

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa  
Grupo Vital, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por

Autor: Bachiller Rosa Luz Mendoza Oliva

Lima – Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A Dios, mis padres, hermana, familia, pareja, mejores amigos, a mi jefe y a mis compañeros de trabajo, por la gran motivación y apoyo constante.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi familia, por brindarme su confianza día a día y por haberme dado la potestad de elegir la carrera que anhelaba estudiar, por apoyarme en mis mejores momentos y por ayudarme a cumplir con todas mis metas. También, a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por su apoyo en esta investigación.

## **PRESENTACIÓN**

Estimados señores del jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Directiva N° 2686-2017-DFPTS de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional de licenciada en psicología, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL, presento mi trabajo de investigación denominado “Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital”.

Por lo siguiente, señores presentes del jurado, espero que esta investigación sea debidamente evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Rosa Luz Mendoza Oliva

## ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
<b>CAPÍTULO I: Planteamiento del problema</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Justificación e importancia	3
<b>CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes	5
2.1.1. Internacionales	5
2.1.2. Nacionales	6
2.2. Bases teóricas	8
2.2.1. Definición de teorías	9
2.2.2. Teorías	9
2.2.3. Teorías conductistas	9
2.2.3.1. Teoría de las competencias laborales según Leonard Mertens	9
2.2.3.2. Teoría de las competencias laborales Spencer y Spencer	11

2.2.3.3. Teoría de la competencia laboral según David McClelland	13
2.2.5. Dimensiones de las competencias laborales	15
2.2.6. Características	15
<b>CAPÍTULO III: Metodología</b>	<b>16</b>
3.1. Tipo y diseño utilizado	16
3.1.1. Tipo y enfoque	16
3.1.2. Diseño de investigación	17
3.2. Población y muestra	17
3.2.1. Población de la investigación	17
3.2.2. Muestra del estudio	17
3.3. Identificación de la variable y su operacionalización	18
3.3.1. Operacionalización de la variable	19
3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	20
3.4.1. Técnica de recolección de información directa	20
3.4.2. Instrumento	20
3.4.3. Ficha técnica del instrumento	21
3.5. Análisis psicométrico	22
3.6. Confiabilidad	22
<b>CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de los resultados</b>	<b>23</b>
4.1. Procesamiento de los resultados	23
4.2. Presentación de los resultados	23
4.3. Análisis y discusión de resultados	32
4.4. Conclusiones	33
4.5. Recomendaciones	34

<b>CAPÍTULO V: Programa de intervención</b>	<b>36</b>
5.1. Denominación del programa	36
5.2. Justificación del problema	36
5.3. Establecimiento de objetivos	38
5.4. Sector al que se dirige	48
5.5. Establecimiento de conductas problemas/metast	48
5.6. Metodología de la intervención	48
5.7. Instrumentos/Material a utilizar	51
5.8. Cronograma	51
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>61</b>
<b>Anexos</b>	<b>65</b>
Anexo 1. Matriz de consistencia	65
Anexo 2. Carta de presentación a la empresa Grupo Vital	69
Anexo 3. Carta de aceptación para la aplicación de la investigación	70
Anexo 4. Ficha sociodemográfica	71
Anexo 5. Cuestionario para la evaluación de las competencias laborales	72
Anexo 6. Análisis de confiabilidad	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la muestra	23
Tabla 2. Media, mínimo y máximo de dimensiones	24
Tabla 3. Frecuencia de acuerdo a la tendencia competencias laborales	24
Tabla 4. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión I	25
Tabla 5. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión II	26
Tabla 6. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión III	27
Tabla 7. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión IV	28
Tabla 8. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión V	29
Tabla 9. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión VI	30
Tabla 10. Frecuencia de respuesta en los indicadores de la dimensión VII	31



## RESUMEN

En la presente investigación se explica la siguiente pregunta ¿Cuáles son los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital? El objetivo principal es: Determinar los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

Este trabajo es de tipo descriptivo, cuya muestra es de 80 trabajadores administrativos. El instrumento que se utilizó fue el “Cuestionario para la evaluación de las competencias laborales (ECOMLAB)” previamente adaptada a la población peruana (Ortega, 2015). La muestra estuvo conformada por 55% hombres y 45% mujeres. Los resultados mostraron que el 45% obtiene un nivel medio, el 43% nivel bajo y el 12% obtiene un nivel alto en la escala total de las competencias laborales. Las dimensiones que mostraron indicadores de riesgo fueron valores, capacidad de influencia, liderazgo, autocontrol, además de visualizar un punto medio en la dimensión de desempeño laboral, esto hace que se llegue a consecuencias negativas tanto para el trabajador administrativo y para la empresa, debido a esto se elaboró el programa de intervención.

**Palabras claves:** competencia laboral, entorno laboral, desempeño laboral, eficiencia, efectividad.

## ABSTRACT

In this research the following research question is asked: What are the levels of labor competencies of the administrative workers in the company Grupo Vital? The main objective is to determine the levels of labor competencies of the administrative workers in the company Grupo Vital.

This work is descriptive; whose sample is 80 administrative workers. The instrument that was used was the "Questionnaire for the evaluation of labor competencies (ECOMLAB)" previously adapted to the Peruvian population (Ortega, 2015). The sample consisted of 55% men and 45% women. The results showed that 45% got an average level, 43% mean level and 12% obtained a high level, with respect to the labor competency variable. The dimensions that showed risk indicators were values, influence capacity, leadership, self-control, in addition to visualizing a midpoint in the job performance dimension, this causes negative consequences for both the administrative worker and the company due to this the intervention program was elaborated.

**Keywords:** labor competence, work environment, job performance, efficiency, effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales están creando nuevas expectativas en las grandes empresas, con el fin de poder obtener los mejores candidatos o trabajadores en una empresa, no basta con saber su vida académica o predecir a través de evaluaciones psicológicas, sino el poder observar, analizar y evaluar las causas y características directas que posee un trabajador exitoso en su área de trabajo.

Mertens (1996), define a la competencia laboral como la capacidad real que cuenta un ser humano para poder lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado.

La medición de las competencias laborales contiene tres niveles alto, medio y bajo, en los cuales se desprenden diversas dimensiones: autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo, desempeño laboral, valores y orientación al logro. Es por ello, que el objetivo de esta investigación es determinar los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

En la presente investigación en el primer capítulo se plantea el problema de la realidad, donde se halla la pregunta de investigación, en base a esto, se plantea el problema general y los específicos, cuyas preguntas servirá para desarrollarlas, adicionando la justificación e importancia del estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, los antecedentes internacionales y nacionales, el segundo subcapítulo se encuentra las bases teóricas cuyo respaldo está sustentada por tres autores. Al finalizar el capítulo se muestra la definición conceptual, donde se expone la variable principal.

Adicionando se obtiene en el tercer capítulo, la metodología empleada en la presente investigación, el tipo de investigación, diseño, la población, la muestra y el instrumento.

Continuando con el cuarto capítulo, se encuentra los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento del estudio, además las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el quinto capítulo, se proyecta la intervención mediante un programa elaborado por sesiones en la cual el objetivo es fortalecer los puntos riesgos de la variable obtenidos en los resultados.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Las competencias laborales son los conjuntos de conocimientos, actitudes y características fundamentales de un individuo, para desenvolverse en aspectos personales y laborales que deberán ser demostradas en situaciones de productividad, obteniendo como resultado el éxito. En las grandes y prestigiosas empresas cuentan con desarrollados programas de competencias laborales, esto permite identificar y analizar la capacidad de cada candidato, con el fin de poder garantizar la eficiencia en el desempeño del puesto de trabajo (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la formación Profesional) [OIT], 2012).

Los estudios alcanzados en América Latina y el Caribe, nos muestran que las empresas desarrollan y practican nuevos modelos de gestión, incorporando la tecnología. Cabe resaltar, que la globalización y la competencia empresarial son puntos de riesgo que impulsan a las empresas a mejorar su productividad y competitividad.

En los últimos estudios el Perú, está tomando importancia a las competencias laborales, debido a la gran competitividad que existe entre las empresas, cada día exigen más a sus colaboradores que obtengan funciones nuevas estrategias y cambios, estas pasarán por un estricto proceso de evaluación durante su desempeño, esto ayudará al colaborador a orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral (Ministerio de Trabajo [MINTRA], 2014).

Actualmente, en la empresa Grupo Vital se está tomando interés a las competencias laborales, en las políticas administrativas de selección de personal se están presentando tres competencias, la vocación de servicio, innovación y espíritu de equipo. Estas han sido modificadas últimamente debido que se han presentado baja producción y productividad. En ocasiones los colaboradores expresan que existe falta de trabajo en equipo, baja solución de conflictos, ausencia de identificación con la empresa y primordialmente la falta de capacitación constante. Cabe recalcar que la gran mayoría del personal administrativo presenta comportamientos pasivos y se resisten a algún cambio.

Tomar importancia a las competencias laborales debe ser una política muy importante para toda organización, ya sea del sector salud o privado, esto ayudará a que cada colaborador de la empresa pueda salir de su zona de confort y así pueda generar nuevas ideas, que permitan a cada uno poder desarrollar competencias de creatividad y competitividad, y así se pueda generar nuevos negocios, además, se incrementarán las ventas y se implementarán nuevos contratos con clientes externos de alto prestigio.

En este sentido se debe considerar necesario e importante llevar a cabo un programa de intervención con la finalidad de poder desarrollar y mejorar las competencias laborales del personal administrativo en la empresa Grupo Vital.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?

### **1.2.1. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de la dimensión autocontrol?

¿Cuál es el nivel de la dimensión adaptabilidad?

¿Cuál es el nivel de la dimensión capacidad de influencia?

¿Cuál es el nivel de la dimensión liderazgo?

¿Cuál es el nivel de la dimensión desempeño laboral?

¿Cuál es el nivel de la dimensión valores?

¿Cuál es el nivel de la dimensión orientación al logro?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar los niveles de competencias laborales de los trabajadores administrativos en la empresa Grupo Vital.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los niveles de autocontrol en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Precisar los niveles de adaptabilidad en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Especificar los niveles de capacidad de influencia en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Identificar los niveles de liderazgo en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Identificar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Precisar los niveles de valores en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Especificar los niveles de orientación al logro en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

### **1.4. Justificación e importancia**

Tomar la decisión de promover las competencias laborales, debe convertirse en una política muy importante para toda organización porque a través de ellas, los colaboradores saldrán de su zona de confort para producir ideas que generen nuevos negocios, incrementen las ventas, implementen nuevos productos o servicios, reduzcan costos o conquisten nuevos nichos de mercado, lo que además de lograr el desarrollo

profesional, redundará en el crecimiento de la empresa y en el desarrollo del país (Elida Vega, 2015)

Esta investigación ayuda a poner mayor énfasis a las competencias laborales, debido que es el instrumento fundamental para desarrollar la competitividad entre las empresas y los trabajadores.

En distintos estudios nacionales se ha podido observar el bajo interés de la variable, esto impulsa a poder realizar el estudio de investigación y así poder brindar un aporte a la empresa, y al desarrollo profesional del colaborador.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes**

Para entender mejor esta variable “competencia laboral”, es necesario conocer los antecedentes internacionales y los antecedentes nacionales que a continuación se va a presentar.

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

Alvarado (2006), realizó una investigación de tipo descriptiva, cuyo objetivo general fue determinar la eficacia de la selección del personal en la empresa San Diego, a través de la búsqueda de las competencias laborales de los diversos puestos. La población estuvo conformada por 90 trabajadores, se utilizó entrevista y un cuestionario, en donde los resultados fueron que el 57% de los trabajadores poseen las competencias laborales generales y el 43% no cuenta ni posee habilidades o destrezas ante las funciones de su puesto.

Gómez y Mendoza (2013), en su tesis de grado “Gestión por competencias laborales de la empresa ACMED S.A.C, Cartagena”, elaboró una investigación sobre la gestión de las competencias laborales cuyo objetivo general fue diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S, Cartagena. Se contó con un total de 150 trabajadores administrativos, en los cuales los resultados fueron de 60% presento un nivel alto, 20% nivel promedio y el 20% nivel bajo.

Herrera (2015), en su tesis de grado “Competencias laborales en los colaboradores administrativos de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango, Guatemala”, realizó una investigación sobre las competencias laborales cuyo objetivo general fue determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores administrativos de BIMBO, Huehuetenango, se contó con una población de 120 vendedores. La investigación fue de tipo descriptiva explorativa, cuyos resultados con

respecto al indicador se puede ver que 120 sujetos evaluados, el 45% obtuvo un nivel medio, 30% nivel bajo y el 20% nivel alto. Se llegó a la conclusión que la empresa cuenta con personal administrativo con bajas competencias laborales.

Arteaga (2015), en su trabajo de investigación “Perfil competencias del psicólogo organizacional para las empresas privadas de servicios Quito”, el objetivo general de la presente investigación, fue determinar el perfil de competencias del Psicólogo Organizacional en las empresas de servicios de Quito, cuyo diseño fue descriptivo y transversal, en la cual se contó con una población de hombres y mujeres entre 27 y 50 años de edad, con una formación académica en Psicología Organizacional, cuyos resultados fueron, 24% en manejo de los subsistemas de Talento Humano, 12% en manejo de Herramientas tecnológicas, 12% en aplicación de Test Psicológicos y 17% en planificación estratégica, aquellos indicadores son esenciales para poder desarrollar excelentes competencias durante la formación profesional de un Psicólogo Organizacional.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

En la tesis elaborada por Estrada (2011) “Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú”- El objetivo general fue determinar si las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria en las bibliotecas del Perú 2010; se utilizó una población 134 profesionales egresados de la carrera de bibliotecología en las universidades del Perú, cuyos resultados fueron el 60 % de sus egresados presenta un nivel alto de competencias laborales y el 40 % presenta un nivel bajo.

Huamani (2012), en su tesis elaborada “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”. El objetivo general de la investigación, fue determinar el nivel de gestión empresarial y de productividad laboral del sector confección de calzado, basada en las competencias de sus colaboradores; se utilizó una muestra de 96 personas integradas por el

área administrativa y directivos, bajo criterios aleatorios, el tipo de investigación fue cuantitativa mediante tres cuestionarios, obteniendo un resultado alto con el 60%, 25% medio y 15% bajo, esta evaluación permitió visualizar el incremento de sus competencias laborales ante una capacitación.

La investigación realizada por Casa (2015). Cuya tesis “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad distrital de San Jerónimo, Apurímac”, su objetivo principal fue determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. El instrumento utilizado fue mediante un cuestionario que estuvo compuesta por 60 ítems con una escala de cinco categorías, cuyos resultados La validez y confiabilidad según el coeficiente de Cronbach fue de 0,812, obteniendo una correlación de cero, esto indica que existe una correlación positiva moderada. Cuyos resultados fueron el 58% nivel alto, 29% en nivel medio y 13% nivel bajo.

En la tesis elaborada por Ortega (2015), “Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades Tecnológicas Privadas de Lima”, cuyo objetivo general fue determinar de qué manera las competencias laborales influye en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima a fin de mejorar el nivel de clima organizacional. La presente investigación fue un estudio no experimental, transaccional, correlacional, causal ya que su preocupación radica en describir y correlacionar los elementos. La población de estudio fueron dos grupos bien definidos, el personal administrativo asignado a las facultades y el personal de las áreas administrativas, el instrumento aplicado fue la Escala de Evaluación de Competencias Laborales (EECOMLAB), cuyos resultados obtenidos fue el 52% nivel bajo, el 36% medio y el 12% nivel bajo.

## **2.2. Bases Teóricas**

La presente variable cuenta con diversas definiciones, enfoques y teorías en distintas investigaciones, a continuación, se detallará en profundidad el tema de las competencias laborales.

### **2.2.1. Definición de teorías relacionadas a la competencia laboral**

Alles (como se citó en Spencer y Spencer, 1996) define a la competencia laboral como una característica subyacente en la persona que esta casualmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo de una empresa.

Cuesta (2001) plantea que las competencias laborales son características subyacentes en las personas que se encuentra casualmente relacionado a acciones exitosas en un puesto de trabajo, cuyo concepto está formado por un sistema holístico, privilegiando la dimensión psicológica y la conceptualiza en una cultura organizacional.

La Bofert (2001) define a las competencias laborales como una construcción de conocimientos, saberes, cualidades, aptitudes y recursos ambientales (documentos, informaciones, relaciones y otros) que son congregados para lograr un desempeño. Se podría explicar que las personas poseen conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para ejercer una profesión, puede solucionar tareas profesionales de forma autónoma y flexible, y se encuentra capacitado para elaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles; por lo tanto las competencias se visualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de acción humana.

Vela (2010), define la competencia laboral como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicados en el desempeño laboral ante una determinada responsabilidad.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2012) refiere a la competencia laboral como una capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral exitosa, resaltando que la competencia laboral no es causalidad de un resultado laboral exitoso sino es una capacidad real y demostrada.

### **2.2.2. Teorías**

En esta investigación se ha decidido tomar el enfoque conductual, profundizando las habilidad o destreza humanas observables y medibles en los comportamientos de los trabajadores administrativos. Este estudio resalta las competencias claves, debido que son de mayor importancia para el desarrollo del trabajo y el funcionamiento de una empresa.

Para este enfoque contamos con diversas teorías, a continuación, se presenta las más resaltantes.

### **2.2.3. Teorías conductistas que explica el comportamiento de la competencia laboral**

#### **2.2.3.1. Teoría de la competencia laboral según Leonard Mertens**

En la siguiente teoría se aprecia estrategias que presentan las competencias laborales, pudiendo conectar el mundo laboral y el mundo de la formación profesional.

Asimismo, Mertens detalla algunas estrategias de competencias laborales como, estrategias de competitividad y competencia laboral. Estas estrategias están marcando en las empresas debido a la alta competitividad, debido a que buscan ser parte de los grandes mercados compartidos por la creciente globalización.

Los parámetros de competitividad a comparación de los años 80, están tomando prioridad a las necesidades del cliente, sin dejar de lado los indicadores salariales. Este acercamiento a las necesidades del cliente ha sido un primer paso de muchas empresas para crear elementos únicos que puedan generar ventajas en el mercado.

Como segunda estrategia de mejora de productividad y competencia laboral, no solo se enfoca en los objetivos de calidad, tecnologías o reducción de costos, sino toma mayor énfasis en la parte de la organización y la tercera estrategia de mejora encontraremos las innovaciones tecnológicas y la tecnología de la informática que es un elemento crítico en la redefinición y recreación de la organización, donde permite obtener una mejor distribución y ejecución de puestos y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa (Scott, 1901).

Según Leonard Mertens los tipos de competencias se pueden dividir en:

- Competencias generales: se relacionan directamente con los comportamientos y actitudes laborales en diferentes ámbitos de producción, como trabajo en equipo, negociación etc.
- Competencias específicas: se relaciona directamente con los aspectos técnicos relacionado con el puesto en específico y no presentan facilidad para reflejarlo en otro ámbito.
- Competencias básicas: se vincula con la formación de las habilidades para las lecturas o cálculos matemáticos.

En esta investigación vamos a resaltar las competencias laborales generales interpersonales, debido a que el resultado en el trabajo de investigación demuestra un nivel medio bajo, entre ellas tenemos: el autocontrol es habilidad o destreza que posee las personas para mantener el control de sus emociones, pensamientos, creencias, etc., la adaptabilidad es la destreza de aprendizaje que posee una persona a lo largo de su vida, luego tenemos la capacidad de influencia que es la destreza que posee el ser humano para ejercer poder por alguien o algo, el liderazgo es aquella influencia que se ejerce sobre las personas y esto permite incentivarlas para que puedan lograr un objetivo en común. Los valores son de suma importancia para la empresa porque refleja la fuerza del cómo se hace el trabajo designado, y esto permite posicionar la cultura organizacional,

después tenemos la competencia laboral orientación al logro es aquel esfuerzo que posee cada persona y convierten el trabajo en equipo como unidad con el fin de cumplir con los objetivos planteados, el trabajo bajo presión es la habilidad o destreza para ejercer una tarea bajo condiciones estresantes, con pocos recurso, con poco tiempo, etc., cuya finalidad es cumplir con los objetivos, finalmente el desempeño laboral es la integración de todas las competencias laborales genéricas mencionadas, que se integran como un sistema, conocimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a lograr los resultados esperados, con respecto a las exigencias productivas y de servicios de la empresa.

### **2.2.3.2. Teoría de la competencia laboral según Spencer y Spencer**

Plantea el modelo del Iceberg, en donde hace referencia a los factores influyentes en diversas conductas, dichas variables se caracterizan por las destrezas efectivas en una persona y los conocimientos encontrados en la información específica. Con respecto a las segunda variable no visible, los valores/roles sociales, son las características que presenta una persona ante su entorno, también se encuentra la autoimagen, esto refiere a la propia imagen que presenta una persona, además el rasgo, donde hace referencia a la descripción de la personalidad en una persona y por último, expresa los motivos, son aquellos pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona (Fundación Chile, 2004).

#### **2.2.3.2.1. Tipología de competencias laborales según Spencer y Spencer**

Haciendo referencia al modelo de Spencer y Spencer (1993), plantea cuatro grupos de competencias genéricas:

Competencia Umbral o Esenciales: Competencias requeridas por la empresa, para obtener un desempeño promedio.

Competencias diferenciadoras: Competencias que te permiten diferenciar entre el personal con desempeño superior y aquellos que presentan desempeño promedio.

Competencias genéricas: Aquellas competencias que se dan en un puesto de trabajo y se llevan aplicando a un conjunto de puestos de trabajo.

Competencias específicas: Competencias particulares de cada puesto de trabajo, que se consideran necesarios para poder adecuarse ante un puesto de trabajo (Spencer y Spencer, 1996).

### **2.2.3.3. Teoría de la competencia laboral según David McClelland**

En los años setenta se buscaba hacer un ahorro en el área de reclutamiento y selección del personal en las empresas. El autor, David McClelland, es uno de los autores que dio inicio en su investigación, representante de la teoría behaviorista de la administración que pone énfasis en las características principales en una persona y en el funcionamiento de la empresa, explicando aspectos psicológicos como la motivación.

El autor fue el pionero en mencionar el término competencia directa, en su famoso y reconocido artículo “Desarrollo de competencias directivas, cuyo ajuste de a formación universitaria a la realidad empresarial, publicado en el boletín Económico, esto fue un principal comienzo para determinar cómo las competencias laborales directivas son esenciales para asegurar la competitividad en la nueva economía global. McClelland afirmaba que el desempeño en un trabajo dependía más de las características que poseía una persona “competencias directivas”, que de su currículum vitae, conocimientos o experiencias. Inmediatamente el área de recursos humanos evaluó y confirmó el uso efectivo de dicha teoría (Cordona, 2006).



En sus investigaciones encontró que, para poder predecir el rendimiento de un trabajador, era necesario tener una observación directa en su área de trabajo, además aclaró que las competencias guardan relación con la evaluación de las causas de un rendimiento superior en el trabajo y no se inclina a la evaluación de las características de una persona (McClelland, 1973).

#### **2.2.3.3.1. Tipos de competencias directivas**

**Competencias directivas estratégicas:** es aquella habilidad estratégica de un directivo y su relación con su entorno externo. Dentro de este tipo de competencias tenemos a la visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y de negociación.

**Competencias directivas intratérgicas:** implica la habilidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa. Aquí podremos encontrar las siguientes competencias, comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo.

**Competencias directivas de eficacia personal:** se refiere a los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, entre ellas tenemos a la proactividad, autogobierno, gestión personal y desarrollo personal.

Las competencias directivas en la gestión empresarial, se encuentra directamente relacionado al logro de la calidad y competitividad en las organizaciones, es por ello que se implicará algunos cambios en las actitudes y se centrará en desarrollar nuevas, esto permitirá a los directivos ser más competitivos y así se pueda alcanzar altos niveles de efectividad y eficiencia (McClelland, 1973).

### **2.2.5. Dimensiones de las competencias laborales según la escala de evaluación de competencias laborales (EECOMLAB)**

La escala de evaluación de competencias laborales (EECOMLAB) fue elaborada por Williamsy Anderson (1991) y fue adaptada al Perú por Arteaga (2012), en la ciudad de Lima, Universidad Tecnológica del Perú.

Esta prueba presenta escala tipo Likert e incluye cinco ítems de cinco opciones y establece las siguientes dimensiones:

- 1) Autocontrol: Capacidad para mantener las emociones propias bajo control, evitando las situaciones difíciles.
- 2) Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse de manera efectiva ante cambios que se generen.
- 3) Capacidad de influencia: Capacidad de convencer o influir en otra persona para lograr resultados exitosos.
- 4) Liderazgo: Capacidad para transformar un equipo de individuos, impulsándolos para ser motivados y comprometidos, con el fin de lograr una meta establecida.
- 5) Desempeño laboral: Es el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y valores personales que contribuyen para lograr alcanzar los resultados indicados por la empresa, en esta dimensión se podrá determinar las competencias laborales.
- 6) Valores: Cualidades o características que posee una persona, que impulsan a comportarse de una determinada manera.
- 7) Orientación al logro: Capacidad para gestionar todos los procesos establecidos, que no interfieran durante el camino de los resultados (Arteaga, 2012).

### **2.2.6. Características de los trabajadores administrativos en la empresa Grupo Vital**

Viendo desde una perspectiva administrativa, el factor humano es índice clave para desarrollar estrategias competitivas dentro de las empresas, tomando como principales actores a todos los gerentes y jefes

de cada área. El departamento de recursos humanos deberá ser el encargado de evaluar y velar el desempeño laboral de cada colaborador dentro de toda el área administrativa, así se podrá detectar y determinar los puntos fuertes y débiles que presenten cada colaborador antes sus competencias laborales dentro de la empresa (Vega, 2015).

La base administrativa de la empresa Grupo Vital ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, cuenta con 80 personas entre las edades de 28 a 32 años, de los cuales 60 son varones y 20 son mujeres. Esta base está conformada por cinco áreas administrativas: área de recursos humanos, área de tecnología de la información, área comercial, área de operaciones y el área de administración y finanzas.

La empresa cuenta con una visión la cual indica “ser el grupo líder en la gestión y prestación de servicios médicos empresariales, reconocido por su excelencia, innovación y constante expansión”.

Además, presenta una misión “Brindar servicios personalizados de salud, con calidez y profesionalismo, logrando la confianza y satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestro personal”

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño utilizado

##### 3.1.1. Tipo

El diseño que se ha utilizado para esta investigación: No experimental de corte transversal. Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) es aquella investigación cuyo fin es reunir datos en un solo instante.

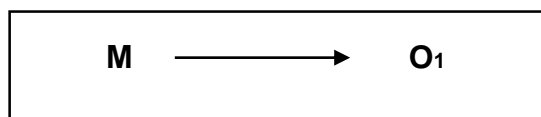
##### 3.1.1. Tipo y enfoque

El tipo de investigación es descriptiva. Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) dicha investigación consiste en observar, describir y analizar la realidad tal cual se presente. La finalidad del estudio es poder explicar y detallar las características de los fenómenos, objetos o personas dentro de un análisis.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

El diseño que se ha utilizado para esta investigación es el diseño no experimental, donde no se obtiene una manipulación de la variable, solo se pueden observar los fenómenos en su contexto natural, y es de corte transversal porque se da a través de la recolección de datos, en solo un tiempo, cuya finalidad es describir variables y analizar su interrelación en un momento determinado.

Presenta el siguiente diagrama:



Dónde:

O1 = Observación de competencia laboral.

M = Muestra

## **3.2. Población y muestra**

### **3.2.1. Población de la investigación**

La población para (Vara, 2015) es un conjunto de datos, objetos o personas que presentan una propiedad en común en un determinado territorio, además explica que dentro de una investigación puede haber más de una población, esto va depender de cuanto sea la complejidad de los objetivos de la investigación.

Cuando se obtiene una población densa, la cual no dificulta al momento de analizar, el autor menciona que es posible poder trabajar con una parte de la población, este subconjunto se le llama muestra (n).

En esta investigación se cuenta con una población de 80 trabajadores del área administrativa en la empresa Grupo Vital, en el distrito de Magdalena del Mar.

### **3.2.2. Muestra del estudio**

La muestra (n), es un subconjunto extraído de una población mediante un método racional, el proceso de esta variable se le conoce como muestreo. El muestreo se le determina al proceso de extraer una parte de una población.

La elección de trabajar o no con una muestra va depender de la cantidad total de la población, en el caso que se cuente con una población pequeña no es necesario el proceso de muestreo, sin embargo, en caso ocurra la obtención de una población densa y haya una gran inversión costosa, si es necesario hacer el uso de una muestra.

El tipo de muestreo que se va a utilizar en la siguiente investigación es el no probabilístico, este muestreo no presenta la exactitud de un muestreo probabilístico, sin embargo, son necesarios e importantes debido porque son económicos, con el factor tiempo son más rápidos y de menos complejidad (Vara, 2105).

Tabla 1:  
*Distribución de la muestra, del trabajador administrativo en la empresa Grupo Vital.*

<b>Personas</b>	<b>Cantidad</b>
Personales	80
Total	80

Fuente: Empresa Grupo Vital

### **3.3. Identificación de la variable y su operacionalización**

#### **3.3.1. Variable de estudio: Competencia laboral**

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2012) refiere a la competencia laboral como una capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral exitosa, producto del esfuerzo obtenido dentro de una organización.

### 3.3.1. Operacionalización de la variable

Variable	Definición teórica	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Definición operacional
Competencias Laborales	La competencia laboral es una característica subyacente en una persona que esta casualmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo en una empresa (Spencer y Spencer, 1996 )	Autocontrol	- Autocontrol emocional. - Autocontrol conductual.	1-10	La prueba Cuestionario de la evaluación de las competencias laborales evalúa las siguientes dimensiones: Autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo, desempeño laboral, valores y orientación al logro.  La prueba está conformada por un cuestionario de 40 preguntas con opción de respuesta de escala Likert.  La corrección de la prueba se realiza en forma objetiva aplicando una plantilla de hoja de respuestas.  La suma de los puntos determina el puntaje total y por dimensiones de las competencias laborales.
		Adaptabilidad	- Solución de problemas. - Flexibilidad.	11-13	
		Capacidad de influencia	- Dominio. - Credibilidad. - Confianza.	14-16	
		Liderazgo	- Trabajo en equipo. - Comunicación asertiva.	17-23	
		Desempeño Laboral	- Eficiencia. - Ejecución.	24-26	
		Valores	- Responsabilidad. - Profesionalismo.	29-31	
		Orientación al Logro	- Capacidad. - Resultados.	32-40	

Fuente (ADAPTACIÓN DE LA PRUEBA QUE SE ESTÁ UTILIZANDO): Ortega (2015)

### **3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación**

#### **3.4.1. Técnicas**

Según Ortega (como se citó en Arias, 1999) la técnica es el conjunto de procedimientos en forma particular para obtener datos o información.

- 1. Técnica de recolección de datos indirecta:** Arias (1999) son las diversas formas para obtener información o datos mediante distintas investigaciones ya elaboradas, en este caso el uso de diversas tesis, revistas y libros.
- 2. Técnica de recolección de información directa:** En esta técnica se hizo el uso de un cuestionario de evaluación en muestras representativas de la población, cuyo fin sirve para recabar información sobre aspectos particulares y mediables de la variable, además al mismo tiempo se utilizó la técnica de observación.
- 3. Técnica de observación:** Hernández, Fernández y Baptista (1998) la observación es el registro sistemático y confiable de conductas o comportamientos manifiestas, dentro de un contexto.

#### **3.4.2. Instrumento**

##### **3.4.2.1. Cuestionario para la evaluación de las competencias laborales (ECOMLAB).**

El presente cuestionario se elaboró mediante las recomendaciones del modelo de Assessment Center y fue adaptada al Perú por el investigador, Carlos Ortega Muñoz en el año 2015, cuya primera aplicación se llevó a cabo en su tesis "Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativa en las universidades tecnológicas privadas de Lima", en una población de 161 personales administrativos.



## Ficha Técnica

### Escala de Competencia Laboral

Nombre	: Escala Competencia Laboral.
Adaptación	: Carlos Ortega (2015)
Administración	: Individual o colectiva.  Formato físico.
Duración de la prueba	: 30 minutos.
Grupos de aplicación	: Trabajadores administrativos.
Calificación	: Manual/Mecánica.
Usos	: Diagnóstico Organizacional.
Muestra de aplicación	: 161 personales administrativos.
Materiales	: Cuestionario.
Escala de análisis de resultados	: Alto (280 – 250)  Medio (249 – 200)  Bajo (199 – 40)
Validez	: Este instrumento fue adaptado por el investigador, Carlos Ortega en el año 2015, en su tesis de Competencias laborales en las universidades Tecnológicas de Lima, cuyos resultados fueron más del 70% de la muestra acepta tener alta competencia laboral, lo que demuestra que los objetivos específicos están a niveles aceptables.
Confiabilidad	: Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó a 161 trabajadores administrativos de la Universidad Tecnológica de Lima. Cuya alfa

de Cronbach es de 0,982, lo cual representa un alto valor de consistencia.

#### **3.4.2.2. Análisis psicométrico**

Para su evaluación el cuestionario de Cuestionario para la evaluación de las competencias laborales (ECOMLAB), aplicada a 161 trabajadores administrativos de las universidades Tecnológicas del Perú – Lima.

Las universidades presentaron un muestreo no probabilístico aleatorio, más del 70% de la muestra acepta tener una mediana o alta competencia laboral, por lo tanto se demuestra que los objetivos específicos están a niveles aceptables.

#### **3.4.2.2. Confiabilidad**

Para la confiabilidad de la escala, se halló un valor de coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,870, indicando una alta confiabilidad interna del instrumento evaluado.

## CAPÍTULO IV

### PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de resultados

Los resultados se obtuvieron estadísticamente a través del programa Microsoft Excel 2016, con el fin de representar y organizar cada información mediante una base de datos, pudiendo obtener la mediana, el valor máximo y mínimo de la población evaluada, además de poder obtener los niveles de cada competencia laboral, cuyos niveles son alto, medio y bajo.

Después se elaborarán tablas de frecuencia y gráficos con su respectiva interpretación.

Valor mínimo y máximo  
Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n}$$

#### 4.2 Presentación de resultados

A continuación, se presentarán los siguientes resultados para la variable, Competencia laboral y sus dimensiones.

Tabla 2

*Medias estadísticas descriptivas de la variable de investigación competencia laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.*

---

<b>Estadísticos</b>		
Competencia Laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital		
Total de casos	Válido	80
	Perdidos	0

---

Media	142.1875
Mínimo	92,0
Máximo	245

En la presente tabla, la variable competencia laboral se evidencia un valor promedio ( $M = 142,1875$ ) orientado hacia una valoración favorable para la presente investigación, dentro de los valores máximos y mínimos se pudo apreciar según la puntuación global en un rango de 92 y 245, esto indica que los niveles de las competencias laborales presentan puntajes más altos en los niveles medio – bajo.

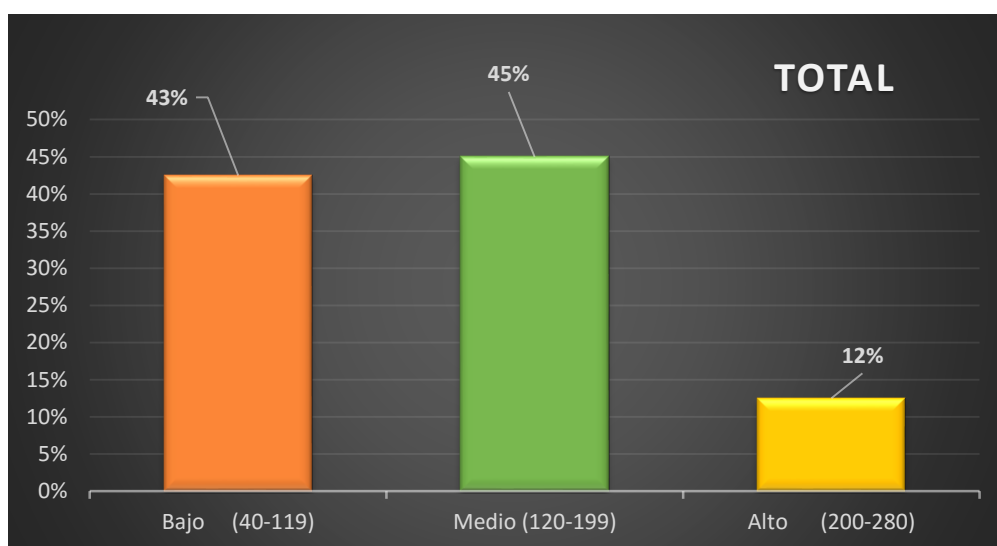
Tabla 3

*Nivel de Percepción de las competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.*

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>Porcentaje</b>
	Medio	36	45%
Competencia laboral	Bajo	34	43%
	Alto	10	13%
Total de casos		80	100%

Nota:  $f$  = frecuencia de casos observados,  $n = 80$

Figura 1. Distribución porcentual según el nivel de competencias laborales.



La tabla 3 y la figura 1, muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 45% (36) presentan un nivel medio de competencia laboral, el 43%(34) presentan un nivel bajo y finalmente 12%(10) presenta un nivel alto.

#### **Presentación de los niveles de la dimensión autocontrol.**

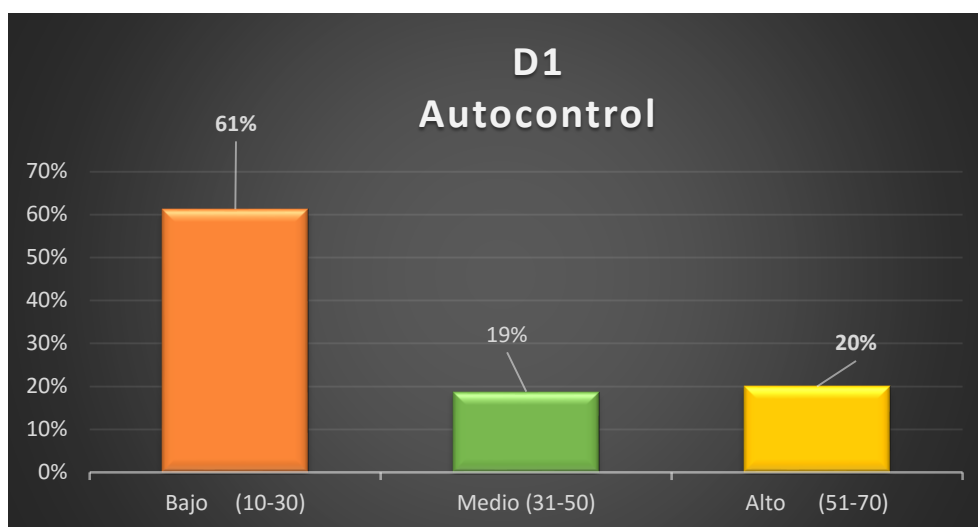
Tabla 4

*Distribución de frecuencias y porcentajes del personal administrativo según el nivel de la dimensión autocontrol.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	49	61%
Medio	15	19%
Alto	16	20%
Total	80	100%

*Fuente:* Elaboración propia.

Figura 2. Distribución porcentual según el nivel de autocontrol.



Se observa en la tabla 4 y la figura 2, los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión autocontrol en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 61%(49) presentan un nivel bajo en autocontrol, el 20%(16) presentan un nivel alto y finalmente 19%(15) presenta un nivel medio.

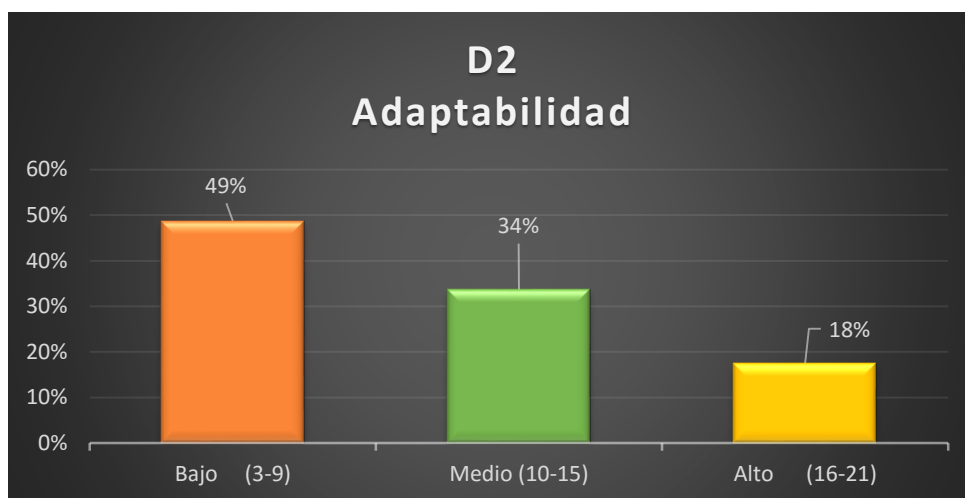
Tabla 5

*Distribución de frecuencias y porcentajes en los trabajadores administrativos según el nivel de la dimensión adaptabilidad.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	39	49%
Medio	27	34%
Alto	14	18%
Total	80	100%

*Fuente:* Elaboración propia.

Figura 3. Distribución porcentual según el nivel de adaptabilidad.



La tabla 5 y la figura 3, los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión adaptabilidad en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 49% (39) presentan un nivel bajo en adaptabilidad, el 34% (27) presentan un nivel medio y finalmente 18% (14) presenta un nivel alto.

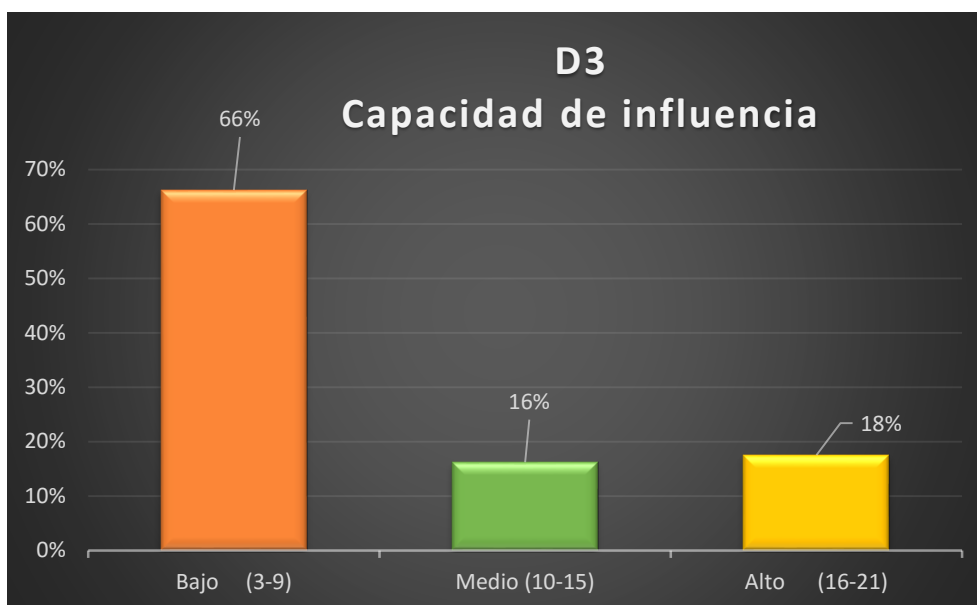
Tabla 6

*Distribución de frecuencias y porcentajes en los trabajadores administrativos según el nivel de capacidad de influencia.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	53	66%
Alto	14	18%
Medio	13	16%
Total	80	100%

*Fuente:* Elaboración propia

Figura 4. Distribución porcentual según el nivel de capacidad de influencia.



La tabla 6 y la figura 4, muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión capacidad de influencia en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 66% presentan un nivel bajo de capacidad de influencia, el 18% presentan un nivel alto y finalmente 16% presenta un nivel medio.

Tabla 7

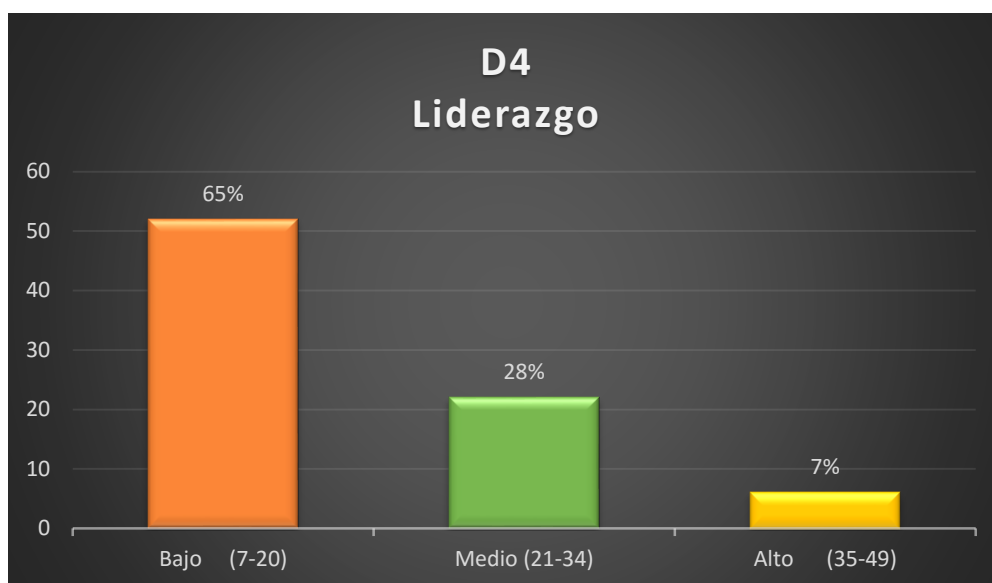
*Distribución de frecuencias y porcentajes en los trabajadores administrativos según el nivel de liderazgo.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Alto	52	65%
Medio	22	28%
Bajo	06	07%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia.



Figura 5. Distribución porcentual según el nivel de liderazgo.



Encontramos en la tabla 7 y la figura 5, muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión liderazgo en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 65% (52) presentan un nivel alto de liderazgo, el 28% (22) presentan un nivel medio y finalmente 7% (06) presenta un nivel bajo.

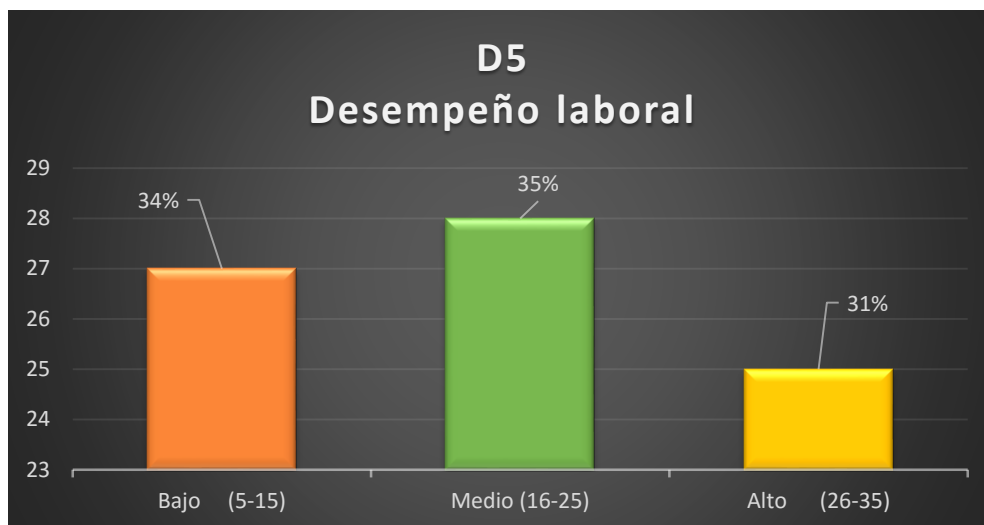
Tabla 8

*Distribución de frecuencias y porcentajes en los trabajadores administrativos según el nivel de desempeño laboral.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Medio	28	35%
Bajo	27	34%
Alto	25	31%
Total	80	100%

*Fuente:* Elaboración propia.

Figura 6. Distribución porcentual según el nivel de desempeño laboral.



En la tabla 8 y la figura 6, muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión desempeño laboral en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 35% (28) presentan un nivel medio de competencia laboral, el 34% (27) presentan un nivel bajo y finalmente 31% (25) presenta un nivel alto.

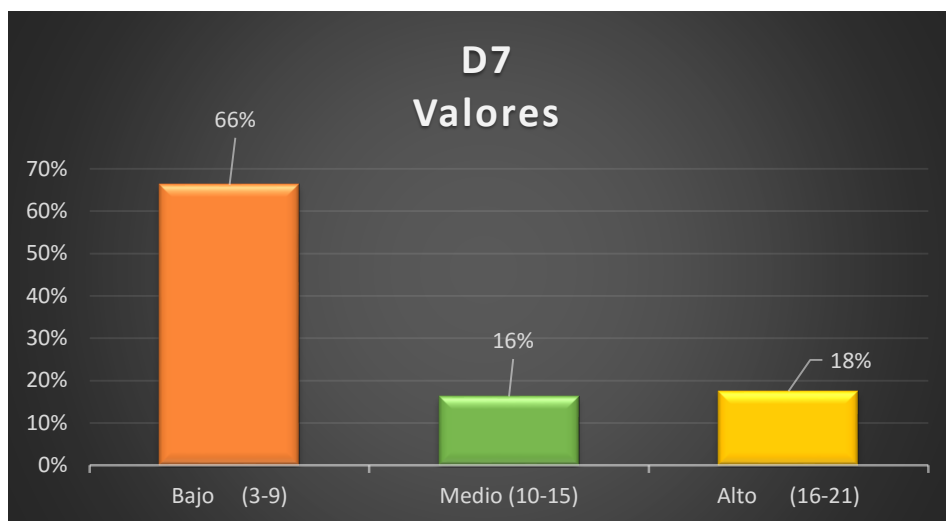
Tabla 9

*Distribución de frecuencias y porcentajes en los trabajadores administrativos según el nivel de valores.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	53	66%
Alto	13	18%
Medio	14	18%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Distribución porcentual según el nivel de valores.



La tabla 9 y la figura 7, muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión valores en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 66% presentan un nivel bajo de valores, 18% nivel alto y 16% nivel medio.

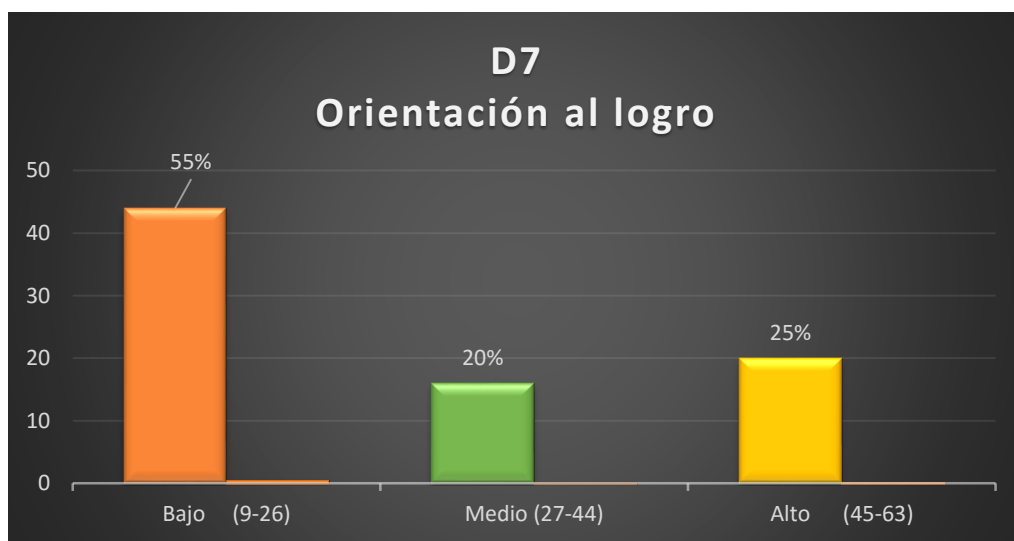
Tabla 10

*Distribución de frecuencias y porcentajes en los trabajadores administrativos según el nivel de orientación al logro.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	44	55%
Alto	20	25%
Medio	16	20%
Total	80	100%

*Fuente:* Elaboración propia.

Figura 8. Distribución porcentual según la orientación al logro.



Por último tenemos la tabla 10 y la figura 8, muestran los resultados obtenidos sobre el nivel de competencias laborales en la dimensión orientación al logro en 80 trabajadores administrativos, el grupo mayoritario 55% (44) presentan un nivel bajo de competencia laboral, el 25% presentan un nivel alto y finalmente 20% presenta un nivel medio.

#### 4.3 Análisis y discusión de resultados

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital. Uno de los grandes intereses en las organizaciones modernas es poder predecir o capacitar a sus trabajadores que cuenten con grandes competencias laborales que los inclinen al éxito y esto favorezca la productividad en la empresa.

Los resultados obtenidos en esta investigación descriptiva, se encontró que los trabajadores administrativos presentan un nivel de competencia laboral medio bajo (45%) (43%), en lo que se refiere la falta de capacidad en los trabajadores administrativos para poder lograr un objetivo que favorezca a la empresa donde laboran (Mertens, 1996). Estos resultados concuerdan con los resultados de

las investigaciones de Huamani (2012) y Ortega (2015) en Perú, cuyos resultados se encontraron niveles medios de competencias laborales en el área administrativa. Por otro lado, difieren los resultados encontrados en la investigación de Alvarado (2006) y Herrera (2015), cuyos resultados obtenidos fueron de nivel alto en los trabajadores del área administrativa de cada empresa perteneciente.

Con respecto a la dimensión valores (80%), el análisis muestra la predominancia del nivel bajo, consecuentemente las siguientes dimensiones: capacidad de influencia (53%), liderazgo (52%) y orientación al logro (44%), es decir existe una tendencia baja de profesionalismo, responsabilidad y de dominio ante sus funciones brindadas, finalmente en la dimensión desempeño laboral (28%), se obtiene un nivel medio bajo.

#### **4.4. Conclusiones**

- Los resultados descriptivos muestran que existe un nivel medio (45%), continuamente de un nivel bajo (43%) y un nivel alto (12%) en las competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, tal cual como se muestra en la tabla 3 y figura 1.
- Presentan un mayor porcentaje en el nivel bajo en la dimensión valores (100%) en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, esto indica que carecen de cualidades o características que impulsan a comportarse de una determinada manera.
- En la dimensión capacidad de influencia presenta un porcentaje de 66% ubicado en el nivel bajo en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, esto describe que carecen de capacidad para convencer o influir en otra persona con el fin de lograr resultados exitosos.
- Continuamente en la dimensión liderazgo presenta un porcentaje de 65%, esto muestra que existe un nivel bajo en los

trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, esto demuestra que no cuentan con la capacidad para transformar un equipo de individuos, impulsándolos para ser motivados y comprometidos, con el fin de lograr una meta establecida.

- En la dimensión autocontrol presenta un porcentaje de 61% ubicado en el nivel bajo, una decadencia en la capacidad para mantener las emociones propias bajo control, evitando las situaciones difíciles.
- En la dimensión orientación al logro presenta un porcentaje de 55% ubicado en el nivel bajo, esto indica que carecen de la capacidad para gestionar todos los procesos establecidos, que no interfieran durante el camino de los resultados.
- En cuanto a la dimensión adaptabilidad presenta un porcentaje de 49% ubicado en el nivel bajo en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, esto demuestra que se carece de la capacidad para adaptarse de manera efectiva ante cambios que se generen.
- Por último, en la dimensión desempeño laboral presenta un porcentaje de 35% ubicado en el nivel medio en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital, esto nos describe que se mantiene los conocimientos, habilidades y experiencias con el fin de poder alcanzar los resultados.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Elaborar un programa de capacitación basado en competencias laborales, con el fin de desarrollar e incrementar la educación, preparación y control de su propio aprendizaje en los trabajadores administrativos y así se pueda incrementar los niveles de eficacia.
- Efectuar un programa de intervención en la cultura organizacional de la empresa Grupo Vital, cuyo objetivo es difundir la misión, visión y valores.
- Elaborar estrategias innovadoras con el fin de optimizar la productividad en la empresa Grupo Vital.

- Implementar un programa de capacitación de liderazgo, cuya finalidad de ganar la confianza, mejorar la comunicación, encontrar al personal líder no autoritario y poder mejorar la confianza y el orden en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Realizar un programa de capacitación cuyas sesiones tengan el fin de mejorar los autocomportamientos, crear hábitos saludables, controlar su ambiente y alcanzar un balance en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.
- Elaborar un programa de capacitación, cuya finalidad este orientada a fortalecer la dimensión orientación al logro, y así se pueda incrementar las habilidades o destrezas y actos para poder cumplir con las metas establecidas por la empresa Grupo Vital.
- Elaborar un programa de intervención en la dimensión de adaptabilidad con el fin de que cada trabajador administrativo pueda reconocer el cambio, identificar sus temores, acepte sus sentimientos mediante sus experiencias laborales, administre su tiempo, mantenga una actitud positiva y sea flexible.
- Implementar un programa de desempeño laboral, cuyo fin sería incrementar su rendimiento laboral, la eficiencia y la eficacia, esto hará que aumente la productividad de la empresa Grupo Vital.

## CAPÍTULO V

### PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

#### 5.1. Denominación del programa

Capacitación de las competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

Objetivo General:

- Incrementar las competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

Objetivo Específico:

- Fortalecer los niveles de competencias laborales.
- Fomentar la importancia de las competencias laborales.
- Mejorar las habilidades de autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores administrativos.
- Reforzar las destrezas de valores, orientación al logro y trabajo bajo presión.
- Fortalecer el desarrollo personal y laboral de los trabajadores administrativos.

#### 5.2. Justificación del problema

El presente programa de capacitación de las competencias laborales de autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo y desempeño laboral de la empresa Grupo Vital, se ha elaborado debido a los resultados obtenidos en la investigación donde se obtiene un nivel medio bajo de las competencias mencionadas, en los trabajadores administrativos, esto se debe a que muchos colaboradores no tienen la habilidad para responder exitosamente ante una tarea de demanda compleja.

La Bofert (2001) define a las competencias laborales como una construcción de conocimientos, saberes, cualidades, aptitudes y



recursos ambientales (documentos, informaciones, relaciones y otros) que son congregados para lograr un desempeño. Se podría explicar que las personas poseen conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para ejercer una profesión, puede solucionar tareas profesionales de forma autónoma y flexible, y se encuentra capacitado para elaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles; por lo tanto las competencias se visualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de acción humana.

Se ha tomado al autor Leonard Mertens porque implica los tipos de competencias en las siguientes dimensiones:

- Competencias generales: se relacionan directamente con los comportamientos y actitudes laborales en diferentes ámbitos de producción, como trabajo en equipo, negociación etc.
- Competencias específicas: se relaciona directamente con los aspectos técnicos relacionado con el puesto en específico y no presentan facilidad para reflejarlo en otro ámbito.
- Competencias básicas: se vincula con la formación de las habilidades para las lecturas o cálculos matemáticos.

En esta investigación se va a enfocar en las competencias laborales generales y específicas, debido a que el resultado en el trabajo de investigación demuestra un nivel medio bajo, entre ellas tenemos: el autocontrol es habilidad o destreza que posee las personas para mantener el control de sus emociones, pensamientos, creencias, etc., la adaptabilidad es la destreza de aprendiza que posee una persona a lo largo de su vida, luego tenemos la capacidad de influencia que es la destreza que posee el ser humano para ejercer poder por alguien o algo, el liderazgo es aquella influencia que se ejerce sobre las personas y esto permite incentivarlas para que puedan lograr un objetivo en común.

Los valores son de suma importancia para la empresa porque refleja la fuerza del cómo se hace el trabajo designado, y esto permite posicionar la cultura organizacional, después tenemos la competencia laboral orientación al logro es aquel esfuerzo que posee cada persona y convierten el trabajo en equipo como unidad con el fin de cumplir con los objetivos planteados, el trabajo bajo presión es la habilidad o destreza para ejercer una tarea bajo condiciones estresantes, con pocos recurso y con poco tiempo, etc. cuya finalidad es cumplir con los indicadores, finalmente el desempeño laboral es la integración de todas las competencias laborales genéricas mencionadas, que se integran como un sistema, conocimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a lograr los resultados esperados, con respecto a las exigencias productivas y de servicios de la empresa.

### **5.3. Establecimiento de objetivos**

- Primera Sesión

Nombre: "Competencias laborales"

Objetivos:

- Brindar información general (conceptos, tipos e importancia) sobre las competencias laborales.
- Establecer las bases teóricas conceptuales de la capacitación y la formación de las competencias laborales.
- Dar a conocer las estrategias para desarrollar las competencias laborales en los trabajadores administrativos.

Metodología:

- Capacitación Exposición – diálogo: Estudio de la evolución histórica de la capacitación en los trabajadores y el desarrollo de las competencias laborales, permite definir las posiciones expuesta en el informe y los resultados en la investigación elaborada.

Técnicas:

En esta primera sesión se presentará la técnica estudio dirigido:

- Los participantes en forma grupal estudian e investigan un tema a partir de determinadas preguntas planteadas por el capacitador, el proceso puede ser continuo o discontinuo, su duración es variable según la complejidad del caso.
- El papel de del capacitador consiste en seleccionar los textos de estudio, introducir el tema, presentar, explicar las preguntas y actuar como moderador en la fase final, discusión de las respuestas.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

- Segunda Sesión

Nombre: "Autos a control"

Competencia laboral: Autocontrol.

Objetivos:

- Promover el desarrollo integral de los trabajadores como sujetos activos comprometidos al trabajo.
- Reforzar mayor sentido de pertenencia a la organización, no solo incorporando competencias acerca del saber hacer sino también del querer hacer.
- Adquisición de competencias emocionales para potenciar al máximo las capacidades personales y en equipo.

Metodología:

- Capacitación exposición teórica, se brindará soporte teórico para incrementar los conocimientos específicos y ejemplos de aplicación para su uso correcto sobre el tema referido "Autos a control".

Técnicas:

En esta segunda sesión se presentará la técnica dramatización (role playing):

- La dramatización es una técnica para desarrollar habilidades con factores emocionales y valóricos de importancia, la eficacia de la técnica depende del interés y seriedad con que los participantes actúen en sus papeles.
- Los participantes deben presentar papeles de escenificación de una situación artificial, con el fin de crear un problema, en este caso de ámbito laboral.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

- Tercera Sesión

Nombre: "Adaptación al cambio"

Competencia laboral: Adaptabilidad

Objetivos:

- Exponer la importancia de la competencia laboral de adaptabilidad, como una competencia necesaria para crecer profesionalmente.
- Promover la aceptación a los cambios positiva y constructivamente.
- Brindar estrategias para mostrar flexibilidad ante situaciones nuevas.

Metodología:

- Aprendizaje activo, modalidad de capacitación que exige que los participantes pensar y actuar para descubrir los conocimientos, sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto.

Técnicas:

En esta tercera sesión se presentará la técnica entrenamiento de asimilación:

- Es una técnica que se utiliza para facilitar la adaptación ante nuevas tareas demandadas por la empresa.
- Facilita la transición y adaptación de las nuevas tareas ante sus puestos y áreas específicas.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

- Cuarta Sesión

Nombre: “¿Quién es el ganador de tu decisión?”.

Competencia laboral: Capacidad de influencia

Objetivos:

- Brindar información general (conceptos, tipos e importancia) sobre la capacidad de influencia.
- Dar a conocer las estrategias para desarrollar expresiones claras y concretas en la toma de decisiones

Metodología:

- Capacitación Exposición – diálogo: Estudio de la evolución histórica de la capacitación en los trabajadores y el desarrollo de

las competencias laborales, permite definir las posiciones expuesta en el informe y los resultados en la investigación elaborada.

Técnicas:

En esta segunda sesión se presentará la técnica dramatización (role playing):

- La dramatización es una técnica para desarrollar habilidades con factores emocionales y valóricos de importancia, la eficacia de la técnica depende del interés y seriedad con que los participantes actúen en sus papeles.
- Los participantes deben presentar papeles de escenificación de una situación artificial, con el fin de crear un problema, en este caso de ámbito laboral.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

- Quinta Sesión

Nombre: "El liderazgo es la clave del éxito"

Competencia laboral: Liderazgo

#### Objetivos:

- Brindar información general (conceptos, tipos e importancia) sobre la capacidad de influencia.
- Ampliar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de liderazgo.
- Desarrollar y promover estrategias de liderazgo.

#### Metodología:

- Fuera del trabajo-presencial-activo grupal.
- Capacitación Exposición – diálogo: Estudio de la evolución histórica de la capacitación en los trabajadores y el desarrollo de las competencias laborales, permite definir las posiciones expuesta en el informe y los resultados en la investigación elaborada.

#### Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector.
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

#### • Sexta Sesión

Nombre: "Mi primer valor"

Competencia laboral: Valores

#### Objetivos:

- Brindar información teórica básica (concepto, tipos e importancia).



- Exponer la cultura organizacional de la empresa Grupo Vital (historia, misión, visión y valores).
- Sensibilización a los participantes.
- Dar a conocer las estrategias para desarrollar competencias de valores a nivel personal y de la empresa.

Metodología:

- Capacitación fuera del trabajo, especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje individual y grupal, basados en programas de capacitación estandarizados con el aprendizaje teórico y práctico.

Técnicas:

En esta sexta sesión se presentará la técnica dramatización (role playing):

- La dramatización es una técnica para desarrollar habilidades con factores emocionales y valóricos de importancia, la eficacia de la técnica depende del interés y seriedad con que los participantes actúen en sus papeles.
- Los participantes deben presentar papeles de escenificación de una situación artificial, con el fin de crear un problema, en este caso de ámbito laboral.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

- Séptima Sesión

Nombre: "Paso al logro"

Competencia laboral: Orientación al logro

Objetivos:

- Brindar información teórica básica (concepto, tipos e importancia).
- Concientización de la importancia de la orientación al logro.
- Establecer objetivos y metas a corto y largo plazo.
- Dar a conocer las estrategias para desarrollar competencias de orientación al logro.

Metodología:

- Aprendizaje activo, modalidad de capacitación que exige que los participantes pensar y actuar para descubrir sus conocimientos, sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto.

Técnicas:

En esta séptima sesión se presentará la técnica el aprendizaje en acción:

- Los participantes deberán analizar y solucionar problemas reales de otras áreas, al finalizar se reúnen para analizar el trabajo y las soluciones elaboradas.
- En el trabajo-no presencial-activo-individual.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector.
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.

- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

- Octava Sesión

Nombre: "Desempeño laboral"

Competencia laboral: Desempeño laboral.

Objetivos:

- Brindar información teórica básica (concepto, tipos e importancia).
- Dar a conocer las habilidades y conocimientos de cada integrante de la empresa.
- Establecer los objetivos concretos para poder determinar las necesidades dentro de la empresa.
- Proponer estrategias específicas para desarrollar un determinado trabajo.

Metodología:

- Capacitación Exposición – diálogo: Estudio de la evolución histórica de la capacitación en los trabajadores y el desarrollo de las competencias laborales, permite definir las posiciones expuesta en el informe y los resultados en la investigación elaborada.

Técnicas:

En esta octava sesión se presentará la técnica estudio dirigido:

- Los participantes en forma grupal estudian e investigan un tema a partir de determinadas preguntas planteadas por el capacitador, el proceso puede ser continuo o discontinuo, su duración es variable según la complejidad del caso.
- El papel de del capacitador consiste en seleccionar los textos de estudio, introducir el tema, presentar, explicar las preguntas y

actuar como moderador en la fase final, discusión de las respuestas.

Recursos:

- ✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).
- ✓ Proyector.
- ✓ Laptop y cargador.
- ✓ Diapositivas en Power Point.
- ✓ Lista de asistencia.
- ✓ Hojas bond y lapiceros azules.
- ✓ Pizarra y plumones.
- ✓ Certificados.

#### **5.4. Sector al que se dirige**

El programa está dirigido a 80 trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

#### **5.5. Establecimiento de conductas problemas/meta**

##### **Conducta Problema:**

En la investigación se presenta nivel medio bajo de las competencias laborales de autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo, valores y orientación al logro en los trabajadores administrativos, esto se debe a que muchos colaboradores no tienen la habilidad para efectuar exitosamente una tarea de demanda compleja o que puedan llevar a cabo una actividad laboral. Mostrando indicadores de baja productividad, perdidas en ventas, quejas de clientes externos, escasa motivación y falta de toma de decisiones.

Esto se ve reflejado en la investigación ya que las dimensiones se encuentran en un nivel medio bajo, e incluso ha dificultado el desempeño exitoso en un puesto de trabajo y se ve afectado con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Conducta Meta:**

La capacitación por competencias laborales se ha efectuará con el fin de incrementar los niveles de competencias laborales de autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, liderazgo, valores, orientación al logro y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.

El principal objetivo de la capacitación por competencias laborales es aumentar y fortalecer el desarrollo personal y laboral en los trabajadores administrativos.

### **5.6. Metodología de la intervención**

La capacitación es un factor fundamental que proporciona a los trabajadores mejoras en sus competencias laborales y capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento al interior de la organización. Esto significa que la competencia de una persona define su capacidad productiva en medida en términos de desempeño real y demostrando en un determinado contexto de trabajo (Alba, 2015).

La capacitación basada en competencias obtiene un enfoque conductual con el fin de obtener avances mediante realizaciones laborales concretas, observables, analizables y medibles.

Para desarrollar programas basados en competencias, estas deben ser identificadas cuidadosamente y dadas previamente a conocer a quienes deben de adquirirla, y así poder señalar claramente cómo se desarrollara el aprendizaje individual y la evaluación de cada una de las competencias específicas.

Uno de los principales objetivos de la capacitación por competencias laborales es ayudar a romper los obstáculos que impiden que las empresas dinamicen la capacitación – formación de su personal. En América Latina, en diversas investigaciones indican que las capacitaciones siguen siendo limitadas, debido a

los problemas que afrontan las empresas para poner en práctica programas de capacitación, en ocasiones no saben cómo dirigirlos, no presentan recursos económicos o por temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración (Mertens, 1997).

Probablemente una de las características principales de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, y la posibilidad de una inserción natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte el currículo en una enseñanza integral, la combinación de los conocimientos generales, profesionales y la experiencia en el trabajo (Gonczi, Athanasou, 1996).

Las principales características de una capacitación por competencias laborales son las siguientes:

- Competencias que las personas tendrán que cumplir cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos y de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis por competencias, condiciones explícitas especificadas y de conocimiento público.
- Las instrucciones se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual.
- Las evaluaciones toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso estará determinada por el ritmo de cada persona.
- Las experiencias de aprendizajes, se dan a través de la retroalimentación.
- Las instrucciones se realizan con materiales didácticos que reflejen situaciones de trabajo reales y experiencias laborales (adaptación con base en Harris, et. al., 1991).

Viendo desde una perspectiva la estrategia de productividad y competitividad de la empresa, la administración del saber aprender no debe llevarse solo en una relación de sí mismo, sino en cuanto ha sido su aportación a los objetivos perseguidos por la empresa. No basta con convencer a los directivos de la empresa que “la capacitación no es un costo sino una inversión”, sino deberán generarse evidencias, mostrando que la capacitación realmente ha dado resultado.

Existen cuatro familias de evidencias en orden de importancia y de facilidad que guardan correspondencia con la capacitación por competencias laborales.

1) La reacción del participante hacia la capacitación recibida. Realización de evaluaciones, relativamente fácil y de poco costo, siempre y cuando sean elaborados por los responsables de la capacitación en la empresa.

2) La diferencia entre lo que conocen y saben hacer los participantes y lo que demuestran dominar después. Tomar en cuenta que el aprendizaje es de corto tiempo si es que no se pone en práctica y reforzado de manera inmediata.

3) La medición del cambio en el comportamiento laboral de los participantes. Evidenciando los comportamientos de manera diferente después de la capacitación.

4) Los resultados fundamentales del negocio. Como las mejoras en las ventas, productividad, disminución de quejas de clientes, etc.

Ante la mención de las evidencias de mayor importancia en el proceso de capacitación por competencias laborales que acompañan la efectividad, la reacción de distintas empresas ha sido de no hacerlo. Una confianza ofusca de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza,

en vez de ayudarla puede llevarla al fracaso. Si se toma en cuenta que la retroalimentación es esencial para el desarrollo, por qué no se generan algunas evidencias de comportamiento laboral o indicadores de mejoramiento de proceso y de índole monetario (Furnahm, 1997).

### **5.7. Instrumentos / Material a utilizar**

- Recurso humano (Facilitador)
- Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led y micrófono).
- Laptop y cargador.
- Diapositivas en Power Point.
- Cartulinas, papelógrafos y hojas bond.
- Plumones y lapiceros de colores.

### **5.8. Cronograma**



### Sesión 1. Competencias Laborales

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las bases teóricas conceptuales de la capacitación y la formación de las competencias laborales.</li> <li>- Brindar información general (conceptos, tipos e importancia) sobre las competencias laborales.</li> <li>- Dar a conocer las estrategias para desarrollar las competencias laborales en los trabajadores administrativos.</li> </ul>	<p>Capacitación Exposición – diálogo.</p>	<p>Estudio dirigido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El capacitador brinda un texto de estudio, introduce el tema, expone, explica las preguntas y es moderador en la discusión de respuestas.</li> <li>- Los participantes estudian, investigan un tema a partir de las determinadas preguntas elaboradas por el capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	50 minutos	40 trabajadores administrativos
				<b>Fecha</b>	
				Primera 05/04/2018	
				Segunda 06/04/2018	

## Sesión 2. Autos a control

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo integral de los trabajadores como sujetos activos comprometidos al trabajo.</li> <li>- Reforzar mayor sentido de pertenencia a la organización, no solo incorporando competencias acerca del saber hacer sino también del querer hacer.</li> <li>- Adquisición de competencias emocionales para potenciar al máximo las capacidades personales y en equipo.</li> </ul>	Exposición teórica	Dramatización: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes reciben un texto de una situación laboral que deben representar y actuar, esto será guiado por el capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	50 minutos	40 trabajadores administrativos
				<b>Fecha</b>	
				Primera 12/04/2018  Segunda 13/04/2018	

### Sesión 3. Adaptación al cambio

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer la importancia de la competencia laboral de adaptabilidad, como una competencia necesaria para crecer profesionalmente.</li> <li>- Promover la aceptación a los cambios positiva y constructivamente.</li> <li>- Brindar estrategias para mostrar flexibilidad ante situaciones nuevas.</li> </ul>	<p>Aprendizaje activo</p>	<p>Asimilación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una técnica que se utiliza para facilitar la adaptación ante nuevas tareas demandadas por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	<p>50 minutos</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Fecha</b></p> <p>Primera 19/04/2018</p> <p>Segunda 20/04/2018</p>	<p>40 trabajadores administrativos</p>

#### Sesión 4. ¿Quién es el ganador?

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información general (conceptos, tipos e importancia) sobre la capacidad de influencia.</li> <li>- Dar a conocer las estrategias para desarrollar expresiones claras y concretas en la toma de decisiones</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Capacitación exposición</p>	<p>Dramatización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes reciben un texto de una situación laboral que deben representar y actuar, esto será guiado por el capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">50 minutos</p>	<p>40 trabajadores administrativos</p>
				<p><b>Fecha</b></p>	
				<p style="text-align: center;">Primera 26/04/2018</p> <p style="text-align: center;">Segunda 27/04/2018</p>	

**Sesión 5. El liderazgo es la clave del éxito**

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar sus conocimientos e incrementar sus habilidades de liderazgo.</li> <li>- Desarrollar y promover estrategias en un sentido de excelencia en todos los aspectos de sus vidas.</li> <li>- Aumentar su propia motivación y habilidad para alcanzar sus metas.</li> </ul>	<p align="center">Trabajo-presencial-activo grupal.</p> <p align="center">Exposición</p>	<p>Dramatización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes reciben un texto de una situación laboral que deben representar y actuar, esto será guiado por el capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	50 minutos	<p align="center">40 trabajadores administrativos</p>
				<b>Fecha</b>	
				<p align="center">Primera 03/05/2018</p> <p align="center">Segunda 04/05/2018</p>	

### Sesión 6. Mi primer valor

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información teórica básica (concepto, tipos e importancia).</li> <li>- Exponer la cultura organizacional de la empresa Grupo Vital (historia, misión, visión y valores).</li> <li>- Sensibilización a los participantes.</li> <li>- Dar a conocer las estrategias para desarrollar competencias de valores a nivel personal y de la empresa.</li> <li>-</li> </ul>	<p>Capacitación fuera del trabajo</p>	<p>Dramatización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes reciben un texto de una situación laboral que deben representar y actuar, esto será guiado por el capacitador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	<p>50 minutos</p>	<p>40 trabajadores administrativos</p>

### Sesión 7. Paso al logro

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información teórica básica (concepto, tipos e importancia).</li> <li>- Concientización de la importancia de la orientación al logro.</li> <li>- Establecer objetivos y metas a corto y largo plazo.</li> <li>- Dar a conocer las estrategias para desarrollar competencias de orientación al logro.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Aprendizaje activo</p>	<p>Aprendizaje en acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes deberán analizar y solucionar problemas reales de otras áreas, al finalizar se reúnen para analizar el trabajo y las soluciones elaboradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	<p>50 minutos</p>	<p style="text-align: center;">40 trabajadores administrativos</p>
				<b>Fecha</b>	
				<p>Primera 17/05/2018</p> <p>Segunda 18/05/2018</p>	

### Sesión 8. Desempeño laboral

Objetivos	Metodología	Técnicas	Recursos	Duración	Participantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar información teórica básica (concepto, tipos e importancia).</li> <li>- Dar a conocer las habilidades y conocimientos de cada integrante de la empresa.</li> <li>- Establecer los objetivos concretos para poder determinar las necesidades dentro de la empresa.</li> <li>- Proponer estrategias específicas para desarrollar un determinado trabajo.</li> </ul>	Capacitación exposición	Estudio dirigido: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los participantes en forma grupal estudian e investigan un tema a partir de determinadas preguntas planteadas por el capacitador, el proceso puede ser continuo o discontinuo, su duración es variable según la complejidad del caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sala de exposición (Sala de exposición (sillas, mesas, escritorio, led, ventilación adecuada y micrófono).</li> <li>✓ Proyector</li> <li>✓ Laptop y cargador.</li> <li>✓ Diapositivas en Power Point.</li> <li>✓ Lista de asistencia.</li> <li>✓ Hojas bond y lapiceros azules.</li> <li>✓ Pizarra y plumones.</li> <li>✓ Certificados.</li> </ul>	50 minutos  <b>Fecha</b> Primera 24/05/2018  Segunda 25/06/2018	40 trabajadores administrativos



## CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	ABRIL								MAYO							
SESIONES	05	06	12	13	19	20	26	27	03	04	10	11	17	18	24	25
SESIÓN 1	X	X														
SESIÓN 2			X	X												
SESIÓN 3					X	X										
SESIÓN 4							X	X								
SESIÓN 5									X	X						
SESIÓN 6											X	X				
SESIÓN 7													X	X		
SESIÓN 8															X	X

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010) *Selección por competencias*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/detail.action?docID=3187480>
- Arteaga, A. (2015) *Perfil de competencias del psicólogo organizacional para las empresas privadas de servicios de Quito*. Tesis para obtener el grado de licenciatura. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3512/1/UDLA-EC-TPO-2015-09%28S%29.pdf>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. (3.ª ed.) PEARSON EDUCACIÓN Colombia
- Casa, M. (2015) *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo*. Tesis para optar el Título profesional de licenciado en administración de empresa. Recuperado de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cerda, H. (1991) *Los elementos de la investigación*. Bogotá. El Buho.
- Díaz, R. & Arancibia, V. (2002) *El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las persona*. Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/433/412>
- Gil, J. (2007) *La evaluación de competencias laborales*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/706/70601006/>
- Escajadillo, G., Carrasco, I., Gil, K., Gutierrez, L. & Villegas, J., (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos*. (1.ª ed.) Perú, Lima.

- Granja, S. (2015) *determinación de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A.* Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1264/1/75865.pdf>
- Gil, T. (2010) *Diseño de un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales, como herramienta para mejorar la productividad.* Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/detail.action?docID=3202668>
- Herrera, A. (2015) *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango.* Tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* (6.ª ed.) México, DF: McGraw-Hill.
- Ibarra, A. (2009) *Formación de los recursos humanos y competencia laboral.* Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/detail.action?docID=3185323>
- Lopez, M. (2009) *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales.* Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/reader.action?docID=3195521>
- Moguel, H. (2013) *Competencias laborales.* Recuperado de <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

- Masseilot, H. (2009) *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/reader.action?docID=3185089>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. (1.ª ed.) Montevideo.
- Martínez, E. & Martínez, F. (2009) *Capacitación por competencia: principios y métodos*. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf)
- Morales, C. (2007) *Modelo de competencias laborales*. Recuperado de [http://www.arearh.com/psicologia/modelo\\_competencia.htm](http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm)
- Ortega, C. (2015) *Competencias laborales y clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas privadas de Lima*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración con Mención en Gestión. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega\\_mc.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4308/1/Ortega_mc.pdf)
- Palanco, J. (2014/2015) *Evolución de las competencias en la práctica de la psicología organizacional*. Trabajo para obtener el Máster en psicología del trabajo, de las organizaciones y en RRHH. Recuperado de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/146366/TFM\\_Melero%20Palanco\\_Jorge.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/146366/TFM_Melero%20Palanco_Jorge.pdf?sequence=1)
- Parra, R., Suárez C. (2010) *Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en las competencias laborales*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/detail.action?docID=3202698>

Rodríguez, L. (2007) *Competencias laborales; algunas propuestas*. (1.ª ed.) México, DF.

Vargas, F. (2009) *De las virtudes laborales a las competencias clave: un concepto para antiguas demandas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/detail.action?docID=3184706>

Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa*. (3.ª ed.) Perú, Lima.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### “LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA GRUPO VITAL, 2017”

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>			
¿Cuáles son los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?	Determinar los niveles de competencias laborales en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.	<p><b>Competencias laborales:</b></p> <p>Mertens (1996) define a la competencia laboral como la capacidad real que cuenta un ser humano para poder lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado.</p>	<p><b>Dimensión 1:</b> Autocontrol</p> <p><b>Dimensión 2:</b> Adaptabilidad</p> <p><b>Dimensión 3:</b> Capacidad de influencia</p> <p><b>Dimensión 4:</b> Liderazgo</p> <p><b>Dimensión 5:</b> Desempeño laboral</p>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo.</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal.</p> <p><b>Población:</b> 80 trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.</p> <p><b>Muestra:</b> 80 trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital.</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala de Competencia Laboral (EECOMLAB).</p>

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
			<b>Dimensión 6:</b> Valores	<b>Calificación:</b> Escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Dimensión 7:</b> Orientación al logro	<b>Aplicación:</b> de 23 a 38 años.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de la dimensión autocontrol en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de la dimensión adaptabilidad en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de la dimensión capacidad de influencia en los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de la dimensión autocontrol.</li> <li>• Precisar el nivel de la dimensión adaptabilidad.</li> <li>• Especificar el nivel de la dimensión capacidad de influencia.</li> <li>• Identificar el nivel de la dimensión liderazgo.</li> </ul>			<b>Duración:</b> De 30 minutos aprox.  <b>Adaptado</b> al Perú por Carlos Ortega Muñoz en el año 2015.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
<p>administrativos de la empresa Grupo Vital?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de la dimensión</li> </ul> <p>liderazgo en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de la dimensión desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de la dimensión valores en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el nivel de la dimensión desempeño laboral.</li> <li>• Precisar el nivel de la dimensión valores.</li> <li>• Especificar el nivel de la dimensión orientación al logro.</li> </ul>			



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el nivel de la dimensión orientación al logro en los trabajadores administrativos de la empresa Grupo Vital?</li> </ul>				



# Universidad Inca Garcilaso de la Vega

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 25 de setiembre del 2017

Carta N° 2686-2017-DFPTS

Señor

**DAVID SANTOS RODRÍGUEZ**  
**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**GRUPO VITAL**

Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Rosa Luz MENDOZA OLIVA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 48-137989-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/crb  
Id. 742818



www.grupovital.com.pe

OMNIA MÉDICA S.A.C.  
Jr. Mariscal La Mar N° 991 (Ex Ugarte y Moscoso). Piso 3 Magdalena del Mar.  
Lima 17, Perú  
T. (511) 627 1000

**CARTA DE ACEPTACIÓN**

Lima, 29 de septiembre del 2017

Dr.

**Ramiro Gomez Salas**

**Decano de la Facultad de Psicología y Trabajo Social**

**Presente.-**

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que, la Srta. Rosa Luz Mendoza Oliva, con código Universitario N°481379890 y DNI N°48137989, Bachiller de la carrera profesional de Psicología en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, ha sido admitida para realizar sus evaluaciones psicológicas mediante el instrumento "Evaluación de las competencias laborales" cuya población es de un total de ochenta personales administrativos en nuestra empresa, teniendo como fecha programada el 11 de octubre del 2017.

Asimismo le informo que durante sus evaluaciones será supervisada por el Lic. Davis Santos Rodríguez, jefe del área de Recursos Humanos.

**DATOS DE LA EMPRESA:**

NOMBRE COMERCIAL	:	GRUPO VITAL
RAZÓN SOCIAL	:	OMNIA MÉDICA S.A.C.
R-U.C.	:	20100349061
DIRECCIÓN	:	JR. MARISCAL LA MAR 991 PISO 3 – MAGDALENA DEL MAR
TELÉFONO DE CONTACTO	:	949-139-795

CARGO  
BIENESTAR SOCIAL

Stephanie Leiva Carbajal  
Bienestar Social

David Santos Rodríguez  
Jefe de Recursos Humanos

## ANEXO 4

### Las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Empresa Grupo Vital

Investigador: Rosa Luz Mendoza Oliva



#### FICHA DE DATOS DEMOGRÁFICOS

NOMBRE	
APELLIDOS	
LUGAR DE NACIMIENTO	
EDAD	
SEXO	
GRADO DE INSTRUCCIÓN	
NOMBRE DE LA EMPRESA	
DISTRITO	
FECHA	

ANEXO 5

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS  
COMPETENCIAS LABORALES



EDAD:..... SEXO: (F) (M) GRADO DE INSTRUCCIÓN:.....  
EMPRESA:.....DISTRITO:.....  
FECHA DE APLICACIÓN:.....

A continuación se presentan un conjunto de interrogantes relacionadas con el desempeño de sus actividades laborales, las cuales serán tomadas en cuenta de una forma totalmente anónima y reservada.

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a todas y cada una de las frases rodeando con un círculo la respuesta **QUE DESCRIBE MEJOR LO QUE PIENSA Y LO QUE LE OCURRE HABITUALMENTE**, lo que mejor caracteriza su forma de pensar y actuar. Utilice la siguiente escala de valoración:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastant de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Ítems							
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	Hay condiciones de compromiso para implementar todas mis energías.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Las condiciones de mi institución cada vez me ponen más nervioso que nunca.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Me lleno tanto de nervios que no puedo ser más eficaz como quisiera.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)



6	Generalmente me dejo llevar por mis impulsos en el desarrollo de mis actividades laborales.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	En el desempeño de mis actividades puedo llegar a otros cuando estamos muy estresados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9	Mantengo una decisión, a pesar de las dificultades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10	Afronto las contrariedades manteniendo un nivel alto de efectividad.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11	En mi trabajo generalmente tengo un espíritu de nuevas ideas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12	La situación de mi Oficina me permite adaptarme a nuevas situaciones	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13	Las situaciones de cambio en mi institución me permiten adaptarme fácilmente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14	Las situaciones laborales mi institución me permite calcular mis palabras o acciones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15	Las situaciones laborales de mi institución me permiten emplear estrategias complejas para la toma de decisiones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17	Me es posible desplegar y construir todo tipo de relaciones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18	Las condiciones de la institución permiten realizar un trabajo en equipo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
19	Las condiciones de mi trabajo generalmente me permiten promover la efectividad del trabajo en equipo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
20	En mi institución es fácil tener y aplicar una visión de futuro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
21	En mi institución me es fácil de buscar consensos en pro de ella.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
22	Asumo la visión del equipo como mías.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)



23	Presto atención a las necesidades de los demás.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
24	Los problemas de la institución no se pueden analizar apropiadamente para comprenderlo mejor y así resolverlo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
25	Me es muy difícil identificar los elementos más importantes de un problema o asunto complejo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
26	Las condiciones de mi institución y de mi Oficina permiten tomar decisiones en forma adecuada.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
27	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas de los equipos de trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
28	Últimamente han aumentado los conflictos entre los trabajadores y no los puedo resolver.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
29	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
30	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
31	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
32	En el trabajo introduzco cambios concretos en el sistema o en el método con el fin de mejorar mi rendimiento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
33	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
34	Tengo actitud de permanente éxito y logro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
35	Tenemos claras nuestras metas en la institución.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
36	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
37	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38	Soy capaz de dar mayor y mejor servicio a nuestros usuarios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
39	A pesar de las dificultades en la institución, soy capaz de aprender permanentemente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
40	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)





## ANEXO 6

### CONFIABILIDAD

Escala: ESCALA TOTAL

Escala: Competencias laborales en los trabajadores administrativos.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.870	40

Escala: Competencias laborales entre trabajadores administrativos

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.783	10

Escala: Competencias laborales entre dimensión autocontrol

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.755	3

Escala: Competencias laborales entre dimensión adaptabilidad.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.820	3

Escala: Competencias laborales entre dimensión capacidad de influencia.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.767	7

**Escala: Competencias laborales entre dimensión liderazgo.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	5

**Escala: Competencias laborales entre desempeño laboral.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.860	3

**Escala: Competencias laborales entre dimensión valores.**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.745	9

**Escala: Competencias laborales dimensión orientación al logro.**

