



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDISICUANI - PROVINCIA DE
CANCHIS - 2019”**

Presentado por:

Bach. Lucia Tintaya Rojas.

Bach. Yenni Katherin Huaylla Rojas.

Para optar al Título Profesional de:

Licenciada en Administración.

Asesor:

Mgt. Susi Alviz Pazos

CUSCO – PERÚ

2021



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina Del Cusco.

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada “COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDISICUANI - PROVINCIA DE CANCHIS - 2019”, con el objetivo de optar al título profesional de licenciada en administración, conforme a la Ley Universitaria N° 30220 vigente.

El presente trabajo, servirá de guía a futuras investigaciones que serán aplicadas, contribuyendo a las organizaciones al logro de sus objetivos para ello es necesario conocer como son las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI y su importancia en la gestión.

Toda sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar nuestro conocimiento profesional.

Atentamente

Las tesistas



DEDICATORIA

A nuestros padres, quienes con su apoyo incondicional velaron siempre por nuestro bienestar, nos apoyaron en todo momento y nos dieron su ejemplo de perseverancia para lograr nuestras metas sin rendirnos y así cumplir cada uno de nuestros objetivos que nos tracemos en nuestra vida.

A nuestros hermanos, tíos y primos por sus palabras de motivación y aliento en cada momento difícil.

Las Tesistas



AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por darnos la oportunidad de dar este gran paso y un triunfo más en nuestras vidas, por guiar nuestro camino en cada paso que dimos, quien nos da sabiduría y fortaleza, por haber puesto en nuestro camino a personas que nos dieron soporte para poder cumplir este objetivo tan anhelado en nuestra vida.

A mi Asesora.

Mgt. Susi Alviz Pazos, por su apoyo y compartirnos sus conocimientos en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

A mis Dictaminantes.

Dr. Humberto Vega Centeno Villena y Lic. Ana Cecilia Chávez Chacón, por su asesoramiento, sugerencias y sus consejos valiosos que contribuyeron en la realización de la presente investigación.

Las Tesistas



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación.....	6
1.4.1. Relevancia social	6
1.4.2. Implicancias prácticas.....	6
1.4.3. Valor Teórico.....	7



1.4.4. Utilidad Metodológica	7
1.4.5. Viabilidad o Factibilidad	7
1.5. Delimitación de la Investigación.....	7
1.5.1. Delimitación Temporal.....	7
1.5.2. Delimitación Espacial.....	7
1.5.3. Delimitación Conceptual	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio	9
2.1.1. Antecedentes Internacionales	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales	11
2.1.3. Antecedente Local.	16
2.2. Bases Teóricas.....	21
2.2.1. Concepto de Competencia	21
2.2.2. Tipos de competencias.....	22
2.2.3. Concepto de competencias laborales	22
2.2.4. Modelos de competencias laborales	23
2.2.5. Tipos de competencias laborales	24
2.2.6. Clasificación de competencias laborales	24
2.2.6.1. Competencias de logro y acción	24
2.2.6.2. Competencias de ayuda y servicio.....	28
2.2.6.3. Competencia de Impacto e Influencia.....	31
2.2.6.4. Competencias gerenciales.....	33



2.2.6.5. Competencias cognoscitivas	37
2.2.6.6. Competencia de eficacia personal.....	40
2.3. Marco conceptual o definición de términos	43
2.4. Variable de estudio.....	45
2.4.1. Identificación de la variable.....	45
2.4.2. Conceptualización de variable.....	45
2.4.3. Operacionalización de variable.....	47
2.5. Marco empresarial	47
2.5.1. Reseña histórica.....	47
2.5.2. Misión.....	48
2.5.3. Visión.....	48
2.5.4. Valores.....	48
2.5.5. Organigrama	49

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación.....	50
3.2. Alcance de la Investigación	50
3.3. Diseño de la Investigación	50
3.4. Enfoque de investigación.....	50
3.5. Población y Muestra de Estudio.....	51
3.5.1. Población	51
3.5.2. Muestra	51
3.6. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	51



3.6.1. Técnica.....	51
3.6.2. Instrumento	51
3.7. Procesamiento del Análisis de Datos	51

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	52
4.1.1. Presentación del instrumento.....	52
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	53
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable competencias laborales.....	54
4.2.1. Competencias de logro y acción	54
4.2.2. Competencias de ayuda y servicio.....	59
4.2.3. Competencias de impactos e influencia.....	64
4.2.4. Competencias gerenciales.....	68
4.2.5. Competencias cognoscitivas.....	73
4.2.6. Competencias de eficacia personal.....	77
4.3. Resultado de la variable competencias laborales	82

CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	86
5.2. Limitaciones del estudio.....	87
5.3. Comparación crítica con la literatura existente	87
5.4. Implicancias del estudio	88



CONCLUSIONES 90

RECOMENDACIONES.....93

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....95

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....1

Anexo 2: Matriz del Instrumento.....2

Anexo 3: Procedimiento de la baremación..... 5

Anexo 4: Resultados de los ítems del cuestionario.....6

Anexo 5: Instrumentos de Recolección de Datos.....9

Anexo 6: Propuesta.....11



ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1	Definición de la variable	45
Tabla 2	Operacionalización de la variable	47
Tabla 3	Distribución de los ítems del cuestionario	52
Tabla 4	Descripción de la Baremación y escala de interpretación.....	53
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad.....	54
Tabla 6	Indicadores de la dimensión competencias de logro de acción	54
Tabla 7	Competencias de logro y acción	57
Tabla 8	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción	58
Tabla 9	Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio	59
Tabla 10	Competencias de ayuda y servicio	61
Tabla 11	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio	62
Tabla 12	Indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias	64
Tabla 13	Competencias de impactos e influencias	65
Tabla 14	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias	66
Tabla 15	Indicadores de la dimensión competencias gerenciales.....	68
Tabla 16	Competencias gerenciales	70
Tabla 17	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias gerenciales.....	71
Tabla 18	Indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas	73



Tabla 19 Competencias cognoscitivas	75
Tabla 20 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas	76
Tabla 21 Indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal	77
Tabla 22 Competencias de eficacia personal	80
Tabla 23 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal	81
Tabla 24 Competencias laborales.....	82
Tabla 25 Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales	83



ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Figura 1: Concepto de Competencias	21
Figura 2: Organigrama.....	48
Figura 3: Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción	55
Figura 4: Competencias de logro y acción.....	57
Figura 5: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción	58
Figura 6: Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio	60
Figura 7: Competencias de ayuda y servicio.....	62
Figura 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio	63
Figura 9: Indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias	64
Figura 10: Competencias de impactos e influencias	66
Figura 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias	67
Figura 12: Indicadores de la dimensión competencias gerenciales.....	67
Figura 13: Competencias gerenciales.....	70
Figura 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias gerenciales.....	72
Figura 15: Indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas.....	73
Figura 16: Competencias cognoscitivas.....	73
Figura 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas	76



Figura 18: Indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal.....	78
Figura 19: Competencias de eficacia personal.....	80
Figura 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal.....	81
Figura 21: Competencias laborales	83
Figura 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales	84



RESUMEN

El presente trabajo de investigación “COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDISICUANI - PROVINCIA DE CANCHIS - 2019, se realizó con el objetivo de describir las competencias laborales; el tipo de investigación fue básica, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y de diseño no experimental, tomando como población y muestra: 24 colaboradores, para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario de 24 preguntas, para evaluar la fiabilidad de la misma se aplicó el método de Alpha de Cronbach, la misma que dio un resultado de 0.901 lo que confirma que el cuestionario es fiable; los resultados fueron procesados en el programa de Excel y en el software estadístico SPSS V24. La variable competencias laborales obtuvo un promedio total de 2.24 calificada como inadecuado; la variable fue analizada a través de las siguientes dimensiones: competencias de logro de acción obtuvo un promedio de 2.21 calificado como inadecuado; la dimensión competencias de ayuda y servicio obtuvo un promedio de 2.27 calificado de inadecuado; la dimensión competencias de impacto e influencia obtuvo un promedio de 2.3 calificada de inadecuado, la dimensión competencias gerenciales obtuvo un promedio de 2.26 calificado como inadecuado, la dimensión competencias cognoscitivas obtuvo un promedio de 2.21 calificado como inadecuado, finalmente la dimensión competencias de eficacia personal obtuvo un promedio de 2.21 calificado como inadecuado.

Palabras claves: Competencias laborales, competencias de logro de acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de impacto e influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficacia personal.



ABSTRACT

This research project “LABOR COMPETENCES OF THE COLLABORATORS OF THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE CREDISICUANI - PROVINCE OF CANCHIS - 2019, was carried out with the objective of describing labor competencies; The type of research was basic, quantitative approach, descriptive scope and non-experimental design, taking as a population and sample: 24 collaborators, for the investigation the survey technique was used and the instrument a questionnaire of 24 questions, to evaluate the Reliability of the same was the method of Alpha de Cronbach, which gave a result of 0.901 confirming that the questionnaire is reliable; The results were processed in the Excel program and in the statistical software SPSS V24. The labor competencies variable obtained a total average of 2.24 qualified as inadequate; the variable was analyzed through the following dimensions: action achievement competencies obtained an average of 2.21 rated as inappropriate; the aid and service competencies dimension obtained an average of 2.27 qualified as inadequate; the impact and influence competencies dimension obtained an average of 2.3 classified as inadequate, the managerial competencies dimension obtained an average of 2.26 qualified as inadequate, the cognitive competencies dimension obtained an average of 2.21 qualified as inadequate, finally the personal efficacy competencies dimension obtained an average of 2.21 rated as inappropriate.

Keywords: Job skills, action achievement skills, help and service skills, impact and influence skills, management skills, cognitive skills, personal effectiveness skill.



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial para las organizaciones las competencias laborales son indispensables, porque refuerzan al máximo las capacidades de los colaboradores, hacen que el hombre cause un rendimiento superior en el trabajo y gracias ello ambos se van beneficiando porque hay un desarrollo organizacional y personal. Lo mismo sucede en América del Sur, las organizaciones vienen buscando colaboradores que sean competentes en las actividades que realizan, porque consideran que es una alternativa para incrementar el rendimiento laboral. En el Perú las competencias laborales, no son tomadas muy en cuenta, ya que hay un gran porcentaje de las organizaciones especialmente en las públicas, no realizan una correcta selección del personal, no ponen énfasis a las competencias que posee la persona, por ello no son competitivos y no desarrollan su trabajo eficazmente.

Las competencia laborales han ido evolucionando a lo largo de los últimos tiempos, producto de los cambios dentro del contexto social, económico, tecnológico, ocasionado por el fenómeno de la globalización y la apertura de nuevos mercados que exigen a las organizaciones enfrentar retos y exigencias sobre todo para sus colaboradores. Es por ello que los mismos deben estar dispuestos a actualizarse, afrontar nuevos retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales. Ello involucra que los colaboradores poseen las competencias laborales que les permitan desempeñarse con eficiencia y eficacia; así como desarrollar los comportamientos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes.



Para Wei Chang y Kleiner citado por García (2013) las competencias laborales han de contemplar aquellas habilidades, conocimientos y capacidades que el desempeñante debe cubrir para la realización del trabajo... (p.40).

Para Spencer y Spencer citado por (Alles, Gestión por Competencias, 2005, pág. 22) las competencias se pueden clasificar en competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de impacto e influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficacia personal.

Las competencias laborales en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Sicuani, no son adecuadas, los colaboradores no son competitivos en las actividades que desarrollan ni logran el objetivo de la organización; esto no es ajeno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI, quien desarrolla sus actividades financieras en el ámbito de la provincia de Canchis, distrito de Sicuani, donde se ha podido percibir los siguiente:

En lo que respecta a las competencias de logro y acción los colaboradores cumplen sus metas mensuales sin la calidad debida, demuestran poca preocupación por el orden de los documentos (requisitos y otros), llegando en ocasiones a extraviar y/o traspapelar, así mismo posponen algunas tareas para último momento y solo las realizan por exigencia de sus superiores, raras veces se anticipan en resolver dificultades que se presenta en la Cooperativa.

En cuanto a las competencias de ayuda y servicio, los colaboradores orientan a los socios sin el cuidado y atención adecuada, fácilmente pierden la paciencia; así mismo carecen de los conocimientos adecuados dando información errada sobre los productos y



servicios financieros que brinda la cooperativa, por ello se muestran incomprensibles ante los intereses, sentimientos y preocupaciones de los socios.

Respecto a la competencia de impacto e influencia, los colaboradores raras veces utilizan estrategias para influir a los socios y a las personas interesadas; así mismo carecen de argumentos para atraer su atención y lograr persuadirlas. A lo largo de su trayecto profesional han logrado construir relaciones amicales con algunos socios, utilizando ello para beneficio propio y no de la institución, ya que cuando son retirados o renuncian por iniciativa propia, aprovecharían de estas relaciones para transferirlos a sus nuevos centros de trabajo, demostrando un comportamiento antiético.

En cuanto a las competencias gerenciales, los colaboradores cooperan entre ellos por lograr los objetivos colectivos que deriven en un incentivo que los beneficie, no precisamente porque exista compañerismo o espíritu de equipo; así mismo los colaboradores no están motivados debido que el gerente de la cooperativa no impulsa políticas de desarrollo que posibiliten mejorar sus competencias; los jefes inmediatos no brindan un feedback que los ayude a resolver los problemas que se presentan.

En lo que respecta a las competencias cognoscitivas, los colaboradores dificultan en resolver algunas actividades propias de sus cargos, por la falta de competencias específicas que requieren en sus puestos de trabajo; algunos colaboradores cuentan con experiencia tanto técnica como profesional sin embargo no ponen en práctica todo lo aprendido y experimentado, existe desinterés y desconocimiento de la normativa y procedimientos exigidos por la Cooperativa.

En lo relacionado a las competencias de eficacia personal, los colaboradores tienen reacciones negativas en algunas circunstancias evidenciando su falta de control de emociones; les cuesta tomar decisiones debido a que constantemente consultan sobre las



actividades que deben realizar, demostrando falta de confianza en ellos mismos; así mismo les resulta dificultoso responder con rapidez ante los cambios que se dan en la institución, mostrando un comportamiento reacio ante ello y manifestando muchas veces su disconformidad.

De continuar con esta situación problemática donde se percibe que los colaboradores poseen insuficientes competencias laborales que son necesarias para la realización de sus actividades, la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI corre el riesgo de perder a sus socios, de no posicionarse en el mercado local que cada día es más competitivo, y finalmente no alcanzarían sus objetivos. Por lo antes expuesto se formula la siguiente problemática:

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo son las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo son las competencias de logro y acción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?
- ¿Cómo son las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?
- ¿Cómo son las competencias de impacto e influencia de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?



- ¿Cómo son las competencias gerenciales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?
- ¿Cómo son las competencias cognoscitivas de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?
- ¿Cómo son las competencias de eficacia personal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI – Provincia de Canchis - 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir las competencias de logro y acción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.
- Describir las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.
- Describir las competencias de impacto e influencia de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.



- ¿Describir las competencias gerenciales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?
- ¿Describir las competencias cognoscitivas de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?
- ¿Describir las competencias de eficacia personal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?

1.4. Justificación

1.4.1. Relevancia social

La investigación tuvo relevancia social, por la importancia que tiene las competencias laborales para los colaboradores, con ellas se puede lograr una mayor productividad y mejorar el desempeño, posibilitando con ello mejores remuneraciones que contribuyan a su calidad de vida, así mismo contribuirá a un mejor servicio a los socios de la cooperativa y la sociedad en general.

1.4.2. Implicancias prácticas

La presente investigación permitió analizar y describir las competencias laborales con las que cuentan los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito CREDISICUANI, la cual será de utilidad práctica para las instituciones financieras, sobre todo para la Institución en donde se recogió los datos para analizar el problema a estudiar, luego de ello se logró presentar recomendaciones para sus posibles soluciones.



1.4.3. Valor Teórico

La relevancia de la presente investigación en cuanto al valor teórico, se fundamentó en el estudio de la teoría general de administración - administración de personal y competencias laborales específicamente. Se pretende que la investigación pueda ser un referente para futuros estudios que se realicen sobre la variable de estudio.

1.4.4. Utilidad Metodológica

Para la presente investigación se estableció un instrumento de recolección de datos válidos y confiables que pueda ser aplicado a la muestra, por consiguiente, la investigación tiene una justificación metodológica; así mismo se hizo uso del proceso metodológico que todo trabajo de investigación debe seguir.

1.4.5. Viabilidad o Factibilidad

La investigación fue factible, porque se contó con los permisos para su realización a fin de poder aplicar el cuestionario a la muestra; así mismo se cuenta con los recursos necesarios para su realización de acuerdo al cronograma establecido.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El trabajo de investigación se desarrolló durante el año 2019.

1.5.2. Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI.



1.5.3. Delimitación Conceptual

El trabajo de investigación se delimita conceptualmente en las teorías de la administración general, administración de personal y competencias laborales. Se recabó información de bibliografía especializada como son: textos especializados, artículos científicos, tesis y diferentes páginas web.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1:

Herrera (2015) ha realizado la tesis intitulada “Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango” de la Universidad Rafael Landívar – Huehuetenango - 2015, cuyo objetivo de investigación Determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa, la presente investigación de tipo descriptiva exploratoria, la cual está caracterizada por brindar una visión general respecto a una determinada realidad, llegando a los siguientes conclusiones:

- Se estableció que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.
- Se determinó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. En el presente estudio los sujetos en su totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo.



- Se estableció que el nivel de conocimientos (saber) que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en el área de ventas.

Antecedente 2:

Morales (2010) ha realizado la tesis intitulada “Descripciones de puestos basados en competencias laborales para la empresa farmacéutica” en Universidad de San Carlos de Guatemala – 2010, cuyo objetivo principal de investigación fue elaborar las descripciones de puestos del departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de puestos de la empresa y por lo tanto de base para la gestión de recursos humanos en la empresa, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se elaboraron las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de Puestos y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos, para mejorar la cultura organizacional y consecuentemente la productividad de la empresa.
- Se elaboró el Mapa Funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de la Empresa, a través del método funcional y determinando el propósito principal y los elementos de competencia mediante la puesta en común con el personal del Departamento.
- Se elaboraron las Normas Técnicas de cada una de las Competencias Laborales del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa, incluyendo: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de



desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.

- Se elaboraron las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en Competencias Laborales, lo cual servirá de base para el proceso de reclutamiento, selección de personal, programas de capacitación, entre otras.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1:

Granado (2013) ha realizado la tesis intitulada: “Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - año 2013”, cuyo objetivo de investigación es determinar la relación entre el desarrollo de las competencias laborales y la formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegando a las siguientes conclusiones:

- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 54.17% tienen una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71% opinan que son buenas las competencias genéricas y el 58.33% opinan que son buenas las competencias específicas.
- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas.
- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 59.38% opina que son buenas las competencias laborales y el 50% opinan que es regular y el 48.96% opina que es buena la formación de los profesionales en Turismo.



- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la Formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.39), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.47), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.61), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.



- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relaciona significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.49), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.59), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

Antecedente 2:

Wong (2013) ha realizado la tesis intitulada: “Competencias Laborales exigidas por la Banca Microempresaria a estudiantes de 10mo ciclo de la Carrera de Administración de una Universidad de Lima”, cuyo objetivo de la investigación es determinar si los alumnos del décimo ciclo de la carrera de Administración de una universidad privada de Lima, poseen las competencias laborales que demanda la banca micro empresarial de Lima en estudiantes de dicho ciclo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Las seis competencias - iniciativa, orientación al cliente, comunicación, orientación a resultados, adaptabilidad y trabajo en equipo- indicadas como necesarias por los representantes de los bancos peruanos dedicados a brindar servicios a la microempresa, son también las requeridas por las empresas de la región de Castellón (Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación



de Castellón, 2007, p.3) y de la ciudad de Madrid, de España (Universidad Carlos III de Madrid, 2005, p.10 - 12). Ello demuestra que las cinco compañías financieras de nuestro país que fueron materia de estudio, están en sintonía con la tendencia mundial, en cuanto a los perfiles laborales que se requieren en los jóvenes universitarios.

- En este mismo sentido, es grato expresar que los alumnos del 10mo ciclo de la Facultad de Administración de la universidad privada de Lima investigada, pertenecientes al tercio superior; poseen las competencias laborales que, probablemente, les permitan desempeñarse adecuadamente tanto en el mercado local y, alineados con lo expuesto en el párrafo anterior, en el mercado ibérico (se hace la salvedad de no estar considerándose otros factores socio culturales que pudieran influir en el ejercicio laboral). Los estudiantes evaluados demostraron poseer las seis competencias pedidas, en principio, por las firmas nacionales; y efectuando la asociación y comparación respectiva, por las organizaciones españolas.
- Con relación a ello, se concluye que la competencia iniciativa se hace necesaria porque el ámbito micro empresarial es tan dinámico, que el joven debe tener la proactividad para ir enterándose de los cambios, las novedades y las tendencias que surgen en él. En cuanto a la competencia servicio al cliente, se resume que el trato es imperante por la frecuente interacción entre empleado y cliente, en un sector en el que confluyen consumidores con niveles socioculturales disímiles, y con mucha sensibilidad a la forma en cómo se les trata. Por el lado de la comunicación, ésta se torna cardinal ya que se buscan potenciales empleados que, principalmente, cuestionen y compartan conocimientos.



- Respecto a la orientación a resultados, es claro que el sistema financiero busca trabajadores con capacidad para alcanzar objetivos planteados. Ello es entendible pues siendo un sector altamente competitivo y totalmente ligado al lucro, la consecución de metas de manera eficiente y eficaz, debe estar presente desde el comienzo de la vida profesional en la banca micro empresarial. El cumplimiento de las cuotas de colocación, la recuperación de los créditos otorgados, la disminución de las ratios de mora, los indicadores de satisfacción y fidelización de los clientes; son el día a día y la base de un futuro próspero, de una entidad bancaria.
- Igualmente, la relevancia de la adaptabilidad tiene una concepción futura, pues se espera que el aspirante sea capaz de adecuarse correctamente a los cambios del entorno. Para las entrevistadas, esta competencia ayudará a la persona a adaptarse a la cultura de la empresa, así como a enfrentar nuevos retos que se presenten en el mercado. Y en cuanto a la competencia trabajo en equipo, se concluye que lo esperado por los bancos son trabajadores cooperadores para un rápido logro de los objetivos. Durante las entrevistas se afirmó que es una competencia que, tanto en el centro de labor como en actividades de campo, es una pauta a seguir para poder conseguir lo propuesto.
- Finalmente, una conclusión relevante es la apropiada correspondencia entre el grado de desarrollo de las competencias laborales en los educandos, y las expectativas con relación a ello, por parte de los bancos nacionales. En las dimensiones que componen la competencia laboral, los estudiantes alcanzaron niveles de desarrollo equivalentes a básico, intermedio y



avanzado, siendo predominante el nivel básico; el cual era el esperado por las instituciones financieras.

2.1.3. Antecedente Local

Antecedente 1:

Salas (2015) realizó la investigación de título “Las Competencias del Capital Humano en el Área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Oficina Principal, Cusco 2015” en la Universidad Andina del Cusco en el año 2015”, cuyo objetivo de la investigación es definir como es la competencia del Capital Humano en el Área de Crédito Santo Domingo de Guzmán Oficina Principal - Cusco, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la competencia del Capital humano, es de nivel “bajo”, tal como lo evidencia el 74.1% de la población de estudio y una media de 2.4 ± 0.4 en la escala, por lo que se concluye que la competencia del Capital Humano es la mínima necesaria de trabajo, es decir los analistas tienen la voluntad de comprometerse con la organización en el logro de sus objetivos, más las características, habilidades y actitudes no son las propicias para que lleguen a desarrollar y adquirir competencias que sean útiles para el beneficio tan de la empresa como el de ellos mismos. Así mismo se indica que la Competencia de Ayuda y Servicio y la Competencia de Eficacia Personal, son competencias de nivel bajo frente a la escala, sin embargo, son competencias de nivel bajo con tendencia a ser regulares. Por otro lado, la Competencia de Logro y Acción, Competencia de Influencia, Competencia Cognoscitiva, tal como muestran los resultados, son las competencias con nivel más bajo frente a la escala.



- Se concluye que la dimensión “Competencia de Logro y Acción” se califica con un nivel “bajo” con una media de 2.3 ± 0.5 , tal como lo describe el 63% de la población de estudio; es decir, es una competencia limitada debido a que los analistas de crédito se concentran principalmente en llegar a sus metas preocupándose por llevar a cabo una buena búsqueda de información para sustentar su crédito más su mayoría no se interesa en el orden y calidad en el momento de presentar su trabajo y tampoco en persistir para defender un caso evaluado por ellos mismos. Se pudo establecer que la búsqueda de información es una fortaleza de la Competencia de Capital Humano del Área de Crédito, más no así la orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión y la iniciativa.
- Se concluye que la calificación de la dimensión de la “Competencia de Ayuda y Servicio” son de nivel “bajo” con una media de 2.5 ± 0.6 , tal como lo evidencia el 37% de la población; es la competencia que tiene una mayor manifestación, pero aún sigue siendo de nivel bajo, pues logran conocer y entender las necesidades de los socios, sin embargo, sus disposición no es la más óptima al no poner mayor interés en el progreso de la queja del socio. Por otro lado, se establece la comprensión interpersonal es una fortaleza para la Competencia del Capital Humano de Área de Crédito, sin embargo, la orientación al cliente es una debilidad.
- Se concluye que la “Competencia de Influencia” se presenta en la clasificación “bajo” con una media de 2.3 ± 0.4 , tal como lo respalda el 51.9% de la población de estudio; es escasa por que los analistas si bien logran convencer a los socios de tener un crédito con ellos, no alcanzan a tener una impresión de doble impacto que haga que los socios se mantengan o regresen



a tener un crédito con ellos. Por otro lado, se pudo establecer que la influencia e impacto y la construcción de relaciones son debilidades para la Competencia del Capital Humano de Área de Crédito, de manera que no se presentan ninguna fortaleza en esa dimensión.

- Se concluye que la “Competencia Cognoscitiva” es de nivel “bajo” y alcanza una media de 2.3 ± 0.5 , como tal como lo describe el 59.3% de la población; es insuficiente debido a que el aporte intelectual que tienen los analistas ayuda en la realización de sus actividades de trabajo, sin embargo, los analistas no tienen mayor interés en obtener conocimientos vigentes relacionado con su trabajo. Por otro lado, se pudo establecer que el pensamiento analítico y la experiencia técnica / profesional / de dirección son debilidades de la Competencia del Capital Humano de Área de Crédito, más el pensamiento conceptual es presentado como una fortaleza prevalente.
- Se concluye que la dimensión “Competencia de Eficacia Personal” se califica como “bajo” con una media de 2.4 ± 0.5 , tal como lo evidencia el 51.9% de la población; tiene manifestación significativa pero es insuficiente debido a que los analistas de crédito tienen a voluntad de comprometerse con la organización en el logro de objetivos de la institución, más por ser un trabajo bajo presión la mayoría de analistas no logran manejar el estrés en su totalidad, ni tampoco realizan alguna actividad para contrarrestarla. Por otro lado, se pudo establecer que la confianza en sí mismo y el auto control son debilidades que se presentan en la Competencia del Capital Humano de Área de Crédito, pero que por otro lado la flexibilidad y el compromiso se posicionan como una fortaleza.



Antecedente 2:

Ferrarry (2015) realizó la investigación de título “Competencias Laborales de los colaboradores en el Área de Ventas en la Empresa Cobertura Total Distribuidor Autorizado De Claro S.A. Cusco 2016” en la Universidad Andina del Cusco en el año 2015, llegando a las siguientes conclusiones:

- Las competencias laborales en la empresa Cobertura Total distribuidor autorizado de Claro S.A.C, determino que el 82.2% de los colaboradores del área de ventas que fueron encuestados, considera a las competencias laborales como regular y el 17.8% lo considera como bueno en este sentido se indica que las cualidades de los trabajadores de la empresa Cobertura Total Claro son básicas para el rol laboral que desempeñan en la empresa, ya que al momento de contratar personal, hubo un mal proceso de selección de personal, observando sus habilidades, conocimientos y actitudes para poder desempeñar su labor como vendedor y poder cumplir las expectativas de los clientes.
- En cuanto a las competencias científicas de los colaboradores de la empresa Cobertura Total distribuidor autorizado de Claro S.A.C, se determinó que el 68.9% de los encuestados manifestó las competencias científicas como regular y el 31.1% lo manifiesta como bueno, en este sentido los colaboradores de la empresa no cuentan con un curso o un grada académico necesario para poder desempeñar el cargo de vendedor y pueda ofrecer el producto y tenga los conocimientos necesarios para poder atender a los clientes y estos se sientan satisfechos con el personal que trabaja en la empresa.
- En cuanto a las competencias procedimentales de los colaboradores de la



empresa Cobertura Total distribuidor autorizado de Claro S.A.C, se determinó que el 62.2% de los encuestados manifestó las competencias procedimentales como regular y el 37.8% lo manifiesta como bueno, en este sentido la empresa no cuenta con un procedimiento en el cual los colaboradores puedan seguir y tener siempre en cuenta para poder llevar a cabo un buen proceso de atención al cliente, y que desde la primera impresión que el colaboradores da a sus clientes debe ser la mejor ya que es la que más importa para tener una buena reputación para la empresa.

- En cuanto a la competencias personales de los colaboradores de la empresa Cobertura Total distribuidor autorizado de Claro S.A.C, se determinó que el 57.8% de los encuestados manifestó las competencias personales como regular y el 42.2% lo manifestó como bueno , en este sentido los colaboradores no cuentan con las habilidades necesarias para poder atender y poder llegar de mejor manera a los clientes esto debido a que los colaboradores tiene la falta de experiencia de trabajar en sitios similares o parecidos y que hayan estado con publico constante para tener llegada a los clientes.
- En cuanto a la competencias sociales de los colaboradores de la empresa Cobertura Total distribuidor autorizado de Claro S.A.C, se determinó que el 57.8% de los encuestados manifestó las competencias sociales como regular y el 42.2% lo manifiesta como bueno, en este sentido la empresa no cuenta con programas de confraternización entre el personal ni existe tolerancia entre los clientes externos e internos, debido a que entre compañeros de trabajo no tiene buenas relaciones, porque no se conocen de manera formal y no tiene la confianza necesaria para poder llevar buenas relaciones entre



compañeros de trabajo y así la empresa marche de manera adecuada.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Concepto de Competencia

Para Spencer y Spencer citado por Alles (2005) define las competencias como: “características subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (pág. 22)

Para Louffat (2012) define a la competencia como: “la sumatoria integrada de conocimientos, habilidades y actitudes de la empresa y de sus trabajadores que generan valor económico y social” (pág. 23).

Para Alles (2016) el término competencia “hace referencias a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (pág. 6).

Para Tobón, Pimienta, & García (2010) define a la competencia como: “actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer” (pág. 12).



Figura 1 Concepto de Competencias

(Tobón, Pimienta, & Garcia, 2010)



2.2.2. Tipos de competencias

Para (Lladó, Sánchez, & Navarro, 2013, pág. 87) divide a las competencias en tres tipos:

- A. Competencias básicas.-** estas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales.
- B. Competencias ciudadanas.-** son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región.
- C. Competencias laborales.-** son el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situación del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

2.2.3. Concepto de competencias laborales

Para Wei Chang y Kleiner citado por Garcia(2013):

Las competencias laborales ha de contemplar aquellas habilidades, conocimientos y capacidades que el desempeñante debe cubrir para la realización del trabajo, pues será utilizado para considerar aspectos de administración de personal como son: la compensación, pago de sueldos, la valuación del puesto, la evaluación del desempeño, y ayuda a identificar las necesidades involucradas del sujeto, la determinación de objetivos, la revisión e implementación de procedimientos y programas (pág. 40).



Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. (Gutiérrez, 2010, pág. 5)

2.2.4. Modelos de competencias laborales

Según (Ludeña, Formación por Competencias Laborales, 2004) son tres los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

- A. **Conductista.-** Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- B. **Funcional.-** Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.
- C. **Constructiva.-** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. Esto hace que incluya a las personas menos calificadas.



2.2.5. Tipos de competencias laborales

Según (Lladó, Sánchez, & Navarro, 2013) son dos:

- A. **Competencias laborales generales.**- “se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender”
- B. **Competencias laborales específicas.**- están relacionadas “con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

2.2.6. Clasificación de competencias laborales

Para Spencer y Spencer citado por (Alles, Gestión por Competencias (2005) las competencias se pueden clasificar: (pág. 22)

2.2.6.1. Competencias de logro y acción

Para Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)

Constituye un grupo de competencias orientado a la acción directa que tienen en común su motivación: la necesidad de logro, el motivo de logro, el gusto por conseguir cosas mediante el propio esfuerzo, se encuentra en el origen de estas conductas.

A. Orientación a los resultados

Según (Santiago, 2013, pág. 13) es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.



- Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
- Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
- Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
- Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

B. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión

Según (Santiago, 2013, pág. 14) es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

- Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su



responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.

- Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
- Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está a su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
- Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

C. Iniciativa

Según (Santiago, 2013, pág. 11) es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

- Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.



- Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas.

D. Búsqueda de información

Según (Santiago, 2013, pág. 7) Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

- Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas



publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

- Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia).
- Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
- Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

2.2.6.2. Competencias de ayuda y servicio

Para Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)

Este grupo de competencia incluye la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades. Las conductas asociadas a este grupo de competencias pueden estar incentivadas por un motivo de impacto e influencia, pero, sobre todo, por el motivo de afiliación.



La agrupación de los servicios humanos y de ayuda involucra el propósito de cumplir con las necesidades de alguien más; el “entonarse” con las preocupaciones, intereses, y necesidades del otro (comprensión interpersonal) y el trabajar para cumplir con esas necesidades (orientación hacia el servicio a clientes).

A. Comprensión interpersonal

Según (Alles, Diccionario - Gestion por competencias, 2006, pág. 62) Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

- Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
- Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
- Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.



B. Orientación al cliente.

Según (Alles, Diccionario de Competencias La TRILOGÍA Tomo I, 2009, pág. 184) Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Según (Alles, Diccionario - Gestion por competencias, 2006, pág. 19) implica un deseos de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse para conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, por ejemplo, los proveedores y personal de la organización.

- Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Promueve, y en ocasiones lo hace personal, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas,



del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los clientes manifiesten en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

- Mantiene la actitud de total disponibilidades con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
- Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

2.2.6.3. Competencia de Impacto e Influencia

Para Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)

Este grupo de competencia refleja la preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como “poder”, este poder alcanzar su mayor grado, refiriéndonos a las conductas eficaces en el trabajo, cuando se encuentra razonablemente socializado y pretende alcanzar o, al menos, no dañar.

A. Impacto e influencia

Según (Santiago, 2013, pág. 11) implica la intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados al posicionamiento de la marca institucional en el medio nacional y/o internacional.



- Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
- Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de la universidad. Lleva a cabo acciones especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
- Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.
- Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.

B. Construcción de relaciones

Según (Santiago, 2013, pág. 15) la habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre usuarios, académicos, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.



- Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre usuarios, académicos, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.
- Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
- En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
- Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

2.2.6.4. Competencias gerenciales

“Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 18).

A. Desarrollo de personas

Según (Alles, Diccionario - Gestion por competencias, 2006, pág. 80) implica una proceso constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la



organización. No se trata de sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

- Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
- Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

B. Dirección de personas

Según (Tarcica & Masis, 2013, pág. 43) capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad concomitante con responsabilidad, el aporte de ejemplos y apoyo cuando sea requerido.

- Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.
- Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.



- Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.
- Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.
- Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.

C. Trabajo en equipo y cooperación

Según (Santiago, 2013, pág. 16) implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

- Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras áreas de la universidad. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, aunque la institución no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta



para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados.

Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.

- **Coopera.** Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

D. Liderazgo

Según (Santiago, 2013, pág. 12) es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.



- Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
- El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
- Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

2.2.6.5. Competencias cognoscitivas

Para Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)

Las competencias cognitivas se pueden definir como el aporte intelectual a otras competencias. En el trabajo individual reflejan la forma de entender una situación determinada: una tarea, un problema, una oportunidad o un conjunto de conocimientos o de datos.

Las escalas de Pensamiento Conceptual y Analítico miden la inteligencia práctica o inteligencia aplicada: el grado al cual un individuo que está desempeñándose no acepta una situación crítica o problema como parece a simple vista o como es concebida por los demás, sino que llega a su propio entendimiento en un nivel más profundo o complejo.



A. Pensamiento analítico

Según (Santiago, 2013, pág. 13) es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

- Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
- Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas
- Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.



- Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

B. Pensamiento conceptual

Según (Tarcica & Masis, 2013, pág. 93) capacidad para articular y entender conceptos, ideas y filosofías que giran en torno a su ejercicio profesional o técnico y que pueden enriquecer su práctica.

- Demuestra un dominio conceptual que se refleja en planteamientos claros.
- Facilita didácticamente la comprensión de temas complejos mediante ejemplos sencillos.
- Es capaz establecer correlaciones teóricas y llevarlas a la práctica técnica u operativa.
- Redacta con gran propiedad artículos o ensayos de alto contenido técnico y didáctico.
- Diseña material informativo o didáctico de gran riqueza técnica o ilustrativa.

C. Experiencia técnica, profesional, y de gestión

“Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio”. (Herrera M. , 2017, pág. 2)



2.2.6.6. Competencia de eficacia personal

Para Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)

Las competencias de eficacia personal comparten características comunes más que un tipo de propósito. Todas ellas reflejan algún aspecto de la madurez de un individuo en relación con los demás y el trabajo. Estas competencias controlan la eficacia del desempeño de un individuo en momentos de presión o ante dificultades.

A. Autocontrol

Según Santiago(2013) “es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés” (pág. 7).

- Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
- Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.



- Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
- No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

B. Confianza en sí mismo

Según (Tarcica & Masis, 2013, pág. 9) es la confianza, seguridad de sus propias capacidades y aplomo frente a diversas situaciones, conduciéndose con convencimiento y certeza de su potencial para atender y resolver cualquier evento crítico en su entorno laboral o fuera de éste.

- Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.
- Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.
- Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.
- Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.
- Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos.

C. Flexibilidad.

Según (Santiago, 2013, pág. 10) es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a



medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

- Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
- Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
- Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
- Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

D. Conciencia Organizacional

Según (Alles, Diccionario - Gestion por competencias, 2006)

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo,



significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

- Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
- Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
- Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
- Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

2.3. Marco conceptual o definición de términos

A. Cooperativa:

Es una organización empresarial sin ánimo lucro que se basa en la asociación libre y solidaria de sus miembros con el propósito de servir como medio para que sus



asociados logren mejorar su situación socioeconómica. Se caracterizan por la propiedad social, la democracia participativa y la distribución social de los excedentes obtenidos en el desempeño de sus funciones. (Caraballa, 2013, pág. 23)

La cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial. Su funcionamiento se basa, fundamentalmente en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “Cooperativa”. Todos cooperan para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. (Producción, 2009, pág. 18)

B. Organización:

Según (Stephen & Coulter, 2005, pág. 16) “una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”.

C. Actitud:

Según (Louffat, 2012, pág. 28) “es la capacidad de la persona en tener voluntad y deseos de querer realizar lo que conoce y que se considera válido, teniendo como base sus valores y principios de vida”.

D. Conocimiento:

Según (Louffat, 2012, pág. 28) “se refieren a la cantidad y calidad de conocimientos teóricos sobre algún tema, asunto, situación”.

E. Eficiencia

Según (Stephen & Coulter, 2005, pág. 7) “la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión”.

F. Eficacia.

Según (Stephen & Coulter, 2005, pág. 8) “la eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos”.



G. Habilidad:

Según (Híjar, 2016, pág. 59) “es la facultad de una persona para realizar procesos, tareas o funciones específicas, gracias a que aprovecha sus capacidades mentales básicas. La manera de razonar; comunicar y relacionarse determina el tipo de habilidad que se emplea en cada situación”.

H. Destreza:

Según (Híjar, 2016, pág. 59) “es la pericia que se tiene al realizar una actividad, por lo general, es automática o inconsciente y se adquiere por medio de largos procesos psicomotores”.

I. Trabajo en Equipo:

Según (García, 2015, pág. 106) es la capacidad de participar activamente en el logro de una meta en común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo, así como la capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares y con otras áreas de la organización u organismos externos con los que interactúe .

2.4. Variable de estudio

2.4.1. Identificación de la variable

Competencias Laborales

2.4.2. Conceptualización de variable

Tabla 1

Definición de la variable



DEFINICIÓN	DIMENSIONES
<p>Para Wei Chang Kleiner citado por García (2013): Las competencias laborales a de contemplar aquellas habilidades, conocimientos y capacidades que el desempeñante debe cubrir para la realización del trabajo...(p.40),</p> <p>Para Spencer y Spencer citado por (Alles, Gestión por Competencias, 2005, pág. 22) las competencias se pueden clasificar en: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia e impacto, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficacia personal.</p>	<p>D1: COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN: Constituye un grupo de competencias orientado a la acción directa que tienen en común su motivación: la necesidad de logro. El motivo de logro, el gusto por conseguir cosas mediante el propio esfuerzo, se encuentra en el origen de estas conductas. Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)</p>
	<p>D2: COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO: Este grupo de competencia incluye la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades. Las conductas asociadas a este grupo de competencias pueden estar incentivadas por un motivo de impacto e influencia, pero sobre todo, por el motivo de afiliación. Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)</p>
	<p>D3: COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA: Este grupo de competencia refleja la preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como “poder”, este poder alcanza su mayor grado, refiriéndonos a las conductas eficaces en el trabajo, cuando se encuentra razonablemente socializado y pretende alcanzar o, al menos, no dañar. Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)</p>
	<p>D4: COMPETENCIAS GERENCIALES: Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 18).</p>
	<p>D5: COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS: Las competencias cognitivas se pueden definir como el aporte intelectual a otras competencias. En el trabajo individual reflejan la forma de entender una situación determinada: una tarea, un problema, una oportunidad o un conjunto de conocimientos o de datos. Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)</p>
	<p>D6: COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL: Las competencias de eficacia personal comparten características comunes más que un tipo de propósito. Todas ellas reflejan algún aspecto de la madurez de un individuo en relación con los demás y el trabajo. Estas competencias controlan la eficacia del desempeño de un individuo en momentos de presión o ante dificultades. Spencer y Spencer citado por (Dirube Mañueco, 2004)</p>

Fuente: Basado en el Modelo de Spencer y Spencer.



2.4.3. Operacionalización de variable

Tabla 2
Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	Orientación a los resultados
		Preocupación por el orden, calidad y precisión
		Iniciativa
		Búsqueda de información
	COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	Comprensión interpersonal
		Orientación al cliente
	COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA	Influencia e impacto
		Construcción de relaciones
	COMPETENCIAS GERENCIALES	Desarrollo de personas
		Dirección de personas
		Trabajo en equipo y cooperación
		Liderazgo
	COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS	Pensamiento analítico
		Pensamiento conceptual
		Experiencia técnica/profesional/ de gestión
	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	Autocontrol
Confianza en sí mismo		
Flexibilidad		
Conciencia organizacional		

Fuente: Basado en el Modelo de Spencer y Spencer.

2.5. Marco Empresarial

2.5.1. Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI LTDA, se constituyó el 4 de marzo del 2015 cuya dirección AV. Lacustre N° 905 en el Departamento de Cusco Provincia de Canchis Distrito de Sicuani.

Inscrita en la SUNAT el 10 de agosto del 2015 con N° de partida registral 11039308.



La Cooperativa se rige por el estatuto I, las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Seguro de la Federación Nacional de cooperativas y crédito del Perú FENACREP.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI LTDA ha llegado a consolidarse como institución financiera, gracias a la confianza de sus socios al trabajo y dedicación. Se ha posicionado en la ciudad de Sicuani a través de agencias ubicadas en los distritos de Combapata y de Urcos.

2.5.2. Misión

Promover el éxito de nuestros socios con soluciones económicas para pymes y sociedad en común, aprovechando nuestra capacidad organizativa y operativa para continuar entregando una producción rentable, sostenible y responsable, adecuada para sus necesidades económicas, y la vez exceder los objetivos de nuestros socios y apoyar el desarrollo micro empresarial y la estabilidad monetaria del país.

2.5.3. Visión

Ser la cooperativa elegida como la mejor por la sociedad, satisfaciendo las necesidades de sus socios por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio en nuestros créditos rápidos y ahorro a plazo fijo. Ser reconocida por la calidad humana y profesionalismo de nuestra contribución a la comunidad como cooperativa.

2.5.4. Valores

- Solidaridad
- Ayuda mutua



- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad

2.5.5. Organigrama

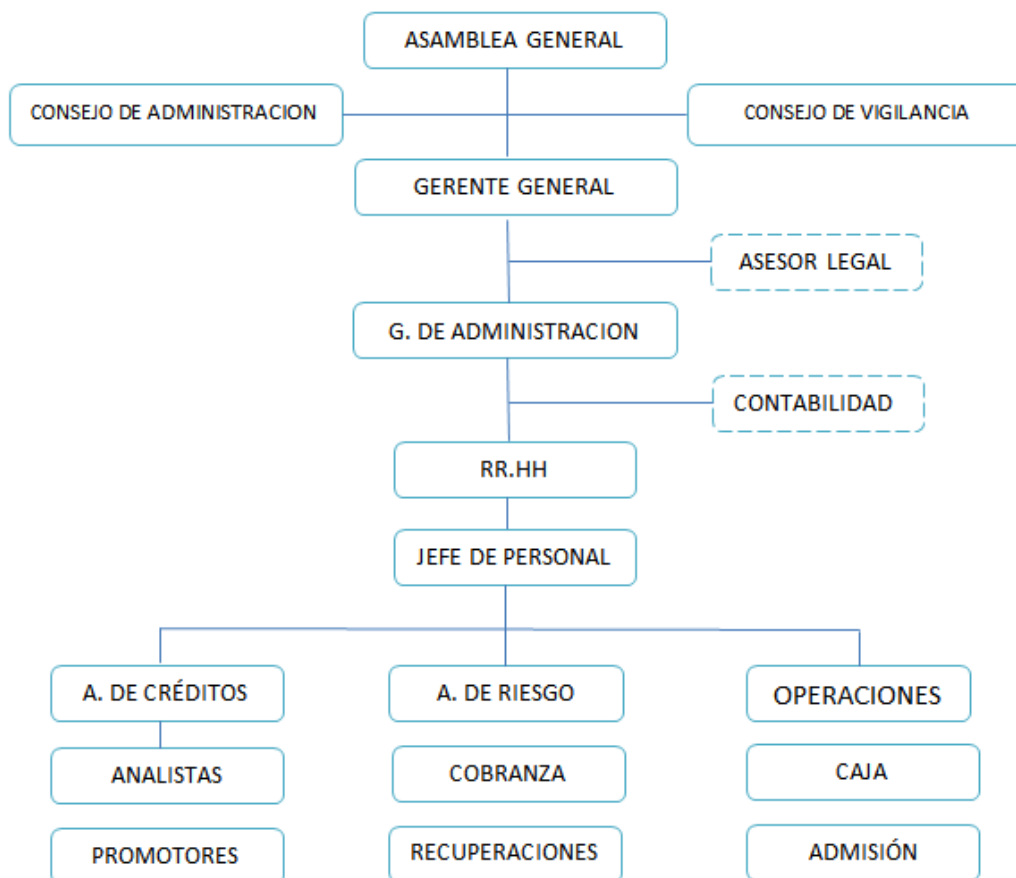


Figura 2: Organigrama

Fuente: (CREDISICUANI, 2018)



CAPÍTULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La investigación corresponde al tipo de investigación básico.

“La finalidad central de toda investigación básica es la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas” (Pimienta & De La Orden, 2017, pág. 9)

3.2. Alcance de la Investigación

La Investigación es de alcance descriptivo.

Tiene como finalidad identificar fenómenos relevantes y sus variables. Esta estrategia incluye, por un lado, la observación sistemática de fenómenos, sus características y las relaciones entre estas, tal como ocurren en la realidad. Para obtener datos se apoya en la realización de estudios de campo, análisis documental, encuestas, entrevistas y cuestionarios. (Pimienta & De La Orden, 2017, pág. 60)

3.3. Diseño de la Investigación

La Investigación se desarrolló dentro del diseño no experimental.

“El investigador no tiene control alguno de las variables que analiza o bien los fenómenos estudiados ocurrieron con anterioridad. Por tanto, el investigador se centra en analizarlos e identificar sus posibles causas y consecuencias” (Pimienta & De La Orden, 2017, pág. 60)

3.4. Enfoque de investigación

La Investigación tiene un enfoque cuantitativo.

“Se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio” (Pimienta & De La Orden, 2017, pág. 59).



3.5. Población y Muestra de Estudio

3.5.1. Población

La población está constituida por la totalidad de los colaboradores de la Cooperativa que son 24.

3.5.2. Muestra

Para el muestreo de la investigación se tomó la totalidad de la población de estudio que son 24 colaboradores.

3.6. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

3.6.1. Técnica:

La encuesta.

3.6.2. Instrumento

El cuestionario.

3.7. Procesamiento del Análisis de Datos

El procesamiento de información se realizó mediante los softwares estadísticos SPSS, V24 y Ms. Excel.



CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI – Provincia de Canchis - 2019, se encuestó a 24 colaboradores de la Cooperativa, en el que se considera 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Competencias laborales	Competencia de logro de acción	Orientación a los resultados	1
		Preocupación por el orden, calidad y precisión	2
		Iniciativa	3
		Búsqueda de información	4
	Competencia de ayuda y servicio	Comprensión interpersonal	5
		Orientación al cliente	6, 7
	Competencias de impactos e influencias	Influencias e impacto	8
		Construcción de relaciones	9, 10
	Competencias gerenciales	Desarrollo de personas	11
		Dirección de personas	12
		Trabajo en equipo y cooperación	13
		Liderazgo	14
	Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico	15
		Pensamiento conceptual	16
	Competencias de eficacia personal	Experiencia técnica / profesional/ de gestión	17, 18, 19
		Auto control	20, 21
Confianza en sí mismo		22	
Flexibilidad		23	
Conciencia organizacional		24	

Fuente: Elaboración propia



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 4

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 2,33	Inadecuado
2,34 – 3,67	Ni adecuado ni inadecuado
3,68 – 5,00	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI – Provincia de Canchis - 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:



Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.901	24

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.901 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable competencias laborales

Para describir las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI – Provincia de Canchis - 2019, se describe las dimensiones de: competencia de logro de acción, competencia de ayuda y servicio, competencias de impactos e influencias, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficacia personal. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Competencias de logro y acción

El objetivo es describir las competencias de logro y acción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción

Tabla 6

Indicadores de la dimensión competencias de logro de acción



	Orientación a los resultados		Preocupación por el orden, calidad y precisión		Iniciativa		Búsqueda de información	
	F	%	f	%	F	%	f	%
Inadecuado	21	87.5 %	22	91.7 %	17	70.8%	24	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	3	12.5 %	2	8.3 %	7	29.2%	0	0%
Total	24	100 %	24	100 %	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia.

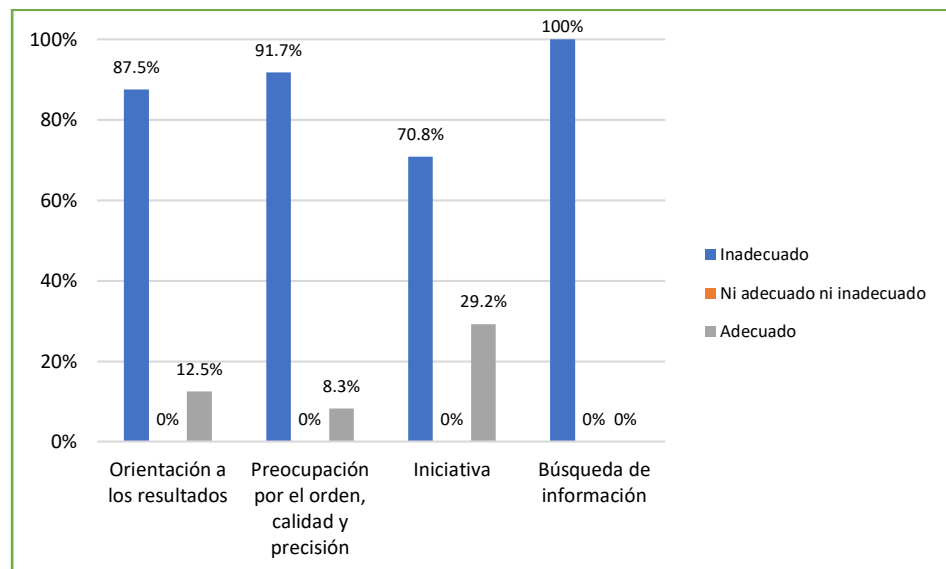


Figura 3: Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción

Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se puede visualizar en la figura 3, el 87.5% de los colaboradores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuaní manifiestan que el indicador orientación a los resultados es inadecuado, el 12.5% manifiestan que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores pocas veces cumplen las metas programadas con el nivel del estándar requerido y en los



tiempos establecidos, tampoco muestran preocupación por los resultados de sus compañeros.

- Según la encuesta realizada se puede visualizar en la figura 3, el 91.7% de los colaboradores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari, manifiestan que el indicador preocupación por el orden, la calidad y precisión es inadecuado, el 8.3% manifiesta que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores pocas veces muestran preocupación por el orden y control de sus actividades; no siempre realizan un seguimiento de su trabajo y no hay claridad en la información que generan.
- Según la encuesta realizada se puede visualizar en la figura 3, el 70.8 % de los colaboradores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari, manifiestan que el indicador iniciativa es inadecuado, el 29.2% manifiesta que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores pocas veces promueven ideas innovadoras para las actividades que realizan y pocos tienen la predisposición de actuar proactivamente.
- Según la encuesta realizada se puede visualizar en la figura 3, el 100% de los colaboradores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari, se muestra que el indicador búsqueda de información es inadecuado, el 0% manifiesta que es adecuado y ninguno que ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no recogen información verídica y casi nunca comprueban los datos y tampoco los socios se las proporcionan, ocasionando serios problemas para la realización de sus actividades óptimas.



B) Resultados de la dimensión competencias de logro y acción

Tabla 7

Competencias de logro y acción

	f	%
Inadecuado	24	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%
Adecuado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

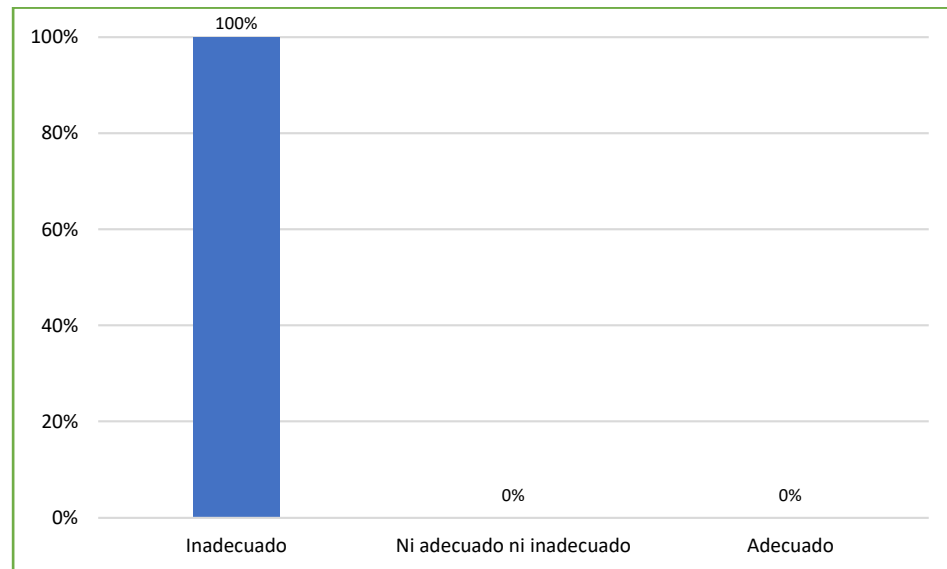


Figura 4: Competencias de logro y acción

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 4, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani manifiestan que la competencia de logro y acción es inadecuada, ninguno manifiesta que es adecuada y ni adecuada ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores no tienen una orientación al logro de las metas programadas, no muestran preocupación por el orden y control de sus actividades ni proporcionan



información fiable y clara, como también no demuestran iniciativa en sus actividades, son poco proactivos, no siempre buscan la información necesaria para tomar decisiones.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción

Tabla 8

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción

	Promedio	Interpretación
Orientación a los resultados	2.25	Inadecuado
Preocupación por el orden, calidad y precisión	2.36	Inadecuado
Iniciativa	2.13	Inadecuado
Búsqueda de información	2.08	Inadecuado
Competencias de logro y acción	2.21	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

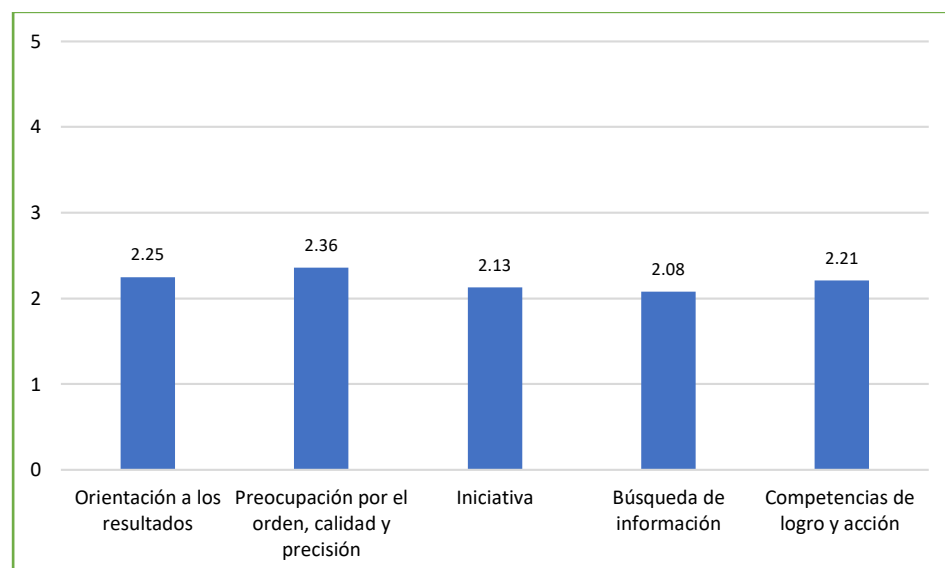


Figura 5: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción



Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 5, el indicador orientación a los resultados tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.25. El indicador preocupación por el orden, calidad y precisión tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.36. El indicador iniciativa tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.13. El indicador búsqueda de información tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.08.

Situación que muestra: los indicadores de iniciativa y búsqueda de la información presentan los valores más bajos. Los colaboradores no se involucran en las ideas que se realizan en las reuniones del equipo de trabajo, pocas veces promueven ideas innovadoras y a menudo muestran descuido a la hora de buscar la información que requieren para la realización de sus actividades.

4.2.2 Competencias de ayuda y servicio

El objetivo es describir las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio

Tabla 9

Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio



	Comprensión interpersonal		Orientación al cliente	
	F	%	F	%
Inadecuado	22	91.7%	24%	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	0	0%
Adecuado	2	8.3%	0	0%
Total	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

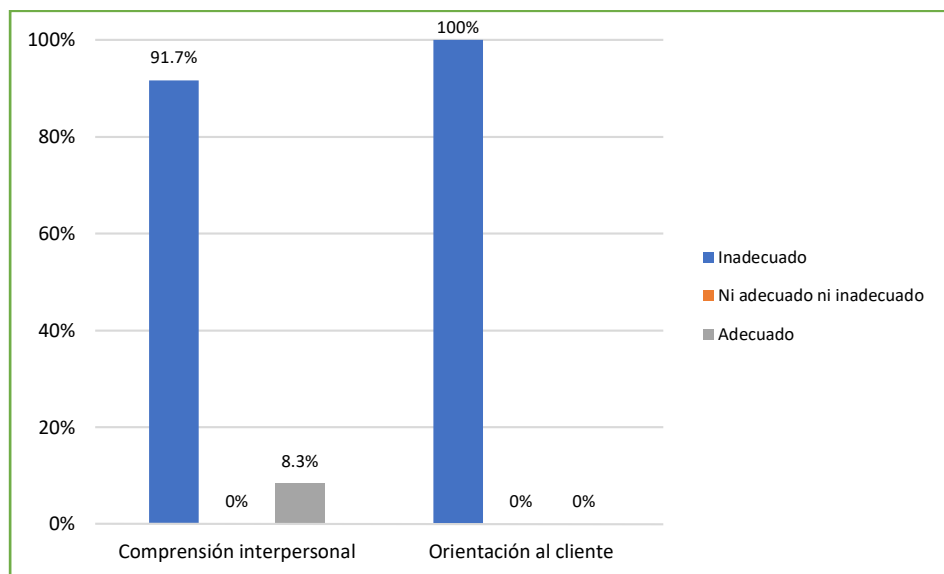


Figura 6: Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio

Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 6, el 91.7% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani, refieren que el indicador comprensión interpersonal es inadecuado, el 8.3% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la capacidad de



escuchar adecuadamente, comprender o percibir los estados de ánimo, pensamientos, intereses y sentimientos de los socios. Sin embargo demuestran incomprensión ante las acciones y emociones de los socios; su disposición ante ello no es la más recomendable.

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 6, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani, refieren que el indicador orientación al cliente es inadecuado, el 0% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de los socios, no tienen una vocación de servicio, por ello no suelen mantener informados en el tiempo adecuado del progreso de la petición o requerimiento del socio y pocas veces atienden con poca cordialidad a los socios.

B) Resultados de la dimensión competencias de ayuda y servicio

Tabla 10

Competencias de ayuda y servicio

	f	%
Inadecuado	24	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%
Adecuado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

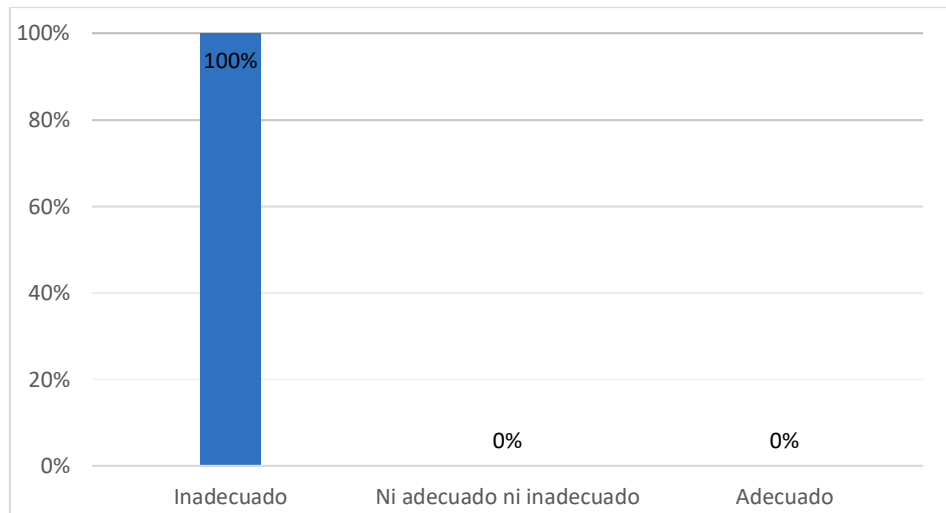


Figura 7: Competencias de ayuda y servicio

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 7, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuaní manifiestan que la competencia de ayuda y servicio es inadecuada, y ninguno manifiesta que es adecuada y ni adecuada y ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores no toman en cuenta los indicios de emociones o pensamientos con los socios, no tienen el deseo de ayudar, comprender y satisfacer, los colaboradores no mantienen la actitud total con el socio brindando más de lo que éste espera y no piensan en los beneficios a largo plazo con los socios.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio



	Promedio	Interpretación
Comprensión interpersonal	2.25	Inadecuado
Orientación al cliente	2.29	Inadecuado
Competencias de ayuda y servicio	2.27	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

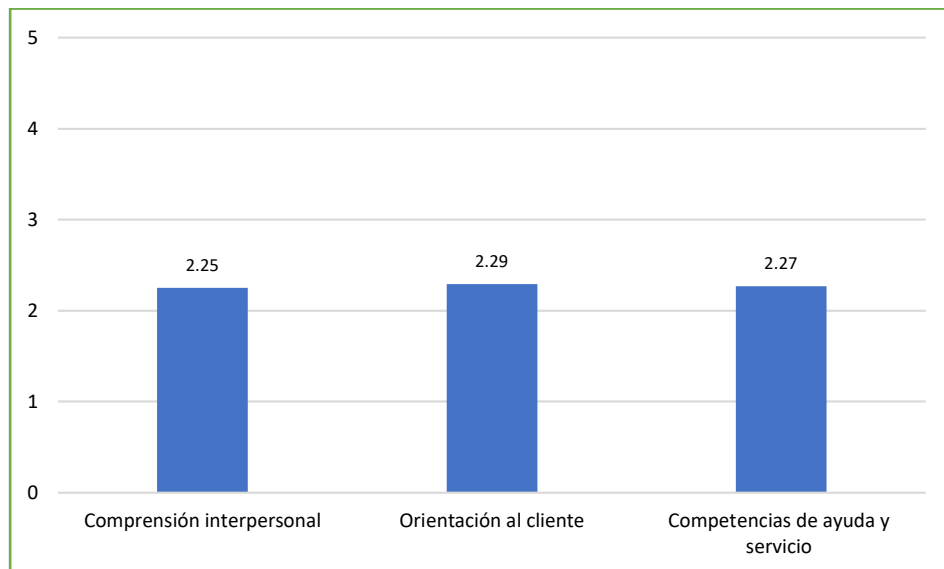


Figura 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 8, el indicador comprensión interpersonal tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.25. El indicador orientación al cliente tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.29.

Situación que muestra: el indicador de comprensión interpersonal presenta el valor más bajo. Lo que señala, los colaboradores no perciben, comprenden y no toman en cuenta las preocupaciones y pensamientos de los socios; se muestran incomprensibles antes ello.



4.2.3 Competencias de impactos e influencia

El objetivo es describir las competencias de impactos e influencia de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias

Tabla 12

Indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias

	Influencias e impacto		Construcción de relaciones	
	f	%	f	%
Inadecuado	24	100 %	22	91.7 %
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	0	0%
Adecuado	0	0%	2	8.3 %
Total	24	100 %	24	100 %

Fuente: Elaboración propia

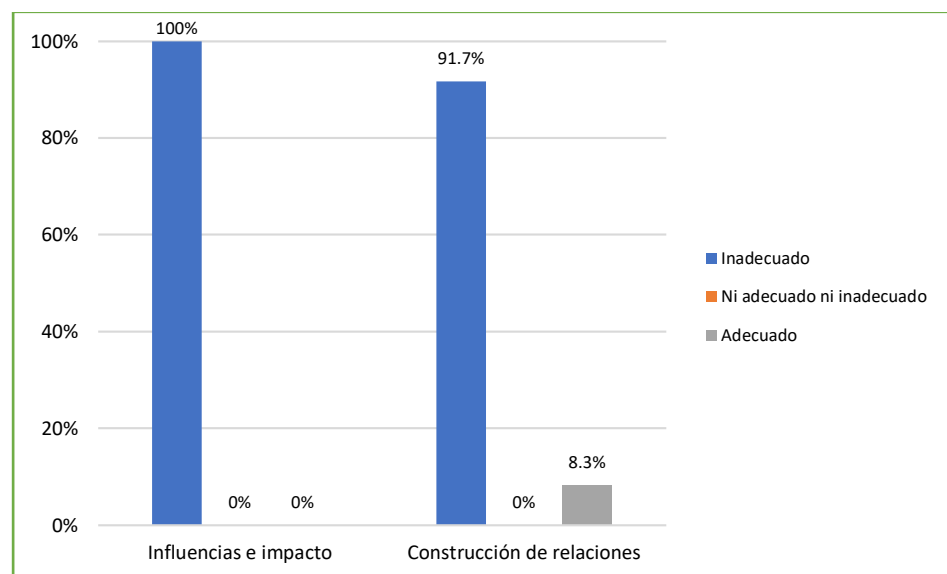


Figura 9: Indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias



Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 9, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani, refieren que el indicador influencia e impacto es inadecuado, el 0% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no utilizan estrategias para persuadir, convencer e influir a los socios en la toma de decisiones asociados al posicionamiento y reputación de la cooperativa en el ámbito local y nacional.
- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 9, el 91.7% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani, refieren que el indicador construcción de las relaciones es inadecuado, el 8.3% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la habilidad para establecer relaciones con los socios. Por consiguiente, no logran que los recomienden con otras personas.

B) Resultados de la dimensión competencias de impactos e influencias

Tabla 13

Competencias de impactos e influencias

	f	%
Inadecuado	24	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%
Adecuado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

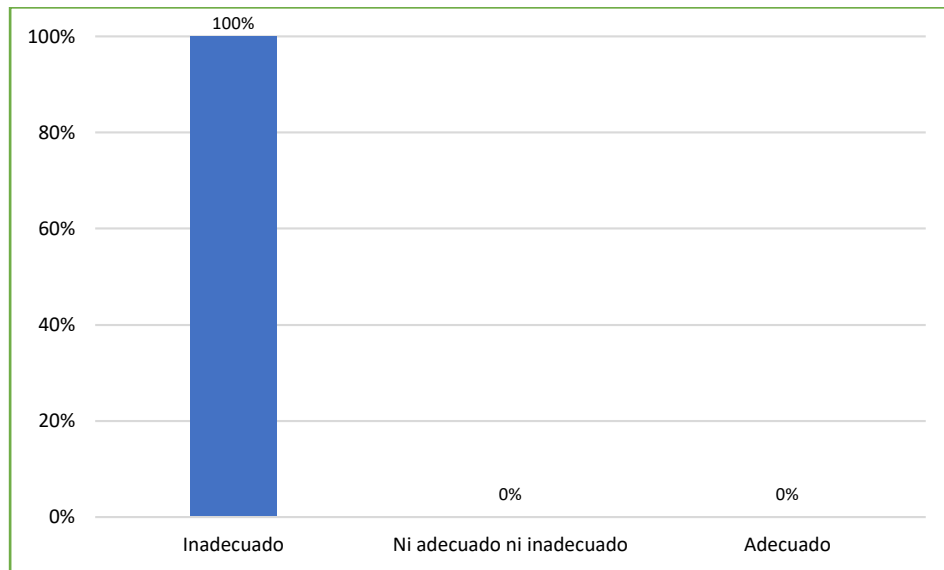


Figura 10: Competencias de impactos e influencia

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 10, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuani, refiere que la competencia de impacto e influencia es inadecuada, ninguno manifiesta que es adecuado y ni adecuada ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores nunca construyen rápida y efectivamente relaciones laborales, no se anticipan, preparan, piensan en el efecto de una acción, no alcanzan a crear lealtad con los socios, no dan impresión de doble impacto que haga que los socios regresen.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias

Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias



	Promedio	Interpretación
Influencias e impacto	2.28	Inadecuado
Construcción de relaciones	2.31	Inadecuado
Competencias de impactos e influencias	2.3	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

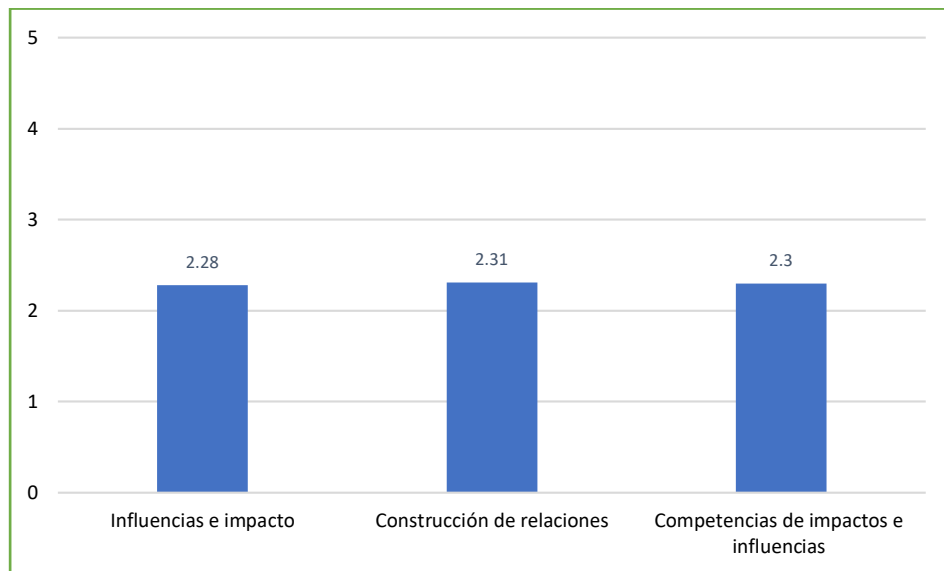


Figura 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de impactos e influencias

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 11, el indicador influencia e impacto tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.28. El indicador construcción de relaciones tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.31.

Situación que muestra: el indicador de influencia e impacto presenta el valor más bajo. Los colaboradores al momento de realizar sus actividades pocas veces utilizan estrategias para persuadir e influir a los socios, no poseen la habilidad para establecer relaciones con socios complejos, no se anticipan ni preparan para las reacciones de los socios.



4.2.4 Competencias gerenciales

El objetivo es describir las competencias gerenciales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión competencias gerenciales

Tabla 15

Indicadores de la dimensión competencias gerenciales

	Desarrollo de personas		Dirección de personas		Trabajo en equipo y cooperación		Liderazgo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	22	91.7 %	20	83.3 %	21	87.5%	20	83.3%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	2	8.3%	4	16.7 %	3	12.5%	4	16.7%
Total	24	100 %	24	100 %	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

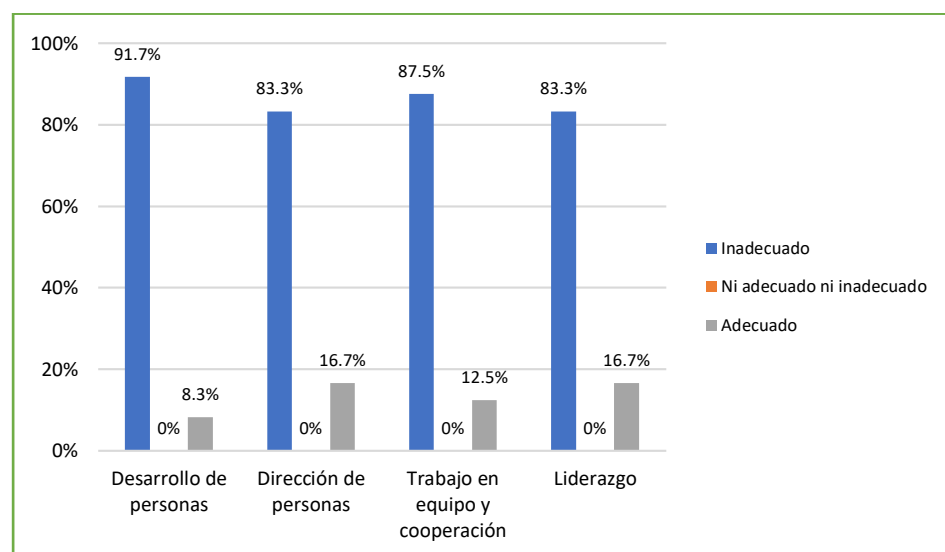


Figura 12: Indicadores de la dimensión competencias gerenciales



Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 12, el 91.7% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, manifiestan que el indicador desarrollo de personas es inadecuado, el 8.3% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que representa, los colaboradores demuestran poco interés en mejorar sus competencias, puesto que los jefes inmediatos no dedican tiempo ni instrucciones para explicar cómo deben realizar sus actividades y pocas veces realizan capacitaciones para el progreso y desarrollo de los mismos.
- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 12, el 83.3% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, manifiestan que el indicador dirección de personas es inadecuado, el 16.7% manifiestan que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que representa, los colaboradores no tienen claro su rango de autoridad para poder orientar, apoyar, dirigir y enfrentar sus dificultades para realizar con efectividad las actividades que se les encomiendan.
- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 12, el 87.5% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, manifiestan que el indicador trabajo en equipo y cooperación es inadecuado, el 12.5% manifiesta que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que representa, los colaboradores pocas veces se animan, motivan y se apoyan para el desarrollo de sus actividades grupales y cada quien vela su propio interés; no fortalecen el espíritu de equipo.
- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 12, el 83.3% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, muestran



que el indicador liderazgo es inadecuado, el 16.7% manifiesta que es adecuado y ninguno que ni adecuado ni inadecuado. Lo que representa, los colaboradores no poseen la habilidad para orientar las actividades que son encomendadas en grupos hacia un objetivo determinado. Así mismo, no se dejan percibir como líder, tienen dificultades para fijar objetivos grupales, por ello no inspiran confianza para el desarrollo de las actividades.

B) Resultados de la dimensión competencias gerenciales

Tabla 16

Competencias gerenciales

	F	%
Inadecuado	24	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%
Adecuado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

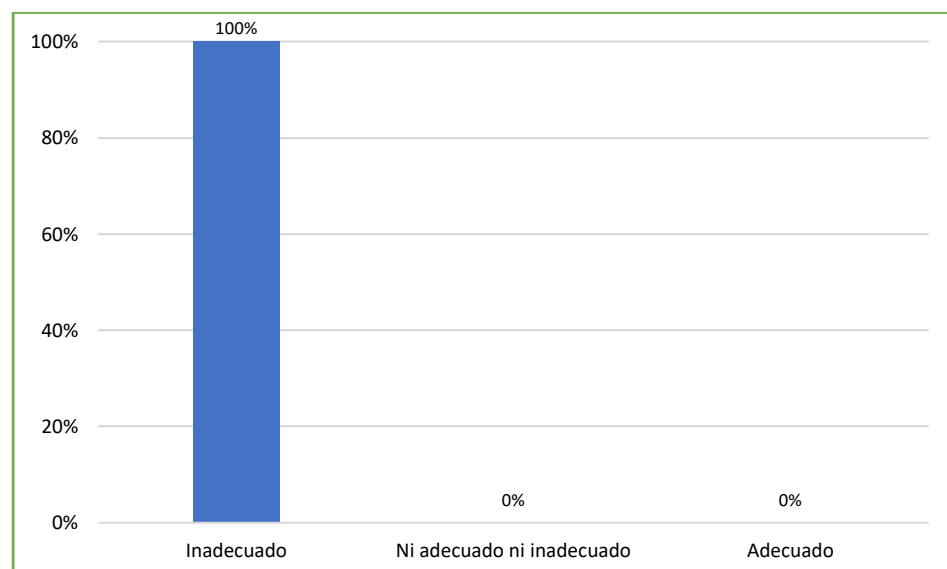


Figura 13: Competencias gerenciales



Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 13, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuaní, manifiestan que las competencias gerenciales son inadecuadas, ninguno manifiesta que es adecuada y ni adecuada ni inadecuada. Lo que representa, los colaboradores pocas veces demuestran su desinterés en mejorar su formación y desarrollo efectivo, no delegan autoridad con la respectiva responsabilidad y disciplina para el cumplimiento de las actividades. No practican continuamente el trabajo en equipo y cooperación entre ellos. Los colaboradores no poseen la habilidad para orientar a sus compañeros cuando hay actividades encomendadas y tienen ciertas dificultades para fijar sus objetivos grupales.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias gerenciales

Tabla 17

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias gerenciales

	Promedio	Interpretación
Desarrollo de personas	2.28	Inadecuado
Dirección de personas	2.24	Inadecuado
Trabajo en equipo y cooperación	2.17	Inadecuado
Liderazgo	2.33	Inadecuado
Competencias gerenciales	2.26	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

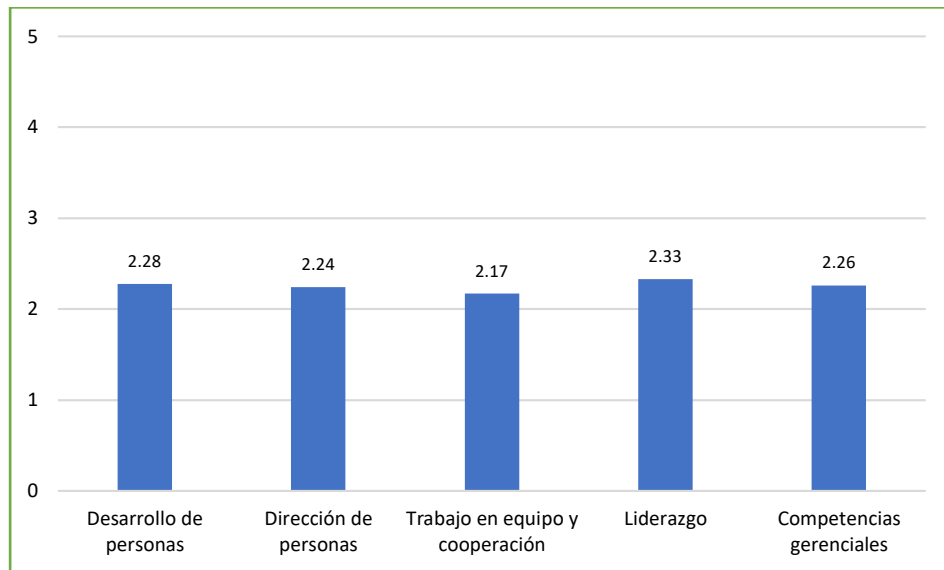


Figura 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias gerenciales

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 14, el indicador desarrollo de personas tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.28. El indicador dirección de personas tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.24. El indicador trabajo en equipo y cooperación tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.17. El indicador liderazgo tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.33.

Lo que significa, los indicadores dirección de personas y el trabajo en equipo y cooperación presentan los valores más bajos, ya que los colaboradores no tienen la capacidad de dirigir y apoyar para el efectivo cumplimiento de asignaciones; pocas veces delegan autoridad a un colaborador para el cumplimiento de las actividades en grupos y casi nunca cooperan con los demás, ni motivan a trabajar juntos para lograr los objetivos comunes.



4.2.5 Competencias cognoscitivas

El objetivo es describir las competencias cognoscitivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas

Tabla 18

Indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas

	Pensamiento analítico		Pensamiento conceptual		Experiencia técnica / profesional/ de gestión	
	f	%	F	%	f	%
Inadecuado	21	87.5%	18	75%	2 1	87.5%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	3	12.5%	6	25%	3	12.5%
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>	<i>24</i>	<i>100%</i>	<i>2 4</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia

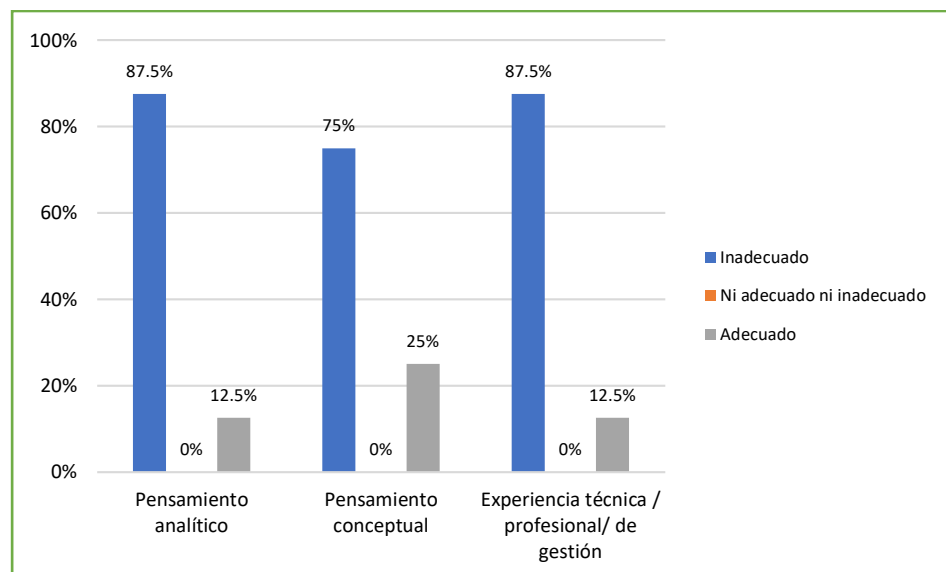


Figura 15: Indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas



Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 15, el 87.5% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, manifiestan que el indicador pensamiento analítico es inadecuado, el 12.5% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala que los colaboradores demuestran poco interés en analizar una situación que se suscita al momento de realizar sus actividades, no tienen la capacidad para desmenuzar un problema complejo en varias partes y no aportan alternativas de solución.
- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 15, el 75% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, refieren que el indicador pensamiento conceptual es inadecuado, el 25% manifiesta que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la capacidad de correlacionar los conocimientos, teorías, conceptos y llevarlas a la práctica en la realización de sus actividades.
- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 15, el 87.5% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, manifiestan que el indicador experiencia técnica/ profesional/ de gestión es inadecuado, el 12.5% manifiesta que es adecuada y ninguno que es ni adecuada ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores dificultan en resolver algunas actividades propias de su cargo, puesto que la mayoría no cuentan con experiencia técnica, profesional y de gestión y no tienen interés en tener conocimiento de la normativa y procedimientos convenientes de la cooperativa.



B) Resultados de la dimensión competencias cognoscitivas

Tabla 19

Competencias cognoscitivas

	f	%
Inadecuado	23	95.8%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%
Adecuado	1	4.2%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

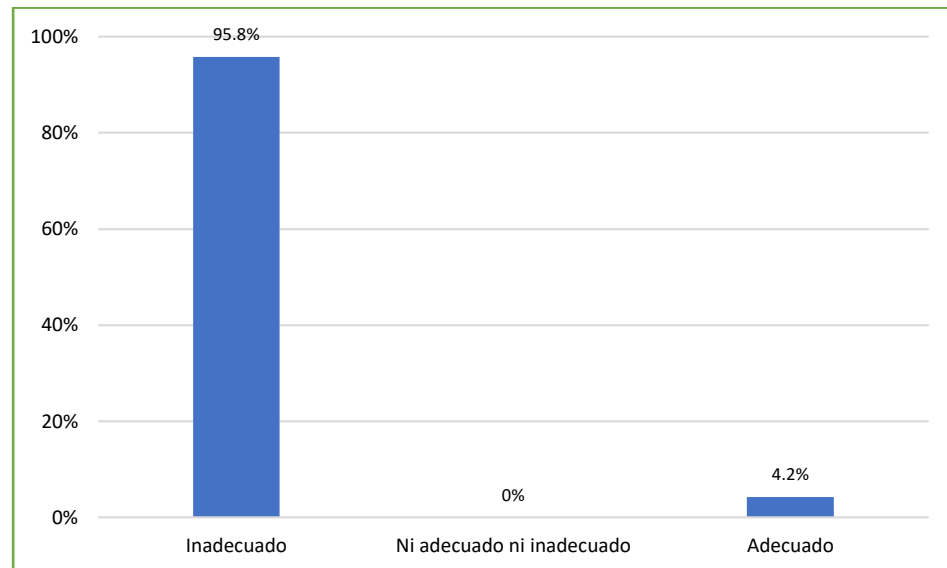


Figura 16: Competencias cognoscitivas

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 16, el 98.5% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani manifiestan que las competencias cognoscitivas son inadecuadas, y el 4.2% manifiesta que es adecuada y ninguno refiere ni adecuada ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores no poseen la capacidad para entender y descomponer los problemas complejos en partes, en las diferentes situaciones que se les suscitan



al momento de realizar sus actividades, esto dificulta resolver los requerimientos de los socios, algunas veces muestran un dominio de temas financieros ambiguos. Así mismo pocos de los colaboradores cuentan con experiencia técnica y profesional.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas

Tabla 20

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas

	Promedio	Interpretación
Pensamiento analítico	2.17	Inadecuado
Pensamiento conceptual	2.21	Inadecuado
Experiencia técnica / profesional/ de gestión	2.25	Inadecuado
Competencias cognoscitivas	2.21	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

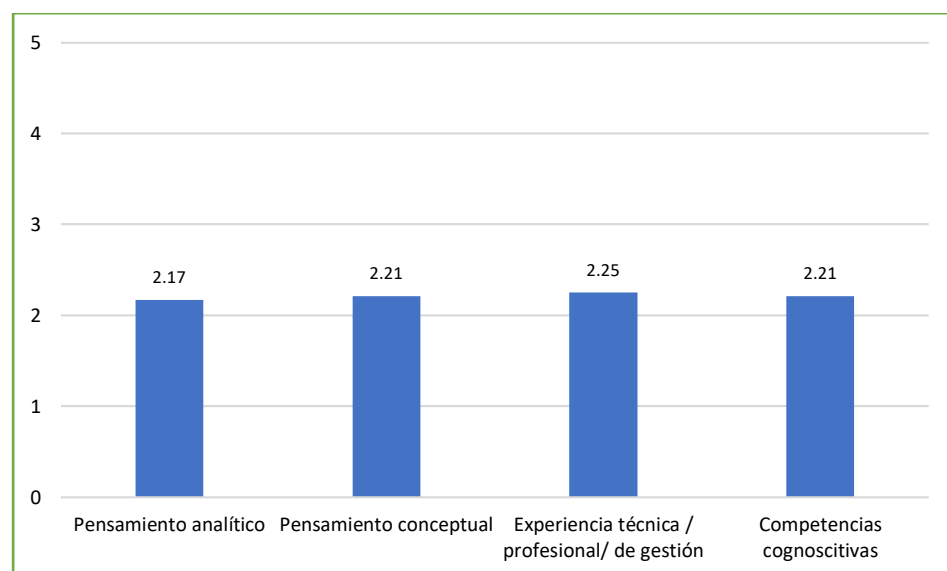


Figura 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognoscitivas

Interpretación y análisis:



Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 17, el indicador pensamiento analítico tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.17. El indicador pensamiento conceptual tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.21. El indicador experiencia técnica/ profesional/ de gestión tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.25.

Lo que muestra: los indicadores pensamiento analítico y el pensamiento conceptual presentan los valores más bajos. Los colaboradores no contribuyen con un aporte intelectual que ayuden a la realización de sus actividades, no analizan metódicamente las distintas partes de un problema o situación que se les presentan en sus actividades cotidianas.

4.2.6 Competencias de eficacia personal

El objetivo es describir las competencias de eficacia personal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal

Tabla 21

Indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal



	Auto control		Confianza en sí mismo		Flexibilidad		Conciencia organizacional	
	F	%	f	%	F	%	f	%
Inadecuado	24	100 %	19	79.2 %	21	87.5%	23	95.8%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	0	0%	5	20.8 %	3	12.5%	1	4.2%
Total	24	100 %	24	100 %	24	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

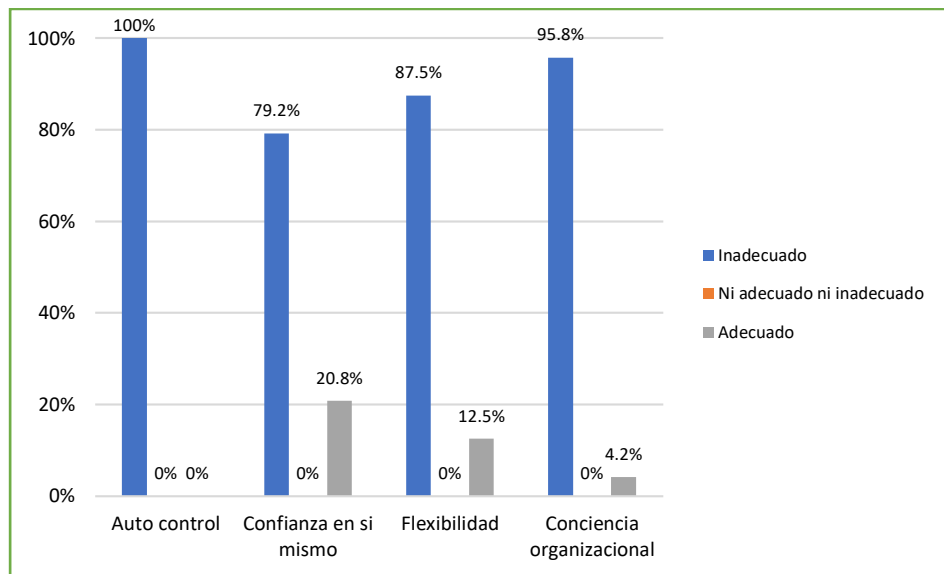


Figura 18: Indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal

Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 18, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuaní, manifiestan que el indicador auto control es inadecuado, el 0% manifiesta que es adecuado y ninguno manifiesta que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la capacidad para controlar sus emociones personales, no realizan técnicas para manejar el estrés y no pueden manejar sus impulsos



adecuadamente ante acontecimientos negativos que sucede con los socios a la hora de dar información en el momento de realizar sus actividades financieros.

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 18, el 79.20% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari, refieren que el indicador confianza en sí mismo es inadecuado, el 20.8% manifiesta que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la confianza y seguridad de sus propias capacidades, pocas veces muestran seguridad cuando expresan sus opiniones y puntos de vista cuando tienen opiniones en contra, les cuesta asumir retos o desafíos en situaciones de alto grado de complejidad en actividades propias a su cargo.

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 18, el 87.5% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari, manifiestan que el indicador flexibilidad es inadecuado, el 12.5% manifiesta que es adecuado y ninguno que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala, los colaboradores no tienen la capacidad para adaptarse fácilmente a los diferentes cambios en la Cooperativa.

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 18, el 95% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari, manifiestan que la conciencia organizacional es inadecuada, el 4.2% manifiesta que es adecuada y ninguno que es ni adecuada ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores no se sienten identificados, desconocen y no apoyan la misión y visión de la Cooperativa.

B) Resultados de la dimensión competencias de eficacia personal



Tabla 22

Competencias de eficacia personal

	F	%
Inadecuado	24	100%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%
Adecuado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

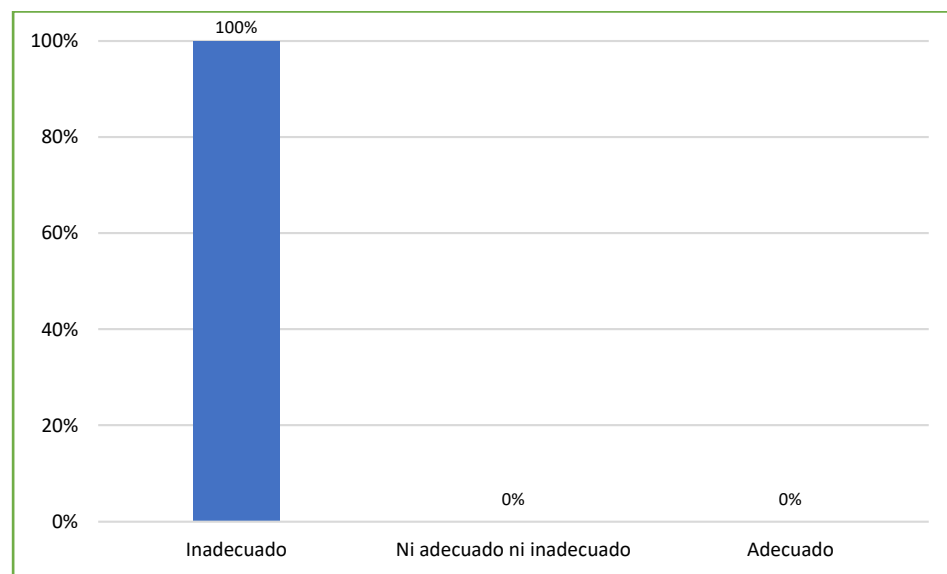


Figura 19: Competencias de eficacia personal

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 19, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicvani manifiestan que la competencia de eficacia personal es inadecuada, y el 0 % manifiesta que es adecuada y ninguno refiere ni adecuada ni inadecuada. Lo que señala, los colaboradores no tienen la capacidad de controlar sus emociones, reacciones e impulsos en momentos de presión o ante dificultades; no tienen la seguridad y confianza en sus propias capacidades para realizar sus actividades, no tienen un



comportamiento apropiado para adaptarse en una situación cambiante. Poco de los colaboradores asumen retos o desafíos que apoyen y aporten al crecimiento y consecución de los objetivos de la Cooperativa.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal

Tabla 23

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal

	Promedio	Interpretación
Auto control	2.15	Inadecuado
Confianza en sí mismo	2.13	Inadecuado
Flexibilidad	2.33	Inadecuado
Conciencia organizacional	2.23	Inadecuado
Competencia de eficacia personal	2.21	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

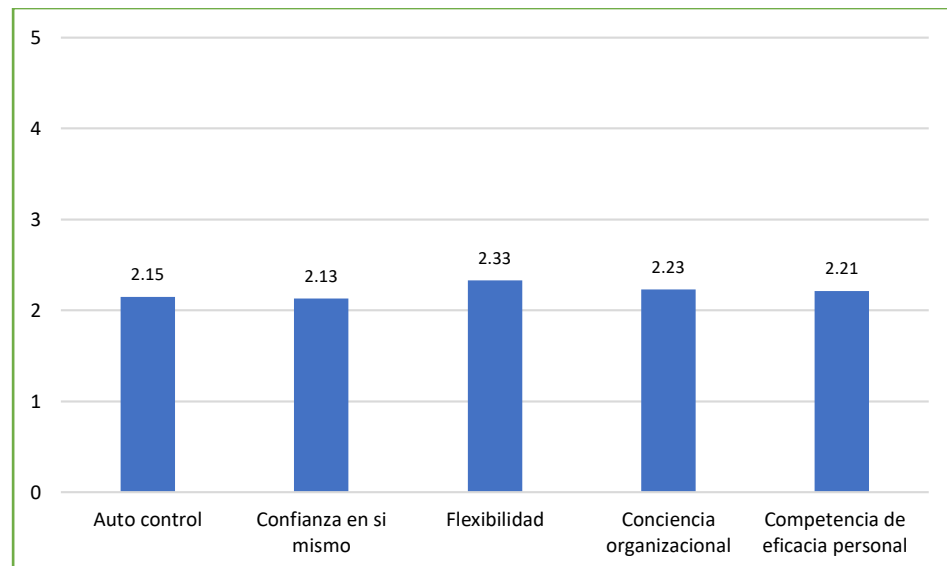


Figura 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficacia personal



Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 20, el indicador auto control tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.15. El indicador confianza en sí mismo tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.13. El indicador flexibilidad tiene un nivel inadecuado, con un valor promedio de 2.33. El indicador conciencia organizacional tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.33.

Lo que muestra: los indicadores auto control y confianza en sí mismo presentan los valores más bajos. Donde los colaboradores fácilmente pierden el control de sus emociones frente a diferentes situaciones, bajo presión o tensión. No tienen la seguridad en sí mismo para convencer a las personas interesadas a formar parte de la cooperativa.

4.3. Resultado de la variable competencias laborales

Tabla 24

Competencias laborales

	F	%
Inadecuado	24	100%
Ni inadecuado ni adecuado	0	0%
Adecuado	0	0%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

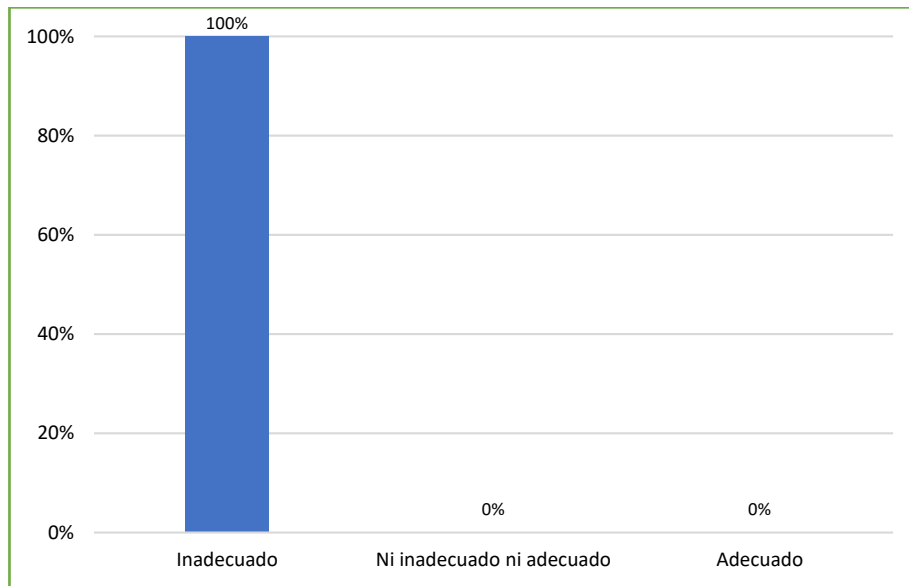


Figura 21: Competencias laborales

Interpretación y análisis:

- Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 21, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni, manifiestan que las competencias laborales es inadecuada, los colaboradores poseen insuficientes competencias laborales que son necesarias para la realización de sus actividades, pocas veces cumplen sus metas mensuales con calidad y eficiencia, fácilmente pierden el control de sus emociones, carecen conocimientos adecuados en el momento de brindar información sobre los productos y servicios, como también los colaboradores están desmotivados, pocas veces utilizan estrategias para influir a los socios y existe desconocimiento de la normativa exigida por la cooperativa.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales

Tabla 25

Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales



	Promedio	Interpretación
Competencia de logro de acción	2.21	Inadecuado
Competencia de ayuda y servicio	2.27	Inadecuado
Competencias de impactos e influencias	2.3	Inadecuado
Competencias gerenciales	2.26	Inadecuado
Competencias cognoscitivas	2.21	Inadecuado
Competencias de eficacia personal	2.21	Inadecuado
Competencias laborales	2.24	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

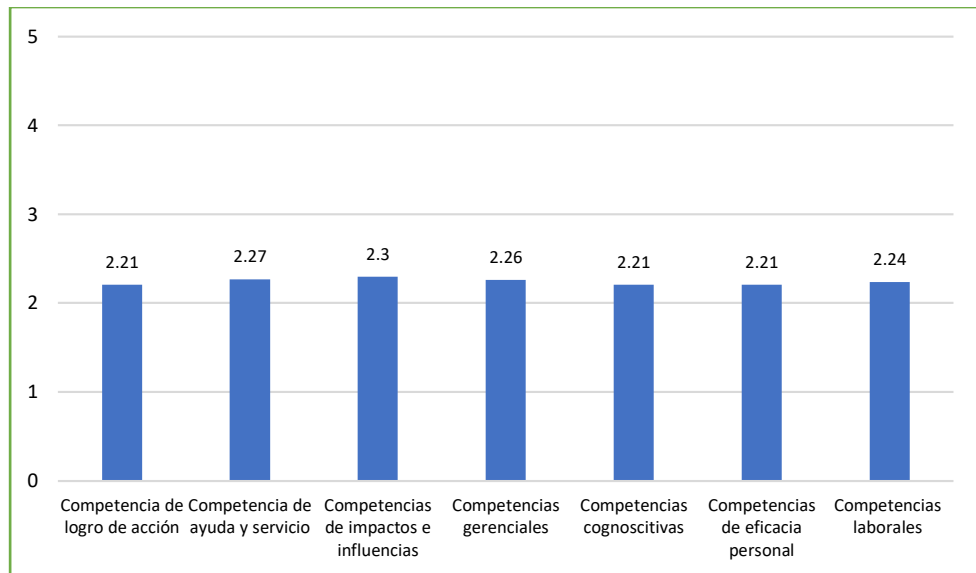


Figura 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales

Interpretación y análisis:

Según la encuesta realizada se visualiza en la figura 22, la competencia de logro y acción tiene un nivel inadecuada con un valor promedio de 2.21, la competencia de ayuda y servicio tiene un nivel inadecuada con un valor de 2.27, la competencia de impacto e influencia tiene un nivel inadecuada con un valor de 2.3, las competencias gerenciales tiene un nivel inadecuada con un valor de 2.26, las competencias cognoscitivas tiene un nivel de inadecuada con un valor



de 2.21, la competencias de eficacia personal tiene un nivel inadecuada con un valor de 2.21. Las competencias laborales tienen un nivel inadecuado con un valor de 2.24.

Las dimensiones: competencia de logro y acción, competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal son las que tienen los valores más bajos con un promedio de 2.21 y la dimensión de impacto e influencia tiene el valor más alto con un promedio de 2.3.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados obtenidos de la medición de Competencias laborales, en base a la escala de interpretación lo presentan como inadecuado, que evidencia que en la Cooperativa la percepción de los colaboradores sobre sus competencias no es óptima. Los hallazgos más importantes son los resultados de las dimensiones que han sido calificadas con los promedios más bajos como: competencias de logro y acción; efectuado el trabajo de campo y respectivo análisis se ha demostrado que, es inadecuada habiendo alcanzado un promedio de 2.21 donde los indicadores iniciativa y búsqueda de información presentan los valores más bajos; los colaboradores pocas veces se involucran en la toma de decisiones y a menudo muestran descuido a la hora de buscar la información que requieren para el cumplimiento de sus actividades. La dimensión de Competencia Cognoscitiva, efectuado el trabajo de campo y respectivo análisis se ha demostrado que, es inadecuada habiendo alcanzado un promedio de 2.21, donde los indicadores pensamiento analítico y el pensamiento conceptual presentan los valores más bajos; los colaboradores no analizan metódicamente las distintas partes de un problema o situación que se les presentan al momento de realizar sus actividades financieras. La dimensión de Competencia de Eficacia Personal, efectuado el trabajo y respectivo análisis se ha demostrado que, es inadecuada habiendo alcanzado también un promedio de 2.21 donde los indicadores de auto control y confianza en sí mismo presentan los valores más bajos; los colaboradores no tienen la seguridad en sí mismo y fácilmente pierden el control de sus emociones frente a diferentes situaciones que se les presenta en sus actividades.



5.2. Limitaciones del estudio

La limitante más resaltante que se tuvo, fue al momento de recabar la información a través del instrumento de recolección de datos (encuesta), por los horarios de trabajo de los colaboradores y por el trabajo en campo que realizan. Otra limitante o dificultad que consideramos la más importante que se presentó, fue que los colaboradores se mostraron desconfiados, temerosos de las posibles respuestas que darían; por ello se tuvo que informar que este es un trabajo de investigación cuyos resultados ayudarán a que ellos mejoren su desempeño y que la encuesta servirá como información general, pidiéndoles sinceridad en sus respuestas, ya que es una encuesta anónima, por ello demandó mayor tiempo de lo que se esperaba.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

De los antecedentes locales seleccionados, se presenta la tesis de título “Las Competencias del Capital Humano en el Área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Oficina Principal, Cusco 2015” en la Universidad Andina del Cusco en el año 2015”, cuyo objetivo de la investigación es definir como es la competencia del Capital Humano en el Área de Crédito Santo Domingo de Guzmán Oficina Principal - Cusco; donde los resultados a los que se llegó sobre las competencias del capital humano no son propicias y tampoco contribuyen a la Cooperativa ni a los propios colaboradores, en esta investigación las dimensiones competencia de ayuda y servicio y competencia de eficacia personal, obtuvieron los niveles más bajos; por el contrario en el trabajo de investigación realizado en la Cooperativa Credisicuni las dimensiones competencias de logro y acción, competencias cognoscitivas y competencias eficacia personal tal como muestra los resultados son las competencias con un nivel bajo.



Es importante recalcar que las competencias laborales en ambas investigaciones es inadecuada, los colaboradores poseen insuficientes competencias laborales que son necesarias para la realización de sus actividades, cumplen sus metas mensuales sin calidad y eficiencia, fácilmente pierden el control de sus emociones, carecen de conocimientos claros en el momento de brindar información de los productos y servicios que brindan, así mismo los colaboradores están desmotivados por que en ambos casos no impulsan el desarrollo de sus colaboradores por ende tampoco el de las Cooperativas.

5.4. Implicancias del estudio

A partir de la presente investigación que pone en manifiesto la situación en que se encuentran los colaboradores que laboran en la Cooperativa de ahorro y crédito Credisicuari, hace suponer similar situación en otras entidades financieras, tal como también se demostró en el otro trabajo de investigación lo que generalizaría como un problema usual en las cooperativas, que se contrata colaboradores con deficiencias en relación a sus competencias; la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuari no pone interés al momento de realizar el proceso de integración de personal (reclutamiento y selección de personal) por lo mismo no contratan a los colaboradores más idóneos que cuenten con las habilidades, conocimientos, capacidades y actitudes para un buen desempeño y productividad.

Por lo tanto, para revertir esta situación, se tendrá que implantar estrategias que busquen potenciar el desempeño de los colaboradores para ayudarlos a ser productivos y desarrollar habilidades, con capacitaciones periódicas y así contribuir el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa dentro de los periodos programados, esto conllevará al crecimiento tanto del colaborador como de la Cooperativa. También se deben realizar otras investigaciones con respecto a la Gestión por Competencias como



son: Desarrollo de Competencias Laborales, Integración de personal por Competencias
y Evaluación de desempeño por Competencias.



CONCLUSIONES

El trabajo de investigación arribó a las siguientes conclusiones:

PRIMERO: Las Competencias Laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI, son inadecuadas con un promedio de 2.24, tal como lo manifiestan el 100% de los colaboradores; en lo que respecta a las competencias de logro y acción, los colaboradores no demuestran iniciativa ni preocupación por controlar sus actividades; en lo que respecta a las competencias de ayuda y servicio, no orientan, no se preocupan por los socios; en lo que corresponde a las competencias de impacto e influencia, no persuaden a los socios y personas interesadas de los productos financieros que la Cooperativa ofrece; competencias gerenciales, no demuestran un espíritu de equipo y cooperación para lograr los objetivos de la organización; en lo referente a las competencias cognoscitivas, los colaboradores no analizan metódicamente las situación que se les presentan en sus actividades diarias; así mismo en lo referente a las competencias de eficacia personal, los colaboradores demuestran poca seguridad en sí mismos y falta de control emocional.

SEGUNDO: En la dimensión competencias de logro y acción tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2.21, hecho que evidencia que los colaboradores no muestran iniciativa en sus actividades programadas, son poco proactivos, no siempre buscan la información veraz para tomar decisiones al momento de ofrecer los productos y servicios financieros a los socios y personas interesadas. Regularmente hay una orientación al logro de las metas programadas, raras veces muestran preocupación por el orden de los documentos en los expedientes de cada socio.

TERCERO: En la dimensión competencias de ayuda y servicio tiene un nivel inadecuado con un valor promedio 2.27, hecho que evidencia que los colaboradores al momento de



promocionar los productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa, tienen cierta dificultad para comprender las preocupaciones y pensamientos de los socios, se muestran incomprensibles antes las peticiones, no los orientan debidamente con la información requerida y atención personalizada y no generan soluciones efectivas.

CUARTO: En la dimensión competencia de impacto e influencia, tiene un nivel inadecuado con un valor promedio 2.3, hecho que evidencia que los colaboradores al momento de realizar sus actividades financieras casi nunca utilizan estrategias para influir, persuadir y convencer a los socios y personas interesadas, no poseen las habilidades para establecer relaciones con socios complejos, no están instruidos para las reacciones negativas de estos mismos; fácilmente se dan por vencidos.

QUINTO: En la dimensión competencias gerenciales, tiene un nivel inadecuado con un valor promedio 2.26, hecho que evidencia que los colaboradores que asumen la responsabilidad de liderar el cumplimiento de las actividades financieras en grupos, no tienen la capacidad de dirigir y apoyar la efectiva consecución de deberes o asignaciones; no tienen espíritu de equipo, casi nunca cooperan con los demás ni se motivan a trabajar juntos para lograr los objetivos grupales. Así mismo, los jefes inmediatos pocas veces promueven el desarrollo de los colaboradores, dedican poco tiempo para dar instrucciones detalladas y sugerencias de mejoramiento de cómo se deben realizar las tareas y actividades.

SEXTO: En la dimensión competencias cognoscitivas tiene un nivel inadecuado con un valor promedio 2.21, hecho que evidencia que los colaboradores no analizan metódicamente las partes de un problema o situación que se les presentan al momento de realizar sus actividades financieras, y algunas veces muestran un dominio conceptual ambiguo de términos financieros y esto pone en tela de juicio a los socios y personas interesadas cuando están dispuestos a



requerir un producto y/o servicio, es así como pocos de los colaboradores cuentan con experiencia técnica como profesional.

SEPTIMO: En la dimensión competencia de eficacia personal tiene un nivel inadecuado con un valor promedio 2.21, hecho que evidencia que los colaboradores no tienen la seguridad en sí mismos, fácilmente pierden el control de sus emociones en momentos de presión o ante dificultades que se les presentan en su actividades diarias y no saben responder constructivamente las peticiones de los socios, no muestran capacidad para adaptarse fácilmente a los cambios que se dan en la Cooperativa.



RECOMENDACIONES

Al Gerente General y Administrador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI, se recomienda:

PRIMERO: Establecer estrategias para una adecuada Gestión por Competencias; establecer que el proceso de Integración de personal (reclutamiento y selección) se realice por Competencias; se implemente una Evaluación por Competencias, que sirva como diagnóstico de las necesidades de los colaboradores y con los resultados obtenidos se pueda elaborar un Programa de Desarrollo (capacitaciones) por competencias, esto ayudará a mejorar las competencias laborales de los colaboradores. (Anexo 6): Programa de Desarrollo por Competencias.

SEGUNDO: Se recomienda en relación a las Competencias de Logro y Acción, implementar en el Programa de Desarrollo un taller que ayude a mejorar: la orientación a los resultados, que los capacite en búsqueda de información, a mejorar su iniciativa y proactividad (Anexo 6).

TERCERO: Se recomienda en relación a las Competencias de Ayuda y Servicio, implementar en el Programa de Desarrollo un taller que ayude a mejorar: la atención al cliente y su relación con ellos. (Anexo 6).

CUARTO: Se recomienda en relación a las Competencia de Impacto e Influencia, implementar en el Programa de Desarrollo un taller que ayude a mejorar: la construcción de relaciones con los socios de la Cooperativa. (Anexo 6).

QUINTO: Se recomienda en relación a las Competencias Gerenciales, implementar en el Programa de Desarrollo un taller que ayude a mejorar: el trabajo en equipo, la colaboración, liderazgo, motivación en general y en habilidades blandas. (Anexo 6).



SEXTO: Se recomienda en relación a las Competencias Cognoscitivas, implementar en el Programa de Desarrollo un taller que ayude a mejorar: conocimientos de finanzas, pensamiento analítico y contribuir con sus experiencias laborales. (Anexo 6)

SEPTIMO: Se recomienda en relación a las Competencias de eficacia personal, implementar el Programa de Desarrollo un taller que ayude a mejorar: control emocional, confianza, se debe incluir en el taller, actividades lúdicas como la herramienta del outdoor trainig (entrenamiento al aire libre), ayudándolos a tener un aprendizaje experiencial, eventos de integración, todo esto periódicamente y así ayude a manejar el estrés, autoconfianza y desarrollar habilidades, actitudes, valores y asumir un mejor compromiso con los socios y entidad financiera.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Diccionario - Gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La TRILOGÍA Tomo I*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 2da Edición.
- Alvarez, P. C. (2013). *Sistema de Compensación Salarial y Desempeño Laboral de los Trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.
- Arias, F. (2018). *Administración de capital humano para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arnao, B. S. *La gestión de remuneración y la satisfacción laboral del servidor de la administración pública en la Red Lima-Ciudad 2016*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Bárbara Katherine Flores Sáez, C. d. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. Valdivia: Chile.
- Benites., B. R. (2016). *La Influencia de la Remuneración Mínima Vital en la Calidad de Vida de las Familias en el Distrito de Cusco 2016*. Cusco: Universidad Peruana Austral del Cusco.
- Benites., R. A. *La Influencia de la Remuneración Mínima Vital en la Calidad de Vida de las Familias en el Distrito de Cusco 2016*. Universidad Austral Peruana, Cusco.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: CENCAGE Learning.



- Caraballa, A. (2013). *Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe*.
- CDR, C. d. (08 de Noviembre de 1991). D.L. 728 - Ley de Fomento del Empleo. D.L. 728 - *Ley de Fomento del Empleo*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- Centro de Informacion y Documentacion (CID). (Marzo de 2016). *INDECOPI*. Obtenido de www.indecopi.gob.pe: www.indecopi.gob.pe
- Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS El capital Humano en las Organizaciones*. Mexico D.F: McGraw- Hill Interamerican Editores S:A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: The McGraw- Hill.
- Collazos, A. A. (2008). *Gerencia del Talento Humano*. Bogota: ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
- CREDISICUANI, C. d. (2018). *Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI.
- Diario el Comercio. (10 de 09 de 2018). *El comercio*. Obtenido de elcomercio.pe: <https://www.elcomercio.pe/economia/dia-1/recambios-mercado-fitness-noticia-555745>
- Dirube Mañueco, J. L. (2004). *Un modelo de Gestión por Competencias*. España: Editorial Epise.
- Elera, C. (2009). *Administración y gestión del potencial humano*. Lima: Grandez Graficos SAC.
- Elera, C. (2009). *Administración y gestión del potencial humano: Un enfoque a la gestión de la adminsitración de los recursos humanos en el Perú*. Lima: Grández Gráficos S.A.C.



- Ferrary, B. Competencias Laborales de los colaboradores en el Área de Ventas en la Empresa Cobertura Total Distribuidor Autorizado De Claro S.A. Cusco 2016. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- García, M. (2013). *Competencias Laborales: Método para Evaluarlas*. México: Trillas.
- García, M. (2015). *Competencias Laborales: Métodos para Evaluarlas*. México: Trillas.
- González, S. D. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Granados, M. Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - año 2013. *Grado de licenciado*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México DF: Cengage Learning.
- Hernandez, O. J. (2014). *Administracion de la compensacion, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Herrera, A. Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centro América, agencia Huehuetenango. *tesis de grado*. Universidad Rafael Landívar - Huehuetenango, Huehuetenango.
- Herrera, M. (06 de 04 de 2017). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 11 de 08 de 2019, de Departamento Administrativo de la Función Pública:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=82508
- Híjar, G. (2016). *Competencias Genéricas: El Octagrama Cerebral*. México: LIMUSA.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresa*. Lima: Editorial Universitaria.
- Lauring, W. (2001). *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Madrid: Edicion UPC.



- Lladó, D., Sánchez, L., & Navarro, M. (2013). *Competencias Profesionales Y Empleabilidad En El Contexto De La Flexibilidad Laboral*. Estados Unidos: Palibrio.
- Lopez, N. (2010). *SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Bogota: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage - Learning.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning 2da Edición.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning .
- Loya, S. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Ludeña, A. (2004). Formación por Competencias Laborales. *Programa de Capacitación Laboral CAPLAB*, 15-16.
- Manzo E., Z. R. *Remuneración Salarial Recibida, Beneficios Recibidos Y Aspirados Relacionados Con La Calidad De Vida Laboral Percibida*. Universidad Catolica Andres Bello, Caracas.
- Ministro de Economía y Finanzas. (3 de Julio de 201). DECRETO SUPREMO N° 182-2015-EF. pág. 4.
- Morales , J. Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales, en una Empresa Farmacéutica. *Grado de maestria*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Morán, A. T. *Impacto De La Remuneración Percibida Sobre La Satisfacción Laboral En Las Familias Del Nivel Socioeconómico C Del Distrito De Arequipa, 2016*. Universidad Catolica San Pablo, Arequipa.
- Padilla, G. I. (2008). *Manuel de Economia Personal 6° Edicion* . Buenos Aires : Dunken .



- Palomo, M. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Personal, D. N. (1976). *Manuel Normativo N°4 Vacaciones*. Lima: Oficina Central de Sistema de Personal.
- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Producción, M. d. (2009). Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios. *Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios*, 18.
- Pujol, R. M. (2003). Remuneracion y Satisfaccion laboral. En R. M. Pujol, *Remuneracion y Satisfaccion laboral* (pág. 74). CEINSA.
- Salas, Á. N. *Competencias del Capital Humano en el Área de Crédito de la Cooperaiva de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Oficina Principal, Cusco 2015*. Universidad Anidina del Cusco, Cusco.
- Santiago, U. d. (2013). *Diccionario de Competencias*. Santiago.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administracion de Recursos Humanos*. Monterrey, Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Stephen , R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: PEARSON.
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. Kindle.
- Tobón, S., Pimienta, J., & Garcia, J. (2010). *Secuencias didácticas: Aprendizaje y Evaluacion de Competencias*. México.
- Trinidad Tomasello, U. (2017). *Propuesta de Incentivos, Beneficios y Recompensas para el Area de Ventas de Empresa Inmobiliaria*. Santiago: Universidad de Chile.
- Wong, O. Competencias Laborales exigidas por la Banca Microempresaria a estudiantes de 10mo ciclo de la Carrera de Administración de una Universidad de Lima. *Maestria en Educación*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.



ANEXOS



ANEXO N°01

Matriz de Consistencia

TITULO: COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDISICUANI – PROVINCIA DE CANCHIS – 2019			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE DE ESTUDIO	MÉTODO
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo son las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son las competencias de logro y acción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019? • ¿Cómo son las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis -2019? • ¿Cómo son las competencias de impacto e influencia de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019? • ¿Cómo son las competencias gerenciales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019? • ¿Cómo son las competencias cognoscitivas de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019? • ¿Cómo son las competencias de eficacia personal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019? 	<p>OBJETIVO GENERAL Describir las competencias laborales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019.</p> <p>OBJETIVOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las competencias de logro y acción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019. • Describir las competencias de ayuda y servicio de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019. • Describir las competencias de impacto e influencia de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019. • Describir las competencias gerenciales de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019. • Describir las competencias cognoscitivas de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019. • Describir las competencias de eficacia personal de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDISICUANI - Provincia de Canchis - 2019. 	<p>VARIABLE DE ESTUDIO Competencias Laborales</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de logro y acción • Competencias de ayuda y servicio • Competencias de impacto e influencia • Competencias gerenciales • Competencias cognoscitivas • Competencias de eficacia personal 	<p>TIPO Básica</p> <p>MÉTODO Cuantitativa</p> <p>ALCANCE Descriptivo</p> <p>DISEÑO No experimental</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA POBLACION La población serán los 24 colaboradores</p> <p>MUESTRA La muestra serán 24 colaboradores</p> <p>TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS A) TÉCNICA: Encuesta</p> <p>B) INSTRUMENTO: Cuestionario</p>



ANEXO N°02

Matriz Del Instrumento

TITULO: COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDISICUANI – PROVINCIA DE CANCHIS – 2019						
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Competencias Laborales	D1: Competencias de Logro y Acción	• Orientación a los resultados	16.66		1. Los colaboradores logran conseguir sus metas programadas.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		• Preocupación por el orden, calidad y precisión			2. Los colaboradores mantienen el orden y calidad en su trabajo.	
		• Iniciativa			3. Los colaboradores promueven ideas innovadoras para las actividades que realiza.	
		• Búsqueda de información			4. Los colaboradores cotejan la veracidad de los datos proporcionados por los socios.	
	D2: Competencias de Ayuda y Servicio	• Comprensión interpersonal	12.50		5. Los colaboradores responden a las solicitudes y/o problemas de los socios.	
		• Orientación al cliente			6. Los colaboradores mantienen informado del progreso de la petición o requerimiento al socio.	
					7. Los colaboradores atienden con cordialidad a los socios.	



D3: Competencias de Impacto e Influencia	• Influencia e impacto	12.50		8. Los colaboradores utilizan diversas estrategias para influir y convencer a los socios.
	• Construcción de relaciones			9. Los colaboradores consiguen que los socios los recomienden con otras personas. 10. Los colaboradores construyen relacionales laborales con los socios.
D4: Competencias Gerenciales	• Desarrollo de personas	16.66		11. La cooperativa realiza capacitaciones para mejorar las competencias de los colaboradores.
	• Dirección de personas			12. Existen políticas que ayudan a fortalecer las relaciones jefe subordinado.
	• Trabajo en equipo y cooperación			13. Los colaboradores se apoyan para el desarrollo de las actividades.
	• Liderazgo			14. Los colaboradores se sienten identificados con sus jefes inmediatos.
D5: Competencias Cognoscitivas	• Pensamiento analítico	20.83		15. Los colaboradores analizan los problemas que se suscitan para facilitar alternativas de solución.
	• Pensamiento conceptual			16. Los colaboradores formulan explicaciones útiles de experiencias pasadas para solucionar problemas complejos.



		<ul style="list-style-type: none">• Experiencia técnica/ profesional/ de gestión			17. Los colaboradores cuentan con experiencia técnica, para la realización de sus actividades. 18. Los colaboradores cuentan con experiencia profesional para la realización de sus actividades. 19. Los colaboradores cuentan con experiencia de gestión para la realización de sus actividades.	
D6: Competencias Eficacia Personal		<ul style="list-style-type: none">• Autocontrol	20.83		20. Los colaboradores realizan técnicas para manejar el estrés. 21. Los colaboradores manejan sus impulsos en situaciones de tensión.	
		<ul style="list-style-type: none">• Confianza en sí mismo			22. Los colaboradores expresan su punto de vista cuando tienen opiniones en contra.	
		<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad			23. Los colaboradores se adaptan con facilidad a los diferentes cambios que se dan en la Cooperativa.	
		<ul style="list-style-type: none">• Conciencia organizacional			24. Los colaboradores entienden, apoyan la misión y visión de la Cooperativa.	
TOTAL			100%	24		



ANEXO 3: Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{\max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{\min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{\max} - \bar{X}_{\min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{\text{Rango}}{\text{Numero de escalas de interpretación}} = \frac{4}{3} = 1.33$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 2.33	Inadecuado
2,34 – 3,67	Ni adecuado ni inadecuado
3,68 – 5,00	Adecuado



ANEXO 4: Resultados de los ítems del cuestionario

Preguntas para la dimensión competencia de logro de acción

Indicador	Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Orientación a los resultados	P1	Los colaboradores logran conseguir sus metas programadas.	1	4.2%	7	29.2%	13	54.2%	3	12.5%	0	0.0%
Preocupación por el orden, calidad y precisión	P2	Los colaboradores mantienen el orden y calidad en su trabajo	2	8.3%	9	37.5%	11	45.8%	2	8.3%	0	0.0%
Iniciativa	P3	Los colaboradores promueven ideas innovadoras para las actividades que realizan	3	12.5%	4	16.7%	10	41.7%	7	29.2%	0	0.0%
Búsqueda de información	P4	Los colaboradores cotejan la veracidad de los datos proporcionados por los socios	4	16.7%	18	75.0%	2	8.3%	0	0.0%	0	0.0%

Preguntas para la dimensión competencia de ayuda y servicio

Indicador	Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Comprensión interpersonal	P5	Los colaboradores responden a las solicitudes y/o problemas de los socios.	5	20.8%	10	41.7%	7	29.2%	2	8.3%	0	0.0%
Orientación al cliente	P6	Los colaboradores mantienen informado del progreso de la petición o requerimiento del socio.	5	20.8%	8	33.3%	10	41.7%	1	4.2%	0	0.0%
	P7	Los colaboradores atienden con cordialidad a los socios.	6	25.0%	14	58.3%	4	16.7%	0	0.0%	0	0.0%

Preguntas para la dimensión competencia de impactos e influencia

Indicador	Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Influencias e impacto	P8	Los colaboradores utilizan diversas estrategias para influir y convencer a los socios.	6	25.0%	9	37.5%	9	37.5%	0	0.0%	0	0.0%
Construcción de relaciones	P9	Los colaboradores consiguen que los socios los recomienden con otras personas.	3	12.5%	7	29.2%	13	54.2%	1	4.2%	0	0.0%
	P10	Los colaboradores construyen relacionales laborales con los socios	2	8.3%	6	25.0%	11	45.8%	3	12.5%	2	8.3%



Preguntas para la dimensión competencias gerenciales

Indicador	Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo de personas	P1 1	La cooperativa realiza capacitaciones para mejorar las competencias de los colaboradores.	3	12.5%	5	20.8%	14	58.3%	2	8.3%	0	0.0%
Dirección de personas	P1 2	Existen políticas que ayudan a fortalecer las relaciones con el jefe subordinado.	5	20.8%	7	29.2%	8	33.3%	4	16.7%	0	0.0%
Trabajo en equipo y cooperación	P1 3	Los colaboradores se apoyan para el desarrollo de las actividades	2	8.3%	3	12.5%	16	66.7%	3	12.5%	0	0.0%
Liderazgo	P1 4	Los colaboradores se sienten identificados con sus jefes inmediatos	3	12.5%	7	29.2%	10	41.7%	3	12.5%	1	4.2%

Preguntas para la dimensión competencias cognoscitivas

Indicador	Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pensamiento analítico	P1 5	Los colaboradores analizan los problemas que se suscitan para facilitar alternativas de solución.	3	12.5%	1	4.2%	17	70.8%	3	12.5%	0	0.0%
Pensamiento conceptual	P1 6	Los colaboradores formulan explicaciones útiles de experiencias pasadas para solucionar problemas	2	8.3%	7	29.2%	9	37.5%	6	25.0%	0	0.0%
Experiencia técnica / profesional/ de gestión	P1 7	Los colaboradores cuentan con experiencia técnica para la realización de sus actividades	4	16.7%	10	41.7%	9	37.5%	0	0.0%	1	4.2%
	P1 8	Los colaboradores cuentan con experiencia profesional para la realización de sus actividades	5	20.8%	9	37.5%	5	20.8%	5	20.8%	0	0.0%
	P1 9	Los colaboradores cuentan con experiencia de gestión para la realización de sus actividades	3	12.5%	6	25.0%	10	41.7%	4	16.7%	1	4.2%



Preguntas para la dimensión competencia de eficacia personal

Indicador	Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Auto control	P20	Los colaboradores realizan técnicas para manejar el estrés.	1	4.2%	4	16.7%	13	54.2%	6	25.0%	0	0.0%
	P21	Los colaboradores manejan sus impulsos en situaciones de tensión.	2	8.3%	6	25.0%	13	54.2%	3	12.5%	0	0.0%
Confianza en sí mismo	P22	Los colaboradores expresan su punto de vista cuando tienen opiniones en contra.	1	4.2%	7	29.2%	11	45.8%	4	16.7%	1	4.2%
Flexibilidad	P23	Los colaboradores se adaptan con facilidad a los diferentes cambios que se dan en la Cooperativa	1	4.2%	9	37.5%	11	45.8%	3	12.5%	0	0.0%
Conciencia organizacional	P24	Los colaboradores conocen y apoyan la misión y visión de la Cooperativa.	4	16.7%	13	54.2%	6	25.0%	1	4.2%	0	0.0%



ANEXO N°05

Instrumento de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO CREDISICUANI

Buen día, somos estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco y estamos haciendo un trabajo de investigación. Cuyo tema de investigación titula: COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDISICUANI – PROVINCIA DE CANCHIS – 2019. Consideramos que su opinión es sumamente valiosa como colaborador de la empresa, quisiéramos hacerle algunas preguntas al respecto. Queremos aclararle que la información brindada por Ud. es estrictamente confidencial.

Sírvase contestar valorando de acuerdo a lo establecido.

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

PREGUNTAS	RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN					
1. Los colaboradores logran conseguir sus metas programadas.					
2. Los colaboradores mantienen el orden y calidad en su trabajo					
3. Los colaboradores promueven ideas innovadoras para las actividades que realizan					
4. Los colaboradores cotejan la veracidad de los datos proporcionados por los socios					
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO					
5. Los colaboradores responden a las solicitudes y/o problemas de los socios.					
6. Los colaboradores mantienen informado del progreso de la petición o requerimiento del socio.					
7. Los colaboradores atienden con cordialidad a los socios.					



COMPETENCIAS DE IMPACTO E INFLUENCIA					
8. Los colaboradores utilizan diversas estrategias para influir y convencer a los socios.					
9. Los colaboradores consiguen que los socios los recomienden con otras personas.					
10. Los colaboradores construyen relaciones laborales con los socios					
COMPETENCIAS GERENCIALES					
11. La cooperativa realiza capacitaciones para mejorar las competencias de los colaboradores.					
12. Existen políticas que ayudan a fortalecer las relaciones con el jefe subordinado.					
13. Los colaboradores se apoyan para el desarrollo de las actividades					
14. Los colaboradores se sienten identificados con sus jefes inmediatos					
COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS					
15. Los colaboradores analizan los problemas que se suscitan para facilitar alternativas de solución.					
16. Los colaboradores formulan explicaciones útiles de experiencias pasadas para solucionar problemas					
17. Los colaboradores cuentan con experiencia técnica para la realización de sus actividades					
18. Los colaboradores cuentan con experiencia profesional para la realización de sus actividades					
19. Los colaboradores cuentan con experiencia de gestión para la realización de sus actividades					
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL					
20. Los colaboradores realizan técnicas para manejar el estrés.					
21. Los colaboradores manejan sus impulsos en situaciones de tensión.					
22. Los colaboradores expresan su punto de vista cuando tienen opiniones en contra.					
23. Los colaboradores se adaptan con facilidad a los diferentes cambios que se dan en la Cooperativa					
24. Los colaboradores conocen y apoyan la misión y visión de la Cooperativa.					

Muchas gracias.



ANEXO N°06

Propuesta

PROGRAMA DE DESARROLLO

TALLER DE CAPACITACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicucani el Gerente General debe asumir la responsabilidad del desempeño de los colaboradores y tiene la función difícil y compleja de llevar adelante, pues exige múltiples competencias.

Teniendo en cuenta que el contexto actual de una alta competitividad, exige a las organizaciones impone la cultura de la innovación tecnológica, la mejora continua y el desarrollo del talento humano. Se considera imprescindible una gestión altamente profesional, donde se desarrolle el potencial de los colaboradores, fortaleciendo la confianza, autoestima, el crecimiento personal y el talento humano.

Incorporar un Programa de Desarrollo por Competencias, implica que los jefes, dejen de lado el viejo paradigma metacéntrico de autoridad y poder, e incorporen en la gestión una mirada sistémica y horizontal que propenda al trabajo colaborativo, a la creatividad, a la conciencia de equipo y la mejora de las Competencias Laborales.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Contribuir el desarrollo y fortalecimiento en los participantes respecto a las competencias laborales que conlleve a un Cambio Organizacional y desarrollo profesional de sus integrantes.



Objetivos Específicos

Que, al finalizar los talleres el participante logre:

- Ser consciente de las Competencias laborales que son necesarias para llevar adelante una apropiada y moderna Gestión, así como para poder implantar exitosamente cambios dentro de la Cooperativa y la Satisfacción de los socios.
- Desarrollar las competencias necesarias para una adecuada atención y orientación a los clientes sobre los productos y servicios que brinda la Cooperativa.
- Identificar las conductas y prácticas que generan mayor compromiso y motivación en los colaboradores.

POBLACIÓN OBJETIVO

La propuesta está dirigida a los colaboradores que laboran en las diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credisicuni.

CONTENIDO TEMÁTICO

Taller 1 DEDICACIÓN AL TRABAJO

- Obtención de resultados
- Identidad institucional
- Fuerza de voluntad
- Iniciativa

Taller 2 HABILIDADES COMUNICATIVAS

- Manejo adecuado de objeciones
- Actitud profesional



- Confianza en uno mismo.
- Autocontrol.
- Lenguaje corporal

Taller 3 MANEJO DE EMOCIONES

- Construcción de relaciones
- Estrategias de persuasión al cliente
- Control de emociones

Taller 4 HABILIDADES BLANDAS

- Comprender a los demás.
- Ayudar a los demás a desarrollarse.
- Liderazgo.
- Colaboración y cooperación.
- Trabajo en equipo

Taller 5 HABILIDADES TÉCNICAS

- Conocimientos en ofimática
- Conocimientos en finanzas

Tema 7 AUTOCONTROL

- Compromiso.
- Confianza en sí mismo
- Flexibilidad
- Adaptabilidad



- Manejo del estrés

METODOLOGÍA

La metodología a aplicar para el desarrollo está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con actividades como: foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos. Se tratará de contextualizar las temáticas abordadas a las situaciones cotidianas del ámbito laboral, como forma de llevar el contenido teórico al área procedimental y actitudinal.

ASIGNACIÓN HORARIA

12 horas/aula, distribuidas en 6 sesiones (6 talleres) de 2 horas.