

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN LOS GRUPOS  
GENERACIONALES EN LA EMPRESA CHODI S.A.C**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**CARMEN FERNANDA MUÑOZ DIAZ**

**ASESOR**

**VALERIA TAMARA LLONTOP HERNÁNDEZ**

<https://orcid.org/0000-0003-0417-0544>

**Chiclayo, 2021**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS SEGÚN LOS GRUPOS  
GENERACIONALES EN LA EMPRESA CHODI S.A.C**

PRESENTADA POR:

**CARMEN FERNANDA MUÑOZ DIAZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Jessica Karin Solano Cavero

PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Valeria Tamara Llontop Hernández

VOCAL

## **Dedicatoria**

Esta investigación está dedicada primero a Dios, por brindarme las fuerzas necesarias para hacerle frente a cada obstáculo presentado durante esta etapa. Segundo quiero dedicárselos a mis padres y mi hermana por brindarme su apoyo incondicional en cada momento de mi vida. También a mi familia y amigos por el aliento brindado. Y por último quiero dedicar a mi ángel Doris, quien desde el cielo ha sabido guiar junto a Dios y mis padres cada paso y quienes han sido mi inspiración para seguir cumpliendo cada sueño.

## **Agradecimientos**

Para la realización de esta investigación tengo que agradecer primero a la familia CHODI S.A.C, quienes me han permitido realizar el estudio a la organización, y principalmente al Gerente General Luis Chávez Díaz, quien me ha acogido dentro de su empresa, así mismo a los colaboradores. También agradecer a los docentes y asesores quienes me ayudaron en la elaboración de esta investigación. Y por último a la Universidad por permitirme forjar mi desarrollo profesional en sus aulas.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la gestión de competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C Para esta investigación se utilizó un estudio con diseño no experimental y de corte transversal, y de tipo aplicado. Por el cual se aplicó un cuestionario como instrumento a los 40 colaboradores de la empresa. Este instrumento está basado en el modelo que brinda la autora Martha Alles (2006). En la cual la autora nos habla de dos competencias como son las competencias cardinales y las competencias específicas por área, así mismo que cada competencia cuenta con indicadores que son aplicables a la empresa CHODI S.A.C Los principales resultados son que los grupos generacionales predominantes en la organización es las generaciones “X”, y la generación “Y”, estas generaciones ocupan diferentes puestos dentro de la organización, quienes presentan en las competencias cardinales una brecha alta en compromiso y la responsabilidad social. En cambio en las competencias específicas por área, una brecha alta en la tolerancia y presión. Además se analizaron los demás indicadores para una mejor visión. Llegando a la conclusión de que no existe una gestión por competencias según los grupos generacionales dentro de la empresa CHODI S.A.C generando que la empresa no tenga un crecimiento y desarrollo eficaz y debido a ello se plantea una propuesta que busque el fortalecimiento de las competencias según los grupos generacionales.

**Palabras clave:** Generaciones, Gestión, Competencias, Generación X, Generación Y  
Clasificaciones JEL: M12, M00, O15.

## **Abstract**

The main objective of this research work was to determine the management of competencies according to generational groups in the company CHODI S.A.C For this research, a study with non-experimental design and cross-sectional, applied type was used. A questionnaire was applied as an instrument to the 40 employees of the company. This instrument is based on the model provided by the author Martha Allens (2006). In which the author talks about two competencies, the cardinal competencies and the specific competencies by area, as well as the fact that each competency has indicators that are applicable to the CHODI S.A.C company. The main results are that the predominant generational groups in the organization are the "X" generations, and the "Y" generation, these generations occupy different positions within the organization, who present in the cardinal competences a high gap in commitment and social responsibility. In contrast, in the specific competencies by area, there is a high gap in tolerance and pressure. In addition, the other indicators were analyzed for a better vision. Reaching the conclusion that there is no management by competencies according to the generational groups within the company CHODI S.A.C generating that the company does not have an effective growth and development and due to that a proposal is raised that seeks the strengthening of the competencies according to the generational groups.

**Keywords:** Generations, Management, Competencies, Generation X, Generation Y

**JEL:** M12, M00, O15.

## Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción .....	11
II. Marco teórico .....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases teórico científicas .....	16
2.2.1. Grupos Generacionales .....	16
2.2.2. Gestión por Competencias .....	17
III. Metodología .....	27
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	27
3.2. Diseño de investigación.....	27
3.3. Población, muestra y muestreo .....	27
3.4. Criterios de selección.....	28
3.5. Operacionalización de variables .....	29
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	30
3.7. Procedimientos .....	31
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	31
3.9. Matriz de consistencia .....	32
3.10. Consideraciones éticas .....	34
IV. Resultados y discusión .....	35
4.1. Resultados .....	35
4.2. Discusión .....	43
V. Propuesta .....	46
5.1. Cronograma .....	48
5.2. Presupuesto referencial.....	49

VI.	Conclusiones .....	51
VII.	Recomendaciones.....	53
VIII.	Lista de referencias.....	54
IX.	ANEXOS.....	58

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Operacionalización de variables .....	29
<b>Tabla 2:</b> Matriz de consistencia.....	32
<b>Tabla 3:</b> Generación .....	35
<b>Tabla 4:</b> Escala de Competencias cardinales .....	38
<b>Tabla 5:</b> Escala de Competencias específicas .....	39
<b>Tabla 6:</b> Nivel de Competencias cardinales y específicas por áreas.....	39
<b>Tabla 7:</b> Propuesta.....	47
<b>Tabla 8:</b> Cronograma de implementación de propuesta.....	48
<b>Tabla 9:</b> Presupuesto referencial .....	49

## Índice de figuras

<b>Figura 01:</b> Proceso metodológico para llegar a la premisa de un nuevo enfoque.....	18
<b>Figura 02:</b> Modelo de Iceberg .....	20
<b>Figura 03:</b> Empresa competente.....	21
<b>Figura 04:</b> Gestión por competencias .....	22
<b>Figura 05:</b> Gestión por competencias.....	22
<b>Figura 06:</b> Generaciones según las edades de los colaboradores.....	35
<b>Figura 07:</b> Puestos de trabajos que ocupan las Generaciones.....	36
<b>Figura 08:</b> Brecha según Competencias Cardinales.....	37
<b>Figura 09:</b> Brecha según las Competencias específicas según áreas .....	38
<b>Figura 10:</b> Brecha según las Competencias cardinales según generación Y .....	39
<b>Figura 11:</b> Brecha según las Competencias específicas según generación Y.....	40
<b>Figura 12:</b> Brecha según las Competencias cardinales según generación X .....	41
<b>Figura 13:</b> Brecha según las Competencias específicas según generación X.....	42

## **I. Introducción**

En la actualidad, en los países de gran desarrollo las empresas buscan estrategias, que les conlleve a un crecimiento y desarrollo, por lo cual los cambios se ven reflejados en las políticas, procesos y/o actividades. Uno de estos cambios es la integración de una gestión por competencias para mejorar la calidad en el trabajo y también en el desempeño, así las empresas puedan sobresalir en el mercado en el que se encuentran. Esto se da debido a que al aplicar la gestión por competencias conocen las habilidades que los colaboradores tienen, permitiéndoles priorizar las cualidades y volviéndolas eficientes, haciendo que la empresa haga frente a las empresa competidoras. Para esto la empresa busca fomentar la formación de los colaboradores con programas, capacitaciones, perfiles logrando un impacto positivo en el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos (Correa, 2017).

En el Perú, tener una diversidad laboral, viene siendo un reto, ya que se busca conocer nuevas estrategias y políticas que se adecuen al nuevo clima laboral, donde se encuentran diversas generaciones, las cuales cada una de ellas presenta diferentes características y costumbres. Es por ello que para las organizaciones es un desafío que va creciendo cada vez más lograr la fidelización de las generaciones , ya que cada una de ellas presenta el deseo de un desarrollo tanto personal como laboral, dado que los baby boomers, son una generación optimista, que demuestran un compromiso y así mismo generan ambientes de trabajo tranquilo y estable, a comparación de la generación X, quienes están acostumbrados a las jerarquías, lo que es todo lo contrario con los millennials, quienes buscan un ambiente flexible que les permita su crecimiento. Es por ello que se debe aprovechar las diversas características que comparten las generaciones para de esta manera generar un impacto positivo como organización, siendo capaz de motivar al cumplimiento de las estrategias, políticas y objetivos de las organizaciones y así mismo de los colaboradores (Mitta, 2019)

Sin embargo hay un aporte fundamental de la gestión por competencias ya que permite la creación de valor dentro de las áreas, ya que prioriza a las personas como un recurso fundamental, así como al negocio mismo, buscando el aumento de eficiencia y las estrategias para reducir riesgos. Y desde el punto de vista financiero, esto genera un ahorro de costos, entre otros. La gestión por competencias es considerada una herramienta que permite la evaluar el desempeño tanto individual como organizacional de los colaboradores, haciendo que mejore la cultura organizacional, incrementando la satisfacción y eficiencia de los colaboradores (ESAN, 2016)

En cuanto a la organización de estudio “Chodi S.A.C” que se encuentra ubicada en la ciudad de Trujillo, La Libertad: esta empresa se dedica a la molienda de alimentos como arroz, soya, entre otros. Chodi S.A.C inicio como una empresa familiar, pero ha ido creciendo poco a poco, llegando a posicionarse el mercado trujillano, logrando consolidarse como uno de los principales proveedores de empresas importantes.

Por lo cual en una breve entrevista con los gerentes y dueños de la organización se identificó algunos puntos de debilidad entre el personal, tales como el compromiso con sus actividades generando de esta manera que no se cumplen con las expectativas de la empresa, también el rendimiento laboral ha disminuido, ya que la producción de alimentos había descendido. La falta de compromiso laboral; está afectando directamente a los colaboradores y la organización, teniendo aptitudes negativas con sus labores y lugar de trabajo. El nivel de trabajo, productividad y eficiencia está en desventaja en la organización. Además el involucramiento personal con las metas y objetivos de la empresa generan una falta de motivación, entre otros. Estas debilidades están trayendo como consecuencias el descontento de algunos clientes, debido a que no se estaba cumpliendo a tiempo con la entrega de pedidos, así mismo la rotación de trabajadores o la falta de interés de los mismos colaboradores por alcanzar los objetivos de la organización.

Dado esto, en esta investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo es la gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C?

Lo cual conlleva plantear el principal objetivo de determinar la gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa Chodi S.A.C, y a la misma vez plantear los objetivos específicos como: determinar los grupos generacionales existentes en la empresa; determinar el nivel de gestión por competencias que se desarrolla en la empresa; realizar una comparación de las características laborales de los grupos generacionales con las dimensiones de la gestión por comportamientos y por ultimo plantear una propuesta para el desarrollo de los grupos generacionales de acuerdo a las competencias.

La investigación que se realizó, pretende ayudar a la organización a conocer a sus colaboradores y los talentos con los que cuentan para poder gestionar dichos talentos de manera más objetivas, así misma vez ayudar a los dueños a seleccionar y reconocer cada uno de los roles con los que cuentan los trabajadores en la organización.

Esta investigación se dividirá en seis capítulos, en el cual el primero se describe la situación problemática de la organización, en el segundo capítulo se presentan los antecedentes y bases teóricas que ayudan a desarrollar la investigación, en los cuales se hacen estudios de algunos modelos de gestión por competencias con un enfoque generacional de diferentes autores. En el tercer capítulo se describe la metodología, la cual estaba basada en un enfoque cuantitativo y de tipo transversal. Asimismo, se especifica el instrumento, el cual está estructurado por indicadores y cada uno de ellos representado por una pregunta. Para el cual se realizó una encuesta basada en el modelo de la autora Martha Allens. Dicha autora nos presenta dos competencias aplicables a la organización, tales como las competencias cardinales y las competencias específicas por áreas. Además la recolección de datos fue procesada a través de programas como el SPSS y hojas de Excel para obtener los resultados claros y verídicos.

En el cuarto capítulo se muestra los resultados obtenidas por la encuesta aplicada a los colaboradores de la organización. En el quinto capítulo se realiza la formulación de una propuesta, que ayudara a la empresa a mejorar la gestión de competencias de acuerdo a los grupos generacionales que se encuentran dentro de ella. En el capítulo sexto las conclusiones de la investigación realizada y finalmente en el séptimo capítulo se exponen las recomendaciones para mejorar la gestión de competencias que se realizan en la organización.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

Córdova y Maldonado (2017), en su investigación se basaron en una de las generaciones actual, como es la generación Y, tomarla como una fuerza laboral, así como evaluaron las competencias laborales que esta generación cuenta, para de esta manera enfocarla en las nuevas tendencias que se están desarrollando dentro de las empresas, como son los planes de transformación digital, dado que se están presentando cambios globales y de tendencias. Para dicha investigación los autores tomaron muestras de personas que están entre los 21 y 35 años de edad. Por lo cual buscaron conocer si existen Millennials que cuenten con las competencias requeridas para ser un líder dentro del mercado de seguros. Dado que la transformación digital está generando que las empresas se adapten a los nuevos cambios, tanto en la forma de trabajo como en los perfiles de sus colaboradores, que están basados en competencias como la gestión de la diversidad, conocimiento de otras culturas, comprensión profunda del significado, resolución efectiva de conflictos, etc. Estas competencias están basadas en el estudio de la revista “Semana Económica- Trabajo 3.0”. Esta investigación llega a la conclusión que muchas de las empresas, los colaboradores que se encuentran dentro de la generación millennials, no cumplen con las competencias de Resolución de efectiva de conflictos, Disposición para aprender, Gestión exitosa del outsourcing y Gran capacidad de comunicación, así solo 9 personas cumplieron también con el perfil de competencias.

Faraz & Lenka (2018), en su estudio buscó presentar un marco conceptual de desarrollo, compromiso y retención de los empleados de la Generación Y. Basándose en un diseño basado en una revisión de la literatura existente y utilizando el intercambio social y el enfoque constructivista social, este estudio presenta un marco conceptual con mentoría, liderazgo estratégico, redes sociales e intercambio de conocimientos como sus construcciones clave para retener a los empleados de la Generación Y. Se encontró que, la tutoría, el liderazgo estratégico, las redes sociales y el intercambio de conocimientos tienen un gran potencial para fomentar el desarrollo de competencias. El desarrollo de competencias es crítico para evocar el compromiso afectivo de los empleados de la Generación Y, lo que a su vez da como resultado la intención de mantenerse al frente. Afirmándose que, las organizaciones deben incorporar mentoría, liderazgo estratégico, redes sociales e intercambio de conocimientos en su estrategia de gestión del talento para los empleados de la Generación Y. El desarrollo de competencias, a su vez, evoca el compromiso de los empleados de la Generación Y, lo que lleva a la intención de mantenerse al margen.

Jiří (2016), en su investigación tuvo como objetivo presentar a la generación actual de empleados (los empleados de Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y y Generation Z) en el mercado laboral mediante investigación secundaria y luego presentar los resultados de la investigación primaria que se implementó en corporaciones seleccionadas en la República Checa. La contribución presenta una visión de algunos de los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa realizada en empresas seleccionadas en la República Checa. Estas investigaciones se realizaron en 2015 en una muestra de 3,364 encuestados, y se analizaron los resultados. Se descubrió que la percepción de la elección de superior de una generación en particular depende de la edad de los empleados. También se determinó que existen dependencias estadísticamente significativas entre la preferencia por una cooperación heterogénea u homogénea y la edad de los empleados en corporaciones seleccionadas. Afirmándose que, el mercado laboral actual presenta las cuatro generaciones que trabajan: la generación Baby boomers, la Generación X, la Generación Y y la Generación Z, evidenciándose como características de los millenials, al realismo, la confianza, la diversión extrema, social, y la tolerancia, y orientado a objetivos, diferente a la generación X, que son escépticos.

Bergerman y Tantaléan (2016). Esta investigación plantea una propuesta que permite a las empresas mantener a los Millennials, esto está basado en el comportamiento, actitudes, intereses de este grupo generacional. Dado que comparten diversas características, estilos de vida y valores que se han formado a través de la historia. En la cual se puede visualizar que los millennials son un grupo generacional que busca un desarrollo personal y profesional, basadas en experiencias conociendo sus habilidades y destrezas. Es por ello que las empresas muestran un alto índice de rotación y la poca fidelización que presentan estos colaboradores. Esto se puede decir que muchas de las empresas buscan proactividad, eficiencia, compromiso, entre otras actitudes y los jóvenes de hoy buscan que las empresas les presenten ambientes de retos, también que les permitan la realización personal y equilibrio entre su vida laboral y personal. En esta investigación se realizó una entrevista al gerente general para conocer a la población joven. Y se llegó a conocer un poco más de esta generación como la motivación que tienen, así como mostrar actitudes favorables, entre otros. Demostrándose que, en la generación Y, se evidencia comportamientos de compromiso con sus tareas y actitud favorable frente al desempeño de las funciones. Encontrándose un buen nivel de gestión del talento humano y que más de la mitad de los colaboradores se encontraron comprometidos y que la actitud es parte

fundamental de su desempeño laboral.

Curletto, Guido L. (2016). Esta investigación da a conocer el impacto que tienen las generaciones dentro de las empresas familiares, dado que las generaciones hoy en día ya no están interesados en crear una línea de carrera dentro de una misma empresa, si no de conocer más sobre el ámbito laboral en el que se encuentran, es por ello que esto es un reto para la gestión de talento de las empresas. En la actualidad el mismo contexto de globalización y las TIC, se vuelve más compleja para la adaptación de las empresas por los diferentes cambios políticos, económicos y sociales. Es por ello que el reto de mantener un equilibrio entre las necesidades familiares y las necesidades empresariales, dado que se busca transmitir valores, conocimientos de una generación a otra, es un problema dado que cada generación está influida por sus valores propios y de la misma manera por las propias características que estas comparten. Dado esto es vital buscar mantener una comunicación continua, sincera entre la generación fundadora y la generación sucesora, para de esta manera mantener a flote las empresas familiares a través de motivación, compromiso y comunicación activa. Afirmándose que, en los millenials, las estrategias de retención son más difíciles de aplicar, determinándose que la generación X, es considerada como una generación dormida, desinteresada y con pocas aspiraciones, mientras que la Y, es una generación más disruptiva, con más rapidez en los procesos, pero que, en las empresas familiares, no les toman en cuenta por subestimar su capacidad frente a la de sus sucesores.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Grupos Generacionales**

Diaz; López y Roncallo. (2017), en su artículo nos dice que dentro de una organización actualmente se encuentra una interacción multigeneracional, la cual se ha convertido en un reto para la realización de actividades, dado que estas generaciones tienen conceptos diferentes en cuanto a comunicación, liderazgo, autoridad, responsabilidad entre otras. Sin embargo en los tiempos actuales hay tres grupos generacionales que forman la fuerza laboral, como son los Baby Boomers, la Generación “X” y la Generación “Y”. Estas generaciones se dan en un determinado rango de años, Es así como la Generación de los Baby Boomers son definidos como aquellos nacidos entre los años 1946 y 1964, los cuales están presentes en muchas de las organizaciones en los cargos de poder, dado que son una generación dedicada y con adicción al trabajo. Además están preocupados por la búsqueda de estatus, calidad de vida y más. Son una generación que ha mostrado flexibilidad. También resaltan por su capacidad para usar su

experiencia y la visión de resolver problemas a largo plazo. Otra generación actualmente activa, es la Generación “X”, la cual es una generación nacida entre los años 1965 y 1980. Se encuentran en rangos medios y altos dentro una empresa. Son una generación que está sujeta al materialismo y el consumismo. Además buscan un balance entre la vida laboral y personal. Ellos están enfocados en las metas y el esfuerzo para alcanzarlo, también muestran mayor lealtad. Son profesionales preparados y con responsabilidad. Por último la Generación “Y” o también conocidos como los Millennials, esta generación nació entre los años 1981 y 2004, son caracterizados por el uso de la tecnología, y están estableciendo al liderazgo como cargos laborales. Priorizan sus interés personales y buscan una constante retroalimentación y posibles crecimiento personal y profesional dentro de una organización.

### **2.2.2. Gestión por Competencias**

Ortiz, Rendón y Atehortúa (2009), menciona que los recursos muchas de las veces funcionan de forma adecuada cuando se utiliza de forma diferente. Es decir cambiando las preguntas de: ¿Qué hacer? O ¿a través de que procedimiento? Por un enfoque diferente como ¿Quiénes o cómo? Dando mayor importancia a las personas que conforman el entorno de nuestra empresa, ya que se busca conocer las capacidades condiciones, atributos, entre otras de los colaboradores. Logrando diferenciar los factores que hacen que un colabore desarrolle sus actividades con mayor éxito que otro. Es por ello que un nuevo enfoque de gestión por competencias da respuestas muchas de las veces a las actuales necesidades empresariales, es identificando primero las fortalezas con las que cuenta cada colaborador. Además primero se debe buscar el compromiso, la participación activa de los directivos en el proceso de gestión de competencias. Luego se debe buscar un alineamiento de las competencias con los procesos que cuenta la empresa, medir las competencias a través de perfiles. Así mismo considerar a las personas de la empresa como un factor estratégico para el desarrollo de esta.

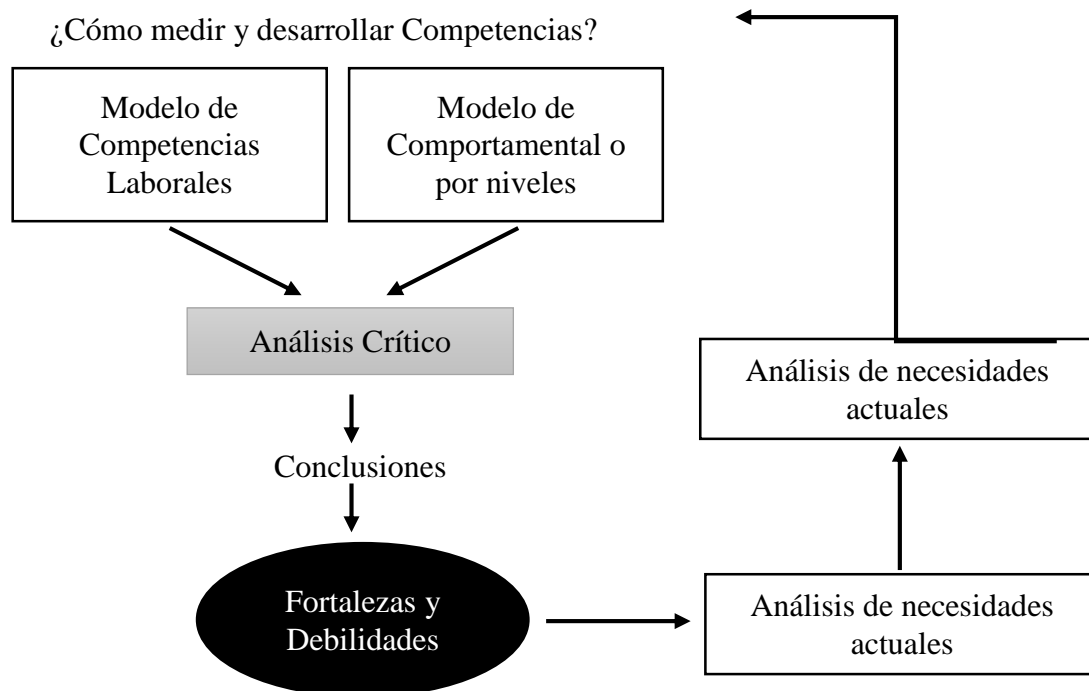


Figura 1: Proceso metodológico para llegar a la premisa de un nuevo enfoque. Extraído de *Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias*, de Ortiz, Redón y Atehortúa; la *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol 17 (2009).

Lagos y Nadruz (2013), menciona que la gestión por competencias en las organizaciones es una herramienta que ayuda a generar un enfoque que permita a la empresa generar un crecimiento y del mismo modo enfrentar los desafíos que se presentan en su entorno, del mismo modo permitiéndole desarrollarse a los trabajadores de manera individual, esto de acuerdo a las necesidades de la organización, es por ello que se debe tener en cuenta el aprendizaje, el desarrollo de capacidades continuas. Ayudando a que la empresa genere un cambio tanto cultural como en su clima organizacional, debido a que se plantean objetivos, en los cuales se desarrollan y evidencian el aporte de los colaboradores tanto profesional como social.

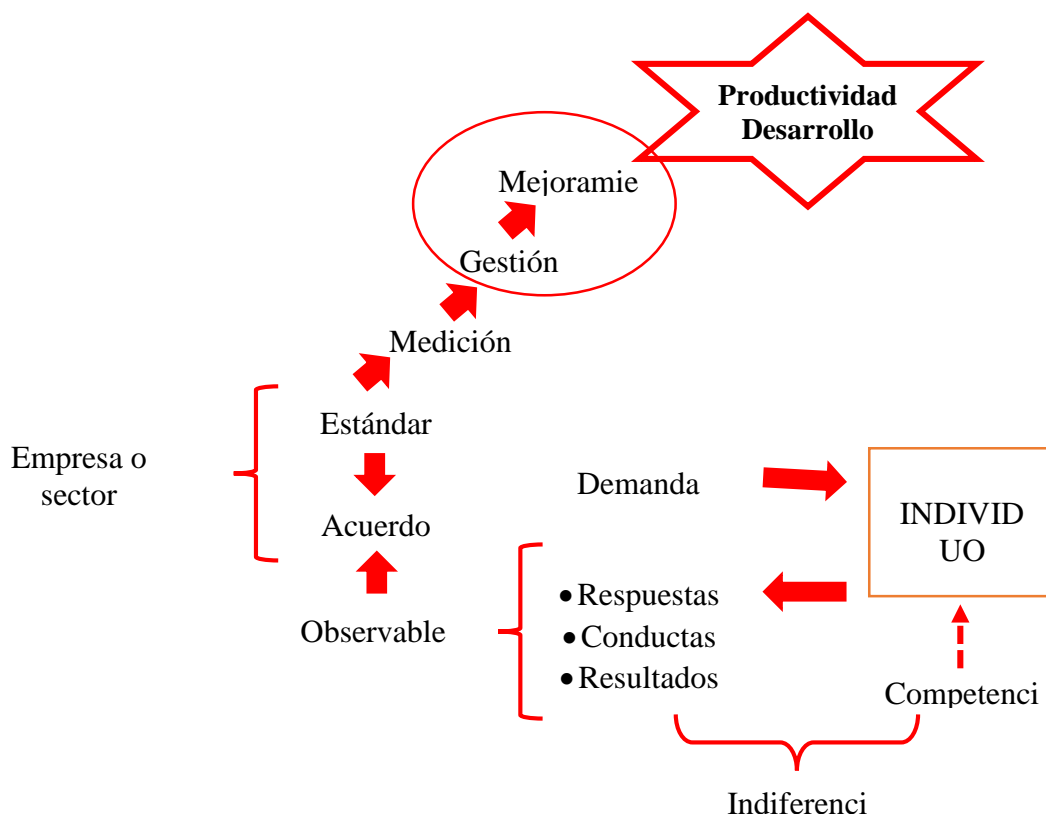


Figura 02: Beneficios de la Gestión por competencias.  
 Extraído de Vargas, Billorou.

### 2.2.2. Ventajas de la gestión por competencias

La gestión por competencias en las diferentes organizaciones se destaca por tener que conocer cuáles son las competencias que destacan en cada uno de los colaboradores, también permite que los colaboradores se adapten de manera positiva en a los puestos de trabajos, esto bajo procedimientos claros, con objetivos establecidos; además puede llegar a mejorar la imagen corporativa de la empresa, debido a que las competencias facilitan el desarrollo de las actividades generando una nueva cultura organizacional. La gestión por competencias también genera una motivación entre los colaboradores, también ayuda a identificar los puntos débiles de la organización, pudiendo de esta manera optimizar el valor que los colaboradores aportan a la organización. Una de las características más importantes es que ayuda a los directivos con la optimización de tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo en las actividades de cada área (Larumbe Andueza, 2014).

### 2.2.3. Modelos de Gestión por competencias

Becerra y Campos (2012). En su investigación citan a los autores Spencer y Spencer, donde nos explican el modelo conductual, donde nos dice que las competencias son características que los individuos poseemos, y esto está relacionado con estándares de efectividad de acuerdo al trabajo o medio en la que ellos se encuentra. Además estos autores nos plantean el “modelo de Iceberg”, en la cual nos plantean dos variables; que son las variables visibles, en ella encontramos las habilidades y los conocimientos; y las variables no visibles, como los valores y roles sociales, autoimagen, rasgos, motivos. Los cuales son factores influyentes en las diferentes conductas que presentan los colaboradores, además permite identificar las características y habilidades que presentan, para ocupar un puesto de trabajo.

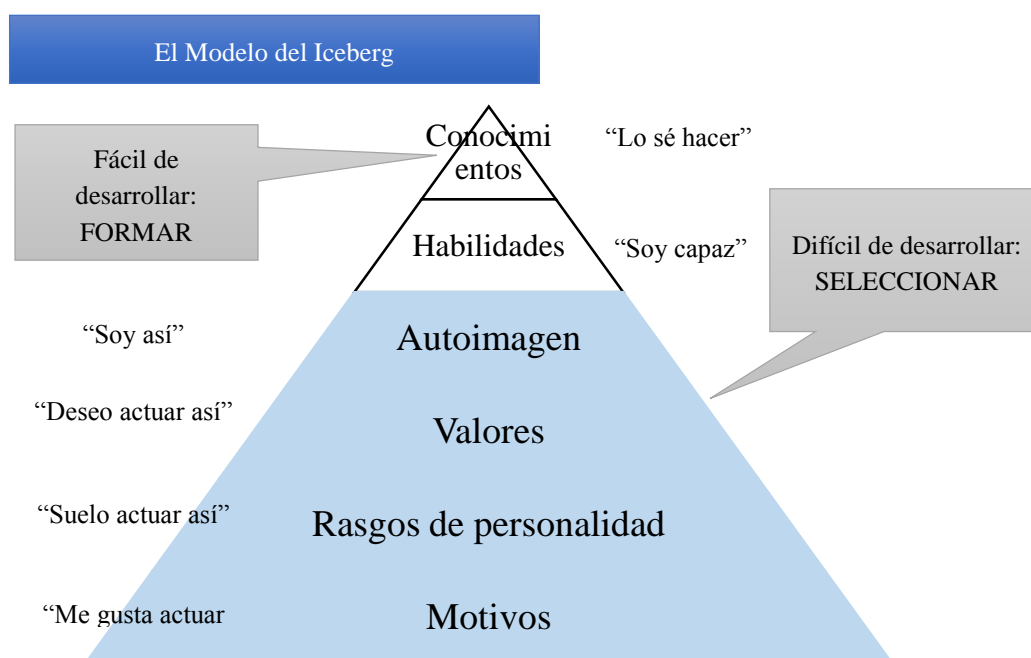


Figura 03: Modelo de Iceberg, Hay Group. Gestión por Competencias en las Organizaciones

Cardona y Wilkison (2009). La gestión por competencias hoy en día es uno de los modelos que se está tomando mucho en cuenta, debido a que la gestión de personas dentro de las organizaciones ha ido evolucionando. El primer modelo que se creó fue un modelo de gestión basado en tareas, luego de esto se dio paso al modelo de dirección por objetivos, para finalmente llegar al modelo de dirección o gestión por competencias. Donde este modelo está dirigida a un enfoque de eficiencia y flexibilidad, permitiendo que haya una correcta coordinación en las actividades para de esta manera poder alcanzar la misión u los objetivos dadas por la empresa, teniendo en cuenta las capacidades y aptitudes de los integrantes de la organización, llegando a una alienación

eficaz de las actividades y la potenciación de sus talentos, eso se da a través de 4 aspectos importantes como son la selección, la formación, la evaluación/remuneración y la promoción/reubicación.

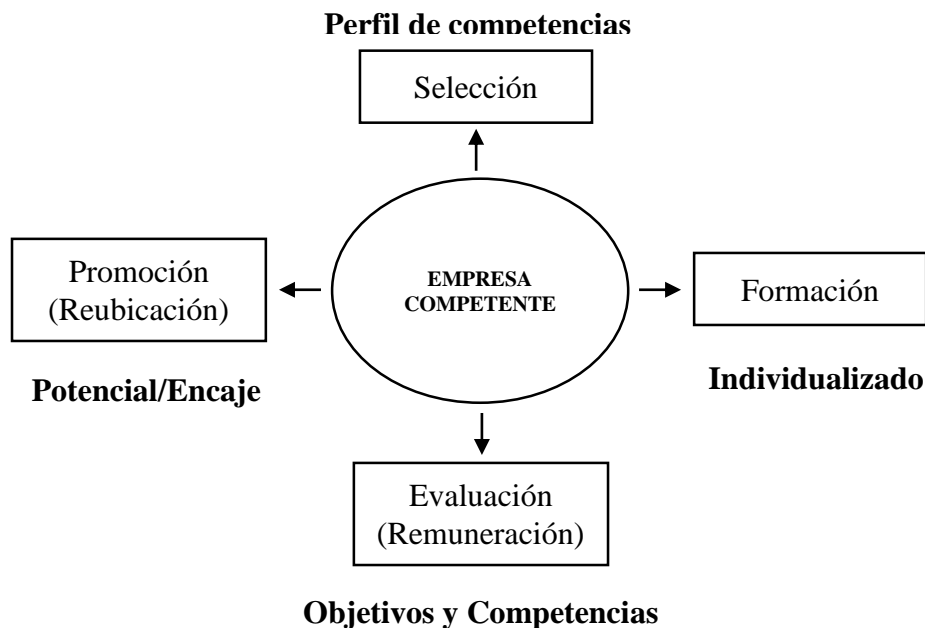


Figura 04: Empresa competente. Extraído de "Creciendo como líder". Pablo Cardona y Helen Wilkison.

Alles (2006). La autora nos dice que la gestión por competencias es un modelo en el cual todos los colaboradores de una organización trabajen en equipos o conjuntos para alcanzar los objetivos, así como la misión visión y estererías en beneficio de la organización. Además menciona que el talento son dotes y capacidades que posee cada persona. Es por ello que la gestión de recursos humanos por competencias busca que cada persona sea adecuada y apta para la posición en la que se encuentra dentro de una organización. Además menciona que la gestión por competencias debe tener en cuenta dos aspectos, las cuales son los conocimientos que posee cada persona, los cuales son fáciles de evaluar; y también están las competencias, donde la autora los divide según la especialidad del colaborar, así como el nivel en el cual se encuentra dentro de la organización. Las cuales son las competencias cardinales y las competencias específicas.

El implantar un modelo de Gestión por competencias en las organizaciones, puede ayudar a que la organización llegue a alcanzar la estrategia que tiene planteada, las cuales están basadas en una misión y visión y valores, que están representadas en los organigramas, cuando dentro de una organización se implanta este modelo se genera un valor agregado a la estrategia (Alles M. A., 2009, págs. 60-62).



Figura 05: Gestión por competencias. Extraído de “Diccionario de competencias”. Martha Alles, 2009.

Así mismo la Gestión por competencias ayuda a lograr el cambio cultural dentro de la organización, la cual permitirá que la comunicación no solo de manera vertical, sino también de manera horizontal. Además permitirá una modificación de los subsistemas de los Recursos Humanos, generando un desarrollo de las competencias de los colaboradores en todos los niveles.

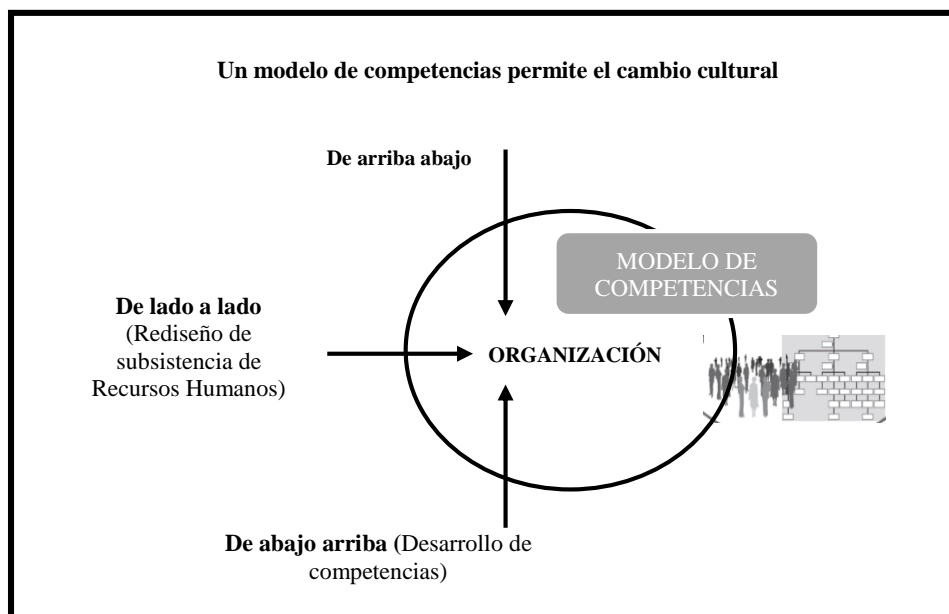


Figura 06: Gestión por competencias. Extraído de “Diccionario de competencias”. Martha Alles, 2009.

Para evaluar la gestión por competencias la autora plante 60 indicadores, de los cuales solo se elegirán los siguientes indicadores, los cuales son los que se necesitan evaluar dentro de la empresa de CHODI S.A.C, así mismo son aquellos indicadores que están involucrados en los procesos que dicha organización tiene.

- a. **Competencias cardinales:** Las competencias cardinales, son competencias que son aplicables a todos y cada uno de los integrantes de la organización. Estas competencias permiten que los integrantes de la organización puedan cumplir con la visión (Alles M. A., 2009, pág. 119).
  - ✓ **Compromiso:** Es la capacidad de sentir que los objetivos de la organización como propios, por lo cual busca cumplir con las obligaciones que tiene el colaborador tanto personales, profesionales como organizacionales. De esta manera se busca lograr los objetivos comunes, así mismo busca prevenir o superar obstáculos que pueden influir en el logro de los objetivos (Alles M. A., 2009, pág. 123)
  - ✓ **Compromiso con la calidad de trabajo:** es la capacidad que tiene el colaborador para actuar con velocidad y a la vez con sentido de urgencia, así como tomar decisiones para poder alcanzar los objetivos de la organización. Además de generar altos niveles de desempeño. También el colaborador busca conocer las actualizaciones o temas sobre la especialidad o el área en el que se desempeña (Alles M. A., 2009, pág. 124).
  - ✓ **Compromiso con la rentabilidad:** El colaborar siente como suyo los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la organización. Además de fomentar el uso adecuado de los recursos, buscando fomentar el uso adecuado de los recursos, generando resultados óptimos (Alles M. A., 2009, pág. 125).
  - ✓ **Conciencia organizacional:** Es la capacidad de reconocer los elementos de la organización, así como las relaciones y los procesos, además busca prever la forma en como algunas situaciones afectaran a los colaboradores de la organización, así mismo al entorno externo (Alles M. A., 2009, pág. 126)

- ✓ **Ética y sencillez:** Es la capacidad que tienen los colaboradores para actuar de acuerdo con los valores morales, así como las buenas costumbres, del mismo modo que respetar la política. Así mismo el colaborador muestra seguridad, siendo congruente entre lo que hace y dice (Alles M. A., 2009, pág. 128)
- ✓ **Flexibilidad y adaptación:** Es la capacidad que tienen los colaboradores para trabajar en diferentes situaciones dentro de la organización, generando que su trabajo se realice con eficacia y permitiendo que el ámbito en el cual se desarrollan sea ambiente amigable para todos y cada uno de los colaboradores (Alles M. A., 2009, pág. 129).
- ✓ **Iniciativa:** Es la capacidad para actuar de manera proactiva y así ver acciones futuras que pueden crear oportunidades, como evitar problemas. Y de tal manera generar soluciones para los futuros problemas (Alles M. A., 2009, pág. 131).
- ✓ **Integridad:** Es el comportamiento que tienen los colaboradores de acuerdo a los valores morales, las buenas costumbres, así como las prácticas profesionales. Además de construir relaciones basadas en comportamientos honestos y veraces (Alles M. A., 2009, pág. 133).
- ✓ **Perseverancia en la consecución de objetivos:** Es la capacidad para mantener un comportamiento constante para lograr los objetivos personales como de la organización. (Alles M. A., 2009, pág. 135).
- ✓ **Prudencia:** Capacidad que tienen los colaboradores al momento de actuar con sensatez y moderación dentro del campo laboral, además es la capacidad para distinguir lo bueno y lo malo para la organización y grupos de interés (Alles M. A., 2009, pág. 136).
- ✓ **Respeto:** Se refiere al trato que tienen los colaboradores unos con otros, este trato es digno, franco así como tolerante, además de tener un comportamiento de acuerdo a los valores que presenta cada uno de los colaboradores y la organización las cuales deben de ser congruentes, además de generar relaciones duraderas (Alles M. A., 2009, pág. 137).
- ✓ **Responsabilidad Personal:** Es la capacidad de mantener un balance entre las responsabilidades personales y profesionales, para de esta manera llegar a los objetivos de la organización y además lograr un ambiente laboral armonioso (Alles M. A., 2009, pág. 138).

- ✓ **Responsabilidad social:** El colaborador logra identificarse con las políticas que la empresa maneja, lo cual ayuda a generar una responsabilidad social, logrando diseñar, proponer y llevar a cabo propuestas que ayuden a contribuir a la sociedad (Alles M. A., 2009, pág. 139).
- b. **Competencias específicas por área:** Son aquellas competencias que son aplicables a un área o nivel específico de la organización (Alles M. A., 2009, pág. 162).
- ✓ **Calidad y mejora continua:** Es la capacidad para optimizar los recursos que maneja la empresa, además de agregar un valor, lo cual puede ser a través de ideas, enfoques o soluciones. Las funciones del personal, así como los procesos deben tener una actitud de apoyo a los demás y aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar cada recurso a cargo (Alles M. A., 2009, pág. 165).
  - ✓ **Colaboración:** Es brindar apoyo uno entre otros, así como responder a las necesidades y requerimientos, así como solucionar problemas o dudas, facilitando el logro de los objetivos, creando relaciones basadas en la confianza (Alles M. A., 2009, pág. 168).
  - ✓ **Comunicación eficaz:** Es la capacidad que tiene el emisor para transmitir un mensaje de manera clara y sencilla, así como de manera oportuna. Manteniendo canales de comunicación abiertos, a través de redes formales e informales en las diferentes áreas de la organización (Alles M. A., 2009, pág. 170).
  - ✓ **Conocimiento de la industria y el mercado:** Comprende las necesidades de los clientes y consumidores. Además de conocer las tendencias y oportunidades que el mercado presenta, del mismo modo que las amenazas que representan los competidores. Por otro lado el colaborador conoce los puntos débiles y fuertes de su organización, el producto que ofrece y como este se adecua a las necesidades, y gustos que tiene el cliente (Alles M. A., 2009, pág. 171).
  - ✓ **Conocimientos técnicos:** Son los conocimientos que tiene el colaborador, así como la capacidad de mantener actualizado y demostrar dichos conocimientos, los cuales puede visualizar a través de la experiencia y el desarrollo de las funciones en un cargo o área. Así como

demostrar interés por aprender y compartir los conocimientos y experiencias (Alles M. A., 2009, pág. 172).

- ✓ **Iniciativa- autonomía:** Es la capacidad para actuar de manera proactiva, así como responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Además es la capacidad de promover la utilización de aplicaciones y herramientas tecnológica, aprovechando las oportunidades que se dan en el entorno de la organización (Alles M. A., 2009, pág. 179).
- ✓ **Manejo de crisis:** Identifica y administra la presión en diferentes situaciones de conflicto, también busca generar soluciones, y plantea estrategias beneficiosas para la organización (Alles M. A., 2009, pág. 180).
- ✓ **Orientación a los resultados con calidad:** Es la capacidad que tienen los colaboradores para que a través de estándares de calidad establecidos puedan llegar a lograr los objetivos e incluso superarlos, fijando metas, mejorando los niveles de rendimiento (Alles M. A., 2009, pág. 181).
- ✓ **Productividad:** Es la fijación de objetivos de desempeño con un estándar alto y alcanzarlos de manera exitosa, la cual está determinada por un tiempo, y debe agregar un valor, que permita que la organización lidere en el mercado en el que se encuentra (Alles M. A., 2009, pág. 186).
- ✓ **Tolerancia a la presión en el trabajo:** Es la capacidad de trabajar con determinación, perseverancia, firmeza con la finalidad de alcanzar los objetivos que tiene la organización, del mismo modo de concretar acciones que requieren un compromiso y esfuerzos, manteniendo un desempeño alto, en las distintas situaciones (Alles M. A., 2009, pág. 191).

### III. Metodología

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

- ✓ **Enfoque de investigación:** La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, dado que se buscó medir la variable de investigación: Gestión por competencias, por la cual se tomó dos dimensiones según el modelo de la autora Martha Alles, las cuales están basadas en competencias cardinales y competencias específicas por áreas, con la finalidad de probar la hipótesis planteada en la investigación , llegando a dar respuesta a la pregunta ¿Cómo es la gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C?
- ✓ **Tipo de investigación:** La investigación es de tipo Aplicada; para conocer cómo está la gestión por competencias en la empresa CHODI S.A.C. Además se buscó conocer con exactitud el problema que dio pie a esta investigación y encontrar evidencias que lo respalden, para de esta manera tener un mayor entendimiento y sustento para generar una o más respuestas a la pregunta de ¿Cómo se está gestionando las competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C?
- ✓ **Nivel de investigación:** El nivel de investigación es descriptiva, ya que se tiene solo una variable principal, en la cual se describen datos y características que se otorgan a la variable de gestión por competencias de acuerdo al rubro de la empresa.

#### 3.2. Diseño de investigación

La investigación fue una investigación no experimental, porque no hay manipulación entre las variables de estudio.

El estudio es de corte transversal ya que se enfocó en un tiempo determinado; en este caso es única vez en agosto del año 2019.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

La siguiente investigación tuvo como población de estudio a todos los trabajadores de la empresa Chodi S.A.C.

Este estudio, es un estudio con población finita, en el cual no se tuvo en cuenta religión, aspectos sociales, géneros, entre otros, es por ello que se tomara a los 40 trabajadores de la empresa. La investigación fue una investigación estratificada, ya que se dividió a los trabajadores según las generaciones. Además será una investigación censal, ya que son un

número exacto de trabajadores, la cual nos permitió evaluar a todos y cada uno de ellos por igual.

#### **3.4. Criterios de selección**

Para esta investigación se tomó en cuenta los criterios de investigación general, dado que se trabajó con toda la población, permitiéndonos conocer el problema con exactitud, además de los factores y/o causas, así también logro una investigación objetiva para plantear una solución a través de una propuesta.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INTRUMENTOS Y TECNICAS
<b>Gestión por competencias</b>	La gestión por competencias es la capacidad que tienen las organizaciones para generar un sistema y procesos en base a los talentos humanos, atrayendo, desarrollando y manteniéndolos, esto se puede desarrollar a través de capacidades, resultados (López, 2010)	Competencias Cardinales	Compromiso	Escala Ordinal/ Escala de Likert
			Compromiso con la calidad de trabajo	
			Compromiso con la rentabilidad	
			Conciencia organizacional	
			Ética y sencillez	
			Flexibilidad y adaptación	
			iniciativa	
			Integridad	
			Perseverancia en la ejecución de objetivos	
			Prudencia	
		Respeto		
		Responsabilidad personal		
		Responsabilidad social		
		Calidad y mejora continua		
		Colaboración		
		Comunicación eficaz		
		Conocimiento de la industria y el mercado		
		Conocimiento técnico		
		Iniciativa-autonomía		
		Manejo de crisis		
Orientación a los resultados con calidad				
Productividad				
Tolerancia a la presión en el trabajo				

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación estuvo enfocada al método cuantitativo; la cual fue basada en el modelo presentado por la autora Martha Alles, también se presentaron cuadros y datos estadísticos que ayudaron en el desarrollo e interpretación de los resultados de manera clara. Esta investigación fue de tipo aplicada, dado que se buscó conocer cómo está la gestión por competencias en la empresa, así mismo fue de nivel descriptivo ya que se buscó describir las características de los colaboradores de acuerdo a la gestión de competencias.

En la investigación se hizo uso de una técnica para la recolección de datos, obteniendo una información verídica. Manifestando los encuestados sus puntos de vista e inconvenientes que se desarrollan en la empresa. Esta técnica será:

**La encuesta:** Con este procedimiento se buscó recolectar datos para la investigación, por la cual se aplicó a los trabajadores, este procedimiento es característico por la credibilidad, dado que se encuestó a los 40 colaboradores de la empresa CHODI S.A.C recolectando la información a través de un cuestionario que estuvo formulado por preguntas cerradas.

**Cuestionario:** Es instrumento el cual se usa para obtener información, es por ello que en esta investigación se aplicó de acuerdo a las dimensiones que presenta la autora, y se han escogido los indicadores de acuerdo a la empresa, cada indicador estuvo representado por una pregunta cerrada, por lo cual este instrumento contó con 23 preguntas, de lenguaje sencillo y comprensible para todos y cada uno de los colaboradores. Estas preguntas fueron relacionadas con el problema principal. Así mismo este cuestionario recolectó datos sociodemográficos que fueron esenciales para la investigación, así mismo estuvo bajo la escala de Likert, compuesta por 5 niveles:

Escala de Likert:

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

### **3.7. Procedimientos**

El desarrollo de esta investigación se basa en el problema, investigaciones relacionadas con las variables de estudio, la hipótesis planteada y el diseño de la investigación; enfocado al estudio cuantitativo. Se aplicó una encuesta sobre el análisis generacional y la gestión por compromisos a los trabajadores de la empresa Chodi S.A.C. La cual se realizó en la fecha de pago a los colaboradores, para de esta manera no interrumpir sus actividades laborales. Y por lo cual se hizo uso de diferentes instrumentos como las hojas de cálculos, Excel y/o SPSS. Donde los resultados mostraron como se está manejando la variable de investigación dentro de la organización, determinando la prueba de hipótesis, llegando al cumplimiento del objetivo general. Donde se presentó previamente los resultados por separado, lo cual va de acuerdo con las variables y la medición de sus dimensiones.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

Una vez que se realizó la encuesta, se utilizó el software de SPSS, en la versión 25 y se dio procesamiento a los datos y resultados que se obtuvieron con la aplicación de dicha encuesta. Este procesamiento de datos, fue de acuerdo a las dimensiones e indicadores que se plantearon anteriormente. De esta manera, se verificó el cumplimiento de los objetivos específicos.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2: Matriz de consistencia

Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis	Variables
	Determinar la gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C	Existe una gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C	Gestión por competencia
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>
¿Cómo es la gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C?	Determinar los grupos generacionales existentes en la empresa CHODI S.A.C.		Competencias Cardinales
	Determinar el nivel de gestión por competencias que se desarrolla en la empresa CHODI S.A.C.		
	Determinar los grupos generacionales de acuerdo a las dimensiones de la gestión por competencias en la empresa CHODI S.A.C.	Gestión por competencia	Competencias específicas por área
	Plantear una propuesta para el desarrollo de los grupos generacionales de acuerdo a las competencias en la empresa CHODI S.A.C.		
			Compromiso, compromiso con la calidad del trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, iniciativa, integridad, perseverancia en la consecución de objetivos, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social.
			Calidad y mejora continua, comunicación eficaz, conocimiento de la industria y el mercado, conocimiento técnico, iniciativa-autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, productividad, tolerancia a la presión en el trabajo.

<b>Método(enfoque), Diseño y Tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Procedimiento y procesamiento de datos</b>
<b>Método(enfoque):</b> Cuantitativo	<b>Población:</b> Finita - 40 colaboradores	<b>Procedimiento:</b> Recojo de información, tabulación.
<b>Diseño:</b> No experimental y de corte transversal	<b>Muestra:</b> 40 colaboradores- censo	<b>Procesamiento:</b> Análisis de la variable y prueba de hipótesis
<b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada		

### 3.10. Consideraciones éticas

Para las consideraciones éticas que se tendrá en cuenta la realización de este estudio, buscando la protección de los colaboradores y participantes de dicho estudio, además de la protección de sus datos, es por ello que se tendrá como consideración lo siguiente:

- ✓ **Confidencialidad:** Se buscare manejar con discreción los datos personales que proporcionaran los participantes, como nombres, edad, entre otros.
- ✓ **Credibilidad:** Esto se dará debido a que este estudio busca mostrar los resultados de la investigación de manera coherente con respecto a los resultados que nos proporcionara la aplicación de la entrevista y/o encuesta.
- ✓ **Transparencia:** Se les informara a los participantes el objetivo de la investigación y a su misma vez la utilización de la información que ellos brindaran.
- ✓ **Honestidad:** Se busca mantener a los participantes informados de manera veras.

Se buscare el consentimiento de los participantes y así mismo de la empresa para la aplicación de este estudio. Buscando mantenerlos informados de los resultados y procedimientos a realizar para la obtención de los resultados.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

4.1.1. Determinar los grupos generacionales existentes en la empresa.

Los encuestados pertenecen a dos generaciones, los cuales son X y la generación Y. De los cuales la mayoría son de la generación Y representados por los millennials, mientras que la población X, se caracteriza por ser la población nacida entre 1961 y 1980. Como se puede observar en la siguiente tabla:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Generación Y	28	70,0	70,0	70,0
	Generación X	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla 3: Generación

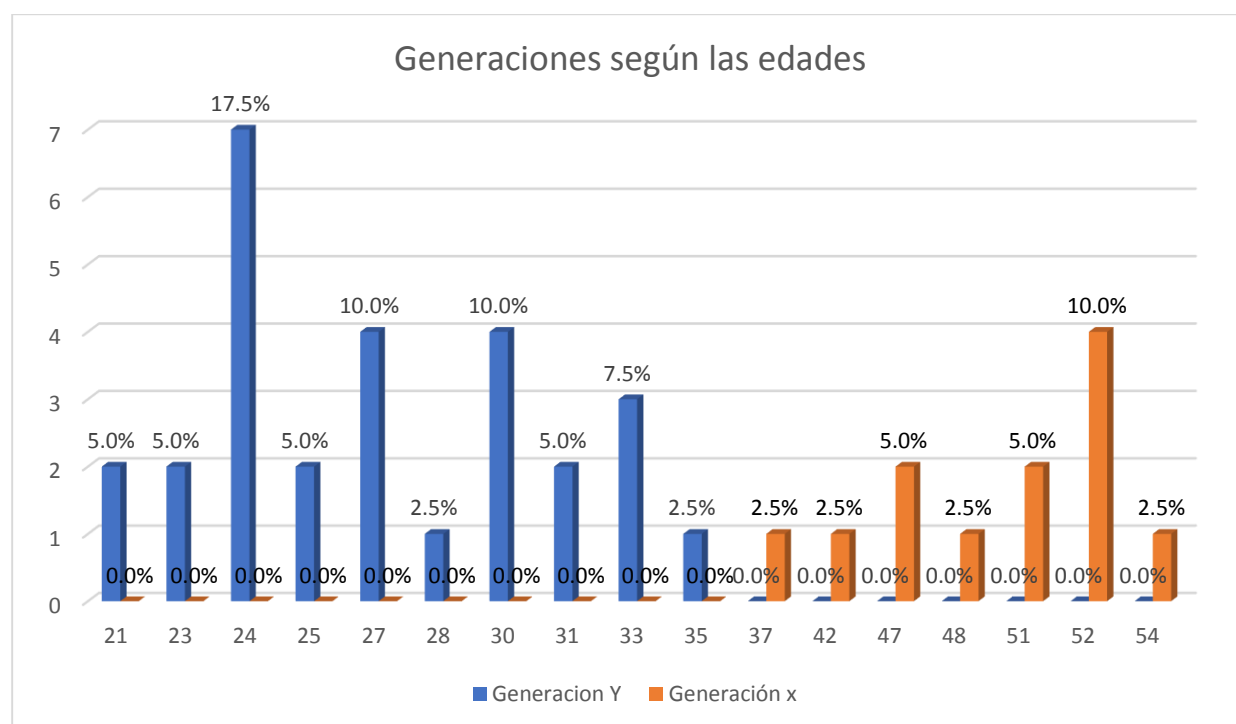
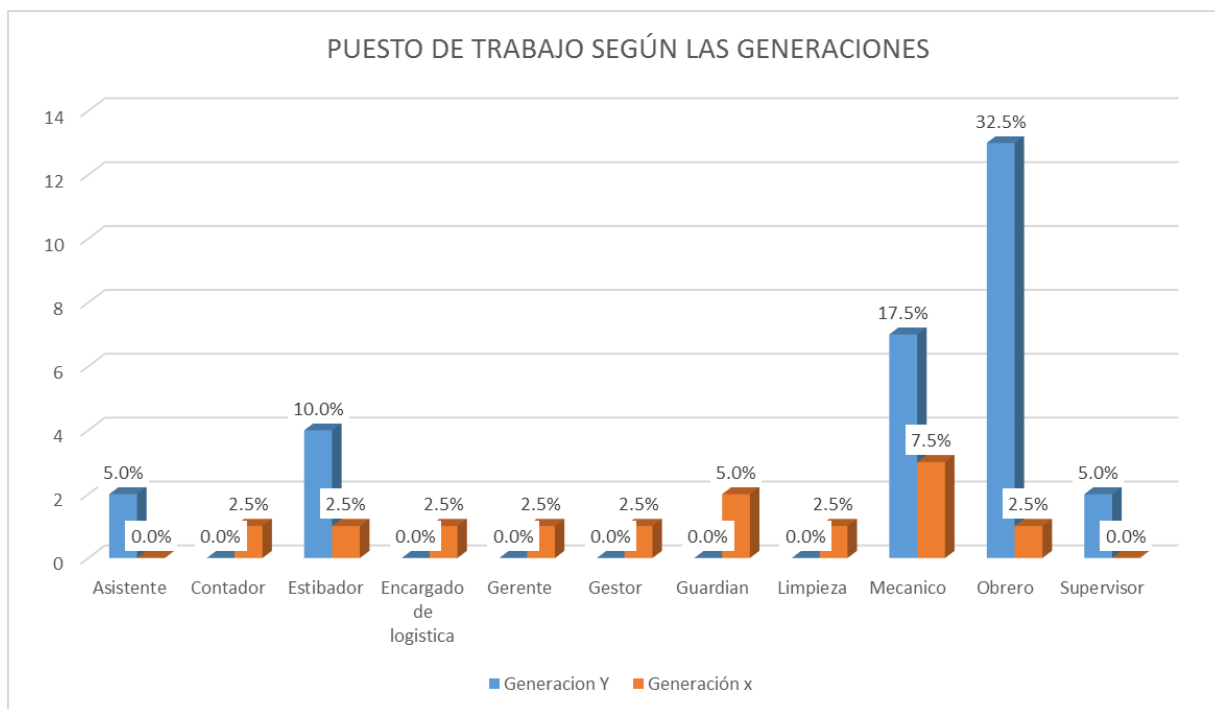


Figura 7: Generaciones según las edades de los colaboradores

En la figura anterior se evidencia las edades que se encuentran en cada generación activa en la empresa CHODI S.A.C. La generación con mayor predominación en la empresa es la Generación “Y” o también conocida como los Millennials. Por lo cual están entre los 21 y 35 años de edad, donde la mayor participación de colaboradores están en un los 24 años de edad,

con un 17.5%. Así mismo la Generación “X” se encuentra desde los 37 hasta los 54 años de edad. Donde el 10% se encuentra representada por los colaboradores de 52 años de edad.



*Figura 7: Puestos de trabajos que ocupan las Generaciones*

En la figura anterior, se puede observar a las generaciones en los puestos de trabajos en la que se encuentra una mayor concentración de personas de la generación Y, en los puestos de trabajos de obreros, es así que estas personas están en el rango de edad de entre los 21 a los 35 años de edad. El puesto que ocupan son los de obreros, también están ocupando los puestos de mecánicos y estibadores. Asimismo, la generación X, muestra su presencia en los puestos de trabajo con mayor carga laboral o de mayor responsabilidad como los son los puestos de gestores, en el área de logística y gerencia. Y se puede observar que el área de seguridad y limpieza también están dentro de esta generación.

#### 4.1.2. Determinar el nivel de gestión por competencias que se desarrolla en la empresa CHODI S.A.C.

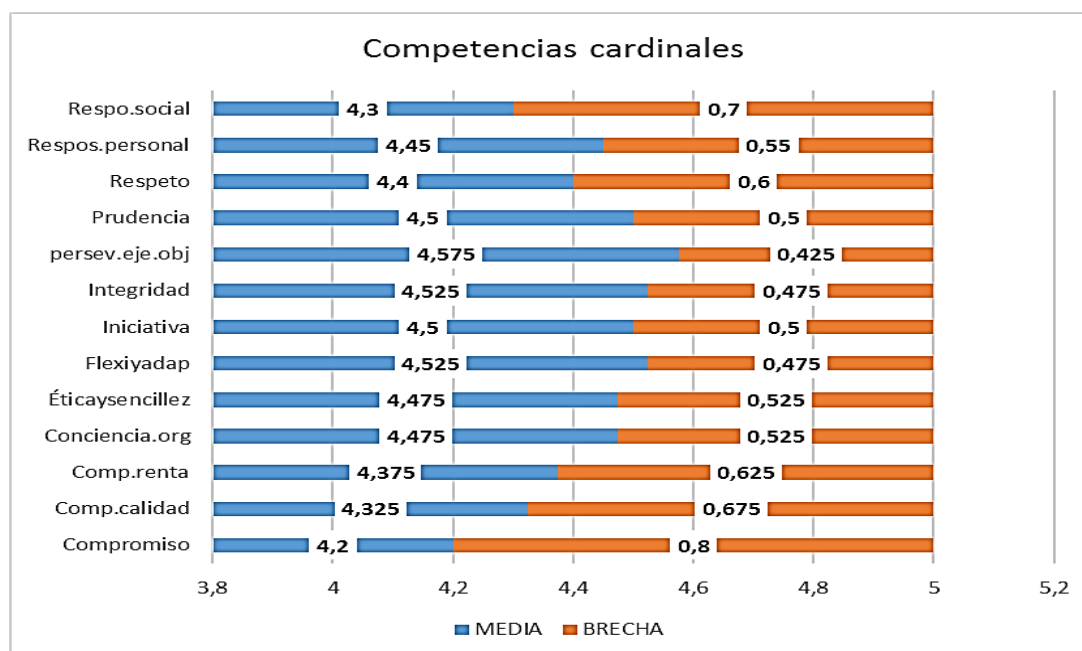


Figura 8: Brecha según Competencias Cardinales

Para responder al objetivo número dos, se tiene en cuenta las brechas de los indicadores pertenecientes a cada dimensión. En este caso en la Dimensión de Competencias Cardinales, consta de 13 indicadores, de los cuales el indicador de “Perseverancia en la consecución de objetivos” muestra una brecha del 0.425. Con respecto a ello, se manifiesta que, los trabajadores cuando tienen un objetivo en mente, buscan lograrlo de distintas formas haciendo actividades acordes a ello, los trabajadores están más enfocados en lo que es su trabajo y en cumplir con sus metas propias y muchas de las veces están buscando llegar a cumplir la meta que tiene la empresa con respecto a la producción. Así mismo se puede notar una brecha bastante alta en el compromiso que tienen los colaboradores, este compromiso es con los objetivos de la empresa sin embargo, muchas de las veces buscan llegar a lograr un objetivo personal, esto se da a que la empresa trabaja con metas de producción y también al momento de la remuneración se tiene en cuenta este aspecto.

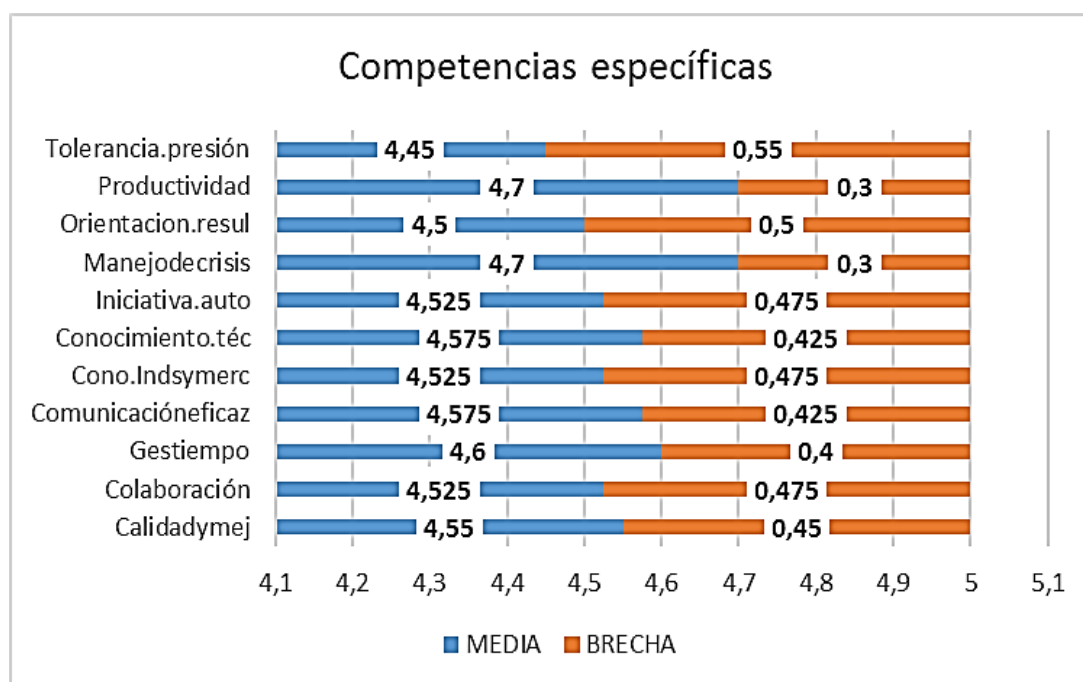


Figura 09: Brecha según las Competencias específicas según áreas

Para responder al objetivo número dos, se tiene en cuenta las brechas de los indicadores pertenecientes a cada dimensión. En este caso en la Dimensión de Competencias Específicas por área, consta de 11 indicadores el cual, en los indicadores de “Productividad y Manejo de crisis” es la menos valorada, ya se muestra una brecha de 0.3, esto se da debido a las situaciones cambiantes que se presentan en la organización, tales como las metas de producción, esta es cambiante dado que algunos días esta meta es mayor y otros es menor a las expectativas que se tienen dentro de la empresa y es por ello que los colaboradores de la empresa toman muy en cuenta el tema de cumplimiento de las metas y el manejo de situaciones de estrés. Mientras que el indicador de “Tolerancia a la presión”, tiene una brecha amplia de 0.55, en el cual se evidencia que los colaboradores manejan de forma favorable las tensiones en la empresa.

Nivel	Escala
BAJO	$\leq 4,31$
MEDIO	4,32 - 4,54
ALTO	4,55+

Tabla 4: Escala de Competencias cardinales

En la tabla anterior, se evidencia que, los niveles de las competencias cardinales, se realizaron escalas en base a los promedios de los resultados conforme a la escala Likert del 1 al 5.

Nivel	Escala
BAJO	<= 4,45
MEDIO	4,46 - 4,73
ALTO	4,74+

Tabla 5: Escala de Competencias específicas

En la tabla anterior, se evidencia que, los niveles de las competencias específicas por áreas, se realizaron escalas en base a los promedios de los resultados conforme a la escala Likert del 1 al 5.

	Nivel de Competencias cardinales	Nivel de Competencias especificas
Media	4,43	4,57
Nivel	Media	Media
Desviación estándar	0,23	0,29

Tabla 6: Nivel de Competencias cardinales y específicas por áreas

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que, los niveles en ambas competencias tanto en cardinales como específicas por áreas, es medio, es decir que los colaboradores toman en cuenta las responsabilidades que se les asignan, manejan las crisis de forma adecuada, llegan a sus metas cuando se lo proponen y no juzgan todo el tiempo, el hecho de equivocarse.

4.1.3. Determinar los grupos generacionales de acuerdo a las dimensiones de la gestión por competencias en la empresa CHODI S.A.C.

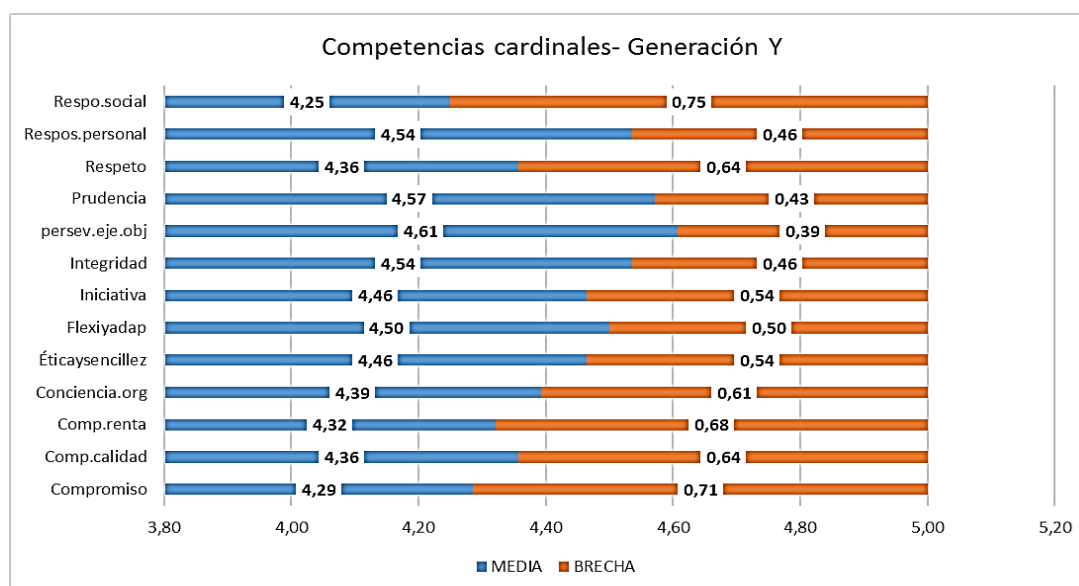
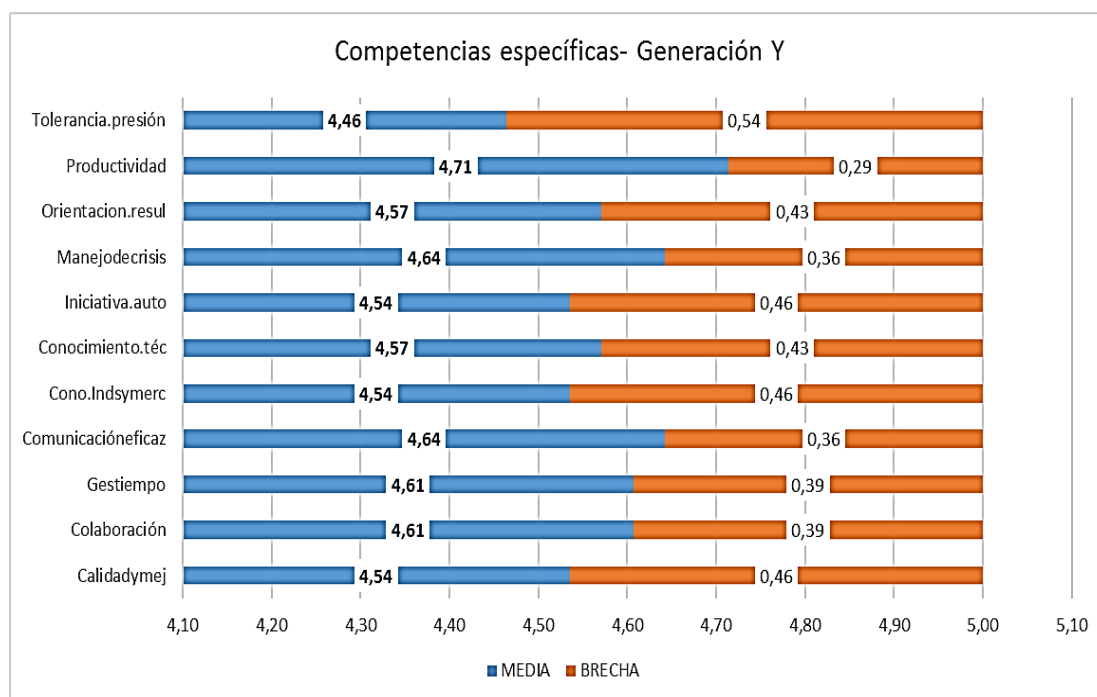


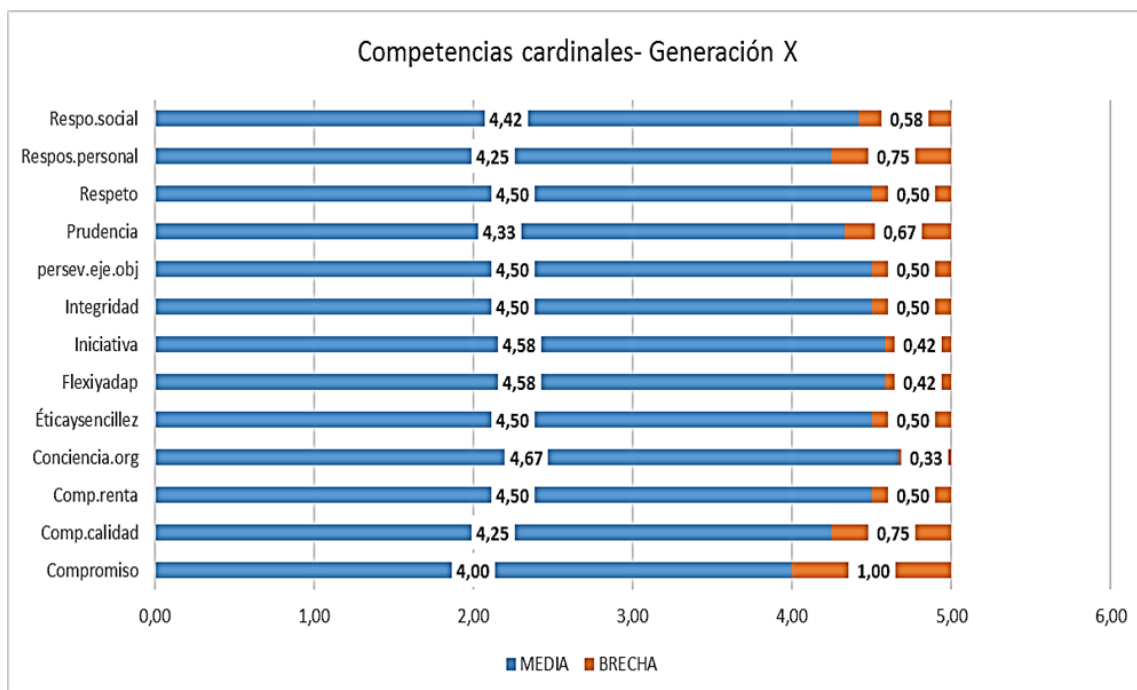
Figura 10: Brecha según las Competencias cardinales según generación Y

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que, el indicador de perseverancia en la consecución de objetivos, se encuentra más presente en los colaboradores de la generación Y, por lo que son más propensos a cumplir con las metas que se les proponen en el tiempo establecido por la empresa, mientras que el indicador de “Responsabilidad social”, es el que se encuentra menos propenso a ello, es decir que los colaboradores no se identifican mucho con las políticas de la empresa y no sienten que las actividades que realizan contribuyan al crecimiento de la empresa.



*Figura 11: Brecha según las Competencias específicas según generación Y*

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que, el indicador de “Productividad”, se muestra más propenso en la generación Y, el cual indica que los colaboradores son quienes se preocupan por cumplir con las metas y objetivos de la producción de la empresa, mientras que el indicador de “Tolerancia a la presión”, es en quien se encuentra la mayor amplitud de la brecha, es decir que los colaboradores no se muestran tolerantes frente a las exigencias de la empresa.



*Figura 12: Brecha según las Competencias cardinales según generación X*

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que, el indicador de “Conciencia organizacional”, se encuentra más presente en los colaboradores de la generación X, por lo que son más propensos a estar comprometidos con los objetivos, misión, visión y valores de la organización; así como los procesos o actividades que desempeñan las diferentes áreas de la organización. Mientras que, el indicador de “Compromiso”, muestra una amplia brecha, puesto que, los colaboradores de esta generación X, son aquellos que comparten los objetivos de la empresa, y los sienten como algo suyo para cumplirlos, de tal forma persiguen mejorar el desempeño.

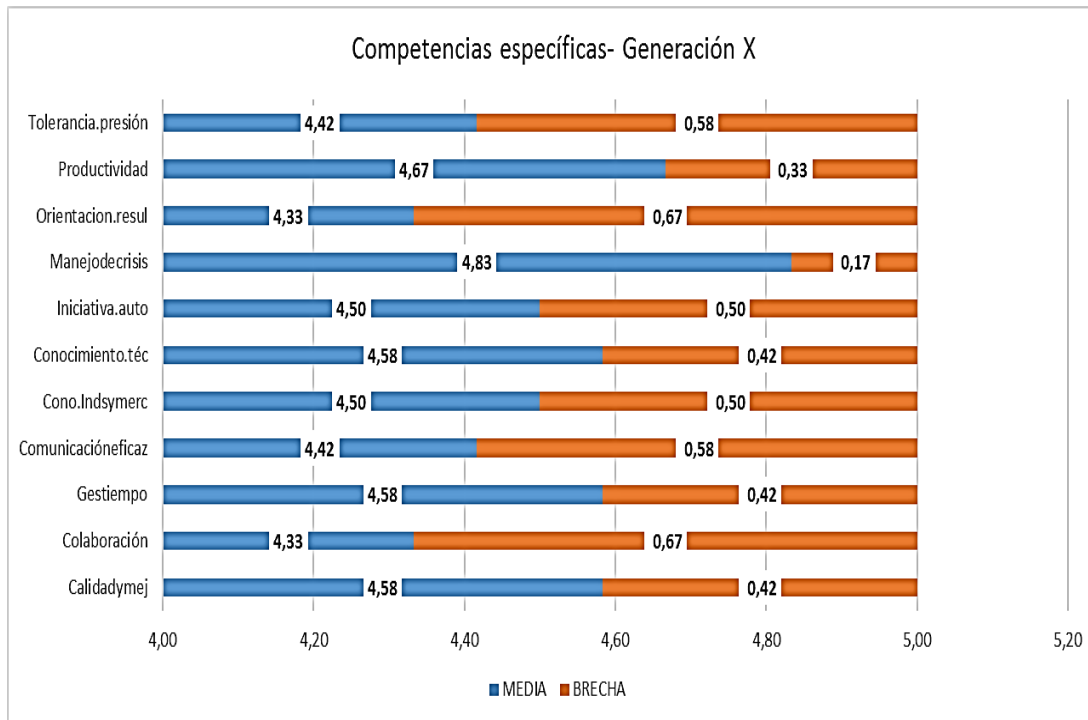


Figura 83: Brecha según las Competencias específicas según generación X

De acuerdo a la tabla anterior, se evidencia que, el indicador de “Manejo de crisis”, se encuentra más presente en los colaboradores de la generación X, por lo que son más propensos a manejar eficientemente los problemas que se presenten en la empresa, mientras que, los indicadores de “Orientación de resultados” y “Colaboración” son aquellos que tienen más amplia la brecha, puesto que los colaboradores se muestran menos propensos en brindar el apoyo a otros colaboradores cuando ellos lo requieren para lograr los objetivos de la empresa en diferentes áreas de ella, y asimismo, son menos propensos a lograr los resultados a través de los procesos y de la optimización de recursos.

## 4.2. Discusión

En esta investigación se busca conocer cómo es la gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C. Es por ello que se planteó como objetivo principal, determinar la gestión de competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C. Evidenciándonos que en las competencias cardinales, la Generación “Y”, muestra brechas significativas en los indicadores de iniciativa y conciencia organizacional, en cambio la Generación “X”, estos indicadores, son los que tienen un mayor énfasis. Dado que la Generación “X” está más propensa a estar comprometidos con la organización tanto con sus objetivos, misión, visión, así como en los procesos que esta realiza a comparación de la generación “Y”. En cuanto a las competencias específicas por áreas, la Generación “X”, muestra una brecha significativa en los indicadores de tolerancia a la presión, iniciativa y autonomía y la comunicación eficaz, en cambio en la Generación “Y” estos indicadores muestran una brecha mucho menor, dado que esta generación busca conocer, y realizar mayores actividades que les permita un desarrollo dentro de la empresa. De acuerdo a Córdova y Maldonado (2017), concluyó que los colaboradores que se encuentran dentro de la generación millennials, no cumplen con las competencias de Resolución de efectiva de conflictos, Disposición para aprender y Gran capacidad de comunicación. Del mismo modo rescatando de los autores Campos Jaramillo y Pineda (2014), quienes afirman que las generaciones efectivamente tienen un impacto las cuales pueden ser positivas o negativas dentro de una organización. Por ello que con la investigación realizada por Becerra y Campos (2012), donde citan a los autores Spencer y Spencer, se explica un modelo conductual de las competencias de los colaboradores y están dados por las características que los individuos poseemos. Por lo que al hacer el estudio de las generaciones se empezó a conocer las características de cada una de ellas, y estas son factores influyentes dentro de una organización para su crecimiento. “Y” así mismo por Zhong, Yi, & Ming (2019), mencionan que el conocimiento que tienen las nuevas generaciones tienen un impacto positivo en las organizaciones dado que el conocimiento de los sucesores son significativos para la innovación empresarial, dando énfasis al talento de las desendencias.

En cuanto al objetivo específico 1, se buscó determinar los grupos generacionales existentes en la empresa; por lo cual se identificó dos generaciones en la empresa CHODI S.A.C. (figura 6), como son la generación “X” los cuales están entre los 31 y 54 años de edad y la generación “Y” quienes están entre los 21 y 35 años de edad, donde los trabajadores de la generación “Y”,

se encuentran ocupando puestos de mecánica y obreros en su mayoría, en cambio la generación “X” estuvo ocupando puestos administrativos. Ya que los autores Diaz, S. C.; López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017) mencionan que las generaciones emergen de acuerdo a un rango específico de fechas a lo largo del tiempo y que actualmente los que forman las fuerzas laborales en las empresas son los Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1964, además de la Generación “X”, los cuales están entre 1965 y 1980 y por último la generación “Y”, que son nacidos entre 1981 y 2004, llegando a desafiar a las empresas para atraer y fidelizar a los talentos. Concordando con Jiří (2016), quien manifestó que actualmente en las organizaciones, se encuentran colaboradores no solo de las generaciones “X” y “Y”, sino también Baby Boomers Generation, y Generation Z. Demostrándose que, los millenials, se caracterizan por la confianza, la diversión extrema, social, y la tolerancia.

En cuanto al objetivo específico 2, determinar el nivel de gestión por competencias que se desarrolla en la empresa; se evidenció que, tanto las competencias cardinales como las específicas se encuentran en un nivel medio ya que en las competencias cardinales se muestra que había un mayor énfasis en la perseverancia de los objetivos, así mismo de mantener una integridad dentro de la empresa, además de tener una conciencia organizacional, es decir que reconocen los elementos de la organización, tales como relaciones, procesos y más. En las competencias específicas los colaboradores presentaron una productividad satisfactoria, así como una buena gestión de tiempo, un buen manejo de crisis, y un conocimiento técnico. Mencionándose conforme a la base teórica Alles (2006), que, la gestión por competencias debe tener en cuenta dos aspectos, los cuales son los conocimientos que posee cada persona, que son fáciles de evaluar; y también están las competencias, donde la autora los divide según la especialidad del colaborador, así como el nivel en el cual se encuentra dentro de la organización. Las cuales son las competencias cardinales, las cuales son aplicables a todos y cada uno de los colaboradores de una organización y las competencias específicas por área, estas son aquellas competencias que debe tener un colaborador para poder desarrollar una actividad específica dentro de un área. También los autores Bergerman y Tantaléan (2016), en una investigación demostraron que, el nivel de gestión del talento humano fue bueno, debido a la existencia de un mayor nivel de compromiso y actitud de parte de los millenials. Lo cual en la empresa de la presente investigación no se cumple en su totalidad, ya que hay una falta de compromiso, lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores no se comprometen con la empresa si no con sus propios objetivos; así mismo mostraron un mal manejo de presión. Dado que muchas

de las veces los trabajadores millenials se encontraban motivados por las remuneraciones y esto se da por las metas de producción planteadas por la empresa.

En cuanto al objetivo específico 3, determinar los grupos generacionales de acuerdo a las dimensiones de la gestión por competencias en la empresa CHODI S.A.C, se evidenció (figura 10) que, en la generación “Y”, se manifiesto como competencia cardinal la perseverancia en la ejecución de objetivos, y en la competencia específica, se muestra a la productividad, puesto que ellos son más propensos a cumplir con las metas establecidas; mientras que en la generación “X” (figura 12), las competencias cardinales más sobresalientes fueron la conciencia organizacional, iniciativa y flexibilidad, mientras que en las competencias específica manifiesta la presencia de manejo de crisis y productividad, porque ellos son, más propensos a manejar sus problemas de manera eficiente. Esto acorde con Curletto, Guido (2016), quien afirma que las generaciones que existen en la empresa tienen un impacto que puede ser positivo, además de buscar una comunicación continua y activa, también de una motivación y compromiso y que en cada una de estas generaciones, existen diferentes características que predominan, siendo los millenials o la generación Y, los nativos digitales y más rápidos y disruptivos que la generación “X”, dado que esta generacion es una generacion desinteresada y con pocas aspiraciones. Además según Faraz & Lenka (2018), identificó que, el desarrollo de competencias es crítico para evocar el compromiso afectivo de los empleados de la Generación Y, lo que a su vez da como resultado la intención de mantenerse al frente ya que busca fomentar la mentoría, el liderazgo estratégico e intercambio de conocimientos. Y como parte de la base teórica según Lagos y Nadruz (2013), se manifiesta que, la gestión por competencias, permite a la empresa generar un crecimiento y del mismo modo enfrentar los desafíos que se presentan en su entorno, permitiéndole desarrollarse a los trabajadores de manera individual, esto de acuerdo a las necesidades de la organización, considerando las diferentes características que presenta cada grupo generacional.

Así, se plantea a continuación una propuesta completa que contiene: los objetivos, la mejora en la clasificación de las competencias por cada generación presente, demostrándose la viabilidad.

## V. Propuesta

El Perú, es un país que poco a poco se va desarrollando y junto a ello las pequeñas y medianas empresas, las cuales en la actualidad vienen enfrentando diferentes retos para lograr un posicionamiento en el mercado y muchas veces las empresas no cuentan con los recursos financieros necesarios para mantener un departamento de recursos humanos, delegando esta responsabilidad a otro departamento o simplemente lo realiza la gerencia general. Generando que la empresa no tenga una buena ventaja competitiva, así mismo disminuya su eficiencia, en consecuencia los procesos que maneja la empresa se pueden ver afectados. A estas empresas no es exenta la empresa CHODI S.A.C, la cual está orientada al rubro de la molienda de alimento como el arroz, la soya, entre otros granos, siendo una empresa proveedora de otras en la ciudad de Trujillo. CHODI S.A.C, en la actualidad no presenta un área de recursos humanos, establecida, pero ha sabido manejar con eficiencia el capital humano con el que cuenta, logrando de esta manera impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa, planteándose objetivos claros y precisos como: llevar un control de calidad en los productos de molienda al 100%, tener una posición competitiva en el mercado, mostrar una innovación y creatividad en los equipos de molienda y en el procesamiento de los productos, también tener una productividad con índices de eficiencia y por ultimo mostrar una responsabilidad en el cumplimiento de los tiempos prometidos en la entrega de nuestros productos.

Para el cumplimiento de los objetivos de las empresas es muy importante que los colaboradores muestren una participación activa, o un interés en los procesos de actividades que desarrollan. Para ello se debe conocer las competencias con las que cuentan todos y cada uno de los colaboradores, así mismo conocer cuáles son las competencias que se están mostrando débiles en el desarrollo de las actividades y conocer las causas. En esta investigación se buscó conocer las generaciones que existentes en la empresa y así mismo las competencias que estas poseen y que va de acorde a la empresa. Por lo que se analizó los resultados y en base a ello se propone realizar lo siguiente:

Tabla 7: Propuesta

Competencia	Problema	Acción	Generación	¿De qué manera se va lograr?
<b>Competencias Cardinales</b>	Deficiencia en Responsabilidad Social	Labores sociales	Generaciones "X" y "Y"	Formar un equipo que diseñe un plan de responsabilidad social, integrando a todos los colaboradores.
	Falta de compromiso	Ingreso a planilla	Generación "X"	Evaluar a los colaboradores de acuerdo a las funciones que cumplen, de los cuales los tres primeros lugares serán ingresados a planillas. Luego de 6 meses se volverá a evaluar a los colaboradores restantes para ver su desempeño y puedan ingresar a planillas.
		Programas de bonos	Generación "Y"	Evaluar a los colaboradores con carga familiar y/o conocer las necesidades para que pueda ingresar a planillas, evaluando también su desempeño.
			Generación "Y"	Evaluar la producción generada por los colaboradores para que puedan acceder a los bonos de la empresa, además del logro de objetivos.
<b>Competencias Específicas por Área</b>	Intolerancia a la presión	Talleres de simulacros	Generaciones "X" y "Y"	Se muestran situaciones cercanas a las que pasan en la empresa, para que los colaboradores puedan buscar situaciones creativas.
	Deficiencia en el conocimiento de la industria	Capacitaciones	Generación "Y"	Se den a conocer las actividades de la empresa, sus principales procesos, proveedores y demás. Buscando reforzar la conciencia organizacional de los colaboradores.

### 5.1.Cronograma

Tabla 8: Cronograma de implementación de propuesta

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2020-2021</b>										
<b>Actividades</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>
Formación de equipos para diseño plan	X									
Labores sociales			X						X	
Evaluación para ingreso de planillas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ingreso a planilla				X						
Evaluación de la producción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Programas de bonos			X			X			X	
Identificaciones de situaciones que necesiten reforzamiento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Talleres de simulacros		X			X			X		
Búsqueda de empresa para capacitación	X									
Capacitación a un colaborador			X							
Capacitación a todos los colaboradores				X						

## 5.2. Presupuesto referencial

Tabla 9: Presupuesto referencial

<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA</b>						
<b>Actividad</b>	<b>Año 2020</b>			<b>Año 2021</b>		
	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (S/.)</b>	<b>Total (S/.)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (S/.)</b>	<b>Total (S/.)</b>
<b>Labores sociales</b>						
Formación de equipos para diseño plan de R.S	1	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 1.00	S/. 150.00	S/. 150.00
Labores sociales	1	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 3.00	S/. 200.00	S/. 600.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 350.00</b>			<b>S/. 750.00</b>
<b>Planilla</b>						
Evaluación para seguro	1	S/. 200.00	S/. 200.00	6	S/. 200.00	S/. 1,200.00
AFP	1	S/. 170.00	S/. 170.00	6	S/. 170.00	S/. 1,020.00
Sueldo base	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00	6	S/. 1,200.00	S/. 7,200.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 1,570.00</b>			<b>S/. 9,420.00</b>
<b>Bonos</b>						
Evaluación de producción (100 T mensuales)	100	S/. 1.50	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. 1.50	S/. 225.00
Cumplimiento de meta (trimestre)	300	S/. 1.50	S/. 450.00	S/. 1,800.00	S/. 1.50	S/. 2,700.00
Colaboradores que cumplieron la meta satisfactoriamente	3	S/. 450.00	S/. 1,350.00	S/. 3.00	S/. 2,700.00	S/. 8,100.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 1,350.00</b>			<b>S/. 8,100.00</b>
<b>CAPACITACIONES</b>						
Contratación de la empresa que brindara la capacitación	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Talleres de simulacro de situaciones cotidianas	1	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 2.00	S/. 250.00	S/. 500.00
Capacitación a los colaboradores	1	S/. 350.00	S/. 350.00	S/. 2.00	S/. 350.00	S/. 700.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 2,100.00</b>			<b>S/. 2,700.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>S/.</b>		<b>5,370.00</b>	<b>S/.</b>		<b>20,970.00</b>

Conociendo esto, lo que se plantea como propuesta para la empresa es realizar talleres de integraciones, talleres de simulacros, reuniones o conversatorios que ayuden al colaborador a exponer sus ideas. Además de realizar labores sociales con todos, para que de esta manera ellos sientan una motivación y por último que los colaboradores más destacados ingresen a planillas, buscando el compromiso y responsabilidad de los colaboradores, para que así se genere el crecimiento y desarrollo de la empresa y más importante la satisfacción de los clientes. Dado que el ingreso a planillas ayudara al empleador a poner mayores márgenes de metas y así mismo exigir que se cumpla con todos los requerimiento para que el producto alcance la calidad que busca la empresa.

## VI. Conclusiones

Al buscar determinar una gestión por competencias según los grupos generacionales en la empresa CHODI S.A.C, se encontraron que efectivamente existían una gestión por competencias; sin embargo esta gestión se desarrollaba de manera empírica, es decir que el personal lo desarrollaba de acuerdo a los conocimientos adquiridos por la práctica o experiencia del desarrollo de sus actividades, mas no por tener una base teórica. Esto se ve reflejado en las generaciones “X” y “Y”. Los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de la empresa y busca mantener un compromiso organizacional y cumplimiento de metas de acuerdo al rubro de la empresa.

Los grupos generacionales determinados en la empresa CHODI S.A.C, fueron dos: la Generación “X” y la Generación “Y”. Dichas Generaciones muestran una mayor predominación en muchas de las empresas peruanas. Dado que están cumplen un papel importante. Más aun en la empresa CHODI S.A.C, ya que en las diferentes áreas de trabajo: administrativos, obreros, estibadores y mecánicos. En lo cual la generación “Y” es la que tiene mayor presencia en la empresa, ocupando los puestos de obreros, estibadores y mecánicos. En cambio la generación “X” está presente más en los puestos con mayor carga laboral como son los gestores, logística y administrativos.

En cuanto al nivel de gestión por competencias que se desarrolla en la empresa CHODI S.A.C, se determinó que se encuentran en un nivel medio, lo cual quiere decir que los colaboradores tienen en cuenta sus responsabilidades asignadas, llegando a sus metas cuando se lo proponen, así mismo hay brechas e indicadores en los cuales se deberá dar un mayor énfasis para su mejoramiento.

Al mencionar sobre los grupos generacionales que se encuentran en las dimensiones de gestión por competencias en la empresa CHODI S.A.C, se determinó que los de la generación “X”, están más comprometidos con los quehaceres diarios en el que se maneja la empresa, siendo flexibles ante las adversidades que se susciten, preocupándose por los resultados, pero dejando de lado la colaboración entre las diferentes áreas, la cual puede hacer dificultoso el cumplimiento de metas. Mientras que la generación “Y”, están más comprometidos con el cumplimiento de metas, ya que su motivación es extrínseca. A la vez les cuesta mucho realizar

un trabajo bajo presión, mostrándose disconformes y esto los lleva muchas veces a no cumplir con las exigencias que se plante en la empresa.

Finalmente se buscó plantear una propuesta que ayude a la empresa a mejorar sus indicadores de rendimiento, así mismo se buscó motivar a los colaboradores con sus actividades con los objetivos de la empresa, pudiendo desarrollarse ante cualquier situación y adquirir conocimientos que van de acuerdo a las diferentes áreas.

## VII. Recomendaciones

- ✓ Al evidenciarse una gestión por competencias desarrollada de manera empírica, se busca que en la empresa CHODI S.A.C., se elabore un plan de gestión por competencias en donde se incluyan las evaluaciones, el feedback respectivo, la formación del personal, los planes de carrera y las recompensas a los mejores colaboradores.
- ✓ Debido a que, en la empresa, existen colaboradores de la generación “Y”, que, en su mayoría obreros, estibadores y mecánicos, se requiere desarrollar sus competencias a través de talleres que fomenten su motivación estimulando sus capacidades, mientras que los de generación “X”, necesitan contar con programas de capacitación para aumentar sus competencias en cada área.
- ✓ Para aumentar el nivel de gestión por competencias, se requiere que se establezcan indicadores que busquen medir el desempeño de cada responsabilidad asignada, de tal manera que, se pueda evaluar los resultados para evidenciar que tipo de competencias están más desarrolladas en cada colaborador.
- ✓ En cuanto a mejorar las competencias de los colaboradores, por cada generación, se evidencia que, para la generación “Y”, se debe desarrollar cursos de actualización de cada temática referente a sus puestos, yendo dirigidas a mejorar sus competencias cardinales, mientras que para la generación “X”, se debe de realizar talleres de integración que busque desarrollar sus habilidades blandas en cuanto a competencias específicas por áreas.
- ✓ Para dar viabilidad a la propuesta, se debe realizar evaluaciones de desempeño a los colaboradores de manera periódica, de tal forma que, se pueda identificar las deficiencias de cada uno de ellos, para mejorar sus competencias de los mismos.

### VIII. Lista de referencias

- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. En A. Martha, *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (págs. 25-32). Buenos Aires : Granica.
- Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias. En M. A. Alles, *Diccionario de comportamientos* (págs. 66-104). Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/33185686/Alles-Martha-Diccionario-de-Comportamientos-Gestion-Par-Competencias-Completo>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Triología: Las 60 competencias mas utilizadas*. Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de preguntas. La Trilogía v. 3 : las preguntas para evaluar*. Buenos Aires.: Granica .
- Ardila Bejarano, C. O. (2015). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CAMBIO GENERACIONAL EN*. Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá, D.C. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6977/TALENTO%20HUMANO%20POR%20COMPETENCIAS,%20CAMBIO%20GENERACIONAL%20EN%20PELDAR.pdf;jsessionid=44966099CA78D2CF7BA2D5947BA64E67?sequence=1>
- Becerra Galvez, M., & campos Ahumada, F. (2012). *Repositorio de Universidad de Chile* . Obtenido de Repositorio de Universidad de Chile : <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Bergerman Zapata, E. F., & Tantaleán Sanchez, S. E. (2016). *Propuesta de retencion del talento Millennials en la entidad financiera Banco de Crediro del Perú en el Departamento de Lambayeque - 2016*. Chiclayo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/817/1/TL\\_BergermanZapataElizabeth\\_TantaleanSanchezSarai.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/817/1/TL_BergermanZapataElizabeth_TantaleanSanchezSarai.pdf)
- Campos, A., Jaramillo, N., & Pineda, I. (Noviembre de 2014). Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental. *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental*. Bogota D.C, Bogota D.C. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima>

- %20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardona, P., & Garcia-Lombardia, P. (2011). Como desarrollar las competencias de liderazgo. En P. Cardona, & P. Garcia-Lombardia, *Como desarrollar las competencias de liderazgo* (págs. 150-199). Baranain- España: EUNSA.
- Cardona, P., & Wilkison, H. (2009). Creciendo como lider . En P. Cardona, & H. Wilkison, *creciendo como lider* (págs. 15-33). Barañain-España: EUNSA.
- Chirinos, N. (4 de Julio-Diciembre de 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral . *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral* , 2, 133--153. Valencia , Venezuela . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cordova Allcca, E. F., & Maldonado Layme, G. E. (2017). *LOS MILLENNIALS CON LAS COMPETENCIAS PARA FUTUROS LIDERES DISRUPTIVOS EN LA TRANSFORMACION DIGITAL EN LA COMPAÑIA DE SEGUROS DE LIMA METROPOLITANA*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS. LIMA : REPOSITORIO UPC. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624756/Cordova\\_%200AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624756/Cordova_%200AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Correa J, S. E. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2, 88-98. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-IncidenciaDeLaGestionPorCompetenciasEnElCrecimient-5920542.pdf>
- Curletto, G. L. (2016). *Gestion del talento y lidezago para nuevas generaciones*. Lima - Villa Maria. Obtenido de [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1187](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1187)
- Diaz Sarmiento, C., Lopez Lambaño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clio América*, 188-204.
- Faraz, M., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/322779330\\_Development\\_and\\_retention\\_of\\_Generation\\_Y\\_employees\\_a\\_conceptual\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/322779330_Development_and_retention_of_Generation_Y_employees_a_conceptual_framework)
- Gabriel, L., & Pablo, N. (2013). *Jornada academica*. (F. d.-U. Unidad Académica: Administración, Editor) Obtenido de *Jornada academica*:


[http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)

- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Tatiana Gorjup, M. (enero-marzo de 2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf>
- Jiří, B. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105 - 123. Obtenido de <https://www.cjournal.cz/files/236.pdf>
- Larumbe Andueza, C. (Setiembre de 2014). *Universidad Publica de Navarra* . Obtenido de Universidad Publica de Navarra : <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andueza.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- León Porras, C. (2016). La Gestión del Talento Multigeneracional. *Info Capital Humano*.
- Mejía Gitaldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (Enero-Abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Scielo*, 34, 1. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Mitta Flores, D. E. (21 de Febrero de 2019). Gestión de la diversidad. El reto Millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21117/21083>
- Ortiz Cancino, J. E., Rendón Morales, M. C., & Atehortúa Ramirez, J. H. (2009). Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación. Medición y desarrollo de competencias. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 17(22), 242- 250. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3167041.pdf>
- RPP. (03 de Mayo de 2017). ¿Como gestionar el talento humano de las diversas generaciones? *RPP Noticias*, pág. 1. Obtenido de <https://rpp.pe/campanas/branded-content/como-gestionar-el-talento-humano-de-las-diversas-generaciones-noticia-1048068>
- RSM Perú. (19 de Noviembre de 2018). *RSM Perú*. Obtenido de RSM Perú: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-la-gestion-de-talento-humano>

- Univerisdad ESAN. (06 de Octubre de 2015). *Conexion Esan*. Obtenido de Conexion Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>
- Universidad ESAN. (19 de Julio de 2016). 11 beneficios de la gestión por competencias. *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>
- Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. (14 de Noviembre de 2016). *GLOCAL THINKING*. Obtenido de GLOCAL THINKING: <https://www.glocalthinking.com/diagnostico-de-la-diversidad-generacional-analisis-del-talento-intergeneracional-en-las-empresas>
- Zhong, Y., Yi, F., & Ming, S. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*(4), 188-195. Obtenido de <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.05.001>

## IX. ANEXOS

### Anexo 01: Recibo digital de Turnitin




## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Carmen Fernanda Muñoz Díaz
Título del ejercicio:	Seminario de Tesis III Administració...
Título de la entrega:	Gestión por competencia según los...
Nombre del archivo:	ias_segun_los_grupos_generaciona...
Tamaño del archivo:	2.86M
Total páginas:	69
Total de palabras:	13,296
Total de caracteres:	75,616
Fecha de entrega:	24-jul-2020 03:50p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	1342775698



Derechos de autor 2020 Turnitin. Todos los derechos reservados.

## Anexo 02: Guía de entrevista

## GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo cree usted que es el desempeño de los trabajadores?

---

---

---

---

---

2. ¿Cuál sería el nivel de compromiso dentro de la organización?

---

---

---

---

---

3. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la situación de la empresa?

---

---

---

---

---

4. ¿usted cree que hay presencia de generaciones dentro de la organización?

---

---

---

---

---

5. ¿la actitud del conformismo como afecta a la empresa?

---

---

---

---

---

---

Nombre:

DNI:

**Anexo 03: Guía de cuestionario**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADEMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Guía de cuestionario sobre la gestión por competencias según los grupos generacionales en la organización CHODI SAC.**

Esta encuesta es realizada con la finalidad de determinar el nivel de gestión por competencias que se realiza en la empresa CHODI SAC, según los grupos generacionales, por ello se realizara 25 preguntas, el cual nos ayudara al cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que a usted le parezca conveniente.

En donde:

(1) Totalmente en desacuerdo

(4) De acuerdo

(2) En desacuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

**DATOS PERSONALES:**

1. Sexo :

Femenino

Masculino

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Estado civil

Soltero:

Divorciado

Casado

Conviviente

4. Nivel de educación :

Primaria completa	<input type="checkbox"/>
Secundaria completa	<input type="checkbox"/>
Superior técnico	<input type="checkbox"/>
Superior universitario	<input type="checkbox"/>

5. Años de experiencia laboral \_\_\_\_\_
6. Tiempo de servicio en la empresa: \_\_\_\_\_
7. Puesto de trabajo : \_\_\_\_\_
8. Lugar en el que trabaja \_\_\_\_\_

**COMPETENCIAS:**

COMPETENCIAS CARDINALES						
N°	ITEM	1	2	3	4	5
01	¿Usted comparte los objetivos de la organización y siente como suyos dichos objetivos, además busca mejorar su desempeño dentro de la organización?					
02	¿Usted busca mantenerse informado de las nuevas tendencias o actualizaciones de los procesos del área en el cual se desempeña, mejorando la productividad de la empresa?					
03	¿Usted racionaliza o busca darle un buen uso a los recursos que la empresa le brinda para realizar los procesos de producción?					
04	¿Usted conoce los objetivos, misión, visión y valores de la organización; así como los procesos o actividades que desempeñan las diferentes áreas de la organización?					
05	Ética y sencillez					
06	¿Usted colabora con las otras áreas de manera eficaz, cuando estas lo requieren?					
07	Ante posibles situaciones de riesgo, ¿usted busca prevenir o sugerir soluciones a posibles problemas?					
08	¿Usted trata de no juzgar a los demás, al menos precipitarse ante situaciones; así mismo busca disculparse ante un error?					
09	¿Cuándo tiene algún objetivo en mente, busca realizarlo con actividades constantes, para el logro del objetivo?					
10	¿Ante una situación o problema dentro de la organización, usted actúa de manera sensata, sin actuar de manera precipitada?					
11	¿El trato que usted tiene con los otros trabajadores es digno, con tolerancia, franqueza, y basado en valores?					

12	¿Usted mantiene un balance entre las responsabilidades personales y profesionales para logara sus objetivos y los de la empresa?					
13	¿Usted se identifica con las políticas de la empresa, poniendo de su parte para poder contribuir con el crecimiento de la empresa?					

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA						
N°	ITEM	1	2	3	4	5
01	¿Usted al momento de utilizar los recursos que le brinda la empresa, busca utilizarlos de manera óptima, del mismo modo aporta ideas para mejorar los procesos?					
02	¿Usted brinda apoyo a los otros trabajadores cuando estos lo requieren, haciendo posible el logro de los objetivos de las diferentes áreas?					
03	¿Al momento de transmitir información, usted trata de que esta sea correcta y entendible para el receptor, evitando los malos entendidos y confusiones?					
04	¿Usted conoce las necesidades de los clientes de la empresa, así como las debilidades y fortalezas de la organización?					
05	¿Usted busca mantenerse informado o capacitado sobre el trabajo que realiza para la empresa?					
06	¿Usted actúa de manera proactiva ante nuevos requerimientos que pueden dar los clientes a la organización?					
07	¿Ante situaciones de estrés o presión usted, busca generar soluciones y estrategias para mejorar la situación?					
08	¿Cuándo la empresa propone metas de producción, usted busca mejorar los estándares, a través de los procesos, optimización de los recursos, etc.?					
09	¿Usted busca alcanzar las metas y/o objetivos de producción la empresa con éxito y eficiencia?					
10	¿Usted maneja de manera favorable y satisfactoria las tensiones en las diferentes situaciones que se pueden presentar en la organización?					

**Anexo 04: Consentimiento informado**

Trujillo, 08 de Mayo del 2019

Mgr. Valeria Tamara Llontop Hernández.  
Directora de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Presente.-

Asunto: Aceptación para Prácticas Profesionales

El motivo de esta carta es informarle de la aceptación del alumna MUÑOS DIAZ CARMEN FERNANDA de la Carrera Profesional de Administración de empresas del ciclo IX. Con Código de matrícula 151EP56081 , para la realización de sus Prácticas PreProfesionales en nuestra empresa.

Dentro de nuestra Empresa, desarrollara actividades relacionadas con respecto a su trabajo de investigación "ANÁLISIS GENERACIONAL EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO".

Sin más por el momento reciba un cordial saludo de nuestra parte.

Luis Biza Biza  
GERENTE GENERAL

## Anexo 05: Confiabilidad del instrumento

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	24

### Validación del instrumento

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,527
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	476,509
	gl	276
	Sig.	,000

### Comunidades

	Inicial	Extracción
Compromiso	1,000	,159
Compromiso con calidad	1,000	,242
Compromiso con la rentabilidad	1,000	,397
Conciencia organizacional	1,000	,589
Ética y sencillez	1,000	,553
Flexibilidad y adaptabilidad	1,000	,371
Iniciativa	1,000	,392
Integridad	1,000	,293
Perseverancia en la ejecución de objetivos	1,000	,254
Prudencia	1,000	,096
Respeto	1,000	,334
Responsabilidad personal	1,000	,367
Responsabilidad social	1,000	,240
Calidad y mejora	1,000	,145
Colaboración	1,000	,458
Gestión de tiempo	1,000	,479
Comunicación eficaz	1,000	,501

Conocimiento de la Industria y mercado	1,000	,302
Conocimiento técnico	1,000	,295
Iniciativa-autonomía	1,000	,511
Manejo de crisis	1,000	,261
Orientación a los resultados	1,000	,283
Productividad	1,000	,281
Tolerancia presión	1,000	,532

### Anexo 06: Gráficos de sociodemográficos

