

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

Evaluación del Desempeño por competencias blandas en los colaboradores de Nova
Escuela, Sede Lima – período 2019

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller Andrea Verenisse Alva Chiappe

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

A Dios, por regalarme la bendición del día a día, la fortaleza y constancia para culminar con éxito este anhelo más deseado.

A mis padres por ser mis ejemplos a seguir, mi sostén y motivación, a mi hermana por haber elegido esta hermosa profesión como yo y acompañarme en este reto.

A ti Joel, que ahora desde un plano espiritual eres mi ejemplo y guía.

Agradecimiento

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y los docentes por la enseñanza que me brindaron compartiendo su conocimiento y experiencia.

A Nova Escuela por estos años de acompañamiento y confianza, además de ser pieza importante en mi desarrollo profesional, así mismo a mis compañeros que me han brindado su constante soporte y apoyo.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2019, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado “*Evaluación del Desempeño por competencias blandas en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – periodo 2019*”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente.

Andrea Verenisse Alva Chiappe

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
CAPÍTULO I: Planteamiento del problema	
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación e importancia	17
CAPÍTULO II: Marco teórico	
2.1. Antecedentes de problema	20
2.1.1. Antecedentes internacionales	20
2.1.2. Antecedentes nacionales	22
2.2. Bases teóricas	25
2.2.1. Conceptualización de Evaluación de Desempeño	25
2.2.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño	27
2.2.3. Métodos de evaluación de desempeño	30
2.2.4. Ventajas de la evaluación de desempeño	35
2.2.5. Dimensiones de la evaluación de desempeño por competencias	38
2.3. Definiciones conceptuales	42

CAPÍTULO III: Metodología

3.1. Tipo de investigación	45
3.2. Diseño de investigación	45
3.3. Población y muestra	46
3.4. Identificación de la variable y Operacionalización	47
3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación	50

CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de resultados

4.1. Presentación de resultados generales	52
4.2. Presentación de resultados específicos	56
4.3. Procesamiento de los resultados	63
4.4. Discusión de los resultados	63
4.5. Conclusiones	65
4.6. Recomendaciones	67

CAPÍTULO V: Programa de intervención

5.1. Denominación del programa	69
5.2. Objetivo general	69
5.3. Objetivos específicos	69
5.4. Justificación del problema	70
5.5. Objetivos por cada sesión	72
5.6. Sector al que se dirige	82
5.7. Establecimiento de conductas problemas/metás	82
5.8. Metodología de la intervención	86
5.9. Instrumentos/material a utilizar	89
5.10. Cronograma	90
5.11. Cuadro resumen	91
Referencias bibliográficas	92
Anexos	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización	49
Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario	51
Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable	51
Tabla 4. Datos sociodemográficos de los colaboradores según sexo	52
Tabla 5. Datos sociodemográficos de los colaboradores según la edad	53
Tabla 6. Datos sociodemográficos de los colaboradores según el área	54
Tabla 7. Datos sociodemográficos de los colaboradores según el grado académico	55
Tabla 8. Nivel de Evaluación de desempeño por competencias blandas	56
Tabla 9. Nivel de la dimensión competencia de logro y acción	57
Tabla 10. Nivel de la dimensión competencia de ayuda y servicio	58
Tabla 11. Nivel de la dimensión competencia de influencia	59
Tabla 12. Nivel de la dimensión competencias gerenciales	60
Tabla 13. Nivel de la dimensión competencias cognoscitivas	61
Tabla 14. Nivel de la dimensión competencia de eficacia personal	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Datos sociodemográficos de los colaboradores según sexo	52
Figura 2. Datos sociodemográficos de los colaboradores según la edad	53
Figura 3. Datos sociodemográficos de los colaboradores según el área	54
Figura 4. Datos sociodemográficos de los colaboradores según el grado académico	55
Figura 5. Nivel según la variable evaluación de desempeño por competencias blanda	56
Figura 6. Nivel de la dimensión competencia de logro y acción en los colaboradores	57
Figura 7. Nivel de la dimensión competencia de ayuda y servicio	58
Figura 8. Nivel de la dimensión competencia de influencia	59
Tabla 9. Nivel de la dimensión competencias gerenciales	60
Tabla 10. Nivel de la dimensión competencias cognoscitivas	61
Tabla 11. Nivel de la dimensión competencia de eficacia personal	62

RESUMEN

La presente investigación es un trabajo que tiene por objetivo definir el nivel de competencias blandas de los colaboradores de Nova Escuela en todas sus áreas, de la sede Lima durante el periodo 2019. El estudio desarrollado pertenece a una investigación de tipo descriptiva, aplicando un enfoque cuantitativo de acuerdo al manejo de los datos. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, y de un corte transversal.

El universo de la población se conforma por 35 colaboradores de las áreas de administración, académica, operativa y comercial de Nova Escuela, de la sede de Lima. La población es censal, quiere decir se toma en consideración al total de los colaboradores. La técnica aplicada en el recojo de información fue cuestionario de evaluación y el instrumento fue la matriz de evaluación desarrollada por Martha Alicia Alles (2009).

Se establece como conclusión que el nivel de competencias blandas que presentan los colaboradores de Nova Escuela, corresponde a un 89 % nivel promedio y un 11% a nivel alto, lo cual determina en general que los colaboradores cuentan con herramientas personales para asumir retos y cumplir con los propósitos de la empresa.

Palabras Claves: colaboradores, competencias blandas, organización, objetivos, evaluación.

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the level of soft skills of the Nova Escuela employees in all its areas, from the Lima headquarters during the 2019 period. The study developed belongs to a descriptive research, applying a quantitative approach of according to the handling of the data. The research design is non-experimental, cross-sectional.

The universe of the population is made up of 35 employees from the administration, academic, operational and commercial areas of Nova Escuela, from the Lima headquarters. The population is census, that is, the total number of collaborators is taken into account. The applied technique for data collection was an evaluation questionnaire and the instrument was the evaluation matrix developed by Martha Alicia Alles (2009).

It is established as a conclusion that the level of soft skills presented by employees of Nova Escuela, corresponds to 89% average level and 11% high level, which generally determines that employees have personal tools to take on challenges and meet with the objectives of the organization.

Keywords: collaborators, soft skills, organization, objectives, evaluation.

INTRODUCCIÓN

Tener la oportunidad de desenvolverse en un contexto laboral tan competitivo como lo es el actual va más allá de tan solo contar con una formación académica atractiva para las organizaciones, es decir contar con una formación superior ya sea técnica o universitaria concluida, especializaciones, diplomados, maestría, etc. Las organizaciones buscan y se encuentran altamente interesados en contar con un recurso humano que cuente con competencias blandas sólidas o también llamados soft skills, que se reconocen por ser las características, capacidades o competencias que posibilitan a una persona poder desarrollarse de manera efectiva. Estas competencias están ligadas hacia el lado emocional e interpersonal y como son bien dirigidas en un entorno laboral.

Las personas suelen pasar muchos momentos del día a día en su centro de trabajo, donde se ven envueltos y son partícipes de diferentes circunstancias o problemáticas, por ese motivo, las competencias blandas han adquirido un importante protagonismo y valor ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. Compromiso organizacional, liderazgo, calidez y calidad de trabajo son determinadas competencias que son necesarias poder desarrollar si se desea aspirar en posicionarse, mantener y tener una perspectiva en el campo laboral.

Ante esta realidad se han desarrollado diversas investigaciones que reafirman lo descrito, como el caso del estudio “Tendencias y desafíos en el siglo XXI” que hace referencia al trabajo realizado en 1973 por McClelland a solicitud del gobierno de EE. UU, quien concluye que las competencias son más importantes que el propio conocimiento ya que hace una distinción con el ejercicio laboral destacado frente a uno normal. Este enfoque de competencias ha ido con el correr del tiempo ganando mayor alcance, sumándose países y organizaciones a nivel mundial ya que genera un enfoque más adecuado para formar, desarrollar y administrar a la población.

Bajo estos principios nace la motivación e interés por desarrollar la siguiente investigación: “Evaluación del Desempeño por competencias blandas en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – periodo 2019”, teniendo presente con lo expuesto la trascendencia en esta materia para todas organizaciones y colaboradores en sus diferentes niveles y rubros ya que la valoración de las habilidades blandas es adaptable por lo que se puede aplicar de manera universal.

El conocer con claridad el nivel de competencias blandas con las que cuentan los colaboradores no solo es beneficioso para la organización como tal. Para el recurso humano tener la oportunidad de conocer sus avances, el grado de madurez, que tal alineados se encuentran con lo esperado y el grado de competitividad que pueden lograr desarrollar es una motivación personal, por ende, este es un instrumento que genera muchos beneficios, establece un vínculo importante como la identificación y compromiso que se recomienda toda organización debe incorporar en sus procedimientos.

En tal sentido, debido a su importancia se ha elegido este tema el cual es de suma importancia para Nova Escuela, dado que se trata de una organización que busca en sus colaboradores el mejoramiento constante y el desarrollo de su recurso humano asegurando de tal modo el cumplimiento de los objetivos planteados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas de todos los rubros desde épocas remotas se han encontrado fuertemente interesadas en rebasar las probabilidades de producción por ende generar mayor ingreso económico y rentabilidad, sin embargo para esta sea una realidad requiere de un trabajo orientado no solo a las herramientas físicas que un colaborador necesita si no también relacionado a sus competencias, sin embargo a pesar que este debería ser un enfoque vital para la realización de los propósitos organizacionales no todos lo aplican o le dan la importancia debida, en este caso podemos citar a Owen quien proponía metodología de evaluación menos personalizados por ser más económicos ya que generaba ahorro de tiempo y recursos de evaluación, ello también se ve reflejado en las acciones realizadas por Frederick Taylor en (1910) y Henry Ford (1930) quienes ambos desarrollaron teorías orientas en la optimización de los tiempo de producción enfocándose en la maquinarias y rapidez de movimientos del colaborador (capacidad física).

Es por ello que los administradores de aquellas épocas conceptualizaban al colaborador como un simple operador, un objeto fácil de moldear, manipulable que no representaba mayor aporte que el netamente operativo lo cual representó un retroceso en el desarrollo de la estimación de la práctica, puesto que se deja de lado el aspecto humanístico.

Ya que la aplicación de la evaluación por competencias implica realizar un seguimiento al avance, realización de los propósitos y fines individuales de cada colaborador, que a su vez están alineadas a las intenciones de la organización, medir el rendimiento, fomentar comunicación de manera particular entre el jefe y subordinado además que el primero de estos asuma la responsabilidad y que como líder le preste atención al crecimiento de su equipo, brindar el feedback oportuno y de calidad para promover la mejorar continua en dos aspectos: habilidades y actitudes.

El no aplicar una óptima evaluación de desempeño ajustada a las necesidades y realidad de la organización genera como consecuencia el no tener mapeado correctamente los perfiles de sus colaboradores y por ende no conocer si se encuentran calificados para los puestos que se encuentran desarrollando, ya que es necesario definir el nivel idóneo de las competencias exigidas en cada una y dejar en claro el conocimiento y el grado de comportamiento esperado, esta etapa es sumamente significativa para proyectar el éxito final, si los colaboradores que se desarrollan en la actualidad en empresas de cualquier rubro no tienen las competencias asignadas el objetivo inicialmente proyectado será difícil de concretar.

Es precisamente la situación de Nova Escuela, empresa que cuenta con cuatro niveles de colaboradores entre operarios y alta dirección quienes en la actualidad no cuentan con una herramienta de evaluación por competencias aplicada, lo que genera como dificultad al no tener un diagnóstico de las fortalezas y aspectos de mejora en la suficiencia, la proyección del desarrollo de sus colaboradores (planes de sucesión / línea de carrera), incorporar planes de capacitación y/o desarrollo encaminado a cerrar brechas identificadas, optimizar el desempeño individual, generar políticas de reconocimiento, el crecimiento, productividad y

sostenimiento del mismo con los colaboradores actuales ya que no hay referencias de la situación en la que se encuentran.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas de los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – periodo 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión competencia de logro y acción, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión competencia de ayuda y de servicios, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión competencia de influencia, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión

competencias gerenciales, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión competencias cognoscitivas, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión competencia de eficacia personal, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de desempeño por competencias blandas en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – periodo 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de desempeño por competencias blandas según la dimensión logro y acción, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.

- Reconocer el nivel de desempeño por competencias blandas según la dimensión ayuda y servicios, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.

- Determinar el nivel de desempeño por competencias blandas según la dimensión influencia, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.
- Establecer el nivel de desempeño por competencias blandas según la dimensión gerencial, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.
- Describir el nivel de desempeño por competencias blandas según la dimensión cognoscitiva, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.
- Detallar el nivel de desempeño por competencias blandas según la dimensión eficacia personal, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.

1.4. Justificación e importancia

La evaluación por competencias desarrolla una función principal en la realización de los propósitos y fines que toda organización se plantea, es un instrumento que posibilita conocer la realidad del nivel de alcance y desarrollo que pueden llegar a tener los colaboradores, identificar los talentos y enfocar un óptimo plan de crecimiento basado en el resultado de los mismos y por otro lado ayuda también a determinar aquellos colaboradores que no se ajustan a lo esperado o que la brecha de maduración en relación a sus competencias generará mayor inversión de tiempo y recursos.

Hoy en día, las organizaciones se encuentran interesadas en utilizar esta herramienta de evaluación ya que permite obtener un análisis profundo y afinado acerca del nivel de rendimiento con respecto a las competencias que el puesto exige en un colaborador.

Relacionando este contexto a la empresa Nova Escuela, es realmente importante poder identificar y conocer el nivel de competencias en sus diferentes dimensiones que presentan los colaboradores en todas sus áreas, considerando que Nova Escuela se encuentran en un periodo de dimensionamiento será vital para que este sea sostenido en el tiempo poder contar con un equipo calificado en todo sentido y apoyarse en el mismo para asumir nuevas responsabilidades.

El análisis y levantamiento de información que se realizará en esta investigación será de mucha utilidad para la Gerencia, Jefaturas y los colaboradores en general en todos sus niveles, ya que permitirá proponer, gestionar e implementar una herramienta de evaluación ajustada a las necesidades y objetivos de la institución en relación a nivel esperado del avance de las capacidades de acuerdo a cada puesto. Así como planes de capacitación, seguimiento y mejora continua.

La herramienta de evaluación propuesta ha sido desarrollada por Martha Alles una reconocida y experta en el rubro del desarrollo de organizaciones, por ende, es un instrumento que cuenta con la técnica, procedimientos de aplicación, tabulación, contenido teórico válido y confiable, práctico y de fácil entendimiento sobre todo para los colaboradores, encargados de cumplir el rol fundamental en el desarrollo del mismo. Se debe considerar sobretodo este último punto ya que, si se propone una herramienta poco amigable, pesada en contenido y resolución puede generar un desinterés en el colaborador, hasta una desmotivación por no sentirse identificado con lo descrito y como consecuencia resultados no objetivos y con altos indicadores de inconsistencia.

Finalmente, la apreciación de capacidades que se propone realizar marcará en Nova

Escuela una diferencia en cuanto a la medición, preparación y proyección a nivel empresa y colaborador, reforzando enfoques o cambiando acciones de ser necesario con la finalidad de asegurar un óptimo cumplimiento de objetivos generando mayor y mejor sostenimiento en el mercado, reconocimiento en el rubro, atención de talentos externos por ser una empresa que se interesa en formar y potenciar a su talento humano sobre todo identificación del personal por la especial atención en su formación asegurando la retención de talentos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

Se han realizado diferentes estudios e investigaciones respecto a la medición de competencias, en empresas de diversos rubros tanto a nivel internacional como nacional.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Mejía (2016), en su investigación titulada “Evaluación de desempeño con enfoque en las competencias laborales” propuso con el propósito de definir la relevancia de la medición de la realización de las funciones con miras en las capacidades para el trabajo en empleados de servicio de telefonía. El estudio aplicado fue de tipo descriptivo, la muestra usada para el desarrollo de esta investigación fue de 123 agentes de servicio telefónico, correspondiente al 68% del conjunto del personal. En la muestra hay personas de distintas clases sociales, con edades comprendidas desde 18 a 50 años, de género masculino y femenino, la mayoría jóvenes universitarios de estado civil soltero y nacionalidad guatemalteca. La técnica fue la encuesta de opinión y el instrumento fue la boleta de opinión.

Se obtuvo como resultado que el 81 % de la muestra está situada en un desempeño superior al deseado contra un 4% con un desempeño insatisfactorio. Se logró identificar que el nivel de eficacia de los agentes se encuentra al 85% que refiere un rendimiento superior. La competencia de eficiencia se demuestra muy insatisfactorio en el 66% haciendo referencia que como consecuencia de la medición de esa competencia son

eficientes (rápidos) para atender a los clientes.

Carmona, (2016), en su investigación titulada “Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 306 grados”, planteo como objetivo diagnosticar las capacidades para el trabajo del personal empleado de una empresa metalmecánica por medio de la metodología de 360 grados. El estudio aplicado fue de tipo descriptivo, la muestra fue compuesta por 66 trabajadores de todos los niveles de la organización desde analistas, supervisores, coordinadores, así como jefaturas o gerencias.

El instrumento utilizado fue un cuestionario para la medición de las capacidades laborales fue la evaluación de 360°. Los resultados globales obtenidos indican que las competencias más bajas son liderazgo y desarrollo de colaboradores, las cuales tienen que ser desarrolladas, estas competencias están 100% relacionadas con el factor humano.

Púm, (2018), en la investigación titulada “Competencias laborales y evaluación de desempeño” planteo como objetivo identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutiérrez, El estudio aplicado fue de tipo descriptivo – cuantitativo, la muestra considerada para realizar el estudio estuvo comprendida con un total de 22 personas que laboraban en Autocentro Gutiérrez. Los instrumentos usados fueron la administración de una boleta de opinión.

Según el alcance de resultados se concluyó que los 22 trabajadores de Autocentro Gutiérrez poseen niveles altos de las competencias específicas establecidas, por lo cual queda establecida la repercusión de las capacidades para el trabajo en la medición de las

funciones de los trabajadores, además se identificaron los niveles de las competencias específicas de la organización, donde se refleja que las medias se encuentran en valores altos, denotando pues como las competencias están desarrolladas a su totalidad.

Herrera, (2015) desarrolló la investigación titulada “Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango” el objetivo planteado fue precisar las capacidades para el trabajo que tienen los trabajadores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como cimiento de su productividad de la empresa. El estudio aplicado fue de tipo descriptiva - exploratoria, la muestra está conformada por 25 colaboradores de sexo masculino entre 18 y 35 años. El instrumento usado fue un cuestionario dirigido específicamente a la medición de las competencias.

El alcance de los resultados fue que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas de los trabajadores del área de ventas de grupo Bimbo, están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Gil, Patricio y Castro (2015), propusieron la investigación titulada” Relación entre el desempeño por competencias y los objetivos del área comercial de una empresa industrial”, el objetivo de la presente investigación fue determinar la correspondencia entre el cumplimiento de funciones por capacidades y el cumplimiento de funciones por metas de los trabajadores de la sección comercio de la empresa de estudio. La investigación desarrollada fue del tipo fue no experimental-transaccional correlacional –

causal. La muestra de los ejecutivos comerciales de la organización fue 23 colaboradores. Los instrumentos aplicados fueron una matriz de competencias. Las conclusiones obtenidas fueron que el promedio del desempeño por competencias global es de 96,35%. En cuanto a los promedios, las competencias con mayor promedio fueron orientación al cliente (101,98%) y capacidad de negociación (97,75%), y las de menor promedio fueron inteligencia emocional (92,00%) y orientación al logro (94,58%).

Paredes (2017), desarrolló la investigación titulada “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz 2017”, donde la finalidad del estudio fue elaborar un proyecto de estimación del cumplimiento de las funciones de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017. El tipo de estudio aplicado fue no experimental y se consideró a 43 colaboradores del área administrativa de la Municipalidad Provincial de Huaylas, los instrumentos aplicados para la evaluación fueron la ficha de observación, cuestionario y el manual para entrevista.

Las conclusiones obtenidas, el 42% está de acuerdo en que actúan con disciplina y organización, el 42% están de acuerdo en que posee y demuestra cortesía en el ámbito laboral y atención al público, el 49% están en desacuerdo en que poseen y demuestran competencia para trabajar en conjunto, el 44 % están en desacuerdo en que demuestren iniciativa en el trabajo, el 40% están de acuerdo en que actúan con criterio y objetividad en su trabajo.

Montoya y Neyra (2015), propusieron el estudio de título “Evaluación de desempeño para determinar el nivel de competencia en la empresa metal mecánica L&S Nassi de la ciudad de Trujillo – 2013” el estudio tiene por propósito definir si el grado de

aptitud logrado por el personal de la sección de producción de la empresa Metal Mecánica L&S NASSI es el esperado en cada puesto correspondiente. El tipo de estudio aplicado fue no experimental descriptivo de corte transversal, la muestra estuvo constituida por 11 trabajadores que se desempeñan en la sección de producción de la empresa L&S NASSI de la ciudad de Trujillo. Los instrumentos usados fueron cuestionarios, fichas técnicas y resúmenes. El resultado más considerable fueron tres competencias resaltantes: colaboración, trabajo en equipo y aprendizaje continuo, todas ellas en la dimensión actitud frente al trabajo. En colaboración se obtuvo un nivel de 2 de 5, en trabajo en equipo se obtuvo un nivel de 3 de 5 y en aprendizaje continuo se logró un nivel de 2 de 4.

Casma, (2015), propuso el estudio de título “Relación de la Gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas Surco – Lima 2015”, la finalidad en este estudio fue la descripción y el establecimiento del vínculo presente entre la gestión de la capacidad humana por aptitudes y el ejercicio de funciones en el ámbito del trabajo del personal de la Empresa Ferrosistemas, Surco – Lima en el año 2015. El tipo de estudio aplicado fue no experimental descriptivo de corte transversal, para los fines de la investigación la constitución de la población constó de 84 colaboradores. Los instrumentos de evaluación usados fueron el cuestionario sobre gestión del talento humano por competencias y el cuestionario para medir la variable de desempeño laboral. El resultado fue que el 76.2 % de los datos se encuentra en una escala media referente a su desarrollo y percepción sobre la gestión del talento humano por competencias por parte de los colaboradores, seguido por el 14.3 % de trabajadores que se ubican en el nivel bajo, observándose solo el 9.5 % que se encuentra en nivel alto.

Velazco (2017), propuso la investigación titulada “La competencia laboral y el

clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud – Lima – 2015” el estudio tuvo como propósito definir el vínculo existente entre la competencia laboral y el clima organizacional en la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud EsSalud – Lima-2015. El tipo de estudio aplicado fue correlacional, la población fue de 60 colaboradores, el instrumento de evaluación usado fue el cuestionario de la competencia laboral y cuestionario del clima organizacional. Las conclusiones fueron que el 23,3% presenta una buena comunicación, el 18,3% presenta una buena motivación, el 56,7% muestra regular motivación, y el 25% tiene una deficiente motivación, el 21,7% presenta una buena toma de decisiones, el 51,7% muestra regular toma de decisiones, y el 26,7% tiene deficiente toma de decisiones.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Conceptualización de evaluación de desempeño

Existen diferentes enfoques que permite definir y comprender la evaluación de desempeño, dando paso al análisis desde diferentes puntos de vista propuestos por varios autores, se da a conocer algunos de estos a continuación.

Byars y Rue (1996), la medición del ejercicio o medición de resultados es un procedimiento dirigido para establecer y transmitir al personal la manera en que están desempeñando su labor y, en un inicio a realizar programas de perfeccionamiento.

Chiavenato (1995), es un procedimiento de estimación de la competencia de la persona en su puesto y de su capacidad de crecimiento. Chiavenato propone la medición

de la competencia como un procedimiento de gestión indispensable en el trabajo administrativo.

Harper y Lynch. (1992), proponen este método o proceso que procura distinguir, del modo más sistemático y objetivo que se pueda, la eficacia del personal de una organización. La estimación es efectuada sobre las metas propuestas, los compromisos contraídos y las particularidades personales.

Harris. (1986), señala que los procesos de apreciación son determinados comenzando en las finalidades y propósitos preestablecidos por la organización a fin de precisar el aporte esperado del personal a escala propia. Los fines bastante relevantes devienen en comunes disposiciones laborales de forma personal para el colaborador. Un verdadero ejercicio de funciones del colaborador es comparable con el requerimiento de disposiciones usuales de manera corriente o en determinados intermedios, a fin de precisar si el accionar del colaborador coadyuva de forma conveniente al alcance de los propósitos en su totalidad.

Robbins. (1995), entre los objetivos fundamentales de la estimación del ejercicio de la función es estimar de manera precisa el aporte del logro personal como cimiento para tomar decisiones de designación de compensación. Si el procesamiento de la estimación del ejercicio de la función persiste en los juicios errados o medida de modo impreciso la competencia cierta en la encargatura, se sobre retribuirá o sub retribuirá al personal

Werther y Davis. (1995), indican que la estimación del ejercicio de la función "establece el procedimiento a través del cual se considera la productividad general del trabajador. Constituye una actividad preponderante que de alguna forma a menudo se da

a un nivel organizacional moderno ").

Gil, Ruiz y Ruiz (1997), la estimación del ejercicio de la función constituye un instrumento en beneficio del trabajador, con un criterio más consecuente de su labor y de la organización, para la mejora de recursos. Asimismo, es un procedimiento para estimar de modo regular, de suma manera objetiva y viable, el accionar de un individuo en el transcurso de un lapso establecido, en correspondencia con su actividad presente y sus peculiaridades individuales, así como su aporte a fines ya establecidos.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la medición de la productividad es definida como un método constitutivo y organizado para la medición, la evaluación y la influencia respecto a las cualidades, conductas y rendimiento vinculados al desempeño laboral, con la finalidad de conocer en qué proporción es beneficiosa al trabajador, y si se dará el mejoramiento de su rendimiento futuro.

Sánchez y Bustamante (2008), señalan que hay una necesidad en las empresas de saber cómo cumplen sus funciones los trabajadores, con la intención de distinguir a los que en efecto agregan beneficio y quienes no, para este cometido se realiza la ponderación del cumplimiento de funciones, dándose la posibilidad de designar puntuaciones a los trabajadores, para así de este modo sea posible distinguir entre trabajadores competentes e incompetentes.

2.2.2. Importancia de la evaluación de desempeño

Existen diferentes enfoques respecto a la importancia de aplicar la estimación de la competencia en empresas, sin embargo, todas llegan a un punto en común, esta

herramienta de evaluación le permite a la empresa conocer el nivel donde se encuentra el colaborador en relación a competencias y cumplimiento de objetivos, por otro lado, al colaborador en conocer su avance y oportunidades de refuerzo y desarrollo.

En este punto se puede referir lo dicho por Ramírez, M. (2016), consultor senior de operaciones en London Consulting Group:

La estimación del ejercicio de la función del personal es un elemento primordial en las organizaciones, dado que contribuye a la implementación de métodos y moldear la eficiencia. El procedimiento comprende el definir la misión, la visión, la cultura de la organización y la suficiencia laboral del empleo.

Existen puntos que son tomados en consideración para la valoración del cumplimiento de función como son: el comportamiento, la resolución de problemas, la eficiencia, los propósitos, el crecimiento individual, la competencia para las labores en grupo, la aptitud para la comunicación y la interrelación, etc.

Puede ocurrir que el colaborador se muestre renuente al procedimiento, debido a que estima que el evaluador no es imparcial y al lograr un resultado desfavorable le significaría su despido de la empresa. En este cometido, las organizaciones tomarán a consideración el establecimiento de disposiciones y modificar la percepción contraria de la medición de la eficiencia con resultados que aseguren procedimientos auténticos y que contribuyan al mejoramiento del rendimiento.

Por consiguiente, el despliegue evidente de la estimación posibilita el análisis de la

eficacia personal, y de este modo instaurar las metas estratégicas y ordenar las funciones y tareas del personal. Asimismo, distinguir la fuerza y fragilidad en la instauración de esquemas de formación e instaurar disposiciones entre el ejercicio de la función y los logros esperados. El logro de cometidos se corresponde al comportamiento del trabajador en el tiempo estimado. En tanto el rendimiento evidencia los resultados de las metas establecidas.

Es necesario que el colaborador sepa de lo que se espera de su competencia para el trabajo, que le otorguen posibilidades para aprender y se le brinden estímulos si logra altas puntuaciones. Sería idóneo que el líder desarrolle un previo diálogo a la estimación de la competencia, a fin de marcar variantes si las hubiese y de ese modo sea posible el enmendarlos.

En definitiva, las organizaciones deben manejar cantidades y cálculos claros para tener pruebas de la supervisión realizada al trabajador y asimismo reforzar los planeamientos de la profesión. Se debe tener en cuenta de modo trascendente, que la estimación de la competencia es un instrumento primordial para el progreso global del colaborador.

Por otro lado, Alles (2002), refiere la importancia de evaluar desempeño por ser un instrumento que posibilita desarrollar un nexo entre el encargado y el personal de acuerdo mutuo respecto a lo esperado de ellos y el modo en que cubren las perspectivas y la forma de lograr la mejoría de los resultados.

El personal y los empleadores no tienen credibilidad respecto a las evaluaciones

de desempeño. Habitualmente hay la creencia que la estimación de la competencia se hace a fin de tomar la decisión de aumentar los salarios o no, al personal del que desea prescindir. En determinadas circunstancias esto es viable, sin embargo, los resultados de la medición de la eficiencia son mucho más productivos y tiene otras conivencias en relación jefe – dependiente, así como en el vínculo duradero de la organización y el personal. Además, permite:

- Disponer los ascensos y remuneración.
- Reunir y verificar la evaluación de los jefes y sus subalternos respecto a la conducta comportamiento de los empleados concerniente a su labor.

Como se ve explica, se puede usar la medición de la competencia para mucho más que para determinar salario, mejora por igual los logros de la organización y la actuación futura de las personas. Una correcta disciplina de medición de la competencia es beneficiosa para ambas partes.

2.2.3. Métodos de evaluación de desempeño

Alles (2002), refiere en relación al procedimiento de medición de la competencia que se clasifican según el elemento a medir: particularidades, comportamientos o alcances obtenidos.

Aquellos fundados en particularidades tienen más utilización, no obstante, no son los que se ven como más objetivos, los fundados en comportamientos (capacidades) brindan a la personal orientación mayormente dirigida a la acción, por lo cual son los mejores para

el crecimiento en las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular ya que se focaliza en las contribuciones mensurable que los empleados realizan en la organización.

- **Métodos basados en características:** Este método se basa en la medición del nivel máximo en el cual el trabajador detente algunas particularidades; entiéndase credibilidad, inventiva, capacidad de líder proyección, que la empresa estima de importancia en la actualidad o en el mañana. Gozan de divulgación puesto que son comprensibles o simples para manejarlos. Si el “listado” de características no tiene una estructuración acorde al cargo, el rendimiento distará de la verdad pudiendo generar un juicio no objetivo.

- **Método de escalas gráficas de calificación:** Este método permite evaluar a los empleados por medio de componentes de medición anticipadamente determinados y graduados. El evaluador señala en una graduación en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se hace uso de un manual en el que el lineado horizontal reproduce los elementos de estimación de la competencia, en tanto que las de lineado vertical reproducen las escalas en la variación de los factores. Existen diferentes escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:
 - Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos.
 - Escalas gráficas semi continuas: iguales a las continuas, sin embargo, consideran posiciones intermedias.

- Escalas gráficas discontinuas: las ubicaciones de las señalizaciones se encuentran dadas y detalladas anticipadamente, el examinador solamente elegirá una de entre todas.

- **Método de elección forzada:** Este método consiste en hacer un examen de la competencia del personal a través de expresiones que especifiquen las opciones de clases de competencia personal. Por grupo conformado de expresiones de dos, cuatro a más, el examinador indicará forzosamente solamente una a dos, elegidas entre las que se adapten a la competencia del empleado evaluado.

- **Método de formas narrativas:** En este proceso ahí la necesidad de que el examinador organice una prueba para la descripción del personal evaluado lo más preciso permisible. Se da una ocasión inmejorable para que el superior manifieste sus juicios referentes a la competencia del trabajador. Este proceso mejora cuando se le dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. No obstante, acarrea muchas dificultades, es una tarea que exige mucho tiempo, no es objetiva y casi nunca los examinadores poseen un buen estilo de escritura, por lo tanto, quienes tienen buena redacción ofrecerán estimaciones más beneficiosas de su personal, de quienes tienen menos aptitud literaria.

- **Método de escalas mixtas:** Consiste en una alteración del proceso de nivel básico. En vez de medir características son una graduación de la cual se proporciona al

examinador el detalle de tres especificaciones por característica: medio, superior, e inferior.

- **Métodos basados en comportamientos:** Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una medición de la competencia basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos están fundados en el detalle de que actividades son adecuadas para ser mostradas en el cargo. El beneficio mayor que posee radica en brindar informes orientados al tratamiento de los recursos humanos.

- **Método de incidentes críticos:** Está vinculado al comportamiento del examinado en el momento que se genera algo exitoso o un revés no habitual en algún momento del desempeño. Entre las ventajas del procedimiento, se da que comprende el total de la etapa evaluada, de esta manera se promueve el crecimiento y la propia evaluación hecha por el trabajador. Aun así, si tanto las cualidades favorables y desfavorables no son tomadas en cuenta, la medición podría devenir incorrecta.
 - **Escala fundamentada para la medición del comportamiento:** consiste en una óptica de medición de la conducta consistente en una sucesión de nivel vertical, una por cada dimensión significativa de la competencia en el trabajo.

 - **Escala de observación de comportamientos:** planteamiento de estimación que evalúa la reiteración percibida en un comportamiento. La elaboración de la graduación está confeccionada para la medición de la constancia con que se percibe cada comportamiento. Así, resulta sencillo

dar referencias al personal de su evaluación.

- **Métodos basados en resultados:** Los métodos basados en resultados, estiman el logro del personal, el rendimiento logrado en su trabajo. Quienes están a favor sostienen que poseen más objetividad que el resto de sistemas y conceden mayor autoridad a los empleados, La observación de resultados, como estadísticas de ventas o productividad, constituye una menor relatividad, de modo que tal vez este menos abierta al riesgo o al juicio no objetivo, pudiendo ser en pro o en oposición de los examinadores.
- **Mediciones de productividad:** Ejemplo, personal de ventas evaluado de acuerdo a la dimensión de las ventas o el personal en productividad basado en un soporte de productividad por unidad fabricada. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. Así, en esta manera, de manera cómoda es posible organizar al personal con las metas organizacionales, pero también tiene problemas, en las estimaciones por rendimiento existe el riesgo de contaminarse por factores externos (escases de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Además, pueden influir en los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además, pueden originar posturas sectoriales al interior de la empresa.

- **Administración por objetivos:** ideología en administración que define la competencia fundada en la realización de propósitos establecidos a través del convenio del trabajador y la empresa representada por su líder o director de área responsable. Peter Drucker (1954), propone esta ideología ejecutiva, la cual sostiene que el personal se establece metas a través de la opinión de sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para medir el desempeño. Una gestión basada en metas que considera un procedimiento que comprende un periodo, se inicia con la instauración de finalidades y propósitos en común de la empresa y culmina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en el cual se establece los objetivos, para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. Sintetizando, un trabajador posee un objetivo determinado, fijada por el mismo. Sin embargo, al interior de una estructura global elaborada/ supervisada por su superior o por el superior del superior como compete. El detalle de la finalidad es seguido de una explicación precisa de la gestión del empleado para alcanzarla. Luego del periodo de evaluado, generalmente un año, el trabajador realiza un auto examen de sus logros, con referencias fidedignas. La reunión para el diagnóstico se basa en la autoevaluación y el nivel de realización de metas tanto del evaluado como de la organización.

2.2.4. Ventajas de la evaluación de desempeño

Referente a la estimación de la competencia se puede referir una serie de ventajas

que refuerza su uso en las organizaciones en las diferentes dimensiones: empresa, jefe, colaborador, entre ellas se mencionará las siguientes:

- **Para la organización:**

- Permite establecer estándares y métricas de expectativas de competencia personal de cada integrante de la empresa.
- Establecer los propósitos personales con los de cada sección, asimismo, con los de la empresa.
- Optimizar las escalas de competencia.
- Examinar el logro destacado, del mismo modo, investigar la debilidad en la competencia del personal.
- Reconocer las situaciones de progresión y aumento de acuerdo a los rasgos, aptitudes y capacidades de los trabajadores.
- Gratificar el trabajo del personal dentro de un marco de justicia y equidad con un cimiento basado en la objetividad.
- Advertir los campos de posibilidades en cada una de las áreas.
- Lograr convenios en busca del agrado y la afinidad del personal para con la organización.

- **Para el jefe:**

- Realiza una mejora en la evaluación y de modo objetivo la competencia y comportamiento del personal teniendo un apoyo para la evaluación y contando con una estructura organizada y de un patrón establecido.

- Posee indicadores para la evaluación y el mejoramiento de la estandarización de los logros del personal.
- Tiene la autoridad para la promoción de una comunicación mejorada con el personal en miras a su comprensión de la dinámica de medición, parte de una estructura objetiva y precisa por medio de la cual lleguen a comprender el desarrollo de su competencia en la empresa.
- Programa y organiza su departamento conjuntamente con el total de la inventiva humana compuesta a razón de hacer sinergia y funcionar eficientemente.
- Disminuye la alternancia del grupo en actividad obrando en su capacidad para el liderazgo contribuyendo al crecimiento de los trabajadores, obteniendo responsabilidades y un clima grato.

- **Para el empleado**

- Considerar siempre y con claridad, las perspectivas que tienen su superior y la empresa en relación a su zona de labores, sus metas y su cumplimiento.
- Comprender las peculiaridades y las capacidades con que cuenta la organización y que mayormente estima del personal integrante del grupo laboral.
- Contar con una coyuntura capaz de realizar una autoevaluación para su crecimiento profesional.
- Mostrar compromiso y motivación para dar lo mejor de sí y brindarlo a la organización.

2.2.5 Dimensiones de la evaluación de desempeño por competencias

Según Spencer y Spencer y referido en su diccionario de competencias (1993) define a las competencias en seis grupos. (p. 2). Seguido, el detalle de cada uno.

- **Competencias de logro y acción:**

- Disposición para el logro: cuidado en hacer una labor correctamente o para combatir ante un estándar de excelencia. Siendo los siguientes: a) los resultados personales pasados b) realizar una medición con objetividad c) la productividad del resto-d) objetivos establecidos por la persona misma e) situación que persona alguna haya realizado.
- Cuidado en mantener una estructura, precisión y calidad: estímulo latente que busca disminuir el desasosiego del entorno. Hace esto a través del ordenamiento de actividades, cometidos, datos y herramientas. Igualmente, se da la regulación de la índole de las informaciones, procedimientos y actividades ejecutadas.
- Iniciativa: es la inclinación a preferir la acción. De realizar en una actividad específica más de lo debido, es la realización de quehaceres que no se han pedido o idear situaciones novedosas y/o estar listo para hacer frente a dificultades posteriores.
- Búsqueda de la información: Un interés singular y latente, fuertes ansias de conocer más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica la realización de denuedo para conseguir mayores referencias.

- **Competencias de ayuda y servicio:**

- Entendimiento interpersonal: comprende el afán de conocer al resto, ya sean estos son individuos o grupos de distinta clase. Consiste en la capacidad de saber atender de modo exacto y captar el razonamiento, el sentir e inquietudes de los demás, que no son expresadas de forma directa o vertidas solamente de forma parcial.
- Orientación de servicio al cliente: intención de dar ayuda o servicio a los demás, a razón de tener conocimiento de sus carencias y procurar colmarlas.

- **Competencias de influencia:**

- Impacto e Influencia: Intención de incitar, inducir, influir o causar impacto en los demás a fin de conseguir apoyo en el programa del animador; o las ansias de causar impacto definido o resultados concretos en las personas.
- Construcción de relaciones: Trabajo para realizar o sostener una interrelación amical, cordial, o sistemas de servicio con personas que pueden ser ventajosos en determinado momento para la consecución de los propósitos del trabajo.
- Conciencia Organizacional: es la competencia para la comprensión de los vínculos de autoridad en la empresa u otras empresas (clientela,

distribuidores, etc.) y en las más bajas escalas, comprender cuál es el posicionamiento de la organización en el medio.

- **Competencias Gerenciales**

- Desarrollo de los demás: es la interpretación del efecto y de la ascendencia, en la cual el objetivo es la instrucción y el fomento de la mejora de determinadas personas. Implica la competencia en el emprendimiento del accionar eficiente a favor de la mejoría de la habilidad y las aptitudes del resto.
- Dirección de personas: manifiesta la intención de una persona de establecer el cumplimiento de los deseos de terceros. Implica la transmisión a terceros de lo que se hará y conseguir su cumplimiento deseando un fin último, el bienestar de la empresa.
- Actividades grupales y cooperación: comprende la intencionalidad general de actividades grupales con los demás, de realizar actividades en conjunto y la promoción de la cooperación, como contraparte a trabajar separadamente o competitivamente.
- Liderazgo: voluntad para asumir papeles de liderazgo de un equipo u otro grupo.

- **Competencias Cognoscitivas:**

- **Pensamiento analítico:** entendimiento de determinada circunstancia situación separándola en piezas más pequeñas o trazando paso a paso de manera causal las implicaciones de una situación.
- **Razonamiento conceptual:** consiste en el entendimiento de una circunstancia o dificultad reuniendo las partes, visualizando de forma general el todo. Se da la probabilidad de identificación de los patrones o enlaces entre circunstancias y de reconocimiento de las perspectivas esenciales o latentes en temas difíciles.
- **Experiencia técnica – profesional – de dirección:** Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) asimismo, el estímulo para difundir, utilizar y compartir los saberes a los demás.

- **Competencia de eficacia personal**

- **Autocontrol:** es la capacidad de la persona de conservar el propio dominio en circunstancias agobiantes al hacer frente a la agresividad o enfrentamiento de terceros al trabajar en situaciones de gran apremio.
- **Confianza en sí mismo:** Creencia de la persona en su competencia personal para el alcance de una tarea, en particular ante circunstancias apremiantes

que signifiquen un desafío.

- **Compromiso organizacional:** es la competencia y el afán de ordenar sus comportamientos con sus necesidades, prioridades y finalidades que tiene la empresa, de proceder de forma tal, que haga un fomento de los propósitos y carencias de la organización.
- **Flexibilidad:** Habilidad para adaptarse y laborar de forma efectiva con una variedad de situaciones, individuos o grupos.

2.3 Definiciones conceptuales

- **Competencias laborales:** Es la aptitud del personal en el ejercicio de labores que sean parte de una función laboral. De acuerdo a lo que las empresas esperan en lo que respecta a los modelos y a la excelencia, comprende también al saber, las capacidades y disposiciones precisadas.
- **Colaboradores:** Persona que trabaja y en todo momento está disponible para ayudar a otros a efectuar actividades en conjunto.
- **Comportamiento:** Es la manera de obrar (comportarse, proceder). Hace referencia al modo en que se conducen las personas o las instituciones ante un incentivo y se corresponde a su entorno.
- **Desempeño:** Es el acto y los efectos de haber ejercido: llevar a cabo una

intención, desarrollar una función, ocuparse de una labor.

- **Desarrollo:** se asume al desarrollo como el adelanto, la perfección, el avance, el mejoramiento. Por tanto, señala las actividades y los resultados de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o actividades en general.
- **Evaluación:** Es la determinación sistemática de la valoración, el merecimiento, y la representación de situaciones o personas basada en ciertos principios en relación a un agrupamiento de reglas.
- **Empresa:** se trata de aquel órgano o sociedad, destinada a la manifestación una asistencia o a la productividad o servicios; que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un retorno económico, es decir, una ganancia.
- **Metodología:** Se denomina así a la serie de procedimientos y sistemas exigidos por las ciencias y aplicados de manera sistemática en el transcurso del desarrollo de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido.
- **Objetivos:** Se denomina el propósito en miras de lograr, a la finalidad a alcanzar.
- **Proceso:** Es una secuencia de los avances establecidos poseyendo

cierta lógica dirigida al logro de una conclusión en específico. Son los procedimientos unas herramientas para la conducta y son ideadas por los individuos a fin de enriquecer el rendimiento de un cometido, con el fin de fijar el equilibrio o extinguir cualquier situación desfavorable.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de la investigación

El presente trabajo de investigación basa su estudio y desarrollo en la metodología descriptiva. El cual, según Tamayo (1998), quien sostiene que éste, comprende la descripción, estadística, estudio y apreciación de la condición presente, estructura o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La realidad de los sucesos y sus peculiaridades principales es abordada por el estudio de tipo descriptivo dándonos una apreciación correcta. (p. 54)

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, el cual podemos conceptualizar según lo referido por Strauss y Corbin (1990) como “cualquier naturaleza de estudio, genera conclusiones a las que se arriban por medio de técnicas en estadística o algún modelo distinto para la cuantificación”.

3.2. Diseño de la investigación

El tipo de diseño de investigación aplicado para el presente trabajo a desarrollar en este estudio, es no experimental y la según su alcance temporal, es una investigación transversal, ya que hace un análisis de la condición del crecimiento del individuo en un solo momento.

Según el autor Palella y Martins (2010), define: un diseño no experimental,

consiste en su realización sin llegar a tratar alguna variable de manera intencional. El examinador, las variables independientes no las reemplaza de manera voluntaria. Hace una apreciación de los eventos del modo idéntico a cómo se manifestaron a dimensión concreta y tal vez a un plazo establecido, y después examinarlos. En consecuencia, para el presente diseño, se aprecian las situaciones concretas existentes, mas no se ejecutan.

De acuerdo a lo sustentado por los autores se concluye que el investigador que usa el diseño no experimental sintetiza su labor por medio de la herramienta de observación. desarrollando un rol distante y limitándose a hacer un recojo de los datos, tal cual da en el entorno.



Diseño de la investigación

Dónde:

O = Observación de la muestra

G = Grupo de estudio o muestra (Colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población de estudio está comprendida por 35 colaboradores pertenecientes al

área administrativa, comercial y académica de Nova Escuela, Sede Lima durante el periodo 2019.

3.3.2. Muestra

Para el presente estudio se aplicó una muestra de estudio censal, el cual, de acuerdo a Ramírez, (1997) se define como aquel en el cual donde el integro de los componentes del estudio se toman en cuenta para la muestra. Por lo que está constituida en su totalidad por toda la población de Nova Escuela en sus tres áreas (administrativa, comercial y académica), es decir los 35 colaboradores.

3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización

La variable de estudio es evaluación de desempeño por competencias, la cual se enfoca en analizar y estimar la escala de rendimiento basado en competencias específicas en cada colaborador de acuerdo a la zona de labores de manera general al interior de su compañía y referente a ello, hacer un establecimiento del grado de contribución y cumplimiento de objetivos. Para este estudio se tomará en consideración algunos indicadores y perfil que permitirá definir a la muestra como: edad, formación académica, experiencia laboral y periodo de continuidad en la empresa.

La variable evaluación de desempeño por competencias, presenta dimensiones de las cuales se definirán los indicadores que se tomarán en consideración para estructurar la matriz de evaluación. Seguidamente, la muestra de la estructura en detalle por medio de la matriz de operacionalización.

Tabla 1. Matriz de Operacionalización

VARIABLE	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Instrumento
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BLANDAS	Alles, (2004) sostiene que “El análisis de desempeño o de dirección de una persona es un instrumento para la dirección y supervisión personal. Tiene como finalidades importantes el crecimiento de la persona y laboral de trabajadores, el mejoramiento constante del rendimiento de la empresa y el usufructo apropiado de los capitales humanos”.	Spencer y Spencer (1993) refieren que: “es la competencia, en suma, rasgos principales de una persona que muestran “modos conductuales o de pensamiento que pluralizan escenarios distintos y perduran por un periodo de tiempo” además define la organización de las competencias del desempeño como: competencias de resultado y acción, competencias para el apoyo y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficacia personal.	Competencias de logro y acción	1. Orientación al logro. 2. Cuidado de la disciplina, importancia y la precisión. 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información.	C 21 - 30 31- 45 46 - 65 66 - 80 81 - 100	(A) Sobresaliente (B) Desarrollado (C) Promedio (D) En formación (No desarrollada) No se evidencia	Evaluación de desempeño por competencias
			Competencia de ayuda y servicios	5. Entendimiento interpersonal. 6. Orientación al cliente.			
			Competencias de influencia	7. Influencia e impacto. 8. Construcción de relaciones. 9. Conciencia organizacional.			
			Competencias gerenciales	10. Desarrollo de personas. 11. Dirección de personas. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo.			
			Competencias Cognoscitivas	14. Pensamiento analítico 15. Razonamiento conceptual. 16. Experiencia técnica / profesional / de dirección.			
			Competencias de eficacia personal	17. Autocontrol 18. Confianza en sí mismo. 19. Compromiso organizacional. 20. Flexibilidad.			

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica de recolección de datos empleada fue la observación y cuestionario, y el instrumento empleado en el recojo de la información fue la matriz de evaluación del desempeño para hacer una medición de la escala de competencias.

A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

FICHA TÉCNICA: Evaluación de desempeño

- **Autor:** Martha Alicia Alles (2009)
- **País de origen:** Argentina
- **Validación peruana:** Casma Zarate Carlos Antonio (2015)
- **Forma de Administración:** individual y/o grupal
- **Ámbito de Aplicación:** La evaluación fue aplicada a todo el personal de la compañía Ferrosistemas del distrito de Surco – Lima
- **Duración:** 25 a 30 minutos (aprox.)
- **Descripción del cuestionario:** El instrumento está constituido por 100 ítems con opción de resolución tipo múltiple que permite identificar el nivel de cumplimiento de la función en relación a competencias cuentan los colaboradores, mediante la evaluación de 6 dimensiones: Competencias de logro y acción, ayuda y servicios, influencia, gerenciales, cognoscitivas y eficacia personal.

- **Calificación:** Las competencias a evaluar se describen de forma directa con un lenguaje preciso y sencillo de poder comprender para los evaluadores, los cuales marcarán solo una opción con la cual pueda identificar la escala de competencia se encuentra el colaborador. Las respuestas son puntuadas desde A al No desarrollada, que se detallan a continuación.

Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario

Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
Sobresaliente	Desarrollado	Promedio	En formación	No se evidencia

- **Baremo:** Es una tabla de cálculos o rangos que sirve para dejar establecido normas fijadas para evaluar méritos, desempeño, producción en general. Además, contempla todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación.

Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable

Niveles	I – IV - VI	II	III - V	Total
Bajo	20 - 50	10 - 25	15 - 37	100 – 254
Promedio	51 - 80	26 - 40	38 - 60	255 – 405
Alto	81 - 100	41 - 50	61 - 75	406 - 500

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4.

Datos sociodemográficos de los colaboradores según el sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	37
Masculino	22	63
Total	35	100

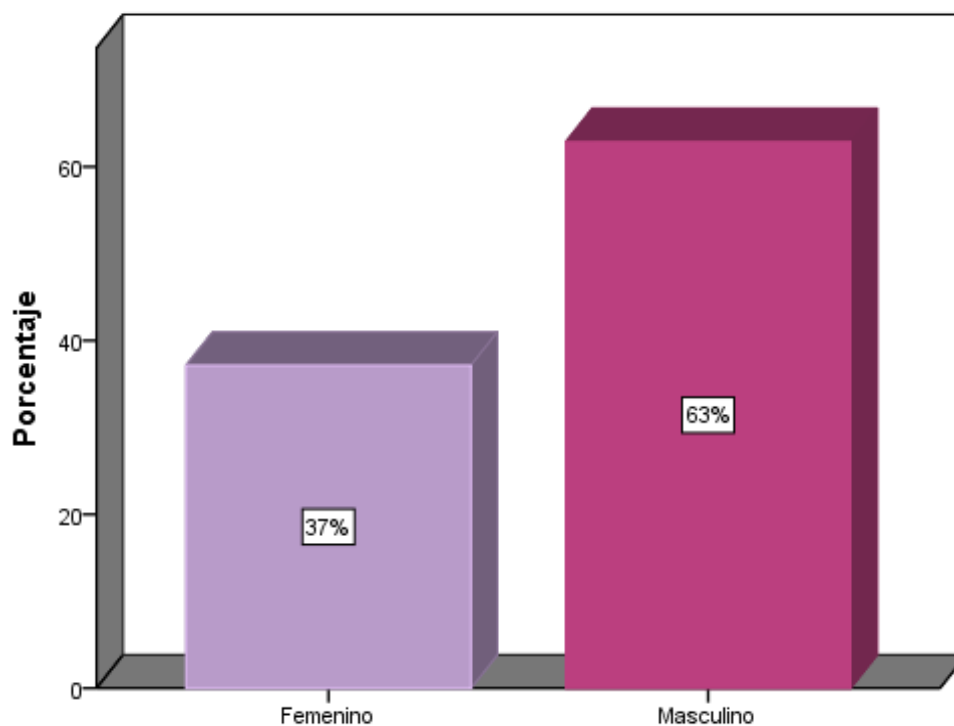


Figura 1. Datos sociodemográficos de los colaboradores según el sexo

Interpretación: Según la información recogida, es demostrado que el 37% son colaboradores del sexo femenino y el 63% son de sexo masculino.

Tabla 5.

Datos sociodemográficos de los colaboradores según la edad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
21-28	7	20
29-36	18	51
37-44	4	11
45-52	5	14
53-59	1	3
Total	35	100

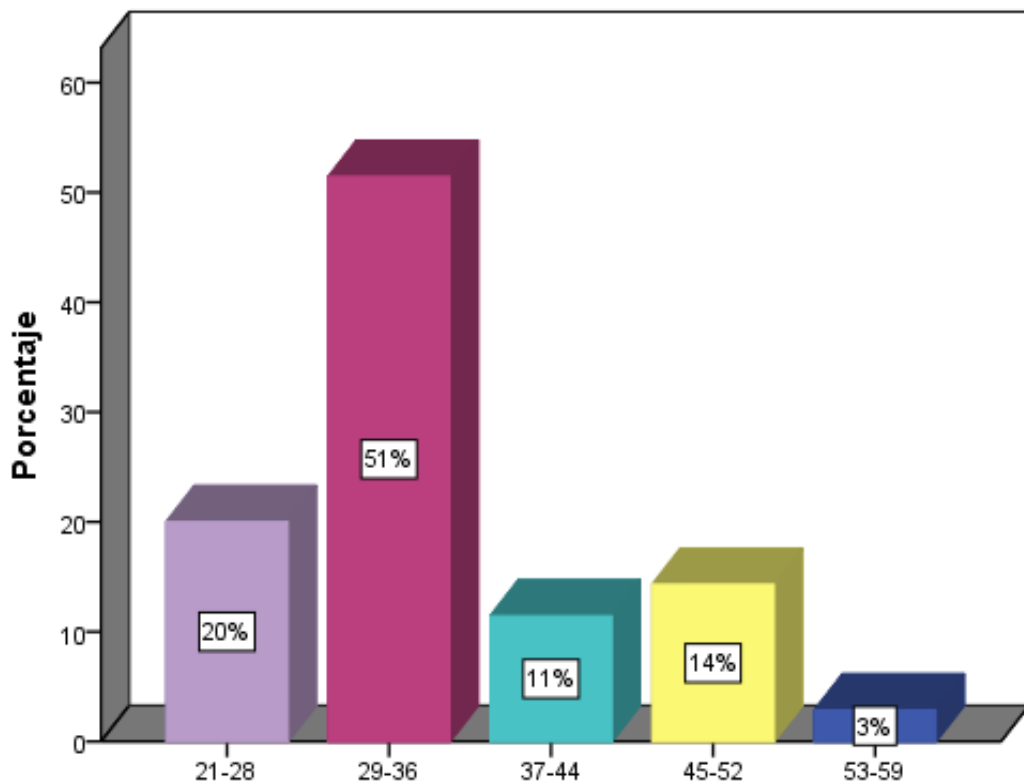


Figura 2. Datos sociodemográficos de los colaboradores según la edad.

Interpretación: Según la información recogida, es demostrado que el 20% del personal se encuentra en un rango etario de 21 – 28 años, el 51 % de 29 – 36 años, el 11% de 37 – 44 años, el 14% de 45 – 52 años y el 3% de 53 – 59 años.

Tabla 6.

Datos sociodemográficos de los trabajadores según el área.

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	8	23
Académica	17	49
Operativa	6	17
Comercial	4	11
Total	35	100

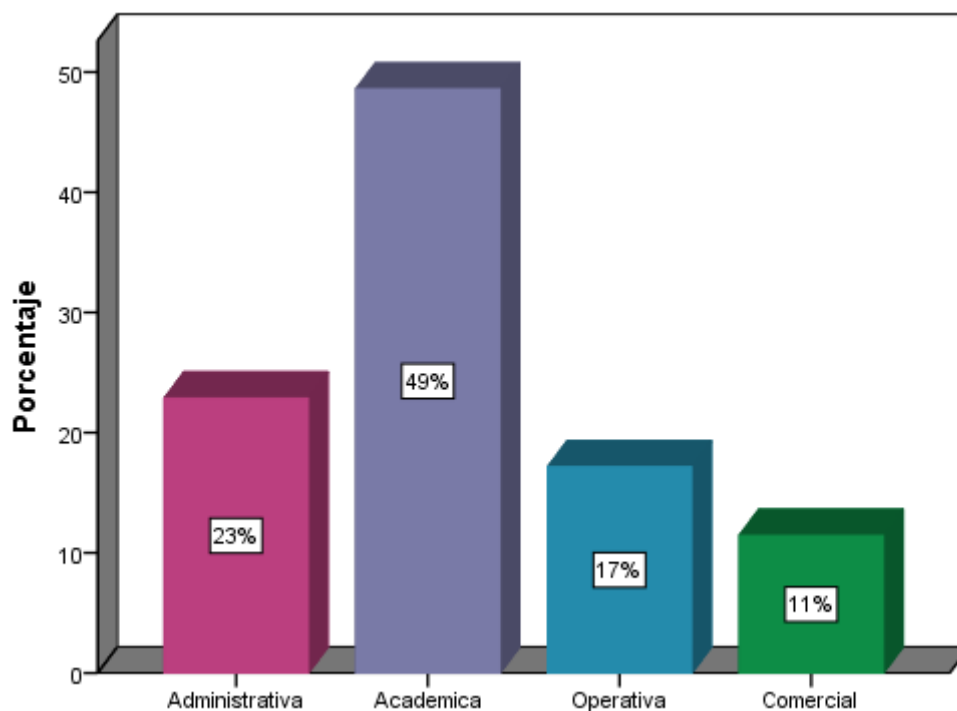


Figura 3. Datos sociodemográficos de los trabajadores según la edad.

Interpretación: Según la información recogida es indicado que el 23% de los colaboradores laboran en al área administrativa, el 49% en el área académica, el 17% en el área operativa y el 11% en el área comercial.

Tabla 7.

Datos sociodemográficos de los colaboradores según el grado académico.

Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria completo	4	11
Superior completo	16	46
Superior incompleto	15	43
Total	35	100

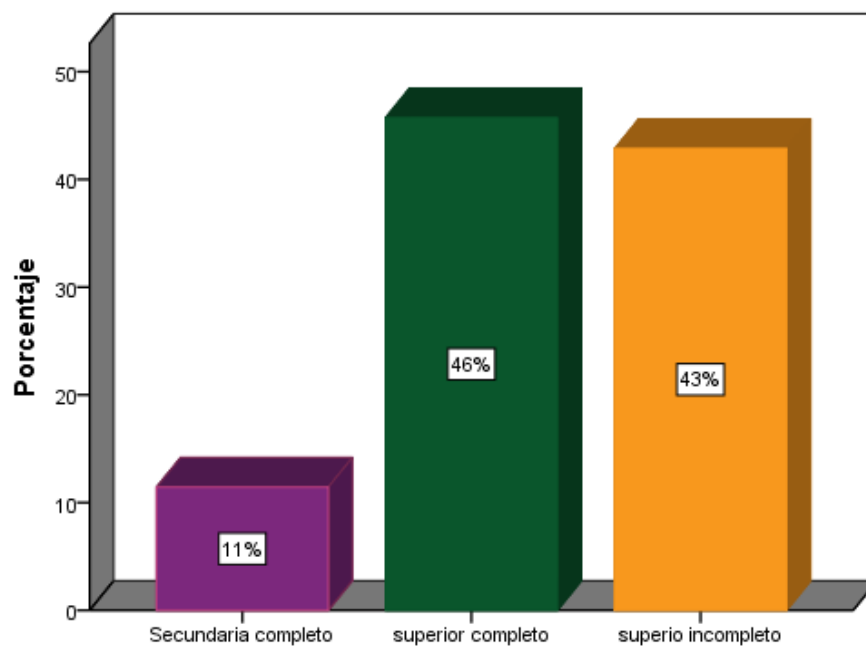


Figura 4. Datos sociodemográficos de los colaboradores según el grado académico.

Interpretación: Según la información recogida, es indicado que el 11% de los colaboradores tienen secundaria completa, el 46% superior completo y el 43% superior incompleto.

4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 8.

Nivel según la variable evaluación de desempeño por competencias blandas.

Evaluación de desempeño por competencias	Frecuencia	Porcentaje
promedio	31	89
alto	4	11
Total	35	100

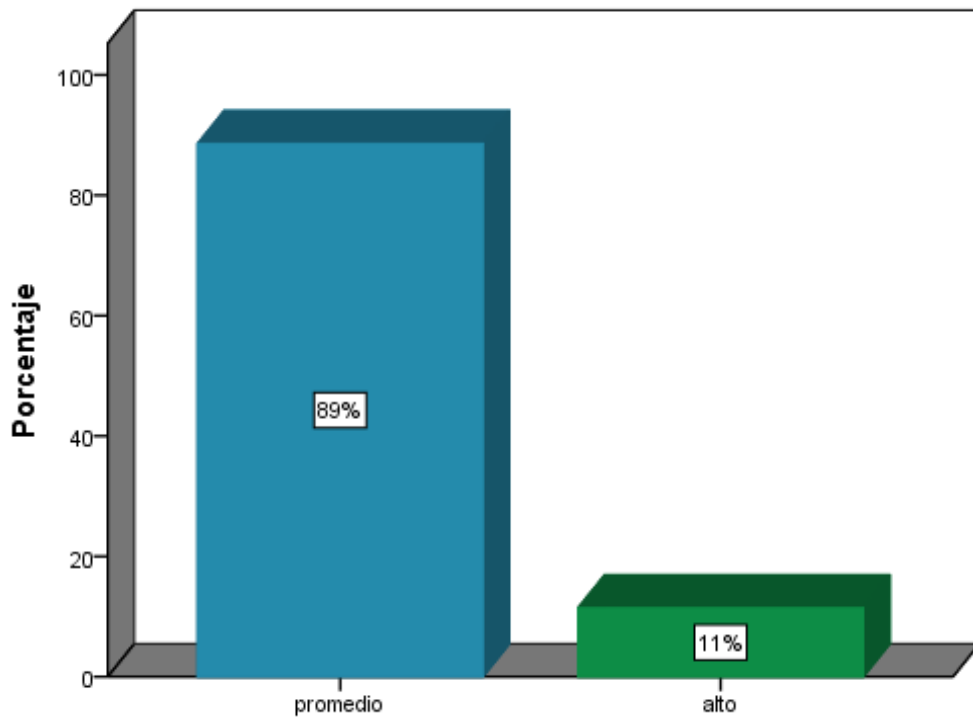


Figura 5. Nivel según la variable evaluación de desempeño por competencias blandas.

Interpretación: Según la información recogida, se refiere que en la variable evaluación de desempeño por competencias, los colaboradores demuestran un nivel promedio en un 89% y alto en un 11%.

Tabla 9.

Nivel de la dimensión competencia logro y acción

Competencia de logro y acción	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	9
Promedio	25	71
Alto	7	20
Total	35	100

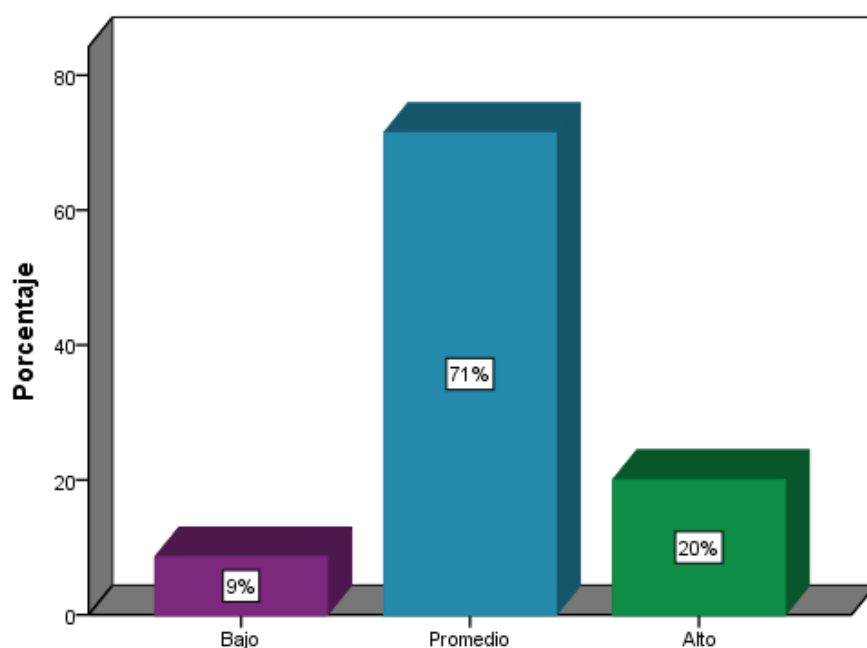


Figura 6. Nivel de la dimensión competencia logro y acción en los colaboradores.

Interpretación: Según la información recogida se refiere que, en la dimensión de competencia de logro y acción, los colaboradores se encuentran a nivel bajo en un 9%, promedio en un 71% y alto en un 20%.

Tabla 10.

Nivel de la dimensión competencia ayuda y servicio.

Competencia de ayuda y servicio	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3
promedio	30	86
alto	4	11
Total	35	100

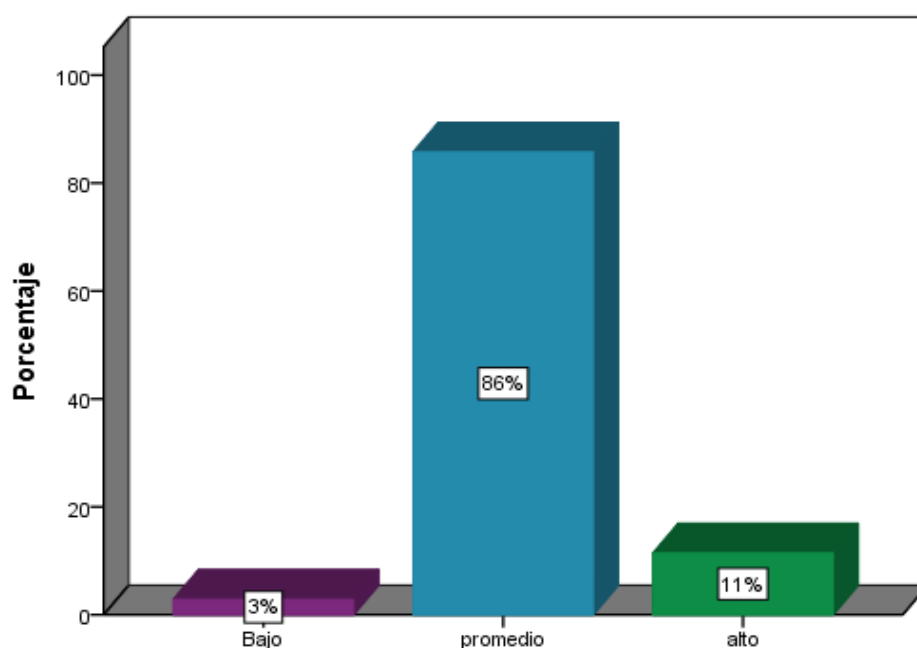


Figura 7. Nivel de la dimensión competencia ayuda y servicio.

Interpretación: Según la información recogida se refiere que, en la dimensión de competencia de ayuda y servicio, el personal se halla a nivel bajo en un 3%, promedio en un 86% y alto en un 11%.

Tabla 11.

Nivel de la dimensión competencia de influencia.

Competencia de influencia	Frecuencia	Porcentaje
promedio	31	89
alto	4	11
Total	35	100

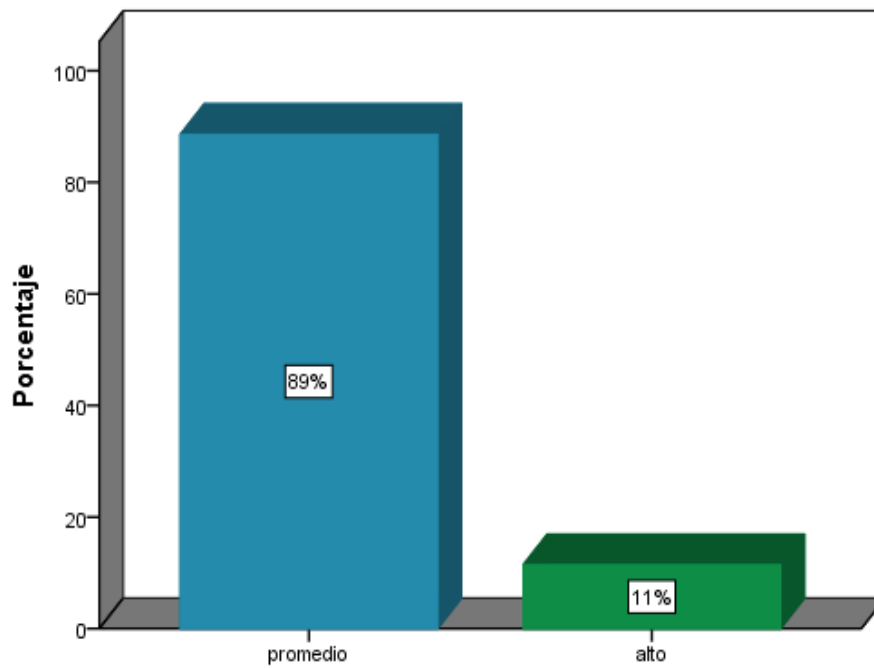


Figura 8. Nivel de la dimensión competencia de influencia.

Interpretación: Según la información recogida se refiere que, en la dimensión de competencia de influencia, los colaboradores se encuentran a nivel promedio en un 89% y alto en un 11%.

Tabla 12.

Nivel de la dimensión competencias gerenciales.

Competencias Gerenciales	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	46
promedio	18	51
alto	1	3
Total	35	100

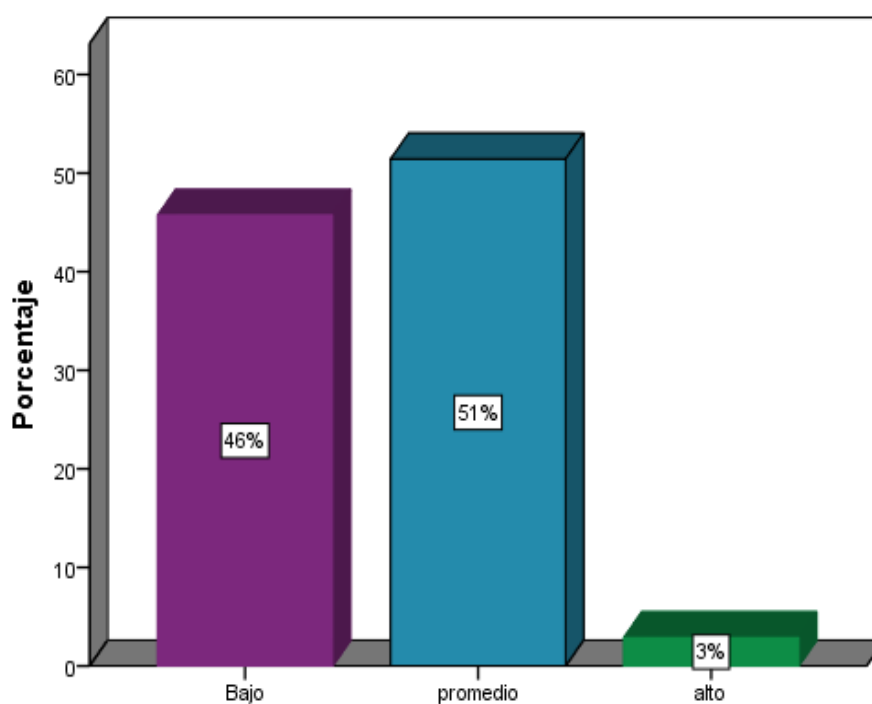


Figura 9. Nivel de la dimensión competencias gerenciales.

Interpretación: Según la información recogida se refiere que, en la dimensión de competencias gerenciales, los colaboradores se encuentran a nivel bajo en un 46%, promedio en un 51% y alto en un 3%.

Tabla 13.

Nivel de la dimensión competencias cognoscitivas.

Competencias cognoscitivas	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	3
promedio	31	89
alto	3	9
Total	35	100

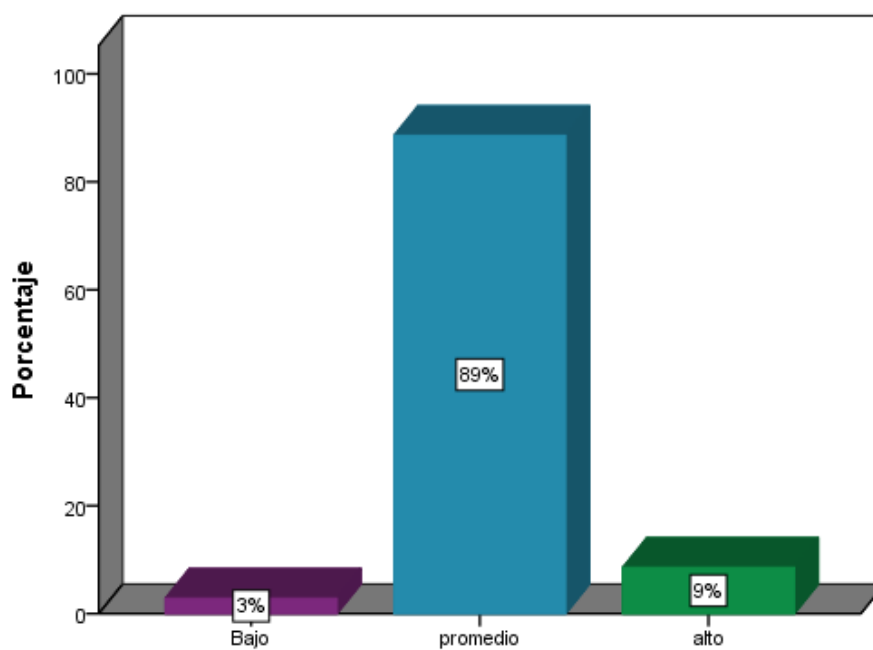


Figura 10. Nivel de la dimensión competencias cognoscitivas.

Interpretación: Según la información recogida se refiere que, en la dimensión de competencias gerenciales, los colaboradores se encuentran a nivel bajo en un 3%, promedio en un 89% y alto en un 9%.

Tabla 14.

Nivel de la dimensión competencia de eficacia personal.

Competencias de eficacia personal	Frecuencia	Porcentaje
promedio	16	46
alto	19	54
Total	35	100

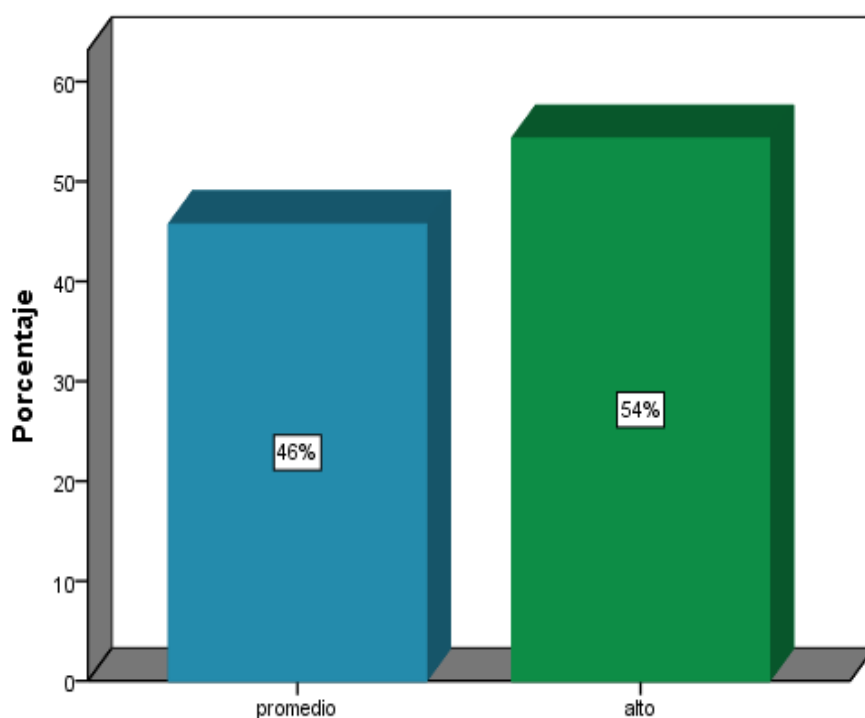


Figura 11. Nivel de la dimensión competencia de eficacia personal.

Interpretación: Según la información recogida se refiere que, en la dimensión de competencias de eficacia personal, lo colaboradores se encuentran a nivel promedio en un 46% y alto en un 54%.

4.3. Procesamiento de los resultados

Para el propósito de procesar la información obtenida se estructuró una base de datos en una tabla de Excel, donde se organizó por dimensiones los respectivos ítems evaluados donde se fue registrando la validez de respuestas seleccionadas. Después de ello se desarrolló la sumatoria de los ítems asignados a cada dimensión además de la variable en general, teniendo como propósito el establecer el rango del baremo al cual pertenece.

Luego se seleccionó la escala del baremo alcanzado por cada dimensión además de la variable, para transferir dichos valores al Programa SPSS 22, donde por intermedio de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron finalmente las tablas y figuras, que resume los resultados obtenidos.

En las tablas y figuras se aprecian los porcentajes hallados por cada nivel o escala del baremo generando un mejor análisis y comprensión de la realidad encontrada.

4.4. Discusión de los resultados

En este apartado, se analiza los resultados encontrados en el muestreo del estudio, estableciendo la coincidencia o diferencia con las teorías y determinaciones brindadas por otros autores sobre la misma temática de investigación. Según la información recogida sobre la variable evaluación de desempeño por competencias blandas, se determina que los trabajadores de Nova Escuela se encuentran mayormente en un 89% en el nivel promedio. Este resultado se diferencia del estudio realizado por Mejía, J (2016), en su investigación de tipo descriptiva titulada “Evaluación de desempeño con enfoque en las competencias

laborales” quien consideró una muestra de 123 agentes de servicio telefónico con edades comprendidas desde 18 a 50 años, de género masculino y femenino, donde el 81 % de la muestra presenta un desempeño alto. Este resultado reafirma la necesidad de implementar la evaluación de desempeño, así como herramientas de mejora a fin de contar con colaboradores altamente eficaces manteniendo el enfoque vinculado al cumplimiento de objetivos.

Las informaciones obtenidas en este presente estudio referente a la dimensión competencias de logro y acción, determinaron que el personal de Nova Escuela presenta en 71% un nivel promedio, no presentando coincidencia directa con la obtención de resultados por Gil, I.; Patricio, G. y Castro, M. (2015) quienes analizaron el nivel de orientación al logro en 23 ejecutivos comerciales de una empresa industrial, concluyendo que el 94.58% del personal muestra un bajo nivel. En dicho sentido, no obstante, ambos estudios miden la misma dimensión se puede evidenciar que el personal de Nova Escuela posee esta competencia más consolidada y madurada proyectada a manejarse a un nivel alto con el debido refuerzo y orientación del caso.

Los colaboradores de Nova Escuela presentan en la dimensión de competencias gerenciales en el nivel promedio en 51%, resultados que no coinciden con lo propuesto por Carmona. (2016), en su investigación titulada “Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera mediante la evaluación de 306 grados”, donde obtuvo como resultado final que la competencia gerencial representada por el indicador de liderazgo y desarrollo de personas son las competencias más bajas, las cuales al igual que en el resultado de este estudio deben de ser abordadas y desarrolladas ya que se encuentran 100% relacionadas con el factor humano.

Por otro lado, los colaboradores de Nova Escuela presentan preponderantemente el nivel promedio del 86% en la dimensión de ayuda y servicio, lo cual guarda cierta correspondencia respecto a lo fundamentado por Paredes, E. (2017), quien desarrolló la investigación titulada “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz 2017”, determinando que la dimensión de ayuda y servicio está aprobado en un 49%, destacando entre ambas investigaciones la facilidad que tienen los colaboradores en ayudar y dar atención a las exigencias del ambiente e intentar satisfacerlas.

Finalmente, habiendo identificando la relación en varias dimensiones e indicadores analizados en este presente estudio con los resultados de diversos autores, se reafirma la necesidad de identificar, abordar, desarrollar y fortalecer la mejora en capacidad de trabajo mediante una valoración del ejercicio de función en Nova Escuela teniendo como intención el forjar personal con un perfil profesional y personal más potencial acorde a la demanda de la organización.

4.5. Conclusiones

Según las informaciones conseguidas en la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

- Los resultados de la evaluación de desempeño por competencias blandas que presentan los colaboradores de Nova Escuela, demuestran que se ubican en un 89% a nivel promedio y alto en un 11%, concluyendo que a nivel general es favorable en la generación

de capacidades para el trabajo que presentan los colaboradores.

- Los colaboradores presentan en la dimensión competencia logro y acción un nivel promedio en un 71% y alto en un 20%; lo cual evidencia que se encuentra encaminado hacia el nivel esperado en acciones como la organización y predisposición para actuar y obrar en mayor medida de lo debido o estimado del trabajo asignado.

- Se demuestra que de acuerdo al resultado obtenido en la dimensión ayuda y servicio, lo colaboradores de Nova Escuela presentan un 86% a nivel promedio, determinándose que desarrollan un nivel dentro de lo esperado en relación su interés y apertura de ayudar otros, en función de averiguar qué carencias tienen y procurar cubrirlas.

- Los colaboradores de Nova Escuela manejan en relación de la dimensión competencia de influencia un nivel promedio de 89% y alto en un 11%, evidenciándose que sus habilidades y competencias para mantener relaciones interpersonales sustentables a pesar de los años y de persuasión son favorables, le permite llegar a la realización de las metas propuestas en la organización.

-Se determina que los colaboradores presentan en la dimensión de competencias gerenciales un nivel bajo en un 46% y en un 51 % presentan nivel promedio, lo cual demuestra que se debe fortalecer habilidades y competencias como el liderazgo, jefatura y establecimiento de grupos para trabajar entre otros.

- Los colaboradores demuestran en la dimensión de competencias cognoscitivas un nivel promedio de 89% y alto en un 9% evidenciando que sus habilidades y competencias

frente al análisis, criterio y comprensión de situaciones complejas es oportuna logrando identificar aspectos claves para avanzar en miras a la consecución de metas.

- La dimensión eficacia personal es percibida por los colaboradores a nivel promedio en un 46% y a nivel alto en un 54%, ante ello podemos concluir que se encuentran dentro de lo esperado por la organización en competencias laboral tales como el autocontrol, seguridad personal, flexibilidad y compromiso organizacional las cuales le permiten al colaborador poder alinear sus propias necesidades a los propósitos que tiene la empresa por un bien común

4.7. Recomendaciones

- El departamento encargado de los recursos humanos en coordinación con la alta dirección (jefaturas y gerencias) debe proponer en implementar un plan de refuerzo a través de talleres, dinámicas, capacitaciones que permita homologar, elevar y mantener el nivel competencias laborales en la organización.

- Los colaboradores de Nova Escuela deben de seguir trabajando en mantener los estándares esperados en relación al resultado y calidad de trabajo, con el propósito de obtener objetivos que superen las expectativas, la jefatura inmediata en coordinación con recursos humanos deberá ser el responsable de hacer el seguimiento e intervenir oportunamente a fin de poder evidenciar una mejora continua.

- La jefatura inmediata debe asumir el rol de motivar a los colaboradores, en mantener fortalecida su predisposición y actitud de empatía en relación a su cliente interno y externo, con la finalidad de procurar un clima laboral cálido orientado a satisfacer las demandas del

entorno.

- El departamento encargado de los recursos humanos en coordinación con la alta dirección deberá de trabajar en un plan de intercambio entre áreas, que le brinde la oportunidad al colaborador desarrollar relaciones interpersonales fuera de su área directa y poder generar herramientas sociales (comunicación, persuasión, etc.) con mayor alcance que facilite el cumplimiento de los propósitos fijados y así elevar el nivel de dicha competencia en la actualidad.

- El departamento encargado de los recursos humanos junto a la Gerencia de Nova Escuela deberán de implementar un plan de intervención inicialmente dirigido al equipo de jefaturas, identificando las competencias deseadas en esta dimensión para el cumplimiento del plan estratégico, a posterior las jefaturas hacia sus responsables y así sucesivamente en cada escala de la organización.

- La jefatura inmediata debe motivar al colaborador a desarrollar actividades en simultaneo, proyectos a largo plazo, manejo de indicadores de gestión entre otras actividades son acciones que se pueden implementar según los rangos de colaboradores en cada área con el propósito de elevar el nivel de las competencias cognoscitivas.

- El departamento encargado de los recursos humanos debe identificar claramente a través de encuestas de interés en los colaboradores hacia donde orientan sus acciones y que expectativas de permanencia y desarrollo tienen en correspondencia con la organización con la finalidad de fortalecer capacidades de eficiencia personal asegurando la realización de objetivos por ambas partes.

CAPITULO V

PROGRAMA DE INTERVENCION

5.1. Denominación del programa

“Taller competencias blandas para los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019”

5.2. Objetivo General

- Reforzar estrategias y herramientas para fortalecer las competencias blandas en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019.

5.3. Objetivos específicos

- Incrementar competencias orientadas al logro y acción tales como, búsqueda de información, preocupación por el orden, calidad, precisión e iniciativa.

- Facilitar herramientas para el entendimiento interpersonal y orientación al cliente que asegure la identificación de necesidades mediante la escucha activa y comunicación con su entorno inmediato, así como externo.

- Fortalecer actitudes positivas como labores grupales, la cooperación, liderazgo, desarrollo y dirección de personas frente a retos organizacionales.

5.4. Justificación del problema

Hoy en día las compañías han tomado mayor importancia en poder contar con colaboradores que no solo tengan el conocimiento para poder desarrollar alguna actividad si no sobre todo las capacidades para poder hacerlo, es precisamente el saber hacer es lo que se denomina competencias blandas, las cuales son de fundamental importancia para la realización de objetivos. Al no contar con colaboradores capacitados, orientados hacia las competencias que las organizaciones buscan se puede proyectar un clima laboral tenso, un colaborador desmotivado, frustrado lo cual no solo se ve evidenciado en su actitud si no en la calidad de resultado de su trabajo además de una baja producción.

Manjarrez (2015), en el artículo titulado “La importancia de las competencias en el mundo laboral” refiere que por muchos años se consideraba que solo contar con instrucción posibilitaba la apertura de oportunidades y mientras mayores estudios tuviera uno, era mejor. Sin embargo, en la actualidad ya no es suficiente contar con maestrías, doctorados y cualquier otro estudio complementario, las empresas tomaron conciencia que las personas tenían los conocimientos, pero no la práctica además de la consolidación de competencias que le permite canalizar el conocimiento adquirido. Y eso afecta en las organizaciones, pues mientras están pagando un salario por conocimientos, la realidad es que el colaborador apenas está aprendiendo a consolidar las competencias como las labores grupales, liderazgo, comunicación entre otras que le permitirán llegar a los objetivos planteados y mientras lo domina, se afecta la producción de la organización, la carga de trabajo, etc.”.

Es importante poder identificar a un colaborador que cuente tanto con el conocimiento técnico (competencias duras) así como con las habilidades (competencias blandas), las cuales facultarán contraer los retos propuestos.

En 1973, Mc Clellan indica que, para el éxito en la incorporación de un personal, ya no resulta suficiente el título que aportaba y el resultado de las evaluaciones psicológicas, sino el desempeño que tiene mayormente estaba sujeto a las particularidades individuales del sujeto y de sus competencias más que de su inteligencia, hoja de vida y experiencia.

Para Henry (2008), en el artículo escrito para el portal Eempleo titulado “La importancia de las competencias en el mundo laboral”, reseña que conocer las competencias del personal resulta vital porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones, conocer sus capacidades para liderar, orientarse a resultados, trabajar en equipo, comunicarse asertivamente entre otras competencias será valioso. El no contar con colaboradores que cumplan con las competencias requeridas pondrá en riesgo la ejecución de las finalidades organizacionales.

Finalmente es importante tener en consideración que actualmente las empresas tienen que hacer frente a la rápida evolución de su entorno competitivo, adaptarse a las nuevas demandas del mercado, no sólo en términos de conocimientos y tecnologías, sino también en términos que impliquen la capacidad de sus colaboradores dándoles lugar a desenvolverse de forma adecuada. Por otro lado, no solamente es cuestión de esperar que el colaborador actual o futuro cuente desde ya con las competencias en el nivel esperando, existe también una responsabilidad por parte de la institución potenciar y reforzar a los colaboradores.

5.5. Objetivos por cada sesión

Para el “Taller de Reforzamiento de las Competencias blandas en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019” se está contemplando el desarrollo de 8 sesiones, donde se detallará a continuación las metas propuestas a obtener:

Sesión 1

- Nombre: Logro de objetivos y flexibilidad.
- Objetivo: Reforzar la capacidad de logro de objetivos y adaptarse a diferentes situaciones.
- Actividad: Dinámica: Rompecabezas, cada participante recibe cuatro piezas de un rompecabezas, con la indicación que la consigna es armar una figura con las piezas que se le van a entregar (piezas rompecabezas hechas en cartulina).

El facilitador planteará las siguientes reglas:

- 1) No se puede hablar entre los participantes.
- 2) Ningún competidor hará abandono de sus piezas.
- 3) Ningún competidor hará entrega de sus piezas.

Se entregan las piezas y cada participante comienza a armar “individualmente” SU rompecabezas se arma en conjunto, con las piezas de todos los participantes. Es imposible armar uno individualmente, entonces SIN HABLAR deben concertar en armar el rompecabezas TOTAL con las piezas de todos los participantes.

Al final de la actividad de aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:
 - 1) Materiales: cartulina de colores, tijeras con formas variadas, etiquetas autoadhesivas, limpia tipo.
 - 2) Humanos: 1 facilitador – 35colaboradores
 - 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
 - 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 20 personas.

Sesión 2

- Nombre: Trabajo en equipo y flexibilidad.
- Objetivo: Fortalecer las actividades grupales, así como la capacidad para adaptarse a nuevos retos.
- Actividad: Dinámica: Memo de Gerencia, el grupo se colocará en ronda, y el facilitador colocará los materiales en el centro, planteando la siguiente situación: El grupo de participantes representa a un comité de una nueva entidad pública que está creciendo en prestigio. El facilitador hace el papel de Gerente de la entidad y solicita el boceto de determinado objeto de merchandising para entregar a cada municipio al final de temporada. El Gerente General plantea la representación de algún objeto que los represente, que sea distinguido y de utilidad. Se deja trabajar a los participantes en el diseño, y a los 15 minutos se les dice que se ha hecho un tanteo de otra entidad, y para diferenciarse necesitan que el objeto esté relacionado con las 3 regiones del Perú (la costa, la sierra y la selva). Se les deja trabajar, a los 10 minutos hay el aviso

de la llegada un mail de la secretaría de medio Ambiente, en donde se sugiere que para este año todas las entidades públicas deberán entregar al final de temporada merchandising ecológico, a favor de una campaña nacional que se está llevando a cabo. Se les dará 15 minutos para lograr el producto final.

Al finalizar cada actividad de aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:
 - 1) Materiales: Hojas bond blancas, cartulina de colores, plumones de colores, goma, hojas de árboles, plásticos, botellas, cajas de cartón de tamaño mediano y pequeño, etiquetas autoadhesivas.
 - 2) Humanos: 1 facilitador – 35colaboradores
 - 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
 - 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 20 personas y 4 carpetas y mesas medianas.

Sesión 3

- Nombre: Comunicación asertiva y trabajo en equipo.
- Objetivo: Incrementar la capacidad para transmitir de forma clara y oportuna ideas de manera individual y en equipo.
- Actividad: Dinámica: Instrumentos musicales, el facilitador organizará equipos de trabajo al azar, y colocará en el centro materiales variados. Les dirá que tienen esos materiales para armar instrumentos musicales, y que en 30 minutos deberán lograr armar una orquesta, cada participante con un instrumento distinto.

Al finalizar cada actividad se aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:
 - 1) Materiales: Cartulinas, cartones, tijeras, gomas y etiquetas autoadhesivas
 - 2) Humanos: 1 facilitador – 35 colaboradores
 - 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
 - 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 20 personas y 4 carpetas o mesas medianas.

Sesión 4

- Nombre: Comunicación asertiva.
- Objetivo: Afianzar la competencia comunicativa e identificar los intereses del otro.
- Actividad: Dinámica: Mi mayor deseo, el facilitador reunirá al grupo y les pedirá que tomen un lápiz y papel. Les indicará que cada uno debe escribir su mayor deseo, incluyendo las 4 características principales, sin que el resto de sus compañeros lo vea. Luego se formarán parejas, y tendrán 10 minutos para hacer preguntas y poder develar el deseo de su compañero, y 10 minutos se hará la segunda vuelta. Las reglas que se les dará son las siguientes:
 - 1) Quien está preguntando no puede realizar preguntas directas o cerradas acerca del deseo (¿cómo cuál es tu deseo?, o tu deseo es un gran perro?).
 - 2) Quien está siendo consultado no puede mencionar directamente su deseo, ni las características del mismo.

Al término de la dinámica se realizan recomendaciones acerca de la actividad realizada donde se motiva al colaborador a identificar los comportamientos realizados y relacionarlas a las competencias desarrolladas.

Al culminar cada actividad se aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:
 - 1) Materiales: Hojas y lapiceros para todos los participantes y etiquetas autoadhesivas.
 - 2) Humanos: 1 facilitador – 35 colaboradores
 - 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
 - 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 20 personas, además de 20 sillas.

Sesión 5:

- Nombre: Liderazgo y motivación
- Objetivo: Impulsar la capacidad de influencia en el entorno y motivar al equipo en miras a la consecución de objetivos.
- Actividad: El facilitador formará subgrupos, y les planteará que deben elegir a un participante para postular como DT de la selección nacional de fútbol. Tendrán 15 minutos para idear su plan y presentarlo al resto de los equipos. Contarán con cartulinas, papeles, lápices y plumones para soporte. Se les brindará la siguiente información de interés:
 - 1) La selección nacional no se presenta a un mundial desde el año 1950.
 - 2) Posee muy buenos jugadores que destacan en los principales clubes nacionales y extranjeros.

- 3) El presupuesto asignado no permite comprar nuevos jugadores, por lo menos hasta que los cánones por publicidad comiencen a mejorar si es que ganan partidos.
- 4) La población en general está desmotivada, no ve a los ídolos de antaño relegados en el fútbol actual.
- 5) Es imperativo que la selección comience a ganar para mejorar la imagen pública y los ingresos.
- 6) Su elección es por 4 años, renovable.

Al finalizar cada actividad de aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:

- 1) Materiales: Cartulinas y papeles de colores, lápices, plumones, y etiquetas autoadhesivas.
- 2) Humanos: 1 facilitador – 35colaboradores
- 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
- 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 20 personas, además de 20 sillas y 4 carpetas.

Sesión 6:

- Nombre: Trabajo en equipo.
- Objetivo: Reforzar la capacidad de trabajo por una finalidad colectiva.
- Dinámica: Dinámica: El cuadrado, Les facilitador conformará sub grupos y les dirá que deberán cubrir sus ojos, y sin ver deberán coordinarse para formar un cuadrado.

Al finalizar cada actividad de aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:
 - 1) Materiales: Soga, cintas o paños para cubrir los ojos y etiquetas autoadhesivas.
 - 2) Humanos: 1 facilitador – 35 colaboradores
 - 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
 - 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 50 personas.

Sesión 7:

- Nombre: Comunicación asertiva y flexibilidad.
- Objetivo: Acentuar una clara y oportuna comunicación con diversas personas y situaciones.
- Actividad: Dinámica: El refugio subterráneo, el facilitador indicará al grupo que les entregará un formato donde se les planteará una situación a resolver. Se les informará que tendrán 15 minutos para pensarlo individualmente, y completar sus resultados. Luego se compartirá en el grupo las respuestas, y deberán llegar a un consenso general, completando los resultados en la segunda columna.

Hoja de trabajo: Refugio Subterráneo: Imagine que nuestra ciudad corre riesgo de sufrir un bombardeo. Se aproxima un hombre y les pide una decisión inmediata. Existe un escondite bajo tierra el cual únicamente puede cobijar a seis personas. Doce desean ingresar ahí. Los siguientes son los rasgos de las personas.

Haga su elección y quédese solo con seis:

- 1) Un violinista de 40 años, drogadicto.

- 2) Un abogado de 25 años.
- 3) El abogado, tiene su esposa de 24 años, quien recién salió del manicomio. Los dos desean quedarse ahí o salir.
- 4) Un cura de 75 años.
- 5) Una meretriz de 35 años.
- 6) Un ateo de 25 años, causante de muchos asesinatos.
- 7) Una universitaria que hizo compromiso de pureza.
- 8) Un científico de 28 años, quien solamente ingresaría ahí si lleva su arma con él.
- 9) Un orador fanático de 21 años.
- 10) Una joven de 12 años, con retraso subnormal.
- 11) Un afeminado de 47 años.
- 12) Una dama de 32 años, que tiene problemas psiquiátricos y padece de trastornos de epilepsia.

Ahora por favor enumere en orden de importancia a las 06 personas seleccionadas y de manera grupal escriban una breve argumentación.

Hoja de Respuesta:

Personal: 1) – 2) – 3) – 4)- 5)- 6) -

Grupal: 1) – 2) – 3) – 4)- 5)- 6) –

Al finalizar cada actividad de aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:

- 1) Materiales: Copias del ejercicio y hojas de respuesta para cada participante, lapiceros y etiquetas autoadhesivas.
- 2) Humanos: 1 facilitador – 35 colaboradores
- 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
- 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación, 20 sillas y 10 carpetas.

Sesión 8:

- Nombre: Comunicación asertiva.
- Objetivo: Transmitir opiniones en forma manera clara y fluida.
- Actividad: Dinámica: Ausente, el Facilitador da una breve introducción, un panorama de la actividad sin señalar los objetivos. El Facilitador formará 4 subgrupos. Se distribuye una copia de la Hoja de Información a todos los participantes y se les dan 15 minutos para que cada persona la estudie y tome notas de cómo resolver el problema. En el término del lapso estimado, indica el animador que por sub grupos poseen 30 minutos a fin de tratar la dificultad y hallar una solución conjunta sobre qué debe hacer Fernández.

Hoja de trabajo: El Ausente – Antecedentes: El revisor de verificaciones Roberto Fernández, estuvo durante cinco meses en el departamento de verificación de la calidad. Fue ascendido debido a su labor destacada en el departamento de investigación y desarrollo. Aunque sus nuevos subordinados no dudan en su capacidad como ingeniero, se quejan porque su colega de labores Felipe Núñez, ha sido olvidado por favorecer a "un extraño".

Acontecimientos críticos: Fernández fue requerido por su inspector a que mande un componente idóneo" para investigarlo y aplicarlo en apoyo de una dificultad particular por espacio de 4 días. Fernández luego de revisar el componente entrevistó a Nuñez y determinó que él era el idóneo. En la tarde del viernes, Fernández citó a su despacho a Nuñez y le expresó: "Hay una tarea particular que el supervisor escogió en el departamento de investigación y desarrollo y requiere apoyo. Dado que nuestra labor es adaptable pensé en usted por un periodo breve, inicia el lunes.

Nuñez hizo la pregunta: ¿y a mí por qué? La labor que realizo acá me agrada. ¿Hay algún reclamo sobre mi labor? Con un movimiento de cabeza Fernández dijo: "Claro que no, sin embargo, hoy no dispongo de tiempo para tratarlo. El día lunes vaya allá durante la mañana". Nuñez salió muy enojado de la oficina de Fernández.

En la mañana del lunes el superintendente llamó a Fernández: "Pensé que había mandado a Nuñez a ayudarme. Tengo mi agenda muy recargada con un empresario y Nuñez debe estar acá de inmediato". Fernández respondió: "dije a Nuñez vaya con usted esta mañana. Nuñez no vino acá y debió llamar a eso de las 9 am para informar que no vendría. Mandaré pronto a otro personal." En el momento que Fernández tomaba el teléfono para comunicarse con la casa de Nuñez, ingresó su asistente informando que recién llamó la señora de Nuñez: "la señora informó que su esposo había enfermado y posiblemente se ausentaría un tiempo".

En la mañana del miércoles, hubo una junta a la que Fernández fue, salió a responder una llamada. Al momento de volver a la reunión, pudo escuchar decir a uno de sus empleados ubicado a espalda suya: "A Nuñez ciertamente todo le salió perfecto la noche pasada". Durante lo que quedó de reunión, los hombres evitaron las miradas de Fernández. El viernes Nuñez llegó con un certificado médico incapacitándolo por cuatro días. Fernández sabe que la gente está esperando lo que va a hacer.

Al finalizar cada actividad de aplicará un cuestionario de evaluación.

- Recursos:

- 1) Materiales: Hoja para informe de ausente para cada participante, papel y lápiz para cada persona, lapiceros y etiquetas autoadhesivas.
- 2) Humanos: 1 facilitador – 35colaboradores
- 3) Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), laptop o computadora estacionaria.
- 4) Infraestructura: 1 aula con optima iluminación y ventilación, 20 sillas y 4 carpetas.

5.6. Sector al que se dirige

El programa de intervención está dirigido a los 35 colaboradores de Nova Escuela, sede Lima – Periodo 2019 dividido en dos grupos.

5.7. Establecimiento de conductas problemas / metas

Podemos definir como conductas problemas al comportamiento no alineado que expresa una persona al interior de un ambiente específico (trabajo, familiar, social, etc.) en esta oportunidad nos enfocaremos al ámbito laboral.

En primer lugar, se hará referencia a la desmotivación laboral, Artigas. M (2016), refiere que “La desmotivación laboral es un problema para el colaborador y la organización. Según los agentes, es básicamente primordial entender al desaliento del personal como una afectación evidente para su negocio. En cuestión de producción una compañía, esta sufre una

baja de hasta el 40% en el momento que los colaboradores no están a gusto en su puesto de trabajo. Cuando alguien tiene desmotivación no rinde al máximo de su capacidad y su comportamiento negativo llegaría a perjudicar el ambiente de trabajo en general en la organización”.

Además, referente a semejante tema, Torres. R (2018), refiere que “En una empresa con trabajadores sin motivación el 20% del horario de trabajo significa una pérdida de tiempo y de recursos y materiales, el 55% de la jornada no es productiva.

Se estima que 6 de cada 10 trabajadores revisan páginas web que no guardan correspondencia a su labor diaria. Efectivamente, lo que con más asiduidad buscan tiene correspondencia con portales de redes sociales, de las cuales las preferidas son Facebook y LinkedIn.

Al momento de hablar de hacemos referencia Cuando hablamos de estimulación hacemos referencia al total de propósitos que el individuo toma en consideración o anhela fervientemente. Cuando estas metas comienzan a extinguirse o son advertidos tan inviables o lejanos del presente, se manifiesta el desaliento y las pocas ganas para ejercer nuestras tareas. Algunas causas que explican estas situaciones pueden estar relacionadas con: Las posibilidades de mejora o el estancamiento, mala comunicación en la empresa, clima laboral poco favorable, salario bajo, no hay plan de desarrollo”.

De igual importancia se encuentra el comportamiento de falta de liderazgo donde, Corba. V (2009) refiere que: “Los mandos medios no asumen su responsabilidad como líderes y se ponen del lado de sus subordinados, oponiéndose a la empresa, los mandos superiores no saben conducir personas (no son líderes), los colaboradores están desmotivados y no se saben qué hacer, a pesar de pagarles en tiempo y forma, los incentivos de cualquier tipo resultan insuficientes, siempre piden más, los colaboradores no valoran la

relación con el cliente, se queja constantemente, no se sienten reconocidos en sus esfuerzos. La respuesta a todas estas tiene el mismo origen: ausencia de liderazgo.”.

Martínez. I (2018) concluye concerniente a la ausencia de actividades grupales que “El grupo laboral consiste en una organización de talentos para potenciar un proyecto, el proyecto de empresa. Hay habilidades complementarias, el trabajo que realiza una persona es un eslabón en la cadena, cada esfuerzo suma, pero también puede restar. Así como la contribuye a los éxitos, hay situaciones que constituyen barreras para su realización. Puede ser actitud, falta de cultura para efectuar actividades grupales, para colaborar, debido a conflictos por diferentes estilos de pensamiento. En el proceso de crecimiento, de alcanzar el éxito, es importante monitorizar el desempeño, que va bien, que resta por hacer, que es lo que limita la actividad grupal de una empresa. El no reforzar la competencia del trabajo grupal puede conllevar a: no asumir responsabilidades, no compartir la misma visión, generar ambientes de trabajo negativos, entre otros”

Por otro lado, las conductas metas, es el objetivo cumplido, la realización del logro dentro de las capacidades profesionales planteadas.

Sánchez. L (2013), refiere que “La motivación laboral es una característica que no debe estar ausente en el personal. Supone una renovación del atributo al momento de desarrollar una tarea, así mismo a modo de sostener un clima grato y dinámico. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Contar con personal motivado de forma cómoda se convertirán en personal involucrado y presentando ganas de sumar. La motivación laboral hace mención a la competencia de una compañía para tener comprometido al personal en brindar su mayor productividad y alcanzar así, los objetivos

empresariales marcados por la organización. Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad y las actividades en grupo de las distintas labores que efectúan. Igualmente, cada integrante de la empresa se siente realizada en su zona de labores y se identifique con las cualidades de la organización. De esta forma, los trabajadores se consideran miembros de importancia en la organización y trabajar para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa”.

Rivera de la Cruz. L (2012), describe acerca del Liderazgo que “es preponderante el liderazgo dado que es esencial para la existencia de toda organización. Es importante, ya que cuenta con la competencia de un líder para la dirección y orientación. Una empresa tiene la posibilidad contar con una planificación apropiada, dominio, etc. y dejar de existir por la carencia de un jefe idóneo. Inclusive, a la mencionada empresa le puede faltar un planeamiento y dirección, no obstante, contando con un jefe capaz que lo lleve a sobresalir adelante. Es difícil el trabajo de un jefe, tiene que mostrar competencia para entablar una comunicación de calidad y un talento para la unificación, consiste en lograr que los integrantes de la empresa liberen su ímpetu para la consecución de una meta general. El papel de la comunicación es tener protagonismo que le permita la difusión de nuestro sentir interior del modo en que lo sentimos. Las acciones eficaces hechas de manera colectiva y sin desconexiones son permitidas por la integración.

Toro. Luz (2015), refiere acerca de las actividades colectivas en las organizaciones que “Permite establecer espacios de creatividad e innovación, que motiva la participación ágil y diligente de los colaboradores, con la implementación de un clima de trabajo de atención recíproca, desprovista de la consideración de las escalas jerárquicas, por el contrario, poniendo en valor sin distinción todas las opiniones, que son dirigidas hacia la realización de los propósitos de la empresa. Que los colaboradores trabajen en equipo genera poder llegar a conocer sus capacidades, limitaciones, formas de pensar y de enfrentar

diferentes situaciones basado en la tolerancia generando integración, el respeto, convivencia sana, permitiendo sacar un provecho de una forma más eficiente de cada idea que individualmente no tendrían impacto en la empresa”.

5.8 Metodología de la intervención

La metodología de intervención que se aplicará será un taller, el cual se desarrollará en 8 sesiones manteniendo por cada sesión un enfoque de aprendizaje práctico donde se orientará a identificar, reforzar y potenciar diversas competencias blandas que permitirán al colaborador contar un perfil más completo y poder tener herramientas de fácil aplicación en su actividad laboral diaria, alineado a las finalidades de la organización, al término de cada sesión se aplicará un cuestionario de evaluación.

A fin de conseguir tener mayor conocimiento sobre la metodología que se utilizará se detalla lo siguiente: el taller apela a la experiencia del participante, el cual será dirigido por un animador tolerante e interesado en realizar la actividad de modo más fácil. Además, la persona encargada de la capacitación es el participante, por lo que se convierte en protagonista, gracias a que se llevan a través de dinámicas y prácticas que admiten la experimentación, la colaboración y la comparación de conocimientos. El taller “es estructurado sobre una perspectiva de integración e interdisciplinaria, en la cual el guía deja de instruir de manera ortodoxa; por el contrario, se convierte en un asistente técnico que ayuda a aprender. Los participantes aprenden haciendo, pueden establecer una organización en conjunto a la actividad personalizada del alumnado, de a dos o en agrupaciones cortas, toda vez que la actividad efectuada vaya más allá de un sutil entendimiento, llegando a ser

de este modo, una enseñanza globalizada con inclusión de la práctica. Algunas de las técnicas aplicables en los talleres son:

- Técnicas vivenciales
- Técnicas que aplican actuación (juego de roles, dramatización)
- Técnicas auditivas y audiovisuales (radio, videos)
- Técnicas visuales (escritas, graficas)

Algunas de las características que se pueden identificar son:

- Trabajo en equipo.
- Participación.
- Es un proceso de apertura – desarrollo – cierre.
- Promueve generación de aprendizaje y transformación “se entra de una forma y se sale de otra”.
- Unificación de la teoría y la práctica (aprender haciendo, hacer aprendiendo).
- Aprendizaje en la práctica.

Según, Maceratesi (1999) la constitución del taller está basada en la convocatoria grupal de individuos, los cuales efectúan desempeños o roles corrientes u ordinarios, a fin de hacer un análisis y un estudio de las dificultades y producir soluciones de conjunto. Además, el taller cuenta con valores a favor como la de estimular el desarrollo del entendimiento y la destreza intelectual, beneficiando el entendimiento de los procedimientos, hacer un diagnóstico de las circunstancias haciendo una elección de resoluciones convenientes. Se da la estimulación de actividades colectivas, organización de labores grupales y entrena la creatividad y la participación voluntaria.

Por otro lado, para María Teresa Gonzales Cuberes “el taller a razón del espacio y el tiempo son las experiencias, la meditación y la estimación, a modo de resumen del pensamiento, el quehacer y la experimentación. Visto como un espacio donde se dé la intervención y la capacitación.

Según Egg (1999) existen dos tipos de talleres: Un taller que modela personas para ser técnicos o profesionales con adquisición de instrucción indispensable para cuando deba ejercer en su ámbito de acción profesional o técnico de su carrera. El taller tiene orientación hacia la adquisición de competencias y aptitudes en metodología y técnica en posibilidad de darse como aplicables o no en materias de ciencia, pruebas monitoreadas o profesionales.

¿Para qué sirven los talleres?

En cuestión de desafíos, entre los más altos, según las compañías, es tener trabajadores verdaderamente responsables en la ejecución de labores en torno a las metas de la organización, identificados con la visión, la misión y valores, que además desarrollen sus competencias para poder crecer como profesionales alineados a las finalidades de la compañía. Es cierto que trabajadores con estas características, son difíciles de hallar por medio de una cita laboral, es posible capacitarlos con la ayuda de talleres para la creatividad, el cual tiene como cometido apoyar el fomento de las capacidades para la creatividad en la solución de dificultades.

En el mundo institucional cada vez más organizaciones invierten recursos para el fomento de habilidades en sus equipos de trabajo, por ejemplo, el taller de ventas consiste

en un recurso extraordinario con el cual, el personal que posee competencia en ventas logre su capacidad disponiendo de medios para la realización de tratativas más exitosas.

Los talleres se han vuelto cada vez más solicitadas entre organizaciones de todo rubro. Su necesidad ha incrementado porque han demostrado ser una herramienta para combatir a los principales enemigos del bajo rendimiento laboral. Poco a poco, las organizaciones han notado que los colaboradores motivados tienen un mejor desempeño, disposición y compromiso hacia la organización, afrontando con especial disposición los desafíos manifestados diariamente en el campo laboral.

5.9. Instrumentos / Material a utilizar

Los recursos a emplear para el taller serán:

- Recursos materiales: útiles diversos de oficina como: hojas bond blancas y de colores, plumones, cartulinas, paleógrafos, lapiceros y etiquetas autoadhesivas.
- Recursos humanos: (1) facilitador – (35) colaboradores
- Recursos Tecnológicos: equipo multimedia (proyector), parlantes, laptop o computadora estacionaria.
- Infraestructura: (1) aula con optima iluminación y ventilación con capacidad para 20 personas, sillas, carpetas y luces blancas.

5.10 Cronograma

El cronograma programado para el taller es el siguiente:

Mes	Sesiones															
	S1		S2		S3		S4		S5		S6		S7		S8	
	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2	G 1	G 2
Setiembre	■															
Octubre			■													
Noviembre					■											
Diciembre							■									
Enero									■							
Febrero											■					
Marzo													■			
Abril															■	

5.11. Cuadro resumen

En el logro de propósitos del taller se requiere de la ejecución de un conjunto de actividades, las cuales de detallas a continuación:

Sesiones	Nombre	Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo
1	Logro de objetivos y flexibilidad.	Reforzar la capacidad de logro de objetivos y adaptarse a diferentes situaciones	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
2	Trabajo en equipo y flexibilidad.	Fortalecer la labor cooperativa y la capacidad para adaptarse a nuevos retos.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
3	Comunicación estratégica y labores en equipo.	Incrementar la capacidad para transmitir de forma clara y oportuna ideas de manera individual y en equipo.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
4	Comunicación asertiva.	Afianzar la capacidad comunicativa e identificar los intereses del otro.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
5	Liderazgo y motivación.	Impulsar la capacidad de influencia en el entorno y motivar al equipo para el alcance de objetivos.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
6	Trabajo en equipo.	Consolidar la capacidad para trabajar por un propósito colectivo.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
7	Comunicación asertiva y flexibilidad	Acentuar una clara y oportuna comunicación con diversas personas y situaciones.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos
8	Comunicación asertiva.	Transmitir opiniones de modo directo y fluido.	Dinámica: Grupal	Recursos materiales, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Recursos infraestructura .	45 minutos

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles (2005). *Diccionario de comportamientos gestión por competencias* (2da reimpresión) Argentina: Editorial Granica.

Alles (2005). *Desempeño por competencias* (2da reimpresión) Argentina: Editorial Granica.

Carmona (2016). *Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados* (tesis de grado). Universidad Autónoma, México. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65174/TESIS%20YASMIN%20CARMONA-split-merge.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Casma (2015). *Relación de la Gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas Surco – Lima 2015* (tesis de Magister) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/963/TM%20CEA%20C32%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Figuerola (2013). *Evaluación de desempeño*. (portal laboral) Escuela de Organización Industrial (EOI), España. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

Garboza (2017). *Propiedades psicométricas del cuestionario de autoconcepto físico en adolescentes de los clubes de fútbol en Trujillo* (Tesis de grado), Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/670/garboza_ll.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gil, Patricio y Castro (2015). *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial* (tesis de Magister) Universidad del Pacifico, Perú. Recuperado de

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1578/Isabel_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grijalva (2012). *Neuropsicología clínica y rehabilitación neuropsicológica*. (Tesis de Maestría), Ecuador. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos95/investigacioncualitativa/investigacioncualitativa2.shtml>

Herrera (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango* (tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>

Lino (2011). *Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI* (artículo de investigación). Universitas – Revista de Ciencias sociales y Humanas de la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Recuperado de <https://universitas.ups.edu.ec/index.php/universitas/article/view/856>

Mejía (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango* (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

Montoya y Neyra (2015). *Evaluación de desempeño para determinar el nivel de competencia en la empresa metal mecánica L&S Nassi de la ciudad de Trujillo – 2013* (Tesis de grado) Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1428/1/Montoya_Daniel_Desempe%C3%B1o_Personal_Compentencia.pdf

Ortega (2015). *Propuesta de una guía práctica creativa para la enseñanza de las leyes Mendelianas, dirigido a los estudiantes del 3er año de la E.U Anexo Dra. Rafael Guerra Méndez* (Tesis de grado), Venezuela. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.riuc.bc.uc.edu.v/bitstream/123456789/2833/1/TEG%2520%2520LUIS%2520ORTEGA.docx>

- Paredes (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017* (tesis de Magister) Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12017/paredes_be.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pum (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez, s.a., ubicado en la ciudad de Quetzaltenango* (tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Ramírez (2016). *La importancia de la evaluación de desempeño laboral*, (portal de empleo) Elemplo, Colombia. Recuperado de <https://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Sánchez (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria*. Revista Científica Pensamiento y Gestión (edición 32), Colombia. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/38668>
- Spencer y Spencer (1993). *Diccionario de competencias*. Estados Unidos: Editorial John Wiley & Sons, Ltd.
- Velazco (2017). *La competencia laboral y el clima organizacional de la unidad de prestaciones económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud – Lima – 2015* (tesis de Magister) Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7354/Velazco_HEV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manjarrez (2015). *La importancia de las competencias en el mundo laboral* (portal de LinkedIn) LinkedIn, Perú. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-competencias-en-el-mundo-brenda-manjarrez/>
- Artigas (2016). *La desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador*,

¿Cómo superarla? (blog de relaciones laborales) Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, España. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>

Torres (2018). *Motivación laboral: ¿Por qué un equipo se desmotiva? Causas y consecuencias* (blog desarrollo de equipos) FO & CO Consultores, España. Recuperado de <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/>

Corba (2009). *Que consecuencias trae la falta de liderazgo en las empresas* (blog management) IProfesional, Argentina. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/77420-Que-consecuencias-trae-la-falta-de-liderazgo-en-las-empresas.html>

Rivera (2012) *Importancia del Liderazgo en las organizaciones* (blog EOI) Escuela de Organización Industrial, Argentina. Recuperado de España. <https://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
<p>¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias de los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – periodo 2019?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de desempeño por competencias blandas en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. 	<p>La investigación es de tipo descriptivo, transversal, con un diseño No experimental y con un enfoque cuantitativo.</p>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión de competencias de logro y acción, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019? - ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión de competencias de ayuda y de servicios, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019? - ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión de competencias de influencia, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019? - ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión de competencias gerenciales, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019? - ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión de competencias cognoscitivas, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019? - ¿Cuál es el nivel de desempeño por competencias blandas, según la dimensión de competencia de eficacia personal, en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar según la dimensión de logro y acción, el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. - Identificar según la dimensión de ayuda y servicios, el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. - Identificar según la dimensión de influencia, el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. - Identificar según la dimensión gerencial, el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. - Identificar según la dimensión cognoscitiva, el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. - Identificar según la dimensión eficacia personal, el nivel de desempeño por competencias en los colaboradores de Nova Escuela, Sede Lima – Periodo 2019. 	<p>La población de estudio está comprendida por 35 colaboradores pertenecientes al área administrativa, comercial y académica de Nova Escuela, Sede Lima durante el periodo 2019.</p> <p>-</p> <p>N = 35 colaboradores</p> <p>La muestra de estudio es censal, por lo que está constituida en su totalidad por toda la población de Nova Escuela en sus tres áreas (administrativa, comercial y académica), es decir los 35 colaboradores.</p>

Evaluación de Desempeño por Competencias Blandas

Nombre del evaluado
 Puesto del Evaluado
 Área del Evaluado
 Nombre del evaluador
 Puesto del Evaluador
 Área del Evaluado
 Edad
 Grado Académico

Estimado colaborador en la siguiente matriz de evaluación se les solicita leer detenidamente el contenido y marcar con un aspa (X) el recuadro que defina el nivel que se asemeje más a la persona evaluada respecto a la competencia solicitada.

Grados de Evaluación				
Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No desarrollada
Sobresaliente	Desarrollado	Promedio	En formación	No se evidencia
Comportamiento de Orientación al logro				
1	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.			
A	B	C	D	No se evidencia
2	Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas			
A	B	C	D	No se evidencia
3	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a las necesidades de los clientes (internos)			
A	B	C	D	No se evidencia
4	Está atento/a los tiempo de realización de los trabajos, y controla y ayuda lograr su cumplimiento			
A	B	C	D	No se evidencia
5	Es un referente dentro de la organización en lo que respecta a la mejorar continua de la eficiencia.			
A	B	C	D	No se evidencia

Preocupación por el orden, calidad y la precisión				
6	Supervisa y corrige su trabajo y de su equipo, tratando de anticipar errores o fallas			
A	B	C	D	No se evidencia
7	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados			
A	B	C	D	No se evidencia
8	Diseña e instrumenta prácticas sencillas y equilibradas, aprovechando el conocimiento propio y el de su entorno			
A	B	C	D	No se evidencia
9	Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de su trabajo orientados a la medición de su calidad.			
A	B	C	D	No se evidencia
10	Posee amplio conocimiento de su puesto del rubro y de su área de especialización y los comparte con sus pares.			
A	B	C	D	No se evidencia
Iniciativa				
11	Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia			
A	B	C	D	No se evidencia
12	Aprovecha cada ocasión para implementar una mejora			
A	B	C	D	No se evidencia
13	Tiene una respuesta ágil frente a los cambios			
A	B	C	D	No se evidencia
14	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios.			
A	B	C	D	No se evidencia

15	Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema				
A	B	C	D	No se evidencia	
Búsqueda de información					
16	Reconoce la importancia de contar con datos actualizados y se ocupa de reunir la información necesaria para abordar la tarea profesionalmente.				
A	B	C	D	No se evidencia	
17	Se sirve de las fuentes disponibles de información, evaluando con criterio la necesidad de la misma.				
A	B	C	D	No se evidencia	
18	Se conduce con agudeza y una gran capacidad de análisis sobre los datos que recibe seleccionando con tino los datos que contribuyen con efectividad a la tarea que actualmente desarrolla				
A	B	C	D	No se evidencia	
19	Es referente en su entorno por contar con datos actualizados con información específica que sirven para la mejorar de la calidad del trabajo asignado.				
A	B	C	D	No se evidencia	
20	Identifica con destreza fuentes de recopilación poco comunes con información altamente valiosa para la organización				
A	B	C	D	No se evidencia	
Entendimiento Personal					
21	Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula				
A	B	C	D	No se evidencia	
22	Utiliza el recurso del ejemplo para motivar e inspirar con sus acciones a sus compañeros				

A	B	C	D	No se evidencia
23	Facilita el aprendizaje, explicando cómo y porqué se hacen las cosas de determinada forma			
A	B	C	D	No se evidencia
24	Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades			
A	B	C	D	No se evidencia
25	Muestra habilidad para escuchar con precisión y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de otros			
A	B	C	D	No se evidencia
Orientación al Cliente				
26	Responde las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado			
A	B	C	D	No se evidencia
27	Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes			
A	B	C	D	No se evidencia
28	Está disponible para los clientes			
A	B	C	D	No se evidencia
29	Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.			
A	B	C	D	No se evidencia
30	Promueve en su equipo de trabajo la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes de los clientes			
A	B	C	D	No se evidencia
Influencia e Impacto				
31	Consigue convencer a la hora de tratar temas delicados dentro de su ámbito de actuación cotidiano			

A	B	C	D	No se evidencia
32	Mantiene siempre un adecuado estilo en su presencia, su imagen y su forma de presentarse ante los demás			
A	B	C	D	No se evidencia
33	Identifica personas claves con quienes conectarse para exponer sus necesidades, y argumenta de modo de obtener los resultados perseguidos			
A	B	C	D	No se evidencia
34	En intercambios cotidianos, logra mantener a sus interlocutores alineados a los objetivos			
A	B	C	D	No se evidencia
35	Se conduce con respecto y abierto a sugerencias respecto de estrategias a utilizar en sus intercambios con terceros.			
A	B	C	D	No se evidencia
Construcción de relaciones				
36	Mantiene vínculos cordiales tanto con compañeros de su área como los de otras áreas de trabajo			
A	B	C	D	No se evidencia
37	Se relaciona respetuosa y adecuadamente en todos los niveles			
A	B	C	D	No se evidencia
38	Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la organización			
A	B	C	D	No se evidencia
39	Es atento ante clientes y proveedores y escucha sus necesidades con paciencia además de intentar darle solución			
A	B	C	D	No se evidencia

40	Se conduce con apertura en toda ocasión que se le presenta para conocer gente nueva que aporte en el mejora de su trabajo				
A	B	C	D	No se evidencia	
Conciencia Organizacional					
41	Siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto del posicionamiento de la empresa en la mercado.				
A	B	C	D	No se evidencia	
42	Maneja adecuadamente los planes de la organización a fin de lograr los objetivos acordados				
A	B	C	D	No se evidencia	
43	Vive los éxitos de la organización como logros personales				
A	B	C	D	No se evidencia	
44	Reconoce las modificaciones organizacionales y reacciona frente a ellas haciendo aportes valiosos				
A	B	C	D	No se evidencia	
45	Respeto la cultura e imagen corporativa, más allá de sus propios intereses				
A	B	C	D	No se evidencia	
Desarrollo de Personas					
46	Hace comentarios positivos sobre el potencial de sus compañeros y equipo de trabajo				
A	B	C	D	No se evidencia	
47	Es claro en sus indicaciones y se muestra bien predispuesto cuando es solicitada su ayuda				
A	B	C	D	No se evidencia	
48	Alienta, orienta y apoya a su equipo en la elaboración y presentación de sugerencias				

A	B	C	D	No se evidencia
49	Valora los logros de su equipo y se esfuerza por que obtengan un reconocimiento adecuado			
A	B	C	D	No se evidencia
50	Se mantiene informado de las necesidades de la organización y procura desarrollar en sí y en su equipo de trabajo las habilidades necesarias para afrontar los nuevos requerimientos			
A	B	C	D	No se evidencia
Dirección de Personas				
51	Organiza a sus compañeros de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas decisiones a los integrantes de los diversos grupos.			
A	B	C	D	No se evidencia
52	Suele dar feedback cuanto detecta que algún compañero ha dejado de actuar centrado en los objetivos acordados en común			
A	B	C	D	No se evidencia
53	Promueve la distribución de expertis entre los miembros del equipo, de manera de aprovechar el know how adquirido y aumentar la productividad			
A	B	C	D	No se evidencia
54	Comparte con su equipo información con la que cuenta para alcanzar exitosamente los objetivos acordados			
55	Tiene una sólida comprensión del fundamental papel que desempeña el equipo en relación al logro de los objetivos organizacionales			
A	B	C	D	No se evidencia
Trabajo en Equipo y Cooperación				
56	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización			

A	B	C	D	No se evidencia
57	Anima y motiva a los demás			
A	B	C	D	No se evidencia
58	Valora las ideas y experiencias ajenas			
A	B	C	D	No se evidencia
59	Coopera en las actividades dentro y fuera de su área			
A	B	C	D	No se evidencia
60	Idea e implementar modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales			
A	B	C	D	No se evidencia
Liderazgo				
61	Inspira con el ejemplo; brinda valores de acción			
A	B	C	D	No se evidencia
62	Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo			
A	B	C	D	No se evidencia
63	Orienta la acción de sus equipo de trabajo en la dirección necesaria para el logro de los objetivos			
A	B	C	D	No se evidencia
64	Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo			
A	B	C	D	No se evidencia
65	El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos fijados			
A	B	C	D	No se evidencia

Pensamiento Analítico

66	Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos, en base a un abordaje minucioso de la situación			
A	B	C	D	No se evidencia
67	Orienta el análisis que realiza por medio de la utilización de herramientas adecuadas para llegar al objetivo encomendado			
A	B	C	D	No se evidencia
68	Implementa en la organización de su trabajo un orden determinado por las prioridades sugeridas por su superior			
A	B	C	D	No se evidencia
69	Trabaja con hechos y datos organizadamente			
A	B	C	D	No se evidencia
70	Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos, en base a un abordaje minucioso de la situación			
A	B	C	D	No se evidencia

Razonamiento conceptual

71	Está atento a establecer relaciones de información provechosas, para el mejor manejo de datos relacionados al trabajo que se encuentra desarrollando			
A	B	C	D	No se evidencia
72	Se conduce con notable destreza en el manejo de información que aparenta no está relacionada, obteniendo beneficios novedosos para el cumplimiento de metas			
A	B	C	D	No se evidencia
73	Visualiza variados escenarios de acción, relacionándolos atinadamente, en contribución al cumplimiento de los objetivos planteados			
A	B	C	D	No se evidencia

82	Logra mantener un buen nivel de desempeño, la tranquilidad y el buen clima laboral, aun cuando las exigencias de trabajo cambiantes le exigen esfuerzos mayores que los habituales				
A	B	C	D	No se evidencia	
83	Mantiene la calma aun cuando se siente impulsado a reaccionar inmediatamente, evaluando las posibles consecuencias de sus actos				
A	B	C	D	No se evidencia	
84	Interviene en las discusiones de sus colaboradores o compañeros, calmando reacciones hostiles y facilitando la comunicación fluida y objetiva				
A	B	C	D	No se evidencia	
85	Frente a cambios significativos en el proceso o ritmos de trabajo habituales, siente el impacto, pero se acomoda y actúa con eficiencia				
A	B	C	D	No se evidencia	
Confianza en sí mismo					
86	Es abierto a cambios en su rutina laboral; actúa con seguridad y eficiencia y se siente atraído por asumir nuevas y más desafiantes tareas				
A	B	C	D	No se evidencia	
87	Motiva a sus compañeros y colaboradores para que desarrollen su seguridad y firmeza en el momento de asumir sus tareas.				
A	B	C	D	No se evidencia	
88	Es referente dentro de la organización por la seguridad y confianza que demuestra a la hora de abordar desafíos y tareas.				
A	B	C	D	No se evidencia	
89	Actúa con firmeza cuando toma una decisión, sin importarle que otros no se hayan arriesgado de la misma forma				
A	B	C	D	No se evidencia	

90	Se vincula con la gente de manera sencilla pero segura y esta modalidad en general impacta muy bien en los demás.			
A	B	C	D	No se evidencia
Compromiso organizacional				
91	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos			
A	B	C	D	No se evidencia
92	Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas al respecto y las cumple.			
A	B	C	D	No se evidencia
93	Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas y desarrolla estrategias para enfrentarlos			
A	B	C	D	No se evidencia
94	Estudia y se capacita a fin de mejorar su desempeño y motiva a su entorno para que actúe con el mismo sentido			
A	B	C	D	No se evidencia
95	Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo			
A	B	C	D	No se evidencia
Flexibilidad				
96	Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos o acciones de sus grupos de acuerdo a los requerimientos organizacionales.			
A	B	C	D	No se evidencia
97	Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar procesos y relaciones			
A	B	C	D	No se evidencia

98	Evalúa la necesidad de efectuar cambios de estrategia ante nuevos retos o requerimientos			
A	B	C	D	No se evidencia
99	Genera respuestas innovadoras y prácticas cuando las circunstancias así lo exigen			
A	B	C	D	No se evidencia
100	Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios			
A	B	C	D	No se evidencia



Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 10 de Abril del 2019

Carta N° 977-2019-DFPTS

Señor

DANIEL MOQUILLAZA FERNANDEZ

JEFE DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

NUEVAS OPCIONES EN VARIEDADES ALIMENTICIAS @ E.I.R.L./NUEVA ESCUELA

Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Andrea Verenisse ALVA CHIAPPE**, Bachiller de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 05-3662938, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciada 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/vrh
Id. 1068451



DANIEL MOQUILLAZA FERNANDEZ
JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD
NOVA @ E.I.R.L.