAS DEL MARIBÁ S.A.

HOLMAN A. GARCÍA ZABALEA  
D.T. PSICÓLOGO

Firma del juez

## Anexo 5: Carta de autorización por parte de Palmas del Shanusi



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Tarapoto, 18 de agosto del 2019

**SEÑORES:**

Universidad Peruana Unión

Presente.

**ASUNTO:** Brindar facilidades para realizar Encuesta para proyecto de investigación.

Es grato dirigirme a la institución, a la vez indicarle que estamos de acuerdo con el desarrollo del Proyecto de investigación de Tesis y damos autorización para realizar la Encuesta titulada “Competencias laborales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Shanusi S.A, 2020” de los bachilleres Albornoz Nuñez Arnold DNI. 44460768, Jhon Paul Rojas Culqui DNI. 42488925, de la carrera de Administración y Negocios Internacionales. Motivo por el cual les brindamos las facilidades para poder realizar dicha actividad en Palmas del Shanusi S.A.

Agradezco su gentil atención, me despido deseando a los bachilleres los mejores éxitos en el desarrollo de sus actividades.

Atentamente,

