



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“COMPETENCIAS LABORALES EN EL GIMNASIO  
SMARTFIT SEDE CUSCO 2019”

Tesis para optar al título profesional de  
Licenciado en Administración presentado por:

Br. Alexandra Edith Tunque Yupanqui

Asesor:

Mgt. Edward Morante Rios

Cusco-Perú

2020



## PRESENTACIÓN

Señor decano de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables de la universidad andina del cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, pongo a vuestra distinguida consideración el Plan de Tesis intitulada:

“COMPETENCIAS LABORALES EN EL GIMNASIO SMARTFIT CUSCO - 2019”

Con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

La finalidad del presente trabajo de investigación es ser de fuente de información para la empresa Internacional Smartfit a fin de poder ayudar con la mejora de la atención al cliente.

Bachiller Alexandra Edith Tunque Yupanqui.



## AGRADECIMIENTO

### A DIOS Y A MIS PADRES

Por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, y por la fortaleza que nos da cada día para salir adelante, por el apoyo incondicional que me dieron durante todo el trayecto de mi vida, este triunfo es para ustedes.

### A LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Por haber transmitido conocimientos, enseñanzas, y valores. A la plana docente por habernos brindado una enseñanza de calidad, que me ayuda a ser mejor en lo personal y profesional.

### A MI ASESOR

Mgt. Edward Morante Rios, por su gran apoyo, conocimientos, paciencia y motivación en el asesoramiento de la investigación.

### A MI ASESORA DE ESTADISTICA.

Lic. Jessica Chalco por su gran apoyo, paciencia y por motivarme siempre a continuar con mis proyectos.



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por darme fuerza para seguir adelante ante cualquier situación, y quien me protege para seguir cumpliendo mis sueños.

A mi padre y madre porque son guías en mi camino, por ser mi ejemplo de fortaleza y perseverancia para ser una persona de bien, luchando siempre por mis sueños.

A todas aquellas personas que me impulsaron siempre, y confiaron en mí, por su paciencia, por escucharme, por ayudarme y enseñar a no rendirme. Gracias por su apoyo,



## ÍNDICE

	Pág.
Presentación .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Indice de tablas .....	viii
Indice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema general .....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación de la investigación .....	6
1.4.1. Relevancia social .....	6
1.4.2. Implicancias prácticas.....	6
1.4.3. Valor teórico .....	6
1.4.4. Utilidad metodológica.....	6
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 .....	7



CAPÍTULO II  
MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	9
2.1.3. Antecedentes locales.....	10
2.2. Bases legales.....	14
2.3. Bases teóricas .....	14
2.3.1 competencias.....	14
2.3.2. Elementos de las competencias.....	14
2.3.3 componentes de las competencias .....	15
2.3.4 competencias laborales .....	18
2.4. Marco conceptual .....	48
2.5. Variable de estudio .....	52
2.5.1 variable.....	52
2.5.2 conceptualización de la variable .....	52
2.5.3 operacionalización de la variable.....	53
2.5. Marco institucional.....	54
2.5.1 historia .....	54
2.5.2 misión .....	55
2.5.3 visión.....	55
2.5.4 valores.....	55

CAPÍTULO III  
METODO DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación.....	56
3.2. Enfoque de investigación.....	56
3.3. Diseño de la investigación.....	56
3.4. Alcance de la investigación .....	56
3.5. Población y muestra de la investigación.....	57



3.5.1. Población .....	57
6.5.2. Muestra .....	57
3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	57
3.6.1 técnica .....	57
3.6.2 instrumento .....	57
3.7. Procesamiento de datos .....	58
3.7.1. Procesamiento manual .....	58
3.7.2. Procesamiento electrónico .....	58

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO DE LA INVESTIGACION.

4.1. presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	59
4.1.1. Presentación del instrumento .....	59
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	60
4.2. Resultados por dimensiones de la variable logistica .....	61
4.2.1 Competencias de logro y acción. ....	62
4.2.2. Competencias de ayuda y servicio.....	66
4.2.3. Competencias de influencia .....	70
4.2.4. Competencias de dirección. ....	74
4.2.5. Competencias cognitivas .....	78
4.2.6. Competencias de eficiencia personal .....	82
4.3. resultados de la variable competencias laborales .....	86
DISCUSION .....	89
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA .....	98
ANEXOS .....	103



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias genericas .....	24
Tabla 2 Escala conductual orientación al logro.....	25
Tabla 3 Escala conductual orientación a la calidad.....	26
Tabla 4 Escala conductual gestión de información .....	28
Tabla 5 Escala conductual iniciativa .....	29
Tabla 6 Escala conductual sensibilidad.....	30
Tabla 7 Escala conductual orientación al servicio .....	31
Tabla 8 Escala conductual impacto e influencia .....	32
Tabla 9 Escala conductual conocimiento organizativo .....	33
Tabla 10 Escala conductual construcción de relaciones .....	34
Tabla 11 Escala conductual desarrollo de personas .....	35
Tabla 12 Escala conductual dirección de personas .....	36
Tabla 13 Escala conductual trabajo en equipo .....	37
Tabla 14 Escala conductual liderazgo transformacional.....	38
Tabla 15 Escala conductual capacidad de analisis .....	39
Tabla 16 Escala conductual pensamiento conceptual .....	40
Tabla 17 Escala conductual autoaprendizaje.....	43
Tabla 18 Escala conductual autocontrol.....	44
Tabla 19 Escala conductual autoconfianza .....	45
Tabla 20 Escala conductual comportamiento ante fracasos .....	46
Tabla 21 Escala conductual compromiso con la organización.....	47
Tabla 22 Conceptualización de la variable.....	52
Tabla 23 Operacionalización de la variable .....	53
Tabla 24 Distribución de los items del cuestionario .....	59
Tabla 25 Descripción de la variación y escala de interpretación para las dimensiones y variable .....	60
Tabla 26 Estadísticas de fiabilidad.....	61
Tabla 27 Competencias de logro y acción .....	62
Tabla 28 Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción.....	63





Tabla 29 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción .....	65
Tabla 30 Competencias de ayuda y servicio .....	67
Tabla 31 Indicadores de dimensión competencias de ayuda y servicio .....	68
Tabla 32 Comparación promedio de los indicadores de dimensión competencias de ayuda y servicio .....	69
Tabla 33 Competencias de influencia .....	70
Tabla 34 Indicadores de la dimensión competencias de influencia .....	71
Tabla 35 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de influencia.....	73
Tabla 36 Competencias de dirección .....	74
Tabla 37 Indicadores de la dimensión competencias de dirección.....	75
Tabla 38 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de dirección.....	77
Tabla 39 Competencias cognitivas.....	78
Tabla 40 Indicadores de la dimensión competencias cognitivas.....	79
Tabla 41 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognitivas .....	81
Tabla 42 Competencias de eficiencia personal .....	82
Tabla 43 Indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal .....	83
Tabla 44 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal.....	85
Tabla 46 Competencias laborales.....	86
Tabla 47 Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales .....	87



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Iceberg de las competencias .....	15
Figura 2 Competencias de logro y acción. ....	62
Figura 3 Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción. ....	64
Figura 4 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción. ....	66
Figura 5 Competencias de ayuda y servicio. ....	67
Figura 6 Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio. ....	68
Figura 7 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio. ....	70
Figura 8 Competencias de influencia .....	71
Figura 9 Indicadores de la dimensión competencias de influencia .....	72
Figura 10 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de influencia .....	73
Figura 11 Competencias de dirección. ....	74
Figura 12 Indicadores de la dimensión competencias de dirección. ....	76
Figura 13 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de dirección. ....	77
Figura 14 Competencias cognitivas .....	79
Figura 15 Indicadores de la dimensión competencias cognitivas .....	80
Figura 16 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognitivas. ....	81
Figura 17 Competencias de eficiencia personal .....	83
Figura 18 Indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal .....	84
Figura 19 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal .....	86
Figura 20 Competencias laborales .....	87
Figura 21 Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales. ....	88



## RESÚMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el gimnasio Smartfit sede Cusco 2019, con el objetivo de describir las competencias laborales de los colaboradores de la organización. El tipo de investigación es básico, nivel descriptivo y diseño no experimental; la población de estudio fue de 27 trabajadores a quienes se realizó una entrevista mediante un cuestionario de preguntas, determinando que las competencias laborales de los colaboradores tienen un resultado de 2.84 lo que indica que dentro de la escala conductual tiene un promedio suficiente, los resultados de las dimensiones a nivel general son: las competencias de logro y acción tienen un resultado de 2.73 lo que indica que, dentro de la escala conductual tiene un promedio suficiente, las competencias de ayuda y servicio tienen un resultado de 3.16, lo que indica que, dentro de la escala conductual tiene un promedio suficiente, las competencias de influencia tienen un resultado de 2.49, lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, las competencias de dirección tienen un resultado de 2.57, lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, las competencias cognitivas tienen un resultado de 3.11 lo que lo que indica que, dentro de la escala conductual tiene un promedio suficiente, las competencias de eficiencia personal tienen un resultado de 2.99, lo que lo que indica que, dentro de la escala conductual tiene un promedio suficiente.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias laborales, Competencias de logro y acción, Competencias de ayuda y servicio, Competencias de influencia, Competencias de dirección, Competencias de cognitivas, Competencias de eficiencia personal.



## ABSTRACT

The present research work was developed in the Smartfit gymnasium in Cusco 2019, with the objective of describing the labor competencies of the collaborators of the organization. The type of research is basic, descriptive level and non-experimental design; the study population was 27 workers who were interviewed by means of a questionnaire of questions determining that the labor competencies of the collaborators have a result of 2.84 which indicates that within the behavioral scale has a sufficient average, the results of the dimensions at a general level are: the achievement and action competences have a result of 2.73 which indicates that, within the behavioral scale has a sufficient average, the aid and service competences have a result of 3.16, which indicates that, within of the behavioral scale has a sufficient average, the influence competencies have a result of 2.49, which indicates that it is below the expected, the management skills have a result of 2.57, which indicates that it is below As expected, cognitive skills have a result of 3.11 which indicates that, within the behavioral scale has a p enough romance, the competences of personal efficiency have a result of 2.99, which indicates that, within the behavioral scale has a sufficient average.

**KEY WORDS:** Labor competencies, Achievement and action competences, Aid and service competencies, Influence competencies, Management skills, Cognitive competences, Personal efficiency competencies.



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, el concepto “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; sin embargo, surge en Europa alrededor de la década de los 80’s como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las organizaciones.

Vivimos en un mundo globalizado, donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado, que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de recursos humanos, a mayor abundamiento, las competencias laborales para la administración de recursos humanos, permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible, en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

Según Gutierrez (2010) las competencias laborales son:

Un 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. (p. 05)



A nivel nacional el desarrollo de las competencias laborales, se ha ido aplicando en distintas empresas de nuestro país, pudiendo diferenciarse así de la competencia, siendo este un elemento clave para el crecimiento de las organizaciones. Hoy en día, con la nueva tendencia del fitness la competencia ha ido en aumento, tanto a nivel internacional como nacional, siendo uno de los rubros más competitivos en el mercado, por la nueva tendencia de mantenerse en forma y la salud, así como sucede con las aerolíneas a precios bajos, en otros países de la región, los gimnasios “low cost” han ido ganando terreno. Una de las exponentes de ello es Smartfit, que recientemente ha ingresado al Perú y está decidida a transformar el mercado local como la pionera en su rubro.

En la región del Cusco, las competencias laborales también han tenido su impacto en distintas organizaciones, en vista al incremento de competencia en la Región, siendo de gran importancia el desarrollo de Competencia Laborales para el logro de objetivos, tanto de la empresa como de los trabajadores, el gimnasio Smartfit es uno de los gimnasios mejor posicionados en la ciudad del Cusco, por tal motivo es necesario cuidar la imagen que proyecta al público así como tener ventajas competitivas frente a la competencia, ofreciendo un servicio eficiente y de calidad, teniendo como herramienta el desarrollo de estas.

En este sentido se hace mención a la problemática actual en el gimnasio Smartfit Cusco, buscando el desarrollo de las competencias laborales en los colaboradores para mejorar los procedimientos de atención al cliente, en vista al gran flujo de clientes que la empresa maneja, de un número aproximado de 3500 clientes, ya que es un gimnasio que trabaja con un modelo de negocio "Low Cost" e implementado con los mejores equipos en cuanto a tecnología y modernidad, cuando los trabajadores no poseen las competencias laborales necesarias para su puesto de trabajo, generan dificultades en el manejo del flujo de clientes, teniendo como resultado una deficiente atención al cliente, así como la insatisfacción de este, cabe mencionar también que la imagen de la empresa, dependerá mucho de la imagen que brindan los colaboradores de esta, y al no tener las competencias laborales adecuadas esta imagen también se ve afectada.

En la presente investigación que se desarrolló en el gimnasio Smartfit se observó que en la empresa, no se tienen competencias laborales eficientes y/o superlativas para las labores que realizan, además de no ser identificadas, podemos



evidenciar también un inadecuado nivel del desarrollo de estas, en el nivel de calificación de la escala conductual que el autor plantea. En cuanto a las competencias de logro y acción, se puede evidenciar la falta de motivación, así como la falta de iniciativa para realizar distintas actividades, búsqueda de información poco eficiente, poca motivación por mantener el orden y claridad en los procesos de atención al cliente. En cuanto a las competencias de ayuda y servicio, hay escasa sensibilidad para orientar al cliente dentro de las funciones que el colaborador realiza. En cuanto a las competencias de influencia es evidenciado en el desinterés del trabajador por generar impacto e influencia, así como en la construcción de relaciones, ya sea por no ser evaluadas constantemente para impulsarlas a su mejora. En cuanto a las competencias de dirección, se observó que los colaboradores no tienen una comunicación adecuada en el trabajo, lo que algunas veces no les permite poder trabajar en equipo, ya que tampoco cuentan con capacidades eficientes de liderazgo, y el deseo de mejorar las capacidades de sus compañeros, compartiendo sus conocimientos en búsqueda del logro de objetivos. En cuanto a las competencias cognitivas, podemos potencializarlas, como la capacidad de análisis, demostrado en la respuesta rápida y eficiente que dan los trabajadores a los clientes, que es reflejado también por los conocimientos y experiencia que estos poseen. En cuanto a las competencias de eficiencia personal se evidencio que el autocontrol es una capacidad a mejorar en los trabajadores, así como la confianza en sí mismo y el comportamiento ante fracasos, para la solución de problemas efectiva y rápida, ya que se observó una atención lenta ante las quejas y reclamos, como también la falta de compromiso con la organización, reflejado en la poca participación de los colaboradores en las actividades y eventos que la empresa realiza.

Si el problema de la falta de identificación y desarrollo de las competencias laborales en el gimnasio Smartfit Cusco persiste esto se verá reflejado en los procesos de atención al cliente, los cuales no serán eficientes y no lograrán la total satisfacción de los clientes, afectando también la imagen y posicionamiento de la empresa, ya que la imagen de la empresa se ve reflejada en los colaboradores.

El gimnasio Smartfit esta consiente de lo importante que es la eficiencia por parte de los colaboradores en los procesos de atención al cliente, por lo tanto la presente investigación consiste en desarrollar y mejorar las competencias laborales



en el gimnasio Smartfit sede Cusco, creando así ventajas competitivas que los diferencie frente a la competencia.





## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general.

¿Cómo son las competencias laborales en el gimnasio Smartfit sede Cusco 2019?

### 1.2.2. Problemas específicos.

1. ¿Cómo son las competencias de Logro y acción en el gimnasio Smartfit sede Cusco?
2. ¿Cómo son las competencias de ayuda y servicio en el gimnasio Smartfit sede Cusco?
3. ¿Cómo son las competencias de influencia en el gimnasio Smartfit sede Cusco?
4. ¿Cómo son las competencias de dirección en el gimnasio Smartfit sede Cusco?
5. ¿Cómo son las competencias cognitivas en el gimnasio Smartfit sede Cusco?
6. ¿Cómo son las competencias de eficiencia personal en el gimnasio Smartfit sede Cusco?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1. Objetivo general.

Describir cómo son las competencias laborales en el Gimnasio Smartfit Cusco 2019.

### 1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir como son las competencias de Logro y acción en el gimnasio Smartfit sede Cusco.
2. Describir como son las competencias de ayuda y servicio en el gimnasio Smartfit sede Cusco.
3. Describir como son las competencias de influencia en el gimnasio Smartfit sede Cusco.
4. Describir como son las competencias de dirección en el gimnasio Smartfit sede Cusco.



5. Describir como son las competencias cognitivas en el gimnasio Smartfit sede Cusco.
6. Describir como son las competencias de eficiencia personal en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### **1.4.1. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación es relevante en lo social porque aporta conocimientos de competencias laborales para un puesto de trabajo, que podría ser aplicado en diferentes rubros, en el presente trabajo de investigación se desea lograr mediante las competencias laborales la total satisfacción del cliente, lo que ayudara a Smartfit al logro de sus objetivos y brindar como su eslogan lo dice "fitness para todos" dirigiéndose a todos los segmentos de mercado siendo un medio y no un fin para mejorar la calidad de vida de las personas y desarrollar un estilo de vida activo y saludable.

##### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La presente investigación es de carácter práctico porque analiza el problema, la variable competencias laborales, y se plantean estrategias para solucionar dicho problema y mejorar la calidad de servicio e imagen en el gimnasio Smartfit sede Cusco, lo mencionado será factible usando como herramienta las competencias laborales.

##### **1.4.3. Valor teórico**

En el aspecto teórico el presente trabajo es relevante porque aporta conocimiento enriqueciendo la concepción teórica sobre las competencias laborales que es problema objeto de investigación en el gimnasio Smartfit sede Cusco, así mismo se dará a conocer a la sociedad sobre los resultados relevantes sobre el tema de estudio, los mismos que servirán como fuente de información y antecedente para la investigación de otros trabajos relacionados con las variables de estudio.

##### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La presente investigación es relevante en lo metodológico ya que los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el



desarrollo de la investigación, tienen validez y confiabilidad, serán aplicables en la empresa Smartfit sede Cusco.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

La presente investigación es factible o viable ya que es accesible obtener información real y pertinente de interés y dominio, se cuenta con disponibilidad de recursos humanos y materiales que determinaran la obtención de resultados precisos de acuerdo a los objetivos planeados en el presente trabajo de investigación

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación Temporal**

La parte descriptiva de la investigación se realizará en un periodo histórico de información que está comprendido de acuerdo al año 2019.

#### **1.5.4. Delimitación Espacial**

El estudio se desarrollara en la empresa Smartfit, en la provincia y departamento del Cusco.

#### **1.5.5. Delimitación Conceptual**

La presente investigación se desarrollara sobre los conceptos de Competencias laborales y de todas las definiciones de las dimensiones de las variables.



## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación del estudio las competencias laborales en el gimnasio Smartfit sede Cusco se ha revisado trabajos de investigación de las bibliotecas de la Universidad Andina del Cusco, San Antonio Abad del Cusco y sitios web teniendo como antecedentes las siguientes tesis:

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

Investigación denominada: “Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamerica, agencia huehuetenango” (Herrera, 2015) en la universidad Rafael Landivar – Huehuetenango cuyo objetivo fue determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa, llegando a las siguientes conclusiones.

#### **Conclusiones:**

**Primero:** 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.

**Segundo:** 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

**Tercero:** 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.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

Investigación denominada: “Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2013- Lima Perú” (Granados, 2013) en la Universidad mayor de San Marcos- Lima cuyo objetivo fue determinar la relación entre el desarrollo de competencias laborales y la formación de los profesionales en turismo, en la universidad mayor de San Marcos en el año 2013, llegando a las siguientes conclusiones.

#### Conclusiones:

**Primero:** 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.

**Segundo:** 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.

**Tercera:** La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 59.38% opinan 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.

**Cuarto:** 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.

**Quinto:** 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.

**Sexto:** La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación de las 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.

**Séptimo:** 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 de turismo.

**Octavo:** La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan 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.

**Noveno:** 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.

### **2.1.3. Antecedentes Locales.**

#### **Antecedente 1.**

Investigación denominada: “Competencias laborales y Atención al cliente en el Área Comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la Concesión de la Ciudad del Cusco.” (Ligas, 2015) En la Universidad Andina del Cusco con el objetivo fue de identificar en qué medida las competencias laborales influyen en



la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco, llegando a las siguientes conclusiones.

**Conclusión:**

**Primero:** El grado de influencia de las competencias laborales en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco, es del 22.4%, por tanto, se afirma que los colaboradores no cuentan con las habilidades y capacidades necesarias para la atención al cliente lo que afecta al desarrollo de su labor en el puesto de trabajo.

**Segundo:** El grado de influencia de la eficacia personal en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco, es del 20.6% por tanto, se afirma que los colaboradores no manejan sus hábitos que faciliten una relación eficaz con su entorno y también se afirma que los colaboradores no tienen confianza en sus conocimientos adquiridos y no crean oportunidades para solucionar algún problema con los consumidores.

**Tercero:** El grado de influencia de logro de acciones en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco, es del 22.3%, por tanto, se afirma que los colaboradores no fijan sus propias metas por encima de los estándares por ende no tienen iniciativa lo que genera que no evitan cometer errores en el trabajo realizado.

**Cuarto:** El grado de influencia de la capacidad o habilidad de influencia en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco, es del 16.1% por tanto, se afirma que los colaboradores no tienen la capacidad de anticipar las reacciones y necesidades de los consumidores a la hora de manejar un conflicto y establecer vínculos.

**Quinto:** El grado de influencia de ayuda y Servicio en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad del Cusco es del 19.2% por tanto, se afirma que los colaboradores no captan ni estén orientados a la comprensión de las necesidades e interés de los clientes y por lo tanto no están relacionados



con alcanzar metas y objetivos bilaterales preocupándose por el desarrollo de la otra persona.

### **Antecedente 2.**

Investigación denominada: “Competencias Laborales de los Colaboradores en el área de ventas en la empresa Cobertura Total Distribuidor Autorizado de Claro S.A.C. Cusco, 2016.” (Ferrary, 2016) En la Universidad Andina del Cusco cuyo objetivo fue describir las competencias laborales de los colaboradores en el área de ventas en la empresa Cobertura Total Distribuidor Autorizado de Claro S.A.C. Cusco, 2016.” Llegando a las siguientes conclusiones.

### **Conclusiones:**

Primero. Después de haber realizado el procesamiento de datos y de acuerdo a los objetivos planteados a los colaboradores del área de ventas de la empresa cobertura total distribuidor autorizado de claro S.A.C. ubicado en la calle Ayacucho 196, Calle Maruri 265 y tres cruces de oro 231 en la ciudad del Cusco, Perú; se llegó a las siguientes conclusiones.

Segundo: 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, observando sus habilidades, conocimientos, y actitudes para poder desempeñar su labor como vendedor y poder cumplir las expectativas de los clientes.

Tercero: 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





grado 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.

Cuarto: 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 colaborador da a sus clientes debe ser la mejor ya que es la que más importa para tener una buena reputación para la empresa.

Quinto: En cuanto a las 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 procedimentales 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 llegar de mejor manera a los clientes esto debido a que los colaboradores tienen la falta de experiencia de trabajar en sitios similares o parecidos y que hayan estado con público constante para tener llegada a los clientes.

Sexto: En cuanto a las 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 tienen buenas relaciones, porque no se conocen de manera formal y no tienen la confianza necesaria para poder llevar



buenas relaciones entre compañeros de trabajo y así la empresa marche de manera adecuada.

## **2.2. BASES LEGALES**

- Ley General del Trabajo.
- Decreto Legislativo n° 728.
- Decreto supremo n° 345-2018- EF. Política Nacional de Competividad y Productividad

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1 Competencias**

Podemos decir que una competencia es una característica personal que diferencia a unas personas de otras; estas características son las que los convierten en más competentes que otros. Dichas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos. (Gutierrez, 2010, p. 4)

Gardner (1995) define en el libro de Gutierrez (2010):

Las competencias como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir un nuevo conocimiento. Se fundamenta en la intersección de tres elementos contribuyentes: el individuo, la especialidad, y el contexto. Se manifiestan en la capacidad para enfrenta la realidad, haciendo una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. Ser competente es ser talentoso. (p. 04)

### **2.3.2. Elementos de las competencias.**

Según el ministerio nacional de educación (2005) Tenemos los siguientes elementos dentro de las competencias:

- El individuo: con sus habilidades, destrezas, técnicas.
- La especialidad: área del conocimiento.



El autor también habla del concepto de competencias, el cual tuvo en principio un enfoque netamente laboral y luego ha incidido de un modo definitivo en la transformación de la educación en general. La historia de las competencias es larga: se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos. Era relativamente fácil: para ejercer un oficio concreto se debía tener unos conocimientos precisos que, aplicados de manera idónea, facultaban a ese alguien para desempeñarse en esta u otra labor; tener unos conocimientos determinados y aplicarlos en ciertos contextos con destreza. Con los años el criterio habría de ampliarse hasta tocar el ámbito de la educación, el proceso de transformación que esta emprendió, y en el que en la actualidad se empeña parte, precisamente, de ese viejo y sencillo concepto: el de las competencias, en base a ello los elementos de las competencias son definidos.

### 2.3.3 Componentes de las competencias.



*Figura 1.* Iceberg de las competencias.  
Fuente: (Spencer, 1993).

Gutierrez (2010) cita a Tobar (2005) el cual afirma que:

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir, de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer



utiliza la analogía del iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie, y en la parte más profunda del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. (p, 13)

Gutierrez (2010) en su libro cita a Goleman (1999) y afirma lo siguiente:

Que a través de esta analogía se aprecia la importancia que para el desarrollo de las primeras tienen los niveles más profundos. Los conocimientos y las habilidades son más fáciles de adquirir y desarrollar requiriendo menos tiempo y esfuerzo en general. El rol social, la autoimagen, los rasgos y los motivos son más difíciles de desarrollar y por tanto requieren de más tiempo y esfuerzo. Estos son más determinantes para alcanzar un comportamiento laboral, un nivel de desempeño ocupacional. Cuando las organizaciones comprendan esta analogía no contratarán única y exclusivamente basándose en los conocimientos y habilidades sino que se preocuparán por los demás componentes que conforman la analogía. Daniel Goleman llama a estos niveles inferiores del iceberg. Aptitudes Emocionales, que conforman lo que él mismo denomina Inteligencia Emocional. (p. 14)

De acuerdo a Jericó (2000), citado por Gutierrez (2010) :

En una sociedad como en la que vivimos en la actualidad, denominada la sociedad del conocimiento, por que las empresas cada vez más fundamentan su éxito no en el capital financiero sino en el capital humano, los puestos de trabajo demandan de las personas una mayor capacidad de innovación y diferenciación. (p. 14)

Gutierrez (2010) cita a Hunter (1990) que afirma:

Esta capacidad de innovación y diferenciación depende en mayor medida de los componentes profundos de las competencias, de las aptitudes emocionales. Una investigación realizada con millares de trabajadores pertenecientes a todo tipo de actividades encontró que



el valor económico agregado de los trabajadores con desempeño superior aumentaba en relación con la complejidad del cargo que se les asignaba. (p. 14)

Gutierrez (2010) nos habla en su libro también sobre un estudio realizado en el que en los empleos más sencillos, como operadores de máquinas o empleados de oficina, el 1% de las personas con desempeño superior producía tres veces más que los de desempeño inferior. En empleos de complejidad media, como en ventas de mostrador o en mecánica, un trabajador excelente era doce veces más productivo que los de bajo desempeño. Para los trabajos más complejos, como los agentes de seguros, abogados, médicos, directores y presidentes, se les comparó con los de desempeño promedio y no con los de más bajo desempeño. Aún en este caso, el valor agregado por cada trabajador era superior en un 127%. Mientras tanto, en otra investigación realizada por Goleman con personas que ocupaban cargos de liderazgo, se concluía que las aptitudes emocionales, la parte inferior del iceberg, era dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas y que sólo una facultad cognitiva distinguía a los trabajadores estelares del promedio: el reconocimiento de patrones, esa visión del panorama amplio que permite a los líderes captar las tendencias significativas para proyectarse estratégicamente hacia el futuro. Con base en las investigaciones anteriores, el tema de competencias en las empresas pone énfasis en los motivos, los rasgos de personalidad, la autoimagen y el rol social antes que en las habilidades y los conocimientos, entendidos éstos como la acumulación de información y conceptos. No quiere decir que haya que desdeñar los conocimientos y las habilidades, porque tienen su valor como componentes de las competencias, quiere decir que a la hora de asegurar un mejor desempeño en cargos de mayor complejidad, las aptitudes emocionales inclinan la balanza. Aparecen así en las empresas términos como Liderazgo, Enfoque en el Cliente, Impacto e Influencia, Orientación al Logro, Manejo del Cambio, Dirección de Personas, Autoconfianza, Iniciativa, Autocontrol y Flexibilidad entre otros, para



describir las características (las competencias) que poseen las personas con desempeño superior. (p. 14 y 15)

#### **2.3.4 Competencias laborales.**

Gutierrez (2010) Define:

A las competencias laborales como un 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. (p. 05)

Desarrollar competencias laborales contribuye a la capacidad de un trabajador para conseguir trabajo, mantenerse en él, y aprender elementos propios del mismo, así como para propiciar su propio empleo, asociarse con otros y generar empresas o unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. (p. 05)

Dentro de las competencias laborales se encuentran:

##### **A. Las competencias profesionales.**

Aquellas que posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. Estas preparan al individuo para profesión, la sociedad, la familia y también la para este. El profesional de hoy tiene para el trabajo, pero no exclusivamente una alta probabilidad de verse obligado a asumir distintas ocupaciones a lo largo de su vida en la que habrá de demostrar desempeños competitivos, necesitará ser consciente de sus conocimientos y de la forma de ponerlos en práctica en ocupaciones complejas y cambiantes. El reto es pasar de una competencia consciente, esto es, saber hacer y saber cómo se hace, a estar en



capacidad de proponer nuevas formas de hacerlo, para impulsar el necesario cambio de la cultura, las competencias profesionales pueden considerar modelos orientados a la meta cognición conocimiento de lo que se conoce y de cómo se conoce- y a la competencia, entendida como la posibilidad de uso y desarrollo continuo de sus propias competencias, lo que nos quiere decir que podemos potencializar competencias fuera de aquellas competencias profesionales que un trabajador ya posee. (p. 05)

El modelo de competencias profesionales integrales establece tres niveles: las competencias básicas, las genéricas y las específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular. (p. 06)

#### **A.1. Las competencias básicas.**

Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión; en ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de las cuales son adquiridas en los niveles educativos previos, por ejemplo el uso adecuado de los lenguajes oral, escrito y matemático. (p.06)

#### **A.2. Competencias genéricas.**

Son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. En éstas se encuentran las competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajar en equipo, tomar decisiones, habilidades organizativas, entre otras. (p. 07)

#### **A.3. Competencias específicas.**

Son la base particular del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución. Las competencias se pueden desglosar en unidades de competencia, definidas dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos que describen acciones



específicas a alcanzar, las cuales deben ser identificables en su ejecución. Las unidades de competencia tienen un significado global y se les puede percibir en los resultados o productos esperados, lo que hace que su estructuración sea similar a lo que comúnmente se conoce como objetivos, sin embargo, no hacen referencia solamente a las acciones y a las condiciones de ejecución, sino que su diseño también incluye criterios y evidencias de conocimiento y de desempeño. (p. 07)

Añade que el concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto. En efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no constituyen la competencia: ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de alguna de las partes. (p. 09)

- **De las competencias laborales a las competencias gerenciales.**

Gutierrez (2010) afirma que:

Visto desde otro enfoque, las competencias laborales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas se agrupan en dos grandes categorías: competencias hard, integradas por los conocimientos y habilidades que posee el empleado, las cuales son necesarias pero no suficientes y competencias soft, es decir, una serie de factores actitudinales de naturaleza intangible relacionados con las motivaciones, los rasgos de la personalidad, la autoimagen, rol social y los valores más profundos. Éstas permiten predecir el éxito a largo plazo. En el pasado los criterios del éxito en el desarrollo del trabajo han incidido, sobre todo, en los conocimientos –competencias hard–relegando a un segundo plano las actitudes personales –competencias soft–.





De hecho, estos enfoques incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la articulación entre el diseño de reformas a nivel organizacional, el re-diseño de funciones, el reclutamiento y la selección del personal a todos niveles, la organización del aprendizaje y actualización gerencial y técnica, la gestión del desarrollo de carreras, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la promoción del personal y los sistemas de compensación. (p. 15)

El autor afirma que las competencias gerenciales, son aquellas que forman parte del conjunto de responsabilidades que competen a quienes tienen funciones gerenciales y de coordinación en una organización. Definidas también como un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización. No es casual que el impacto y las implicaciones de un modelo de este tipo en las organizaciones sean temas de debate casi cotidiano. Esto es evidente entre los gerentes, los responsables de los departamentos de recursos humanos de medianas y grandes empresas, organizaciones internacionales y de los trabajadores. Experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así, las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo. (p. 16)

El dinamismo del mercado actual obliga a quienes hacen carrera empresarial de gerencia o aspiran ocupar puestos de mayor responsabilidad organizacional a adaptar sus competencias en cantidad y calidad. Entre éstas destacan la



organización, el trabajo bajo presión y la comunicación. La empleabilidad, entendida como la capacidad de encontrar trabajo, está condicionada por la interacción de dos variables que actúan como elementos propulsores del proceso. Por un lado, la propia situación del mercado laboral. Por otro, el ajuste de las competencias del candidato a la demanda de éste. Dos acontecimientos están modificando de forma sustancial las reglas que han regido el mercado de trabajo durante años: mayor dinamismo y más exigencia del mercado, lo que obliga a los aspirantes a disponer de un número de capacidades cada vez mayor en cantidad y calidad, el cambio constante y la competencia obliga a ello. Los efectos sobre la empleabilidad son totalmente opuestos. Mientras que el dinamismo aumenta la probabilidad de acceder al mercado de trabajo, el mayor número y sofisticación de los requisitos dificulta esta circunstancia. Dado que la capacidad individual de influencia en las condiciones del mercado laboral es prácticamente nula, cualquier estrategia de empleabilidad debe fundamentarse en una adaptación a las condiciones impuestas. En este sentido, los candidatos deben tener en cuenta que las empresas del nuevo milenio buscan en sus profesionales competencias diferentes a las de hace unas décadas.

Gutierrez (2010) nos habla sobre los consultores en recursos humanos o expertos en este área en la actualidad los cuales expresan las necesidades y requerimientos del mercado laboral a la perfección: “sinteticemos los ingredientes y analicemos la secuencia; competencia, presión por productividad, búsqueda de elementos diferenciales, cambio e innovación permanente, necesidad de aprender, soporte tecnológico, flexibilidad en las relaciones laborales”. ¿No les parece clara la conclusión? Nos encontramos ante un nuevo



paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas, en el que lo que debemos gestionar son competencias.

Gutierrez (2010) cita a McClelland (1981) quien en la década de los setenta enfatiza que los conocimientos y el expediente académico, así como el cociente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo.” En los años ochenta Gardner (1995) rompe definitivamente con la hegemonía que tenía hasta entonces las capacidades intelectuales, desarrollando su modelo de inteligencias múltiples donde se proponen los siguientes tipos: verbal, lógico matemática, espacial, cenestésica, musical, interpersonal o social, e intrapersonal. Sobre estas ideas, Goleman (1999) propone su obra Teoría de la Inteligencia Emocional, entendida como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los de los demás, motivarnos y manejar de manera adecuada las relaciones que sostenemos con otros y con nosotros mismos. Por tanto, hoy día se acepta que las competencias emociona les juegan un papel tan importante, o más, como la clásica inteligencia racional. (p. 17)

En relación a estos factores emocionales existe una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos y que constituyen los cimientos del desempeño excelente en el puesto de trabajo. Las resultantes se agrupan en torno a seis categorías que son las siguientes:



Tabla 1

*Competencias genéricas*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Competencias de logro y acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación por el logro</li><li>- Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.</li><li>- Búsqueda de información.</li><li>- iniciativa</li></ul>
<b>Competencias de ayuda y servicio.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilidad interpersonal</li><li>- Orientación de servicio al cliente.</li></ul>
<b>Competencias de influencia.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impacto e influencia</li><li>- Conocimiento organizacional</li><li>- Construcción de relaciones.</li></ul>
<b>Competencias de dirección.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de personas.</li><li>- Dirección de personas.</li><li>- Trabajo en equipo y cooperación.</li><li>- Liderazgo</li></ul>
<b>Competencias cognitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pensamiento analítico.</li><li>- Pensamiento conceptual.</li><li>- Conocimientos y experiencia.</li></ul>
<b>Competencias de eficiencia personal.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autocontrol.</li><li>- Autoconfianza.</li><li>- Comportamiento ante fracasos.</li><li>- Compromiso con la organización.</li></ul>

Fuente: (McClelland, 1981)

Gracias a estos estudios rigurosos del profesor McClelland, de la universidad de Harvard citado por Gutierrez (2010) es posible, para la gestión moderna por competencias, poder medir dichas competencias, por la importancia que tienen en los procesos de capacitación y desarrollo gerencial se retoman a continuación. (p. 18)

#### **2.3.4.1 Competencias de logro y acción.**

##### **A. Motivación por el logro.**

“Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.” Gutierrez (2010, p. 18)

- **Orientación al logro.**

Según Tarcica & Masis (2013) es la actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad



de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas. (p. 89)

Roles de desempeño.

- a. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia metas de alto rendimiento que la organización ha planteado.
- b. Es persistente en cuanto asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.
- c. Se interesa por verificar el avance logrado o mediciones parciales de los esfuerzos realizados.
- d. Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.
- e. De manera permanente está buscando formas que le permitan ser más competente en lo que hace o emprende.

Tabla 2

*Escala conductual orientación al logro*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	Identifica medios y aplica las mejores técnicas de enfoque hacia los por iniciativa propia en procura de logros.	Busca la guía apropiada para revitaliza su enfoque hacia los logros, requiriendo esfuerzo o soporte para lograrlo.	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido.	Se muestra indiferente hacia las metas que suponen logros.

Fuente: Tarcica y Masis (2013, pág. 89)

**B. Habilidad por el orden, calidad iniciativa.**

“Habilidad por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas más claros y ordenados.” Gutierrez (2010, p. 18)



- **Orientación a la calidad.**

Según Tarcica & Masis (2013) es la tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia. (p. 88)

Roles de desempeño.

- a. Se pliega a los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes, el manejo de documentación implicado y las normas que la rigen.
- b. Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia
- c. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia
- d. Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicios.
- e. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.

Tabla 3

*Escala conductual orientación a la calidad.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.	Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad.	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.	No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.

Fuente: Tarcica y Masis (2013, pág. 88)



### C. **Búsqueda de información.**

“Búsqueda de información, curiosidad y deseo de obtener información amplia y también concreta.” Gutierrez (2010, p. 18).

“Esta competencia se refiere a la capacidad para obtener información que sea relativamente confiable, suficiente, útil y oportuna, de tal forma que pueda ser empleada para los propósitos que originaron su búsqueda.” Valenzuela (2010, p. 04)

- **Gestión de información.**

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad para gestionar la información organizacional mediante la acertada utilización de las diversas fuentes lo que le permite la diseminación de información válida y confiable para la toma de decisiones. (p. 66)

#### Roles de desempeño.

- a. Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución.
- b. Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación.
- c. Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones.
- d. Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.
- e. Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.



Tabla 4

*Escala conductual gestión de información.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Gestiona la información con gran precisión y criterio, cerciorándose de su validez y documentándose a fin de articular los mensajes derivados con sentido de claridad y acorde a los destinatarios.	Utiliza Apropiadamente las fuentes de información, lo que le permite efectividad en la información que transmite.	Procura un manejo adecuado de la información, sin embargo, tiene algunas disonancias o inconsistencias que afectan su diseminación.	Pasa por alto muchos de los aspectos claves de la gestión de la información, ya sea por descuido o desconocimiento.	Deficitario en la gestión de la información. Sus fallas son recurrentes lo que provoca muchos incidentes.

Fuente: Tarcica y Masis (2013, pág. 66)

#### D. Iniciativa.

“Iniciativa, Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.” Gutierrez (2010, p. 18)

Según Tarcica & Masis (2013) “es la capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.” (p. 75)

#### Roles de desempeño.

- Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior.
- Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad.
- Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.
- Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.
- Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.





Tabla 5

*Escala conductual iniciativa*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Carece de iniciativa, pasivo en extremo.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 75)

### 2.3.4.2 Competencias de ayuda y servicio.

#### A. Sensibilidad interpersonal.

“Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos, o intereses de los demás.” Gutierrez (2010, p. 18)

Según Tarcica & Masis (2013) “es la capacidad para identificarse con diversas causas que afectan a sus semejantes y de ayudar a otros de manera abierta y desinteresada” (p. 108)

#### Roles de desempeño.

- a. Se siente cómodo escuchando las inquietudes o necesidades laborales o personales de otros.
- b. Procura ayudar a otros desinteresadamente.
- c. Está dispuesto a aportar tiempo y esfuerzo a causas benéficas.
- d. Está pendiente de las necesidades de los miembros de su equipo.
- e. Aporta consejo y soporte en situaciones que afectan a los miembros de su equipo o unidad.



Tabla 6

*Escala conductual sensibilidad.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Brinda apoyo efectivo y desinteresado en donde los demás tienen dificultades, mediante el consejo, la asesoría o la ayuda oportuna.	Aporta apoyo mediante su asesoría o ayuda cuando surgen dificultades y las circunstancias así lo demandan.	Se involucra a través de su asesoría o ayuda a otros; mostrando anuencia en algunos casos y renuencia en otros.	Deja pasar por alto algunas oportunidades de ayudar a otros.	Se muestra apático o indiferente ante las necesidades de otros.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 108)

## B. Orientación al servicio al cliente.

“Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas, la acepción cliente puede ser interna o externa.” Gutierrez (2010, p. 18)

- **Orientación al servicio.**

Según Tarcica & Masis (2013) es la actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunde en acciones efectivas. (p. 90)

### Roles de desempeño.

- Está a tanto a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.
- Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.
- Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.
- Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo.
- Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.



Tabla 7

*Escala conductual orientación al servicio.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.	Es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.	Cumple con el servicio a sus clientes, mediante la observancia de protocolos. Debe acudir a este tipo de guías o pautas para hacerlo.	Se muestra con poca orientación al servicio. Falla en por omisión en detectar las necesidades.	Se comporta apático e indiferente ante las necesidades de otros.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 90)

### 2.3.4.3 Competencias de influencia.

#### A. Impacto e influencia.

“Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.”  
Gutierrez (2010, p. 19)

Según Tarcica & Masis (2013) es la aptitud para establecer y concretar proyectos, programas, actividades y acciones en el entorno donde se desenvuelve el cargo. Implica la facilidad del individuo de constituir, formar y entusiasmar redes de apoyo o soporte. (p. 73)

#### Roles de desempeño.

- Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja.
- Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción.
- Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos.
- Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.



- e. Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.

Tabla 8

*Escala conductual impacto e influencia.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.	Gestiona un alto nivel de impacto e influencia, induciendo e involucrando a otros en torno a sus ideas o planes.	Hacer lo necesario por "vender" sus ideas.	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.	Se muestra apático o distante de cualquier esfuerzo que implique influir o articular redes de apoyo.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 73)

## B. Conocimiento organizacional.

“Capacidad de comprender y utilizar dinámicas existentes dentro de las organizaciones.” Gutierrez (2010, p. 19)

Según Tarcica & Masis (2013) es el dominio de la forma como están constituidos los roles formales en la organización, las estrategias, las políticas y, en general, el conjunto de normas que regulan sus actividades en el entorno donde se desenvuelve. (p. 35)

### Roles de desempeño.

- Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos.
- Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización.
- Conoce diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y sabe actuar en consecuencia.
- En casos necesarios, realiza alineamientos entre las misiones de los puestos a cargo y la misión de la organización.
- Verifica que los aspectos claves de los procesos a su cargo sean acordes a los procedimientos prescritos.



Tabla 9

*Escala conductual conocimiento organizativo.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Es capaz de implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su doctrina.	Se muestra perspicaz en cuanto a lo que la organización quiere, lo que le permite reflejar en sus procesos los mandatos organizacionales.	Cumple con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.	Suele perder de la perspectiva de lo que la organización ha dictaminado a través de sus normas o lineamientos; lo que incide en acciones desalineadas.	Evidencia apatía o prácticamente ningún interés en cumplir con las normas o lineamientos.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 35)

### C. Construcción de relaciones.

“Capacidad de crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.” Gutierrez (2010, p. 19)

Según Tarcica & Masis (2013) es la facilidad para articular relaciones formales sinérgicas entre grupos y personas, con miras a dar y obtener apoyo cuando sea necesario. (p. 36)

#### Roles de desempeño.

- a. Tiene capacidad de escucha empática hacia sus colaboradores, compañeros o clientes.
- b. Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes.
- c. Tiene una actitud armonizadora o conciliadora entre posiciones antagónicas o conflictivas.
- d. Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta.
- e. Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.



Tabla 10

*Escala conductual construcción de relaciones.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se identifica plenamente con las necesidades que la organización tiene en cuanto al cultivo de relaciones productivas ya sea con pares, clientes, colaboradores, etc. Lo que impacta al servicio brindado, pues hace todo lo posible para satisfacer dichas necesidades, involucrándose directamente en su seguimiento y consolidación.	Actúa de manera congruente en aras de construir y mantener relaciones formales con otros que impacten el producto o servicio, proponiendo mejoras en el fortalecimiento de dichas relaciones.	Brinda aportes para establecer relaciones constructivas con el fin de mantener un buen ambiente de entendimiento. No obstante, se le deben dar pautas para que mantenga esa tendencia.	Suele perder de vista la importancia de dar mantenimiento a la construcción de relaciones, lo que incide en acciones de servicio erráticas.	No demuestra ningún interés en la construcción de relaciones y por el contrario con sus actitudes ensancha la brecha en este tema.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 36)

#### 2.3.4.4 Competencias de dirección.

##### A. Desarrollo de personas

“Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.” Gutierrez (2010, p. 19)

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento. (p. 41)

##### Roles de desempeño.

- a. Demuestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal.
- b. Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico.
- c. Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.



- d. Proclividad a dar por sí mismo capacitación o entrenamiento a su personal.
- e. Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros.

Tabla 11

*Escala conductual desarrollo de personas.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	Buscar las diversas formas de estimular el desarrollo de sus colaboradores. Dando el soporte requerido.	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia. Cumple.	Deja por fuera los estímulos que los colaboradores requieren para desarrollarse. Mas interesado en su desarrollo que en el de los demás.	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 41)

## B. Dirección de personas.

“Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.” Gutierrez (2010, p. 19)

Según Tarcica y Masis (2013) es la 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. (p. 43)

### Roles de desempeño.

- a. Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.
- b. Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.
- c. Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.



- d. Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.
- e. Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.

Tabla 12

*Escala conductual dirección de personas.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	Muestra capacidad para dirigir mediante el uso responsable de los medios legítimos a su disposición.	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	Se le dificulta que los otros cumplan con sus instrucciones, en muchos casos debe insistir para que los demás respondan a sus propósitos.	Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 43)

### C. Trabajo en equipo y cooperación.

“Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.” Gutierrez (2010, p. 19)

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles. (p. 118)

#### Roles de desempeño.

- a. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
- b. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
- c. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
- d. Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
- e. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.





Tabla 13

*Escala conductual trabajo en equipo.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales; generando la integración de esfuerzos necesarios para realizar mejoras en su área o unidad.	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	Participa pero no en la medida requerida. Asume su rol pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	No sabe fomentar el ambiente ni las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 118)

#### D. Liderazgo.

“Capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.” Gutierrez (2010, p. 19)

Jones & George (2006) refieren en su libro a que el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización, en el rubro en el que se desarrolle. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre otros ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no son eficaces, su influencia no contribuye, y a menudo evita que se consigan las metas, por tal razón los explican la importancia del liderazgo como competencia de suma importancia en diferentes áreas de una organización.

- **Liderazgo transformacional.**

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos. (p. 81)



Roles de desempeño.

- a. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.
- b. Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.
- c. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.
- d. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.
- e. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.

Tabla 14

*Escala conductual liderazgo transformacional.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio Suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	Se auto- motiva y motiva a los miembros por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante.	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 81)

### 2.3.4.5 Competencias cognitivas.

#### A. Pensamiento analítico.

“Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a razón de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.” Gutierrez (2010, p. 19)



- **Capacidad de análisis.**

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos. (p. 18)

Roles de desempeño.

- Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.
- Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.
- Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.
- Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.
- Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.

Tabla 15

*Escala conductual capacidad de análisis.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Demuestra en todos sus análisis gran rigor y precisión para aportar criterios y planteamientos valiosos.	Aporta a partir de sus análisis opiniones y criterios muchos de los cuales que son valederos para la toma de decisiones.	Cumple a través de sus análisis con aportes algunos de, cuales son utilizados para lo pertinente.	Demuestra poca capacidad de análisis, omitiendo información clave.	Omite en todos los casos y situaciones la realización de análisis pertinentes.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 18)

**B. Pensamiento conceptual.**

“Capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.” Gutierrez (2010, p 19)

Según Tarcica & Masis (2013) es la 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. (p. 93)



Roles de desempeño

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

Tabla 16

*Escala conductual pensamiento conceptual.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Aporta profundidad a partir de enfoque conceptual de los temas profesionales que le competen, dando señales inequívocas de la validez de las premisas que sirven de sustento para los temas que se derivan.	Aporta un enfoque interesante a partir de sus enfoques, lo que enriquece planteamientos y concreciones en los proyectos o asuntos que interviene.	Evidencia un esfuerzo por hacer aportes a través de sus enfoques. En algunas ocasiones aporta puntos de vista interesantes, pero a veces falla en sus apreciaciones.	Realiza pocos aportes a partir de sus conceptos, la mayoría de los cuales carecen del sustento teórico requerido.	No evidencia ningún esfuerzo por elucubrar conceptos.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 93)

**C. Conocimientos y experiencia**

“Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.” Gutierrez (2010, p. 19)

- **Utilización de conocimientos técnicos.**

Según Guzella (2018) Afirma que:

El conocimiento técnico es el conocimiento relacionado al proceso en el que trabaja el individuo. Por ejemplo, una persona



que labora en un área de recursos humanos debe dominar profundamente los conocimientos específicos relacionados al tema. Imagínate la calidad del trabajo de un ingeniero civil que no domine el cálculo o conocimientos sobre la aplicación de materiales. Lo mismo cabe decir sobre profesionales que trabajan en el área fiscal, logística, marketing, financiera, producción, entre otras, no podemos quitarle la importancia a la utilización de los conocimientos técnicos.

Debemos trabajar para ser los mejores del mundo en aquello que hacemos, creando siempre nuestra marca personal en las organizaciones donde nos desarrollamos. Para eso, la búsqueda continua por el mejor conocimiento técnico disponible en el mercado debe ser práctica constante. Inclusive porque el conocimiento técnico puede ser adquirido por medio de libros, cursos, conversaciones, consultores, congresos, etc. Es una práctica común recurrir de forma temporaria a técnicos especialistas que dominan el conocimiento teórico y práctico para trabajar en conjunto con colaboradores de la empresa para solucionar determinados problemas. Esa práctica asegura la absorción mediante el equipo comprometido con el conocimiento aplicado (transferencia de conocimiento técnico), además de la solución de problemas complejos, por ejemplo, y con potencial impacto en el resultado de la empresa el de su área, y el logro de objetivos de esta, contribuyendo al logro de objetivos organizacionales y metas empresariales y personales.

El conocimiento técnico es presentado de dos formas: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero puede y debe ser almacenado según los estándares y manuales de la empresa, es decir visibles y accesibles, A partir de esos estándares, las personas comprometidas con los procesos de trabajo deben ser capacitadas, garantizando así que la ejecución de sus tareas sea realizada de acuerdo con los conocimientos y las



prácticas almacenados en esos manuales, siendo orientados de acuerdo a la organización en la que se encuentran.

Pero el conocimiento tácito no puede ser escrito, es algo desarrollado por las personas a lo largo de su experiencia de vida, aquello que es adquirido con el tiempo, dado de sus propias experiencias. Es como silbar o andar en bicicleta, donde no funcionaría la construcción de un simple estándar para eso. El individuo sólo aprenderá, de hecho, por medio de la práctica. Así, cuando perdemos un colaborador, perdemos todo el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo por esa persona. Nos dice que es importante recordar que el conocimiento sólo adquiere valor cuando es aplicado y practicado constantemente. Mantenerlo apenas en los sistemas de estandarización de la empresa, sin su práctica, de nada sirve. De igual manera, guardarlo apenas para ti y no compartirlo con su equipo no garantizará el alcance de resultados sostenibles. El líder debe dedicar tiempo suficiente para la formación y la preparación de su equipo. Eso debería ser parte de su rutina y no representar una actividad excepcional, debe de ser continuo y asegurar que ese conocimiento sea aplicado por las personas para generar resultados es también papel del liderazgo.

- **Autoaprendizaje**

Según Tarcica & Masis (2013) es la aptitud y actitud del individuo en procura de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de apreciar y valorar nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas. (p. 08)

Roles de desempeño.

- a. Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión.



- b. Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le permite mejorar los procesos.
- c. Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.
- d. Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.
- e. Utiliza sus propias experiencias como “vetas” de lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros

Tabla 17

*Escala conductual autoaprendizaje.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se mantiene en constante actualización, incorporando a su gestión nuevos conceptos, aplicaciones y formas innovadoras que contribuyen a la mejora suya y de otros.	Está abierto a cultivarse y buscar en nuevos métodos y técnicas para mejorar su propia gestión.	Cumple con lo requerido en cuanto a su actualización sin necesariamente ir más allá de lo requerido.	Muestra una actitud conformista y raras veces hace lo necesario para actualizarse.	Es renuente al auto-aprendizaje. Se muestra apático e indiferente a este requerimiento.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 08)

### 2.3.4.6 Competencias de eficiencia personal.

#### A. Autocontrol.

“Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.”

Gutierrez (2010, p. 20)

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad del individuo de controlar las emociones e impulsos propios para adecuarlos a situaciones o circunstancias. Implica de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros y responsabilidad por sus propias acciones. (p. 10)

Roles de desempeño.



- a. Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.
- b. Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.
- c. Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente.
- d. Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.
- e. Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.

Tabla 18

*Escala conductual autocontrol.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se comporta siempre en calma y control de situaciones a pesar de la tensión o gravedad de las mismas, generando una atmosfera para el mutuo entendimiento.	Asume su propio control y hace lo posible por generar condiciones para su entendimiento con otros.	Por lo general se muestra calmado y en control de sus propios impulsos. No obstante, tiende a perder el control de la situación cuando la presión es mucha.	Actúa de manera descontrolada y tiende a irritarse en medio de situaciones de control. Se necesita ayuda de otros para retomar su propio control.	Pierde su propio control en situaciones tensas, agravando el problema o situación.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 10)

## B. Autoconfianza.

“Creencia en la capacidad de sí mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.” Gutierrez (2010, p. 20)

Según Tarcica & Masis (2013) es la confianza, seguridad en sus propias en las 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. (p. 09)





Roles de desempeño.

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

Tabla 19

*Escala conductual autoconfianza.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
En las situaciones más difíciles o críticas demuestra una gran confianza en su capacidad y potencial para abordarlas.	Asume su rol en medio de incidentes críticos, exteriorizando confianza en su manejo.	Muestra la necesaria confianza frente a diversas situaciones, lo suficiente como para salir avante.	Actúa con confianza cuando las circunstancias no son demandantes, no obstante, tiende a dudar o mostrarse inseguro cuando la presión es mucha.	Exterioriza muchos indicios emocionales de inseguridad.

Fuente: Tarcica y Masis (2013, pág. 09)

**C. Comportamiento ante fracaso.**

“Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos y acontecimientos negativos.” Gutierrez (2010, p. 20)

Según Tarcica & Masis (2013) es la capacidad para sacar ventajas de las situaciones difíciles o críticas en las cuales los resultados no han sido acorde a lo esperado. Implica poseer una actitud de autocrítica positiva y constructiva. (p. 30)

Roles de desempeño.

- a. Sabe levantarse de situaciones negativas o difíciles.
- b. Ha sabido aprovechar los puntos de inflexión para generar aportes positivos.
- c. Mantiene un adecuado estado de ánimo a pesar de confrontar situaciones frustrantes.



- d. Tiende a autoevaluarse o a examinarse con miras a mejorar.
- e. Es proclive a ver soluciones en vez de obstáculos.

Tabla 20

*Escala conductual comportamiento ante fracasos.*

Superlativo.	Eficiente.	Promedio suficiente.	Por debajo de lo esperado.	Insuficiente.
Se comporta de manera equilibrada y serena ante diversos reveses o fracasos, lo que le permite redefinir e implementar estrategias y tácticas frente a nuevos desafíos.	Realiza análisis y razonamiento equilibrados ante situaciones adversas, reaccionando positivamente antes nuevas demandas.	Analiza los resultados luego de fracasos. No obstante, requiere de esfuerzo o estímulos de otros para no frustrarse.	Tiende a sentirse mal o decepcionado por los fracasos, lo que le dificulta sobreponerse.	Se derrumba ante los fracasos y demuestra una frustración evidente.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 30)

#### **D. Compromiso con la organización.**

“Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.” Gutierrez (2010, p. 20)

Según Tarcica & Masis (2013) es la actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales. (p. 31)

##### Roles de desempeño.

- a. Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.
- b. Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.
- c. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.
- d. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.
- e. Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.



Tabla 21

*Escala conductual compromiso con la organización.*

<b>Superlativo.</b>	<b>Eficiente.</b>	<b>Promedio suficiente.</b>	<b>Por debajo de lo esperado.</b>	<b>Insuficiente.</b>
Es capaz de comprometerse significativamente con lo que la organización demanda de él o ella, aportando acciones alineadas a las disposiciones y directrices institucionales.	Controla con efectividad plazos, procedimientos y resultados, con respecto a sus compromisos.	Da seguimiento a sus compromisos con miras a cumplir con lo que la organización requiere.	Defeciona en sus compromisos relevantes, debido al poco seguimiento que brinda a estos.	Se muestra apático o indiferente ante los compromisos formales pautados por la organización.

Fuente: Tarcica & Masis (2013, pág. 31).



## 2.4. MARCO CONCEPTUAL

- **Actitud**

El Autor Fernandez (2014) cita a Gordon Allport, y definió a la actitud como un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado en diferentes ámbitos.

- **Atención al cliente.**

Garcia (2011) afirma que al mismo tiempo la atención o servicio al cliente puede entenderse también como un concepto de trabajo, una forma de hacer las cosas, que afecta a la totalidad de la organización tanto en la forma de atender al público externo (clientes) como al público interno (trabajadores, accionistas, etc). La atención al cliente puede realizarse a través de diferentes medios: presencial, telefónico, on-line, etc, siempre tratando de adaptarse a las necesidades de los clientes en distintos rubros del mercado.

- **Análisis del puesto.**

Flores (2014) cita a Dolan el cual describe al análisis de puesto como: el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades, y aptitudes necesarias, este análisis a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. (p. 31)

- **Asertividad.**

La asertividad es a capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás, toda persona asertiva posee las siguientes habilidades: sabe decir “no” o mostrar su postura ante algo, sabe realizar peticiones, se autofirma, resuelve conflictos de forma que se resuelvan ambas partes, reacciona con autoestima ante las críticas, emite criticas de manera respetuosa, negocia acuerdos y sabe expresar sentimientos. Mayer (2014, p. 06)



- **Coaching.**

“La palabra deriva de coach (entrenador deportivo) en inglés. La función de un entrenador es sacar lo mejor de cada jugador e integrarlo en el equipo.” Puchol (2012, p. 88)

“Los coaches son facilitadores del aprendizaje: la tarea fundamental de un coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.” Echeverría (2006)

- **Conocimiento.**

La información que una persona posee sobre áreas específicas, es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto, los conocimientos son “respondedoras” miden la habilidad de las personas, y predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará. Alles (2006, p. 61)

- **Comportamiento**

“Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta” Alles (2009, p. 47)

- **Cultura**

“conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” Alles (2009, p. 47)

- **Desempeño.**

“Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado tiempo o periodo.” (Alles, Diccionario de competencias, 2013)

- **Descripción de puestos.**

“Acción de analizar y describir los diferentes puestos de la organización.” Alles (2009, p. 48)



- **Entrenamiento.**

“Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos.”  
Alles (2009, p. 49)

- **Estrategia.**

Cuesta (2010) cita a Garciga (1999) el cual afirma que:

La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.  
(p. 28)

- **Experiencia.**

Según Kant, Citado por (Amengual, 2007) es “La sensación o impresión sensitiva y el conocimiento empírico. No hay duda alguna de que todo nuestro conocimiento comienza con la experiencia.

- **Habilidad.**

“Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental” Alles (2006, p. 61)

- **Liderazgo.**

Es un proceso de influencia sobre otros para comprometerse a alcanzar ciertos objetivos, y compartir una visión, es un proceso que sucede en un grupo de dos o más personas, no es individual. (2018, p. 26)

- **Motivación.**

Según Gutierrez (2010) la motivación es esa fuerza interior que nos genera preocupaciones recurrentes por alcanzar un objetivo, basada en un incentivo natural que nos energiza, orienta y determina la conducta de un individuo. Sin este combustible es prácticamente imposible para cualquier gerente desempeñar un papel estelar en la empresa, que le permita ser admirado y tener seguidores, existen 3 necesidades sociales que se convierten en motivaciones: necesidad de logro, afiliación y poder. (p. 88)



- **Outdoor taining.**

Los autores Ramos y Duque (2015) nos dicen en su investigación que desde la perspectiva, podemos hablar de una nueva técnica para reforzar habilidades en los colaboradores de la empresa “El Outdoor Training”, cuya base es la de la realización de actividades en espacios abiertos, o al aire libre, con una metodología basada en el aprendizaje vivencial, es decir, hay una secuencia lógica de actividades de donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el ambiente personal y laboral.

Según Kolb (1977) el outdoor training es una nueva forma de desarrollo organizacional basado en el entrenamiento de aventura, que utiliza actividades especialmente diseñadas al aire libre para promover la toma de riesgos calculada de los individuos y desarrollar la resolución de problemas, la confianza y el trabajo en equipo en los grupos.

- **Orientación a los resultados.**

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. Alles (2009, p. 183)

- **Prestación de servicio.**

La prestación de servicios se definirá comprendiendo cualquier transacción que no constituya una entrega de bienes.”Ruiz (2017)

- **Política.**

Según Perrez Porto & Gardey (2012) define a la política como una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente “Política”.



- **Puesto.**

“Lugar que una persona ocupa en una organización, implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.” Alles (2009, p. 55)

- **Re-entrenamiento.**

Según Morales, Ortiz, & Atehortua Ramirez (2012) el re entrenamiento es un proceso de aprendizaje a través del cual el empleado, cuando ingresa a la organización, adquiriendo los conocimientos y las habilidades o destrezas requerida para poder comenzar a desempeñarse de una manera productiva en su puesto de trabajo.

- **Trabajo.**

Según Vargas & Casanova (2001) define que el trabajo es concebido como el aporte para lograr los objetivos de la organización, hoy en día. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece.





## 2.5. VARIABLE DE ESTUDIO

### 2.5.1 Variable.

Competencias laborales.

### 2.5.2 Conceptualización de la Variable

Tabla 22

*Conceptualización de la variable.*

VARIABLE	DIMENSIONES
<p><b>Variable de estudio I: Competencias Laborales</b></p> <p>Define a las competencias laborales como un 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. (Gutierrez, 2010)</p>	<p><b>Competencias de logro y acción.</b> Las personas que disponen de estas competencias fijan las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y expectativas teniendo especial cuidado en no cometer errores y evadiendo obstáculos que impidan obtener sus objetivos con éxito. Lodoño (2011, pág. 31)</p> <p><b>Competencias de ayuda y servicio.</b> Engloba aquellas competencias orientadas a la comprensión de las necesidades e intereses de los demás (sensibilidad interpersonal o empatía) y al trabajo para satisfacerlas (Orientación de servicio al cliente). Lodoño (2011, pág. 46)</p> <p><b>Competencias de influencia.</b> Las personas que disponen de estas competencias poseen la habilidad de hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad. Lodoño (2011, pág. 39)</p> <p><b>Competencias de dirección.</b> Aunque hasta hace poco se consideraba que estas competencias eran patrimonio exclusivo de la dirección, actualmente se cree que todos los profesionales, sea cual sea su nivel, deben estar en posesión en mayor o menor medida de las denominadas competencias. Lodoño (2011, pág. 41)</p> <p><b>Competencias cognitivas.</b> Este grupo de competencias dice relación con aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas. (Unidad de formación de competencias laborales, 2002)</p> <p><b>Competencias de Eficiencia Personal.</b> Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Lodoño (2011, pág. 25)</p>

Fuente: Elaboración propia.



### 2.5.3 Operacionalización de la variable.

Tabla 23

*Operacionalización de la variable.*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VI: COMPETENCIAS LABORALES.	COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION	Motivación por el logro
		Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.
		Búsqueda de información.
		Iniciativa.
	COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	Sensibilidad interpersonal.
		Orientación del servicio al cliente
	COMPETENCIAS DE INFLUENCIA	Impacto e influencia
		Conocimiento organizacional.
		Construcción de relaciones
	COMPETENCIAS DE DIRECCION	Desarrollo de personas
		Dirección de personas
		Trabajo en equipo y cooperación.
		Liderazgo.
	COMPETENCIAS COGNITIVAS.	Pensamiento analítico.
		Pensamiento conceptual.
		Conocimientos y experiencia.
COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL.	Autocontrol.	
	Autoconfianza.	
	Comportamiento ante fracasos.	
	Compromiso en la organización.	

Fuente: Elaboración propia.



## 2.5. MARCO INSTITUCIONAL

### 2.5.1 Historia

En 2008, tras un evento de empresarios del sector fitness en Estados Unidos, el empresario Edgard Corona observó el mercado norteamericano de gimnasios e identificó diferencias junto al mercado de gimnasios de Brasil. De acuerdo con Corona: "El mercado norteamericano ya contaba con gimnasios con mensualidades en la franja de los 20 dólares, mientras que en Brasil sólo existían dos opciones: las más caras o las más baratas, pero que tenían estructura deficiente".

La oportunidad descubierta motivó la apertura de una nueva red de gimnasios de bajo costo al año siguiente. Las primeras unidades de Smart Fit fueron abiertas en las ciudades de São Paulo, Porto Alegre, Brasilia y Río de Janeiro. El concepto inicial creado de la red se basa en valores de mensualidades accesibles, áreas mayores de 2000 m<sup>2</sup> y un número reducido de instructores y empleados. A finales de 2018, la red contaba con 378 unidades y una aplicación que monta entrenamientos automáticamente en base al ritmo de actividades de cada alumno.

La expansión de la red en los años siguientes se dio por medio de franquicias y alianzas en nuevos mercados, además de haberse acelerado tras el aporte de R \$ 520 millones por la gestora de fondos Patria Inversiones y del Fondo Soberano de Singapur en el Grupo Bio Ritmo.

Smartfit ingresa al mercado Peruano en el año 2016, siendo la primera cadena Low cost de gimnasios en el Perú, buscando lograr su propósito "Fitness de alta calidad para todos" siendo la primera sede en aperturarse en la ciudad del Cusco, comenzando con un número de clientes reducido, llegando poco a poco a tener un mayor número de clientes, contando en la actualidad con más de 3500 clientes, siendo así la aceptación en el Perú exitosa, continuando con la apertura de las siguientes sedes en la ciudad de Lima, llegando también a Piura, Huanuco, Arequipa, Ica, en la actualidad se cuentan



con 31 locales a nivel nacional, buscando ser empresa pionera en el Rubro de Gimnasios en el Perú, y siendo la mayor cadena de latinoamerica.

### **2.5.2 Misión**

Somos la mayor cadena de gimnasios de Latinoamérica y tenemos el propósito de ofrecer fitness de alta calidad para todos, en un ambiente cómodo, seguro y con la mejor tecnología para potenciar tu entrenamiento.

### **2.5.3 Visión**

Ser la cadena más grande de gimnasio a nivel mundial.

### **2.5.4 Valores**

- A. Amor.
- B. Integridad.
- C. Respeto.
- D. Compromiso.
- E. Humildad.



## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Carrasco (2010) la presente investigación es básica, porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos, solo busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos existentes cerca de la realidad, su objetivo de estudio constituye las teorías científicas, las mismas que son analizadas para perfeccionar sus conocimientos.

#### **3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Según Hernandez, Fernandez , & Baptista (2014) el enfoque a ser utilizado en la presente tesis será el cuantitativo, porque Considera la utilización de estadística para la presentación de resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

#### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernandez, Fernandez , & Baptista (2014) la investigación de diseño no experimental, se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, son estudios donde no se realiza ninguna modificación de las variables en forma intencional, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente ser analizados.

#### **3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernandez, Fernandez , & Baptista (2014) la presente investigación es de alcance descriptivo ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger



información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. Población**

Para medir las competencias laborales en el gimnasio Smartfit sede Cusco, se tomó como población de estudio al total de personal con él cuenta este que son 27 personas.

#### **1.5.2. Muestra**

La muestra es de 27 que son el total de trabajadores de la sede Smartfit Cusco.

### **3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1 Técnica**

- Entrevista
- Observación

#### **3.6.2 Instrumento**

El instrumento que se utilizó es: el cuestionario de entrevista por medio de ella se tiene resultados coherentes y certeros además de contar con la ficha de cotejo que nos dieron a conocer dichos factores:

ENTREVISTA: Cuestionario de entrevista

Ficha de cotejo.



### **3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **3.7.1. Procesamiento manual**

El procesamiento manual de los datos se dio en el llenado manual de la ficha de cotejo de acuerdo a la entrevista, que fueron llevados a una base de datos.

#### **3.7.2. Procesamiento electrónico**

Para el procesamiento electrónico se utilizó los instrumentos informáticos:

- Excel
- Ibm Spss v22.



## 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 en el Gimnasio Smartfit Cusco 2019, se encuestó a 27 trabajadores, en el que se considera 100 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 24

*Distribución de los ítems del cuestionario.*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Competencias laborales</b>	Competencias de logro y acción	Motivación por el logro	1, 2, 3, 4, 5
		Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa	5, 6, 7, 8, 9, 10
		Búsqueda de información	11, 12, 13, 14, 15
		Iniciativa	16, 17, 18, 19, 20
	Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal	21, 22, 23, 24, 25
		Orientación del servicio al cliente	26, 27, 28, 29, 30
	Competencias de influencia	Impacto e influencia	31, 32, 33, 34, 35
		Conocimiento organizacional.	36, 37, 38, 39, 40
		Construcción de relaciones	41, 42, 43, 44, 45
	Competencias de dirección	Desarrollo de personas	46, 47, 48, 49, 50
		Dirección de personas	51, 52, 53, 54, 55
		Trabajo en equipo y cooperación	56, 57, 58, 59, 60
		Liderazgo	61, 62, 63, 64, 65
	Competencias cognitivas	Pensamiento analítico	66, 67, 68, 69, 70
		Pensamiento conceptual	71, 72, 73, 74, 75
		Conocimientos y experiencia	76, 77, 78, 79, 80
Competencias de eficiencia personal	Autocontrol	81, 82, 83, 84, 85	
	Autoconfianza	86, 87, 88, 89, 90	
	Comportamiento ante fracasos	91, 92, 93, 94, 95	
	Compromiso en la organización	96, 97, 98, 99, 100	

Fuente: Elaboración propia





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

Tabla 25

*Descripción de la variación y escala de interpretación para las dimensiones y variable.*

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Insuficiente
1.81 – 2.60	Por debajo de lo esperado
2.61 – 3.40	Promedio Suficiente
3.40 – 4.20	Eficiente
4.20 – 5.00	Superlativo

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado**

Para conocer la fiabilidad del instrumento utilizado en la descripción de las competencias laborales en el Gimnasio Smartfit Cusco 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 26

*Estadísticas de fiabilidad.*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0.992	100

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.992 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### **4.2. RESULTADOS POR DIMENSIONES DE LA VARIABLE LOGISTICA.**

Para describir las competencias laborales en el Gimnasio Smartfit Cusco 2019, se consideró las dimensiones de competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias de dirección, competencias cognitivas, competencias de eficiencia 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 en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

Tabla 27

*Competencias de logro y acción.*

	f	%
Insuficiente	3	11.1%
Por debajo de lo esperado	9	33.3%
Promedio Suficiente	12	44.4%
Eficiente	2	7.4%
Superlativo	1	3.7%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

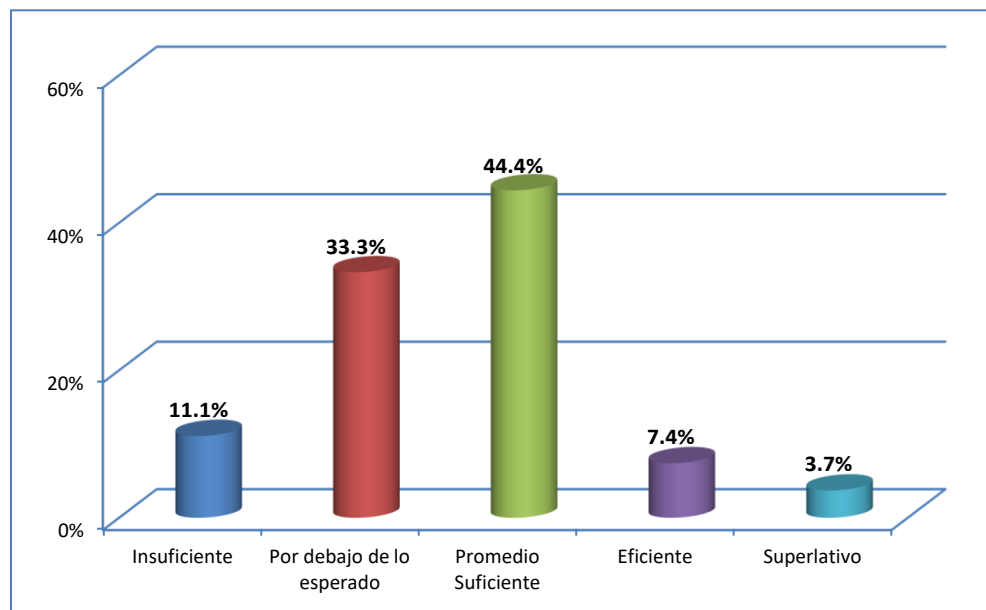


Figura 2 Competencias de logro y acción.



### Análisis e interpretación

De los trabajadores entrevistados del gimnasio Smartfit sede Cusco el 44.4% considera que las competencias de logro y acción tienen un promedio suficiente y el 33.3% considera que se encuentra por debajo de lo esperado.

#### A) Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción

Los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción son: motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información e iniciativa.

Tabla 28

*Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción.*

	Motivación por el logro		Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa		Búsqueda de información		Iniciativa	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	1	3.7%	6	22.2%	2	7.4%	9	33.3%
Por debajo de lo esperado	8	29.6%	7	25.9%	10	37.0%	11	40.7%
Promedio Suficiente	11	40.7%	9	33.3%	12	44.4%	5	18.5%
Eficiente	6	22.2%	3	11.1%	1	3.7%	1	3.7%
Superlativo	1	3.7%	2	7.4%	2	7.4%	1	3.7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

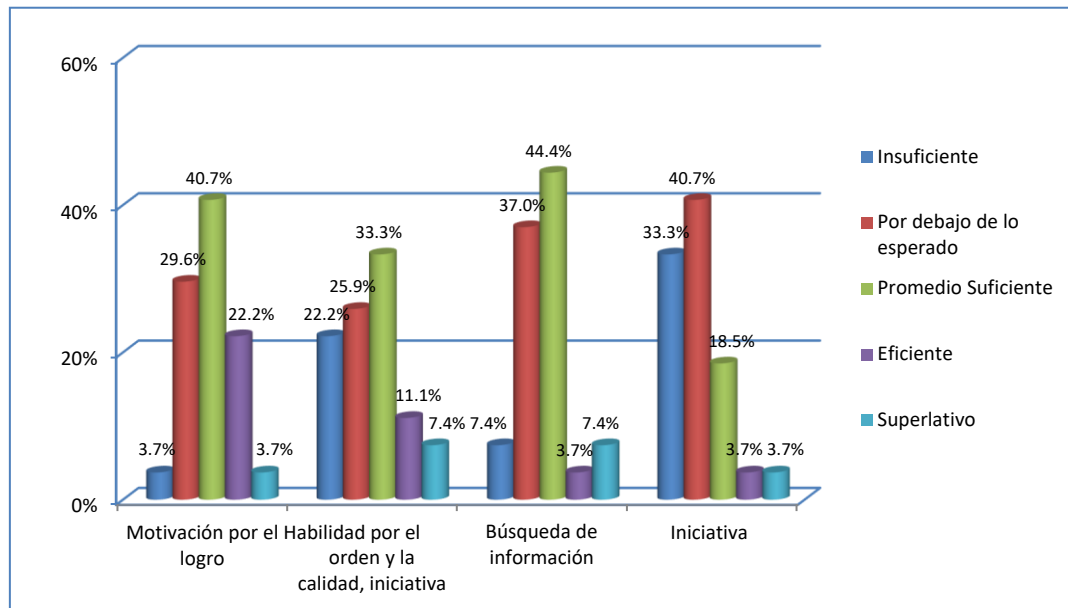


Figura 3 Indicadores de la dimensión competencias de logro y acción.

### Análisis e Interpretación.

- De los trabajadores entrevistados el 40.7% considera que la motivación por el logro tiene un promedio suficiente lo que indicaría que los trabajadores buscan la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo de esfuerzo y soporte para lograrlo, y el 29.6% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que significa que el trabajador pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido.
- De los trabajadores entrevistados el 33.3% considera que la habilidad por el orden, calidad e iniciativa se encuentra en un promedio suficiente lo que indica que los trabajadores comprenden el rol que deben de asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad, y el 25.9% considera que se encuentra por debajo de lo esperado lo que indica que el trabajador adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.
- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que la búsqueda de información tiene un promedio suficiente lo que indica que el trabajador procura un manejo adecuado de la información, sin embargo, tiene algunas disonancias



o inconsistencias que afectan su diseminación, y el 37% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador pasa por alto muchos de los aspectos claves de la gestión de la información, ya sea por descuido o desconocimiento.

- De los trabajadores entrevistados el 40.7% considera que la iniciativa se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que al trabajador le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios, y el 33.3% considera que es insuficiente, lo que indica que el trabajador carece de iniciativa, pasivo en extremo.

**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción.**

Tabla 29

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

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Motivación por el logro	3.11	Promedio suficiente
Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa	2.67	Promedio suficiente
Búsqueda de información	2.87	Promedio suficiente
Iniciativa	2.27	Por lo debajo de lo esperado
<b>Competencias de logro y acción</b>	<b>2.73</b>	<b>Promedio suficiente</b>

Fuente: Elaboración propia

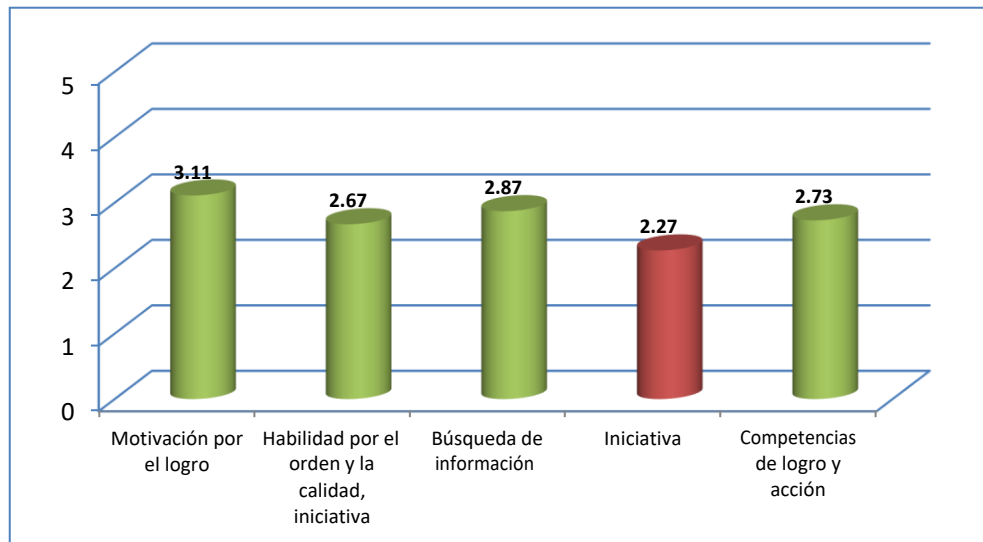


Figura 4 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de logro y acción.

### Análisis e Interpretación

De la comparación promedio se observa que la motivación por el logro tiene promedio de 3.11 lo que indica que tiene promedio suficiente, la habilidad por el orden y la calidad, iniciativa tiene promedio de 2.67 lo que indica que tiene promedio suficiente, la búsqueda de información tiene promedio de 2.87 lo que indica que tiene promedio suficiente, mientras que la iniciativa tiene promedio de 2.27 lo que indica que está por debajo de lo esperado. Por lo tanto, las competencias de logro y acción tiene promedio de 2.73 lo que indica que tiene promedio suficiente.

#### 4.2.2. Competencias de ayuda y servicio.

El objetivo es describir las competencias de ayuda y servicio en el gimnasio Smartfit sede Cusco.



Tabla 30

*Competencias de ayuda y servicio.*

	f	%
Insuficiente	1	3.7%
Por debajo de lo esperado	4	14.8%
Promedio Suficiente	12	44.4%
Eficiente	9	33.3%
Superlativo	1	3.7%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

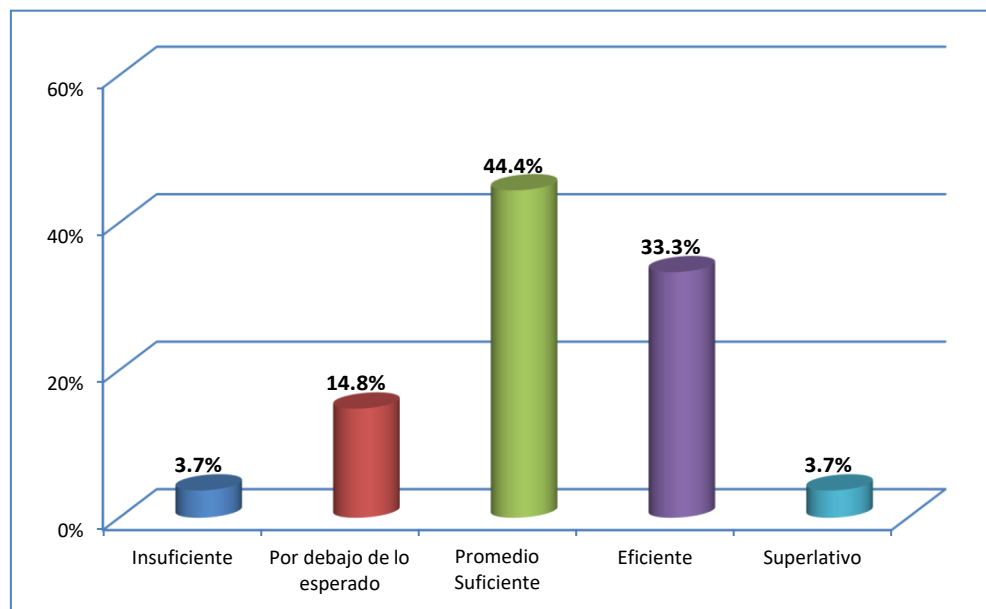


Figura 5 Competencias de ayuda y servicio.

### **Análisis e Interpretación**

De los trabajadores entrevistados en el gimnasio Smartfit sede Cusco el 44.4% considera que las competencias de ayuda y servicio tienen un promedio suficiente y el 33.3% considera que es eficiente.





**A) Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio**

Los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio son: sensibilidad interpersonal, orientación del servicio al cliente.

Tabla 31

*Indicadores de dimensión competencias de ayuda y servicio.*

	Sensibilidad interpersonal		Orientación de servicio al cliente	
	f	%	f	%
Insuficiente	2	7.4%	1	3.7%
Por debajo de lo esperado	4	14.8%	3	11.1%
Promedio Suficiente	13	48.1%	12	44.4%
Eficiente	8	29.6%	9	33.3%
Superlativo	0	0.0%	2	7.4%
Total	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

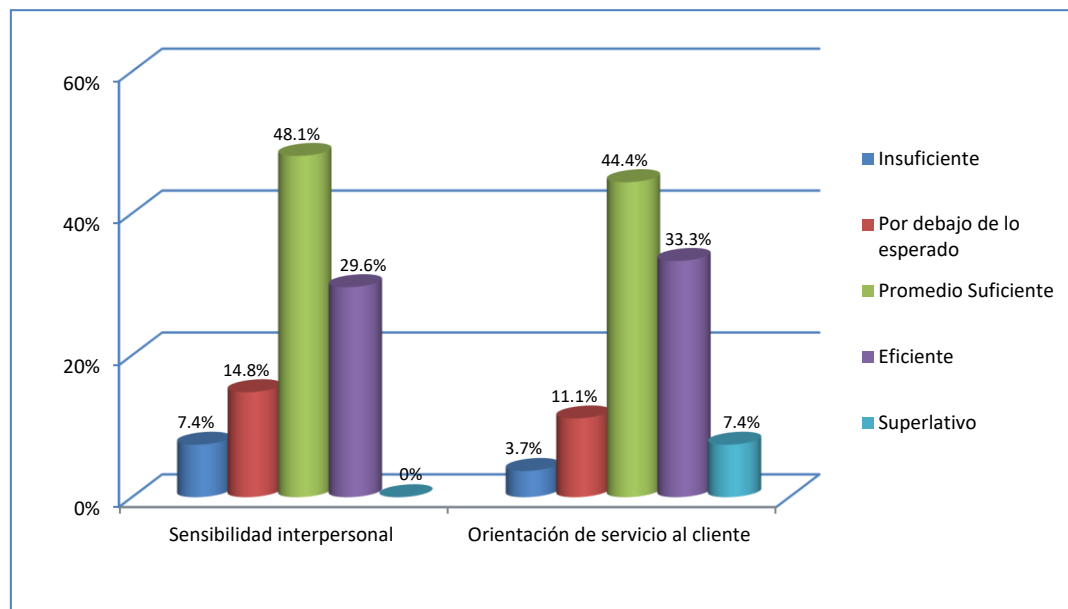


Figura 6 Indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio.



### Análisis e Interpretación

- De los trabajadores entrevistados el 48.1% considera que las competencias de sensibilidad interpersonal tienen un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador se involucra a través de su asesoría o ayuda a otros; mostrando anuencia en algunos casos y renuencia en otros, y el 29.6% considera que es eficiente, lo que indica que el trabajador aporta apoyo mediante su asesoría o ayuda cuando surgen dificultades y las circunstancias así lo demandan, mientras que el 14.8% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador deja pasar por alto algunas oportunidades de ayudar a otros.
- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que las competencias de orientación de servicio al cliente tienen un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador cumple con el servicio a sus clientes, mediante la observancia de protocolos. Debe de acudir a este tipo de guías o pautas para hacerlo, y el 33.3% considera que es eficiente, lo que indica que el trabajador es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, mientras que el 11.1% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador se muestra con poca orientación al servicio. Falla en por omisión en detectar las necesidades.

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

Tabla 32

*Comparación promedio de los indicadores de dimensión competencias de ayuda y servicio.*

	Promedio	Interpretación
Sensibilidad interpersonal	3.05	Promedio suficiente
Orientación del servicio al cliente	3.27	Promedio suficiente
<b>Competencias de ayuda y servicio</b>	<b>3.16</b>	<b>Promedio suficiente</b>

Fuente: Elaboración propia

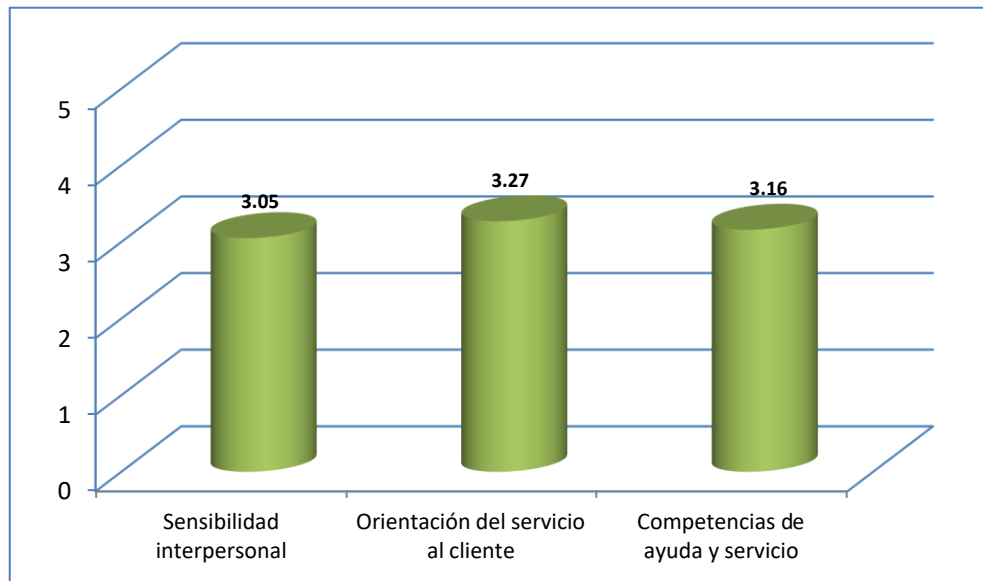


Figura 7 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de ayuda y servicio.

### **Análisis e Interpretación.**

De la comparación promedio se observa que la sensibilidad interpersonal tiene promedio de 3.05 lo que indica que tiene promedio suficiente, la orientación del servicio al cliente tiene un promedio de 3.27 lo que indica que tiene promedio suficiente. Por lo tanto, las competencias de ayuda y servicio tienen un promedio de 3.16 lo que indica que tiene promedio suficiente.

### **4.2.3. Competencias de influencia.**

El objetivo es describir las competencias de influencia en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

Tabla 33

#### *Competencias de influencia.*

	f	%
Insuficiente	6	22.2%
Por debajo de lo esperado	10	37.0%
Promedio Suficiente	9	33.3%
Eficiente	2	7.4%
Superlativo	0	0%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

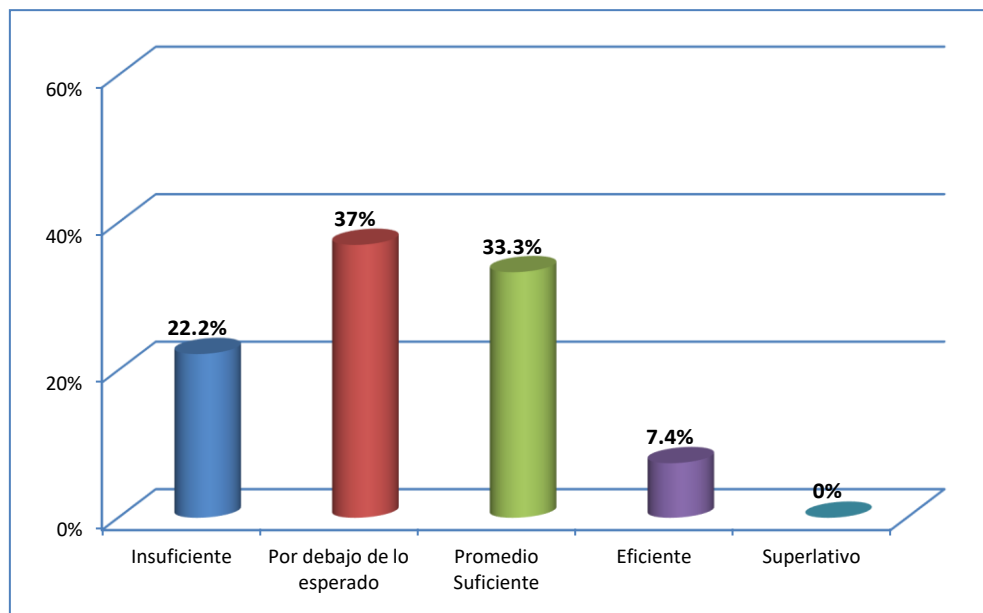


Figura 8 Competencias de influencia.

### Análisis e Interpretación

De los trabajadores entrevistados en el gimnasio Smartfit sede Cusco el 37% considera que las competencias de influencia se encuentran por debajo de lo esperado, y el 33.3% considera que tiene un promedio suficiente.

#### A) Indicadores de la dimensión competencias de influencia.

Los indicadores de la dimensión competencias de influencia son: impacto e influencia, conocimiento organizacional y construcción de relaciones.

Tabla 34

*Indicadores de la dimensión competencias de influencia.*

	Impacto e influencia		Conocimiento organizacional		Construcción de relaciones	
	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	17	63.0%	5	18.5%	2	7.4%
Por debajo de lo esperado	8	29.6%	7	25.9%	9	33.3%
Promedio Suficiente	1	3.7%	11	40.7%	12	44.4%
Eficiente	1	3.7%	3	11.1%	3	11.1%
Superlativo	0	0.0%	1	3.7%	1	3.7%
Total	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

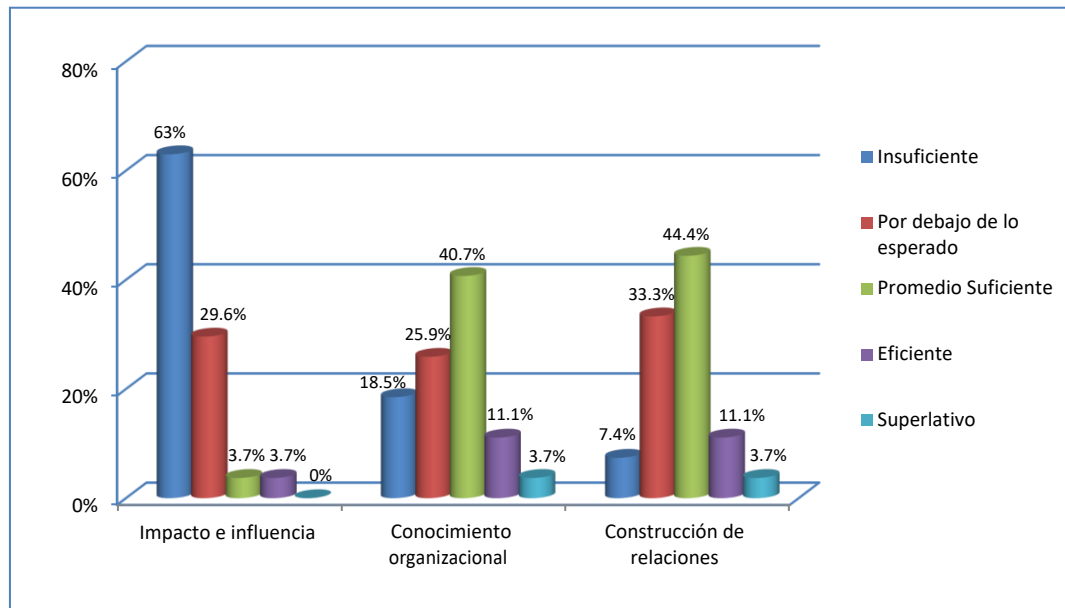


Figura 9 Indicadores de la dimensión competencias de influencia.

### Análisis e Interpretación

- De los trabajadores entrevistados el 63% considera que la competencia de impacto e influencia es insuficiente lo que indica que el trabajador se muestra apático o distante de cualquier esfuerzo que implique influir o articular redes de apoyo, y el 29.6% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.
- De los trabajadores entrevistados el 40.7% considera que la competencia de conocimiento organizacional tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador cumple con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto, y el 25.9% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador suele perder de la perspectiva de lo que la organización ha dictaminado a través de sus normas o lineamientos; lo que incide en acciones desalineadas.
- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que la competencia de construcción de relaciones tienen un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador brinda aportes para establecer relaciones constructivas con el fin de mantener un buen ambiente de entendimiento, no obstante, se le deben dar pautas para que mantenga esta tendencia, y el 33.3% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador suele perder de vista



la importancia de dar mantenimiento a la construcción de relaciones, lo que incide en acciones de servicio erráticas

## B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de influencia

Tabla 35

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de influencia.*

	Promedio	Interpretación
Impacto e influencia	1.78	Insuficiente
Conocimiento organizacional.	2.74	Promedio suficiente
Construcción de relaciones	2.94	Promedio suficiente
<b>Competencias de influencia</b>	<b>2.49</b>	<b>Por debajo de lo esperado</b>

Fuente: Elaboración propia

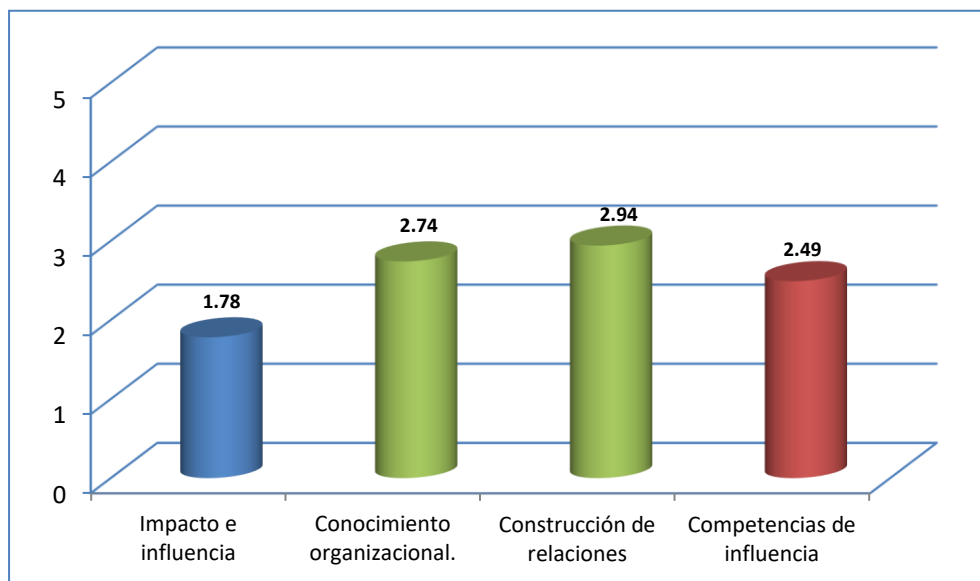


Figura 10 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de influencia.

### Análisis e Interpretación

De la comparación promedio se observa que el impacto e influencia tiene promedio de 1.78 lo que indica que tiene promedio insuficiente, el conocimiento organizacional tiene promedio de 2.74 lo que indica que tiene promedio suficiente, y la construcción de relaciones tiene promedio de 2.94 lo que indica que tiene promedio



suficiente. Por lo tanto, las competencias de influencia tienen promedio de 2.49 lo que indica que se encuentran por debajo de lo esperado.

#### 4.2.4. Competencias de dirección.

El objetivo es describir las competencias de dirección en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

Tabla 36

##### *Competencias de dirección.*

	f	%
Insuficiente	4	14.8%
Por debajo de lo esperado	11	40.7%
Promedio Suficiente	10	37.0%
Eficiente	2	7.4%
Superlativo	4	14.8%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

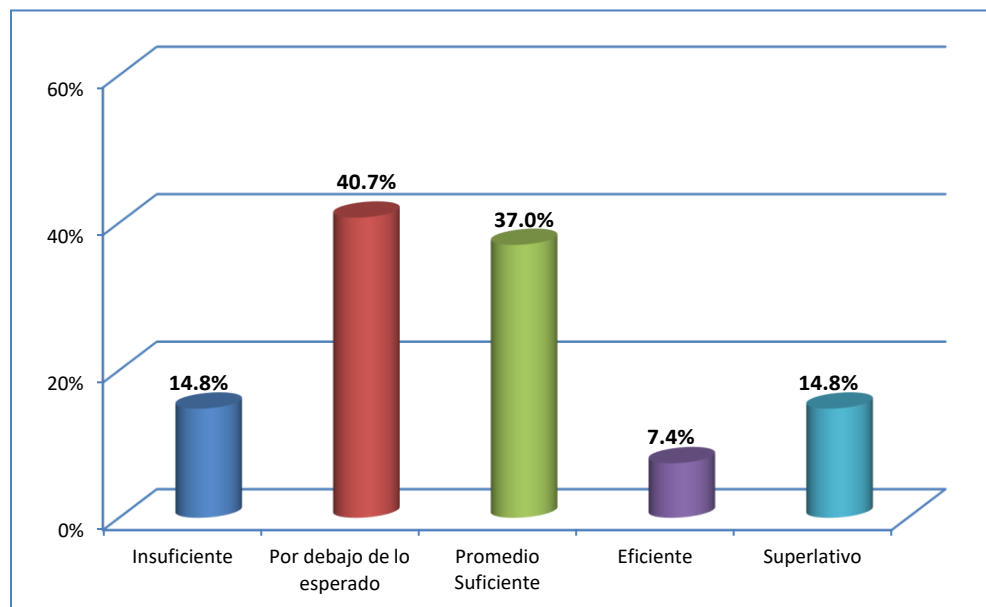


Figura 11 Competencias de dirección.



### Análisis e interpretación

De los trabajadores entrevistados en el gimnasio Smartfit Cusco el 40% considera que las competencias de dirección se encuentran por debajo de lo esperado, y que el 37% considera que tienen un promedio suficiente.

#### A) Indicadores de la dimensión competencias de dirección

Los indicadores de la dimensión competencias de dirección son: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación también el liderazgo.

Tabla 37

*Indicadores de la dimensión competencias de dirección.*

	Desarrollo de personas		Dirección de personas		Trabajo en equipo y cooperación		Liderazgo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	9	33.3%	2	7.4%	7	25.9%	3	11.1%
Por debajo de lo esperado	12	44.4%	9	33.3%	10	37.0%	8	29.6%
Promedio Suficiente	5	18.5%	10	37.0%	6	22.2%	12	44.4%
Eficiente	1	3.7%	5	18.5%	3	11.1%	2	7.4%
Superlativo	0	0.0%	1	3.7%	1	3.7%	2	7.4%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia



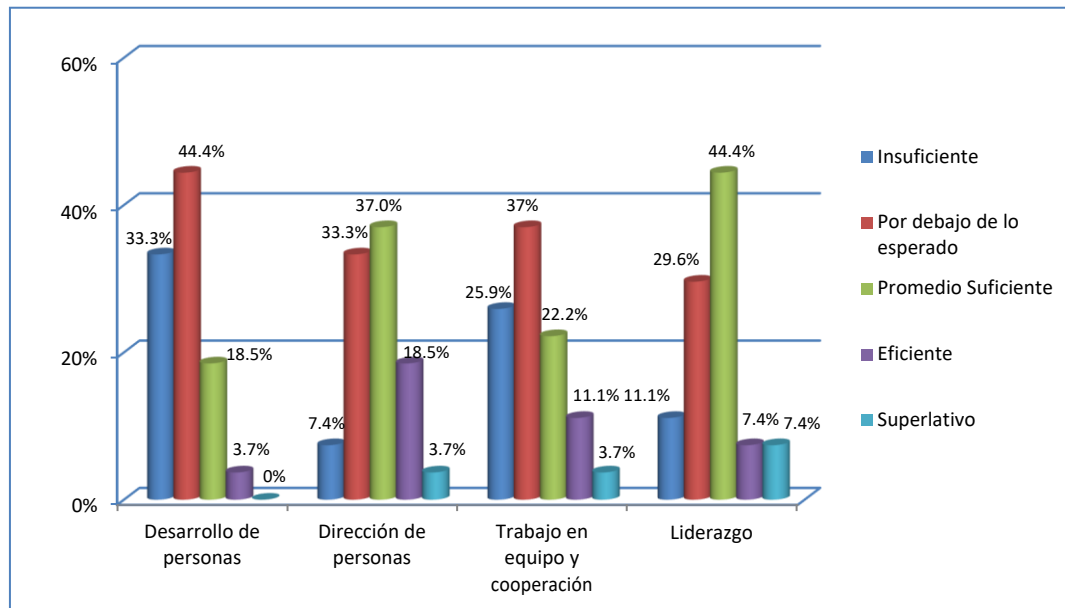


Figura 12 Indicadores de la dimensión competencias de dirección.

### Análisis e Interpretación

- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que el desarrollo de personas se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador deja por fuera los estímulos que los colaboradores requieren para desarrollarse, está más interesado en su desarrollo que en el de los demás, y el 33.3% considera que es insuficiente, lo que indica que el trabajador se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.
- De los trabajadores entrevistados el 37% considera que la dirección de personas tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador en términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos, y el 33.3% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador se le dificulta que los otros cumplan con sus instrucciones, en muchos casos debe insistir para que los demás respondan a sus propósitos.
- De los trabajadores entrevistados el 37% considera que el trabajo en equipo y cooperación se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador participa pero no en la medida requerida, asume su rol pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal, y el 25.9% es insuficiente lo que indica que el trabajador no sabe fomentar el ambiente ni las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo.



- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que el liderazgo tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador en los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido, y el 29.6% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.

## B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de dirección

Tabla 38

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de dirección.*

	Promedio	Interpretación
Desarrollo de personas	2.23	Por debajo de lo esperado
Dirección de personas	2.87	Promedio suficiente
Trabajo en equipo y cooperación	2.44	Por debajo de lo esperado
Liderazgo	2.74	Promedio suficiente
<b>Competencias de dirección</b>	<b>2.57</b>	<b>Por debajo de lo esperado</b>

Fuente: Elaboración propia

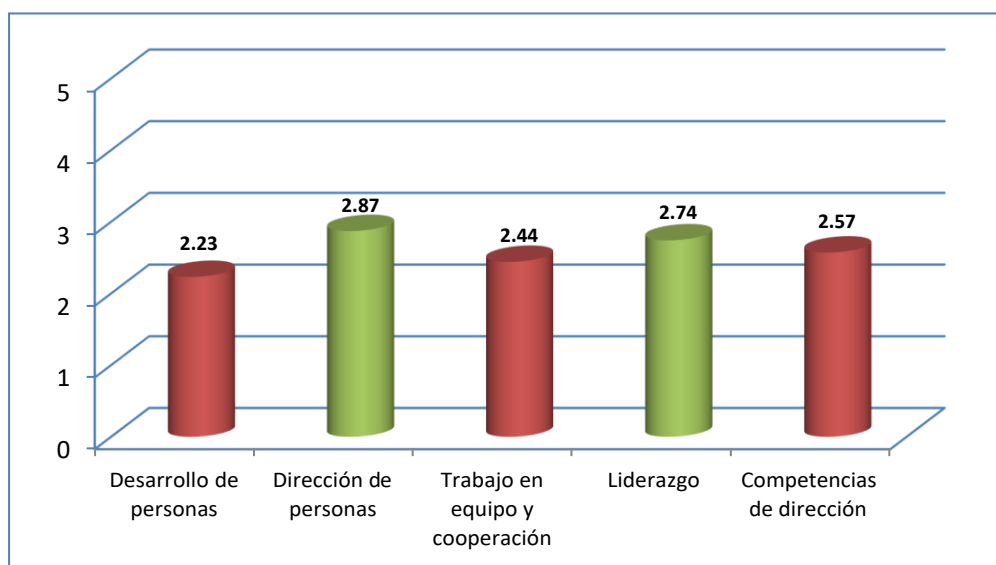


Figura 13 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de dirección.



### Análisis e Interpretación

De la comparación promedio se observa que el desarrollo de personas tiene promedio de 2.23 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, la dirección de personas tiene promedio de 2.87 lo que indica que tiene promedio suficiente, el trabajo en equipo y cooperación tiene promedio de 2.44 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, y el liderazgo tiene un promedio de 2.74 lo que indica que tiene un promedio suficiente. Por lo tanto, las competencias de dirección tienen promedio de 2.57 lo que indica que se encuentran por debajo de lo esperado.

#### 4.2.5. Competencias cognitivas.

El objetivo es describir las competencias cognitivas en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

Tabla 39

##### *Competencias cognitivas.*

	f	%
Insuficiente	2	7.4%
Por debajo de lo esperado	6	22.2%
Promedio Suficiente	10	37.0%
Eficiente	7	25.9%
Superlativo	2	7.4%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

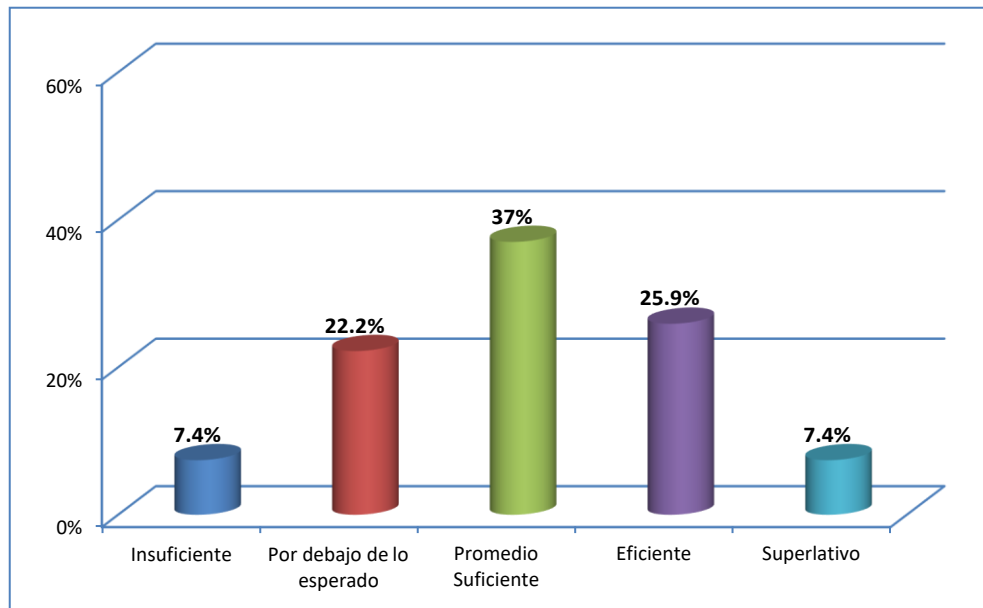


Figura 14 Competencias cognitivas.

### Análisis e interpretación

De los trabajadores entrevistados el 37% considera que las competencias cognitivas tienen un promedio suficiente, y el 22.2% considera se encuentra por debajo de lo esperado.

#### A) Indicadores de la dimensión competencias cognitivas

Los indicadores de la dimensión competencias cognitivas son: pensamiento analítico, pensamiento conceptual y conocimientos y el indicador experiencia.

Tabla 40

*Indicadores de la dimensión competencias cognitivas.*

	Pensamiento analítico		Pensamiento conceptual		Conocimientos y experiencia	
	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	2	7.4%	3	11.1%	2	7.4%
Por debajo de lo esperado	6	22.2%	6	22.2%	6	22.2%
Promedio Suficiente	9	33.3%	9	33.3%	12	44.4%
Eficiente	8	29.6%	8	29.6%	5	18.5%
Superlativo	2	7.4%	1	3.7%	2	7.4%
Total	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

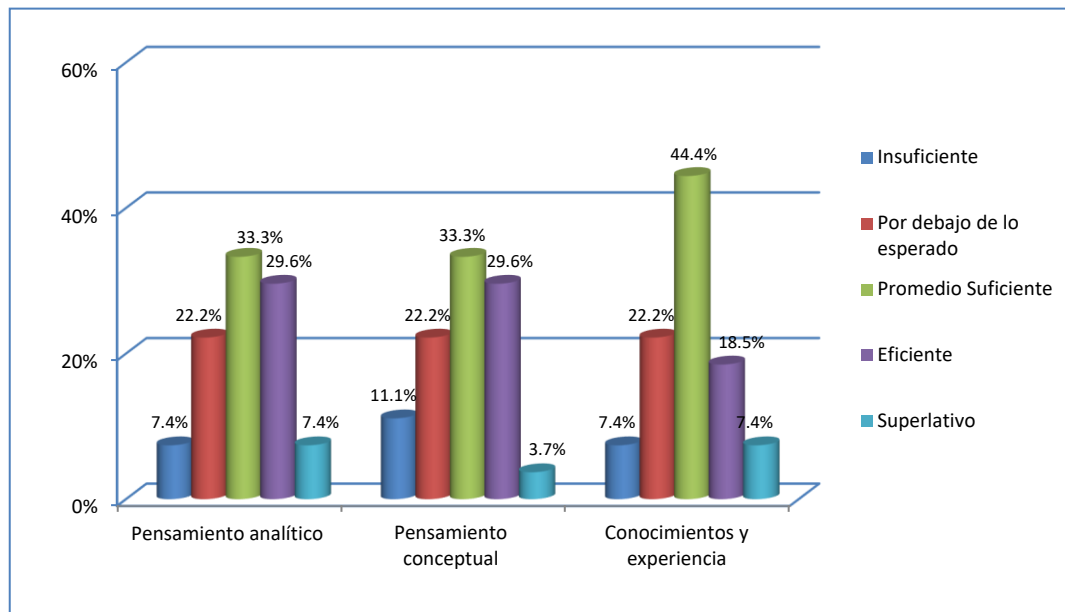


Figura 15 Indicadores de la dimensión competencias cognitivas.

### Análisis e Interpretación

- De los trabajadores entrevistados el 33.3% considera que el pensamiento analítico tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador cumple a través de sus análisis con aportes algunos de, cuales son utilizados para lo pertinente, y el 29.6% considera que es eficiente lo que indica que el trabajador aporta a partir de sus análisis opiniones y criterios muchos de los cuales que son valederos para la toma de decisiones mientras que el 22.2% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador demuestra poca capacidad de análisis, omitiendo información clave.
- De los trabajadores entrevistados el 33.3% considera que el pensamiento conceptual tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador evidencia un esfuerzo por hacer aportes a través de sus enfoques, en algunas ocasiones aporta puntos de vista interesantes, pero a veces falla en sus apreciaciones, y el 29.6% considera que es eficiente, lo que indica que el trabajador aporta un enfoque interesante a partir de sus enfoques, lo que enriquece planteamientos y concreciones en los proyectos o asuntos que interviene, mientras que el 22.2% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador realiza pocos aportes a partir de sus conceptos, la mayoría de los cuales carecen del sustento teórico requerido.



- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que el conocimiento y experiencia tienen un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador cumple con lo requerido en cuanto a su actualización sin necesariamente ir más allá de lo requerido, y el 22.2% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador muestra una actitud conformista y raras veces hace lo necesario para actualizarse.

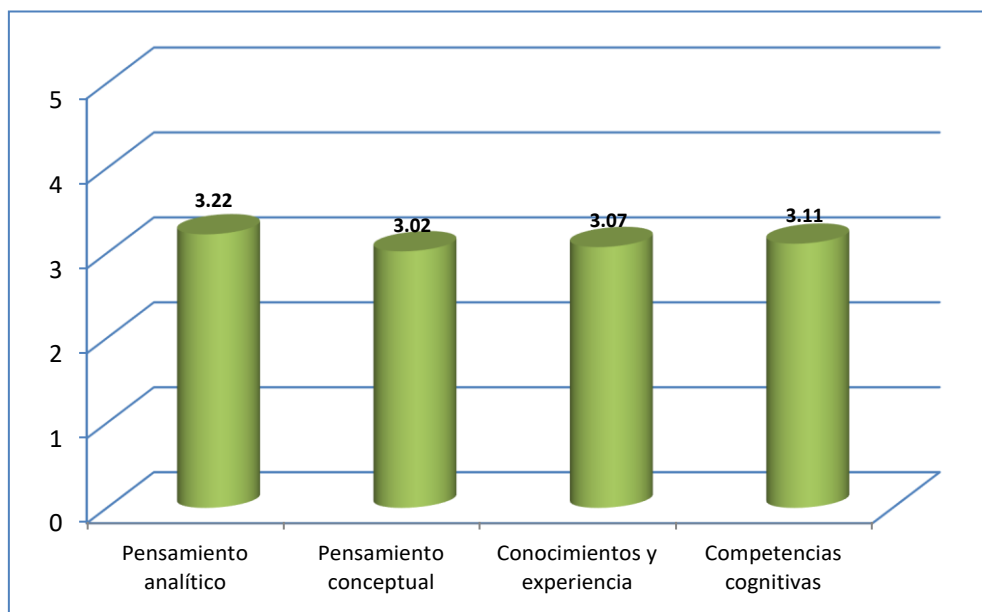
**B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognitivas.**

*Tabla 41*

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognitivas.*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Pensamiento analítico	3.22	Promedio suficiente
Pensamiento conceptual	3.02	Promedio suficiente
Conocimientos y experiencia	3.07	Promedio suficiente
<b>Competencias cognitivas</b>	<b>3.11</b>	<b>Promedio suficiente</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 16 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias cognitivas.*



### **Análisis e Interpretación**

De la comparación promedio se observa que el pensamiento analítico tiene promedio de 3.22 lo que indica que tiene un promedio suficiente, el pensamiento conceptual tiene promedio de 3.02 lo que indica que tiene promedio suficiente, y el conocimiento y experiencia tiene promedio de 3.07 lo que indica que tiene un promedio suficiente. Por lo tanto, las competencias cognitivas tienen promedio de 3.11 lo que indica que tienen un promedio suficiente.

#### **4.2.6. Competencias de eficiencia personal.**

El objetivo es describir las competencias de eficiencia personal en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

Tabla 42

#### *Competencias de eficiencia personal.*

	f	%
Insuficiente	0	0%
Por debajo de lo esperado	8	29.6%
Promedio Suficiente	14	51.9%
Eficiente	3	11.1%
Superlativo	2	7.4%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

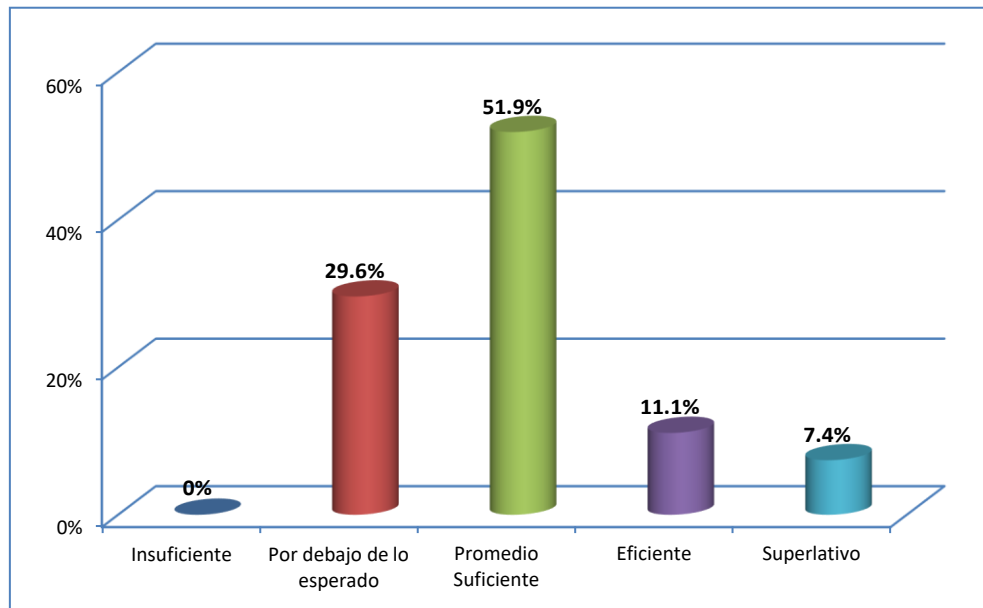


Figura 17 Competencias de eficiencia personal.

### Análisis e Interpretación

De los trabajadores entrevistados del gimnasio Smartfit sede Cusco el 51.9% considera que las competencias de eficiencia personal tienen un promedio suficiente, y el 29.6% considera que se encuentra por debajo de lo esperado.

#### A) Indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal

Los indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal son: autocontrol, autoconfianza, comportamiento ante fracasos y compromiso en la organización.

Tabla 43

*Indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal.*

	Autocontrol		Autoconfianza		Comportamiento ante fracasos		Compromiso en la organización	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	0	0.0%	0	0.0%	1	3.7%	7	25.9%
Por debajo de lo esperado	1	3.7%	6	22.2%	5	18.5%	11	40.7%
Promedio Suficiente	15	55.6%	12	44.4%	13	48.1%	6	22.2%
Eficiente	9	33.3%	7	25.9%	6	22.2%	2	7.4%
Superlativo	2	7.4%	2	7.4%	2	7.4%	1	3.7%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia



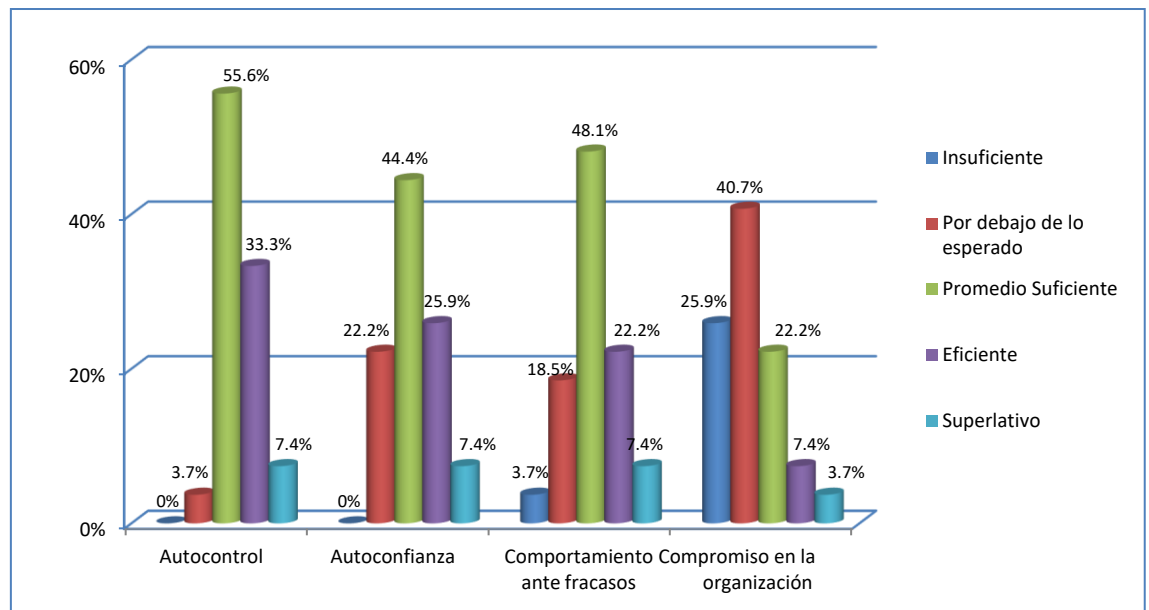


Figura 18 Indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal.

### Análisis e Interpretación

- De los trabajadores entrevistados el 55.6% considera que el autocontrol tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador por lo general se muestra calmado y en control de sus propios impulsos. No obstante, tiende a perder el control de la situación cuando la presión es mucha. Y el 33.3% considera que es eficiente, lo que indica que el trabajador asume su propio control y hace lo posible por generar condiciones para su entendimiento con otros.
- De los trabajadores entrevistados el 44.4% considera que la autoconfianza tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador muestra la necesaria confianza frente a diversas situaciones, lo suficiente como para salir adelante, y el 25.9% considera que es eficiente, lo que indica que el trabajador asume su rol en medio de incidentes críticos, exteriorizando confianza en su manejo, mientras que el 22.2% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador actúa con confianza cuando las circunstancias no son demandantes, no obstante, tiende a dudar o mostrarse inseguro cuando la presión es mucha.
- De los trabajadores entrevistados el 48.1% considera que el comportamiento antes fracasos tiene un promedio suficiente, lo que indica que el trabajador analiza los resultados luego de fracasos. No obstante, requiere de esfuerzo o



estímulos de otros para no frustrarse, y el 22.2% considera que es eficiente, lo que indica que el trabajador realiza análisis y razonamiento equilibrados ante situaciones adversas, reaccionando positivamente antes nuevas demandas, mientras que el 18.5% considera que se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el trabajador tiende a sentirse mal o decepcionado por los fracasos, lo que le dificulta sobreponerse.

- De los trabajadores entrevistados el 40.7% considera que el compromiso en la organización se encuentra por debajo de lo esperado lo que indica que el trabajador defeciona en sus compromisos relevantes, debido al poco seguimiento que brinda a estos, y el 25.9% considera que es insuficiente, lo que indica que el trabajador se muestra apático o indiferente ante los compromisos formales pautados por la organización.

## B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal

Tabla 44

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal.*

	Promedio	Interpretación
Autocontrol	3.37	Promedio suficiente
Autoconfianza	3.16	Promedio suficiente
Comportamiento ante fracasos	3.10	Promedio suficiente
Compromiso en la organización	2.31	Por debajo de lo esperado
<b>Competencias de eficiencia personal</b>	<b>2.99</b>	<b>Promedio suficiente</b>

Fuente: elaboración propia

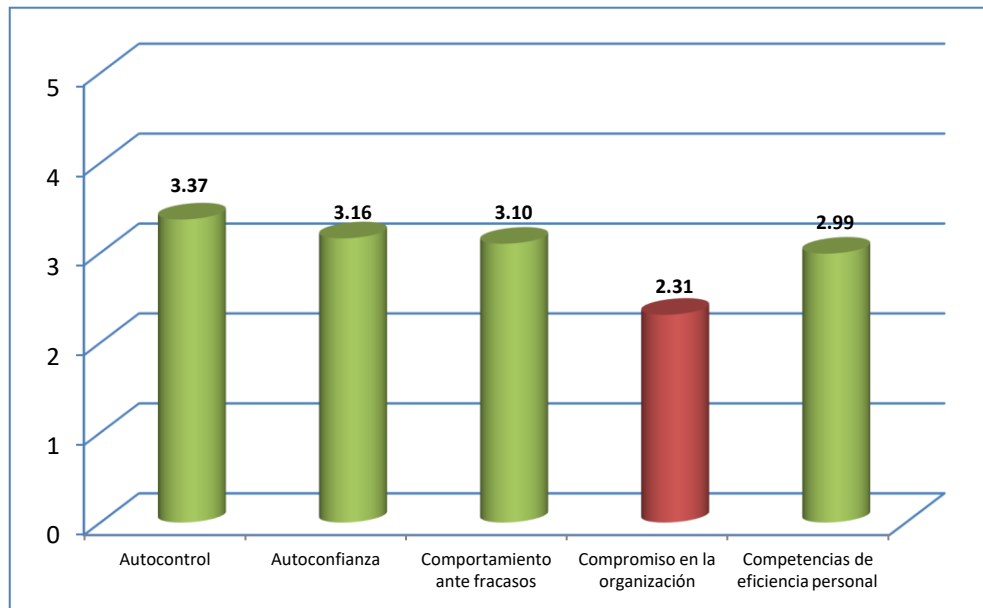


Figura 19 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de eficiencia personal.

### Análisis e interpretación

De la comparación promedio se observa que el autocontrol tiene promedio de 3.37 lo que indica que tiene un promedio suficiente, la autoconfianza tiene promedio de 3.16 lo que indica que tiene promedio suficiente, el comportamiento ante fracasos tiene promedio de 3.10 lo que indica que tiene un promedio suficiente, y el compromiso en la organización tiene un promedio de 2.31 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado. Por lo tanto, las competencias de eficiencia personal tienen promedio de 2.99 lo que indica que tienen un promedio suficiente.

### 4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES.

Tabla 45

Competencias laborales.

	f	%
Insuficiente	0	0%
Por debajo de lo esperado	12	44.4%
Promedio Suficiente	12	44.4%
Eficiente	2	7.4%
Superlativo	1	3.7%
Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

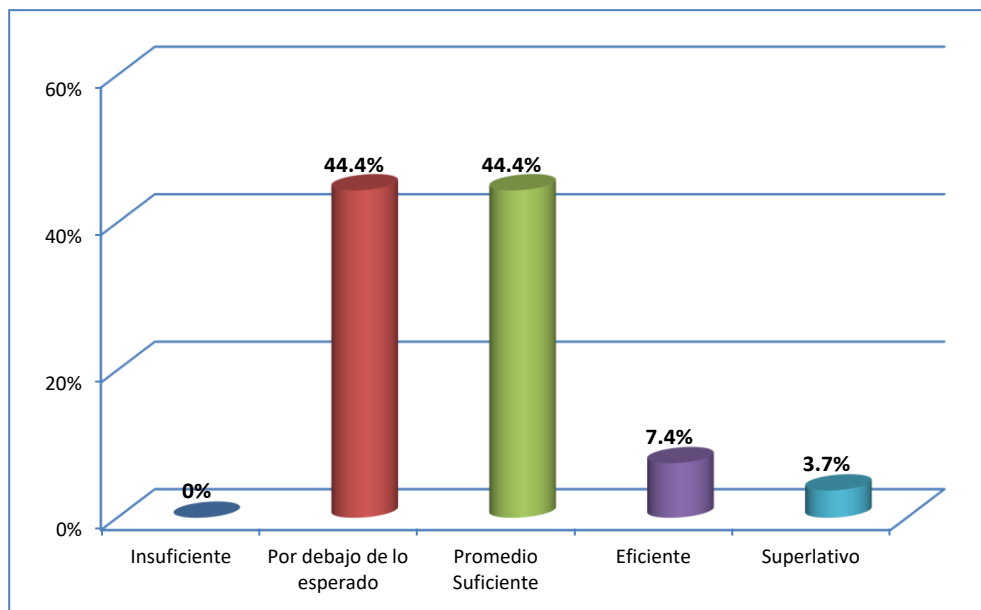


Figura 20 Competencias laborales.

**Análisis e interpretación.**

El 44% de los trabajadores entrevistados del gimnasio Smartfit sede Cusco considera que las competencias laborales se tienen un promedio suficiente, mientras el otro 44.4% considera que se encuentran por debajo de lo esperado.

**Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales.**

Tabla 46

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales.*

	Promedio	Interpretación
Competencias de logro y acción	2.73	Promedio suficiente
Competencias de ayuda y servicio	3.16	Promedio suficiente
Competencias de influencia	2.49	Por debajo de los esperado
Competencias de dirección	2.57	Por debajo de los esperado
Competencias cognitivas	3.11	Promedio suficiente
Competencias de eficiencia personal	2.99	Promedio suficiente
<b>Competencias laborales</b>	<b>2.84</b>	<b>Promedio suficiente</b>

Fuente: Elaboración propia

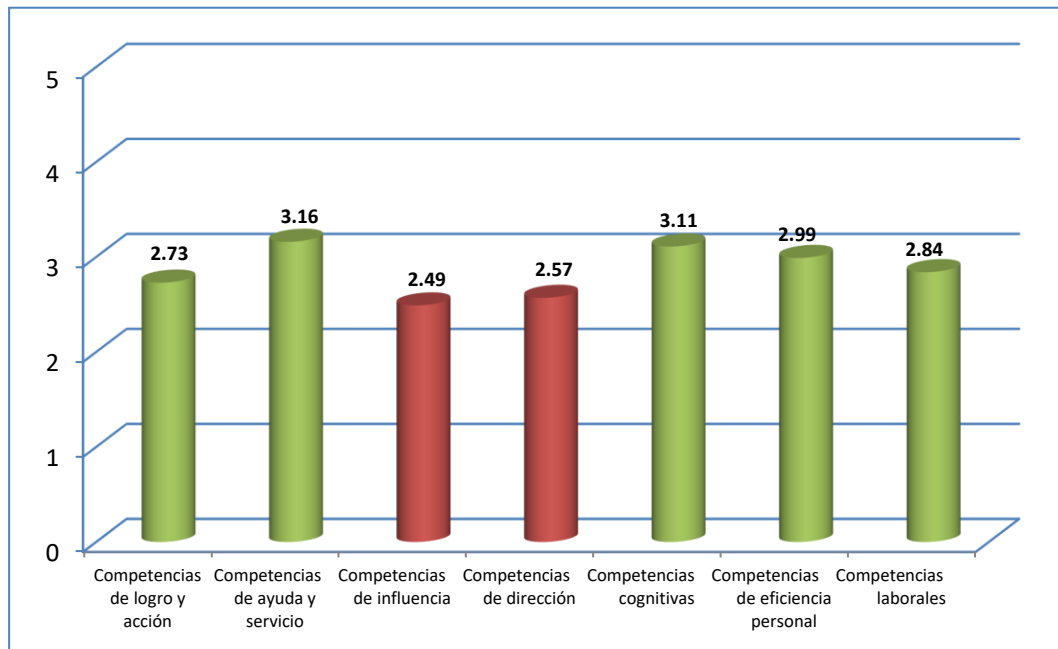


Figura 21 Comparación promedio de las dimensiones de la variable competencias laborales.

### **Análisis e interpretación.**

De la comparación promedio se observa que las competencias de logro y acción tienen un promedio de 2.73 lo que indica que tiene un promedio suficiente, las competencias de ayuda y servicio tienen un promedio de 3.16 lo que indica que tiene promedio suficiente, las competencias de influencia tienen un promedio de 2.49 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, las competencias de dirección tienen un promedio de 2.57 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, las competencias cognitivas tienen un promedio de 3.11 lo que indica que tienen un promedio suficiente, y las competencias de eficiencia personal tienen un promedio de 2.99 lo que indica que tiene un promedio suficiente. Por lo tanto, las competencias laborales tienen promedio de 2.84 lo que indica que tienen un promedio suficiente.



## DISCUSION

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación son confiables, ya que los instrumentos se aplicaron en la totalidad de colaboradores del gimnasio Smartfit sede Cusco, realizando primero el cuestionario de preguntas durante la entrevista, siendo estos válidos para llenar la ficha de cotejo, seguido de esto, procesarlos en el programa SPSS y Excel, para la obtención de resultados óptimos y confiables.

Los resultados obtenidos pueden ser generalizados en otros contextos, tiempos, productos o situaciones, ya que muchas empresas no tienen a su personal funcionando de forma eficiente a un 100% ya que padecen de algunas de las competencias, de las cuales las empresas se valen para lograr sus objetivos, esto va a partir de la empresa buscando el desarrollo de estas, así como de los trabajadores potencializarlas, las competencias laborales desde tiempos pasados a los modernos tienen un rol importante para el desarrollo de las organizaciones, en distintos campos, ya sea incluso en el campo de la medicina, en el gubernamental, en el educativo, en el tecnológico, entre otros, las competencias laborales siempre han tenido relevancia, en tiempos pasados la relevancia era menor, dando más énfasis al éxito en el capital financiero, pero hoy en día esa relevancia fue en aumento, ya que ahora se fundamenta el éxito en el capital humano, demandando así de más personas con competencias laborales diferenciadas.

Gutierrez (2010) cita a Hunter (1990) el cual afirma que la capacidad de innovación y diferenciación depende en mayor medida de los componentes profundos de las competencias, de las aptitudes emocionales. Una investigación realizada con millares de trabajadores pertenecientes a todo tipo de actividades encontró que el valor económico agregado de los trabajadores con desempeño superior aumentaba en relación con la complejidad del cargo, motivo por el cual cada cargo requiere de una medida mayor de competencias desarrolladas en el trabajador.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación de asemejan a los antecedentes presentados en:

Los resultados que se obtienen son promedios intermedios, como por ejemplo en el antecedente internacional, realizado en la empresa Bimbo Centroamérica, que no indican ni el alto rendimiento del total de las competencias ni el bajo, sino un nivel intermedio, en las competencias que se desarrollan en dicha tesis, llegando a describirlas como suficientes o en



un nivel deseado mas no dentro de un rango alto en su totalidad, al igual que en los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación realizado en el gimnasio Smartfit.

En cuanto a los resultados obtenidos en la investigación desarrollada a cerca de los profesionales en Turismo en la universidad mayor de San Marcos en Lima, da como conclusión que las competencias laborales tienen una correlación moderada positiva y significativa en la formación en habilidades y destrezas de los profesionales, en la presente investigación realizada en los colaboradores del gimnasio Smartfit sede Cusco de acuerdo a los resultados obtenidos hemos podido afirmar que las competencias desarrolladas en una escala conductual eficiente o superlativa nos darán como resultado profesionales con habilidades y destrezas diferenciadas, para así mediante el capital humano lograr el éxito en las organizaciones. .

En la tesis “Competencias laborales y Atención al cliente en el Área Comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la Concesión de la Ciudad del Cusco.” Podemos ver la semejanza en cuanto a las competencias que se desarrollan para determinar el grado de influencia entre las variables, llegando a la conclusión de que los colaboradores no cuentan con las habilidades y capacidades necesarias lo que afecta al desarrollo de su labor en el puesto, encontramos la semejanza en el resultado de la competencia de la capacidad o habilidad de influencia en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. es del 16.1% por tanto, se afirma que los colaboradores no tienen la capacidad de anticipar las reacciones y necesidades de los consumidores a la hora de manejar un conflicto y establecer vínculos. Al igual que en el estudio realizado en los colaboradores del gimnasio Smartfit, el cual indica que la competencia de influencia se encuentra por debajo de lo esperado, lo que indica que el colaborador no tiene el deseo de producir impacto o efecto sobre los demás.

También se desarrolla la competencia de ayuda y servicio en la investigación en la empresa Electro sur este S.A.A. y nos dice que grado de influencia de ayuda y Servicio en la atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. es del 19.2% por tanto, se afirma que los colaboradores no captan ni estén orientados a la comprensión de las necesidades e interés de los clientes y por lo tanto no están relacionados con alcanzar metas y objetivos bilaterales preocupándose por el desarrollo de la otra persona. A diferencia de esta en Smartfit dicha competencia se encuentra en un promedio suficiente lo cual indica que los colaboradores comprenden las necesidades e intereses de los demás en cierta media, aunque esta no sea óptima con un promedio superlativo como se esperaría para el logro de objetivos como organización.



En la tesis “Competencias Laborales de los Colaboradores en el área de ventas en la empresa Cobertura Total Distribuidor Autorizado de Claro S.A.C. Cusco, 2016.” Se tiene semejanza en cuanto a los resultados obtenidos sobre las competencias laborales en dicha tesis determina 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 la presente investigación realizada en el gimnasio Smartfit se obtiene un promedio de 2.84 el cual indica que tiene un promedio suficiente, siendo este en relación con el antecedente, equivalente y similar en cuanto al resultado obtenido. En cuanto a las competencias descritas en la tesis Cobertura Total Distribuidor Autorizado de Claro S.A.C., se obtuvieron resultados regulares en cada una de sus dimensiones: competencias científicas, competencias procedimentales, competencias personales, competencias sociales, mientras que las dimensiones de las competencias laborales en el gimnasio Smartfit sede Cusco, se obtienen diversos resultados en cada una de sus dimensiones, siendo estos desde eficientes, hasta por debajo de lo esperado.

Estas semejanzas o diferencias ocurren por diversas razones, que vienen a ser factores internos, externos o propios de cada uno de los colaboradores como por ejemplo su formación profesional, así como la cultura en cada una de las organizaciones, siendo en cada una de las tesis diferentes en distintos aspectos en cuanto a los resultados obtenidos.

El aporte nuevo que los resultados han traído en el presente trabajo de investigación es que cada uno de los indicadores es de suma importancia para llegar al logro de los objetivos generales de la organización, los cuales deben de ser eficientes o superlativos en sincronía y no solo en algunas de las competencias, por tal razón cada uno de los indicadores conlleva al desarrollo de los roles de desempeño que los autores citados indican, para así obtener los resultados esperados y exitosos en la organización, los resultados mostraron que el 16.6% de las dimensiones de las competencias laborales se encuentran por debajo de lo esperado, y el otro 83.4% de las dimensiones en un promedio suficiente, a pesar de tener un promedio suficiente, las organizaciones basan su éxito en el capital humano, buscando que este sea eficiente o superlativo en cada una de sus dimensiones, evaluando los roles de desempeño que cada uno de los colaboradores realiza y definir en qué nivel se encuentran estos, para que así la empresa tome medidas de mejora, partiendo de estos resultados.

Podemos establecer los siguientes puntos desde los autores citados en el presente trabajo de investigación, considerando desde los hallazgos mas importantes de cada una de las dimensiones con sus indicadores y el rol de desempeño con mayor relevancia a ser considerado en cada una de estas.





Las competencias laborales tienen un promedio de 2.84 el cual indica que tiene un promedio suficiente, resaltando que las dimensiones de competencias de influencia y competencias de dirección se encuentran por debajo de lo esperado, mientras que la dimensiones competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias cognitivas y competencias de eficiencia personal, llegan a un promedio suficiente, el cual no basta para cumplir las metas de la organización, ya que se busca la eficiencia en dichas competencias, las cuales constituyen el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo, para la generación de ingreso por cuenta propia, que se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

Las competencias de ayuda y servicio muestran un promedio de 3.16 el cual indica que tiene un promedio suficiente, resaltamos los siguientes indicadores, el indicador de sensibilidad interpersonal tiene un promedio suficiente, resaltamos que el 70.4% de los trabajadores a veces aporta consejo y soporte en situaciones que afectan a los miembros de su equipo o unidad. El indicador de orientación al cliente tiene un promedio suficiente, resaltamos lo siguiente, que el 59.3% de los trabajadores a veces acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servirlo.

Las competencias de influencia tienen un promedio de 2.49 el cual indica que se encuentra por debajo de lo esperado, resaltamos el siguiente indicador: el indicador de impacto e influencia dio como resultado insuficiente, de los trabajadores entrevistados el 66.7% casi nunca suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.

Las competencias de dirección tienen un promedio de 2.57 el cual indica que se encuentran por debajo de lo esperado, resaltamos los siguientes indicadores, el indicador de desarrollo de personas se encuentra por debajo de lo esperado, resaltamos que el 51.9% de los trabajadores indica que nunca se demuestra efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo del personal. El indicador de dirección de personas tiene un promedio suficiente, resaltamos que el 55.6% de los trabajadores solo a veces saben acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando estos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo. El indicador de trabajo en equipo y cooperación se encuentra por debajo de lo esperado, resaltamos que el 48.1% de los trabajadores casi nunca está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo. Finalmente el indicador de liderazgo que tiene un promedio suficiente,



resaltamos que el 59.3% de los trabajadores solo a veces sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.

Se puede afirmar que el desarrollo de los roles de desempeño para cada una de las competencias es de vital importancia, ya que ello llevara a los colaboradores a tener competencias en un nivel eficiente o superlativo, lo que por consecuencia dará resultados positivos en cuanto a los resultados que la empresa busca obtener como organización y al logro de objetivos.



## CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

1. Las competencias laborales tienen un promedio de 2.84 el cual indica que tiene un promedio suficiente, resaltando que las dimensiones de competencias de influencia y competencias de dirección se encuentran por debajo de lo esperado, mientras que la dimensiones competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias cognitivas y competencias de eficiencia personal, llegan a un promedio suficiente.
2. Las competencias de logro y acción muestran un promedio de 2.73 el cual significa que tiene un promedio suficiente, describimos los siguientes indicadores: la motivación por el logro tiene promedio de 3.11 lo que indica que tiene promedio suficiente, la habilidad por el orden y la calidad, iniciativa tiene promedio de 2.67 lo que indica que tiene promedio suficiente, la búsqueda de información tiene promedio de 2.87 lo que indica que tiene promedio suficiente, mientras que la iniciativa tiene promedio de 2.27 lo que indica que está por debajo de lo esperado.
3. Las competencias de ayuda y servicio muestran un promedio de 3.16 el cual indica que tiene un promedio suficiente, describimos los siguientes indicadores: la sensibilidad interpersonal tiene promedio de 3.05 lo que indica que tiene promedio suficiente, la orientación del servicio al cliente tiene un promedio de 3.27 lo que indica que también tiene promedio suficiente.
4. Las competencias de influencia tienen un promedio de 2.49 el cual indica que se encuentra por debajo de lo esperado, se describe los siguientes indicadores: el impacto e influencia tiene un promedio de 1.78 lo que indica que es insuficiente, el conocimiento organizacional tiene un promedio de 2.74 lo que indica que tiene un promedio suficiente y la construcción de relaciones tiene un promedio de 2.94 lo que indica que tiene un promedio suficiente.
5. Las competencias de dirección tienen un promedio de 2.57 el cual indica que se encuentran por debajo de lo esperado, describimos los siguientes indicadores: el desarrollo de personas tiene promedio de 2.23 lo que indica que se encuentra por debajo



de lo esperado, la dirección de personas tiene promedio de 2.87 lo que indica que tiene promedio suficiente, el trabajo en equipo y cooperación tiene promedio de 2.44 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado, y el liderazgo tiene un promedio de 2.74 lo que indica que tiene un promedio suficiente.

6. Las competencias cognitivas tienen un promedio de 3.11 el cual indica que tiene un promedio suficiente, describimos los siguientes indicadores: el pensamiento analítico tiene promedio de 3.22 lo que indica que tiene un promedio suficiente, el pensamiento conceptual tiene promedio de 3.02 lo que indica que tiene promedio suficiente, y el conocimiento y experiencia tiene promedio de 3.07 lo que indica que tiene un promedio suficiente.
7. Las competencias de eficiencia personal tienen un promedio de 2.99 el cual indica que tiene un promedio suficiente, describimos los siguientes indicadores: el autocontrol tiene promedio de 3.37 lo que indica que tiene un promedio suficiente, la autoconfianza tiene promedio de 3.16 lo que indica que tiene promedio suficiente, el comportamiento ante fracasos tiene promedio de 3.10 lo que indica que tiene un promedio suficiente, y el compromiso en la organización tiene un promedio de 2.31 lo que indica que se encuentra por debajo de lo esperado.



## RECOMENDACIONES

1. Elaborar un formato de evaluación de personal, incluyendo los roles de desempeño que el autor describe, que se deberían de realizar para cada uno de los trabajadores, las evaluaciones deben de ser periódicas y consistentes en la relación jefe-colaborador, es decir el jefe directo en la sede, ya que será el que tiene la capacidad y la obligación de analizar los resultados de los colaboradores a cargo, para asegurar que los colaboradores se comprometan y puedan desarrollar sus competencias. Esto implica implementar acciones de re – entrenamiento el cual aporte con la potenciación de competencias así como reforzamiento de los procesos de inducción iniciales.
2. En cuanto a las competencias de logro y acción se recomienda a la jefatura regional implementar políticas que puedan mejorar la iniciativa y perseverancia, buscando la motivación de los trabajadores con compensaciones no financieras, como por ejemplo una manifestación de reconocimiento semanal, como también sorpresas por fechas especiales, entre otras, de esta forma el colaborador se planteara objetivos que sean superiores a los que la organización ha establecido buscando mantener la calidad e iniciativa
3. En cuanto a las competencias de ayuda y servicio se recomienda al jefe de unidad realizar talleres y programas de coaching, con sus trabajadores para tener más cercanía con el cliente buscando la retroalimentación de este, así como con sus compañeros, e implementar programas de ayuda benéfica hacia los clientes internos, como también fuera de la empresa, buscando mejorar la sensibilidad interpersonal de los colaboradores
4. En cuanto a las competencias de Influencia se recomienda que los colaboradores realicen formatos de apoyo para la organización, de los temas que cada área maneje, que ayuden a depurar ciertos procedimientos de la empresa y mejorar la construcción de relaciones y colaboración.
5. En cuanto a las competencias de dirección se recomienda al área administrativa de la empresa la implementación de actividades con la herramienta outdoor training ya que los colaboradores tendrán la oportunidad de asumir retos, ya que es un ambiente de gimnasio, esto ayudaría a los colaboradores al desarrollo y definición de capacidades de liderazgo y toma de



decisiones, también la ampliación y potenciación de virtudes personales, y motivación a los colaboradores, así como la definición de roles y responsabilidades.

6. En cuanto a las competencias cognitivas, se recomienda al área de recursos humanos la implementación de una plataforma virtual donde se puedan transmitir constantemente herramientas que faciliten la indagación y actualización, además de motivarlos a adquirir nuevos conocimientos para enriquecer a diario en las laborales que realizan y cumplir las metas, buscando también la evaluación de dichas competencias en determinados periodos de tiempo
  
7. En cuanto a las competencias de eficiencia personal, recomiendan programas de confraternización propuesto por el jefe directo de la sede, para que el personal se integre y no trabaje como un grupo de trabajo, sino trabajen en equipo y crear un mejor clima organizacional, así como dar bonificaciones por área a nivel de toda la empresa para que puedan trabajar en equipo, tener confianza y reconozcan la labor que entre compañeros realizan, aumentando así su compromiso personal y con la organización.





## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos vol II*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amengual, G. (15 de Febrero de 2007). *Scielo*. Obtenido de El concepto de experiencia de Kant a Hegel: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1666-485X2007000100001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-485X2007000100001)
- Carrasco Diaz, S. (2010). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. España: Granica.
- Fernandez Garcia, R. (2014). Actitudes y comportamiento social. *Investigación de pre grado*. Universitat Jaume, España.
- Ferrary Diaz, B. (2016). Competencias Laborales de los Colaboradores en el área de ventas en la empresa Cobertura Total Distribuidor Autorizado de Claro S.A.C. Cusco, 2016. *Tesis para optar el grado de licenciado en administración*. Universidad Andina de Cusco, Cusco.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Editorial digital UNID.
- García Casermeiro, M. (2011). *Gestión de la atención al cliente/Consumidor*. España: IC Editorial.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples. la teoría en la práctica*. Barcelona, España: Paidós.
- Goleman, D. (1999). *Trabajando con inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina.: Vergara.
- Granados Marguino, M. A. (2013). Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la universidad mayor de San Marcos Lima Peru. *tesis para optar grado académico de doctor en educación*. Universidad mayor de San Marcos, Lima.
- Gutierrez, T. E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Guzella, A. (15 de diciembre de 2018). *La importancia del conocimiento Técnico para obtener resultados*. Obtenido de Falconi Brasil: [https://falconi.com/flcn\\_articles/conocimiento-tecnico-para-obtener-resultados/](https://falconi.com/flcn_articles/conocimiento-tecnico-para-obtener-resultados/)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª Edición)*. Mexico: Mc GrawHill.
- Herrera Sandoval, A. (2015). Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamerica, agencia Huehuetenango. *Tesis de grado*. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango.





- Hunter, S. &. (1990). Individual differences in output variability as a function of a job complexity, journal of applied psychology. En E. Guierrez Tobar, *Competencias gerenciales*. (pág. 14). BOGOTA: Ecoe ediciones.
- Jerico, P. (2000). Gestion del talento, del profesional con talento organizativo. En T. E. Gutierrez, *Competencias gerenciales* (pág. 14). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administracion contemporanea 4° Edicion*. Mexico: McGrawHill Interamericana.
- Kolb, D. (1977). *Psicología de las organizaciones. Experiencias*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ligas Tejada, G. G. (2015). Competencias laborales y Atención al cliente en el Área Comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la Concesión de la Ciudad del Cusco. *Tesis para optar titulo de administracion*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Lodoño Matheus, C. (2011). *Atencion al Cliente y Gestion de reclamaciones*. Madrid: Fundacion Cofemental.
- Mayer Spiess, O. C. (2014). *Aplicaciones de la asertividad*. Bilbao: Desclee de brouwer.
- McClelland, D. (1981). *The achieving society*. New York, USA.: McClelland.
- Ministerio Nacional de Educacion. (2005). Boletn informativo n°5. *Educacion superior*. Bogota, Colombia.
- Morales, R. M., Ortiz, C. J., & Atehortua Ramirez, J. (2012). *Score de Competencias*. Medellin-Colombia: Cco los consultores.
- Perez Porto, J., & Gardey , A. (2012). *Definicion de Politica*. Obtenido de <https://definicion.de/politica/>
- Puchol Moreno, L. (2012). *Libro de las habilidades directivas 3° Edicion*. Madrid: Diaz de santos S. A.
- Ramos, C., & Duque, L. (2015). *Outdoor training una metodologia de formacion y desarrollo*. Pereira: Universidad tecnologica de Pereira.
- Ruiz Secada, G. (07 de Octubre de 2017). Obtenido de El concepto de prestacion de servicios y transferencia de bienes intangibles en la Ley del impuesto general a las ventas.: [http://www.ipdt.org/editor/docs/05\\_Rev28\\_GRS.pdf](http://www.ipdt.org/editor/docs/05_Rev28_GRS.pdf)
- Silva Rodriguez de san Miguel, J. A. (2018). *La gestion y el desarrollo organizacional, marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alcoy: Area de innovacion y desarrollo, S. L.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for superior perfomance*. New York, USA.: Wiley & Sons.
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). *120 Competencias integrales*.



- Tobar, L. E. (mayo de 2005). Las competencias, una vision comportamental de las empresas. En T. E. Gutierrez, *Competencias gerenciales* (pág. 13). Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.udenar.co/viceacademica>
- Unidad de formacion de competencias laborales, V. a. (2002). *Diccionario de referencia, competencias laborales blandas*. Santiago: Duoc Uc.
- Valenzuela, J. (25 de 11 de 2010). *Centro virtual de aprendizaje, Impulsando el emprendimiento y la empleabilidad*. Obtenido de Búsqueda de información: Una competencia fundamental para una SBC: [http://www.cca.org.mx/profesores/portal/files/congreso2010/Taller7\\_ponencia.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/portal/files/congreso2010/Taller7_ponencia.pdf)
- Vargas, F., & Casanova, F. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formacion*. Cinterfor.



# ANEXOS





ANEXO I  
MATRIZ DE CONSISTENCIA

COMPETENCIAS LABORALES Y ATENCION AL CLIENTE EN EL GIMNASIO SMARTFIT SEDE CUSCO 2019

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	METODO DE INVESTIGACION.
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>VARIABLE:</b>	<p><b>Enfoque de la investigación:</b> cuantitativo</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Alcance de la investigación:</b> Descriptivo</p> <p><b>Población y muestra:</b> 27 Personas</p> <p><b>Técnicas:</b> Entrevista. Observación.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de entrevista. Ficha de cotejo.</p>
¿Cómo son las competencias laborales en el gimnasio Smartfit sede Cusco – 2019?	Describir las competencias laborales en el gimnasio Smartfit Cusco – 2019	COMPETENCIAS LABORALES	
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.</b>	<b>DIMENSIONES:</b>	
<p><b>P.E.1.</b> ¿Cómo son las competencias de logro y acción en el Gimnasio Smartfit sede Cusco?</p> <p><b>P.E.2.</b> ¿Cómo son las competencias de ayuda y servicio en el Gimnasio Smartfit sede Cusco?</p> <p><b>P.E.3.</b> ¿Cómo son las competencias de influencia en el Gimnasio Smartfit sede Cusco?</p> <p><b>P.E.4.</b> ¿Cómo son las competencias de dirección en el Gimnasio Smartfit sede Cusco?</p> <p><b>P.E.5.</b> ¿Cómo son las competencias Cognitivas en el Gimnasio Smartfit sede Cusco?</p> <p><b>P.E.6.</b> ¿Cómo son las competencias de eficiencia personal en el Gimnasio Smartfit sede Cusco?</p>	<p><b>O.E.1.</b> Describir como son las competencias de logro y acción en el gimnasio Smartfit sede Cusco.</p> <p><b>O.E.2.</b> Describir como son las competencias ayuda y servicio en el gimnasio sede Smartfit Cusco.</p> <p><b>O.E.3.</b> Describir como son las competencias de influencia en el gimnasio Smartfit sede Cusco.</p> <p><b>O.E.4.</b> Describir como son las competencias de dirección en el gimnasio Smartfit sede Cusco.</p> <p><b>O.E.5.</b> Describir como son las competencias cognitivas en el gimnasio Smartfit sede Cusco.</p> <p><b>O.E.6.</b> Describir como son las competencias de eficiencia personal en el gimnasio Smartfit sede Cusco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias de logro y acción.</li> <li>• Competencias de ayuda y servicio.</li> <li>• Competencia de influencia.</li> <li>• Competencias de Dirección.</li> <li>• Competencias cognitivas.</li> <li>• Competencias de eficiencia personal.</li> </ul>	



ANEXO II

MATRIZ DE CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES

COMPETENCIAS LABORALES Y ATENCION AL CLIENTE EN EL GIMNASIO SMARTFIT SEDE CUSCO 2019

VARIABLE	DIMENSIONES
<p><b>Variable de estudio I: Competencias Laborales</b></p> <p>Define a las competencias laborales como un 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. (Gutierrez, 2010)</p>	<p><b>Competencias de logro y acción.</b> Las personas que disponen de estas competencias Fijas las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y expectativas teniendo especial cuidado en no cometer errores y evadiendo obstáculos que impidan obtener sus objetivos con éxito. (Lodoño, 2011)</p>
	<p><b>Competencias de ayuda y servicio.</b> Engloba aquellas competencias orientadas a la comprensión de las necesidades e intereses de los demás (sensibilidad interpersonal o empatía) y al trabajo para satisfacerlas (Orientación de servicio al cliente). (Lodoño, 2011)</p>
	<p><b>Competencias de influencia.</b> Las personas que disponen de estas competencias poseen la habilidad de hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad. (Lodoño, 2011)</p>
	<p><b>Competencias de dirección.</b> Aunque hasta hace poco se consideraba que estas competencias eran patrimonio exclusivo de la dirección, actualmente se cree que todos los profesionales, sea cual sea su nivel, deben estar en posesión en mayor o menor medida de las denominadas competencias. (Lodoño, 2011)</p>
	<p><b>Competencias cognitivas.</b> Este grupo de competencias dice relación con aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas. (Unidad de formación de competencias laborales, 2002)</p>
	<p><b>Competencias de Eficiencia Personal.</b> Las competencias de eficiencia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficiencia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas. (Lodoño, 2011)</p>



**ANEXO III**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.**

**COMPETENCIAS LABORALES Y ATENCION AL CLIENTE EN EL GIMNASIO SMARTFIT SEDE CUSCO 2019**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>VI: COMPETENCIAS LABORALES.</b>	LOGRO Y ACCION	Motivación por el logro
		Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.
		Búsqueda de información.
		Iniciativa.
	COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	Sensibilidad interpersonal.
		Orientación del servicio al cliente
	COMPETENCIAS DE INFLUENCIA	Impacto e influencia
		Conocimiento organizacional.
		Construcción de relaciones
	COMPETENCIAS DE DIRECCION	Desarrollo de personas
		Dirección de personas
		Trabajo en equipo y cooperación.
		Liderazgo.
	COMPETENCIAS COGNITIVAS.	Pensamiento analítico.
		Pensamiento conceptual.
		Conocimientos y experiencia.
		Autocontrol.



	COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL.	Autoconfianza.
		Comportamiento ante fracasos.
		Compromiso en la organización.





**MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS.**

**COMPETENCIAS LABORALES EN EL GIMNASIO SMARTFIT SEDE CUSCO 2019.**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	NUMERO DE ITEMS	ITEMS O REACTIVOS	CRITERIOS DE EVALUACION
<b>COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION.</b>	Motivación por el logro	20%	20	<p>1. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia las metas de alto rendimiento que el gimnasio Smartfit, se ha planteado.</p> <p>2. Es persistente en cuanto a asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.</p> <p>3. Se interesa por verificar el avance logrado de las metas.</p> <p>4. Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.</p> <p>5. Busca formas que le permitan ser más competentes en la labor que realiza.</p>	<p>1.Nunca.</p> <p>2.Casi nunca.</p> <p>3.A veces.</p> <p>4.Casi siempre.</p> <p>5.Siempre.</p>
	Habilidad por el orden, la calidad y la iniciativa.			<p>6. Realiza los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes.</p> <p>7. Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia.</p> <p>8. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia.</p> <p>9. Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicio</p> <p>10. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.</p>	
	Búsqueda de información			<p>11. Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución</p> <p>12. Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación.</p> <p>13. Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones.</p> <p>14. Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.</p> <p>15. Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.</p>	
	Iniciativa.			<p>16. Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior.</p> <p>17. Aporta ideas que no solo presenta a la administración, sino que aplica con gran efectividad.</p> <p>18. Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.</p> <p>19. Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.</p> <p>20. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.</p>	



<b>COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO</b>	Sensibilidad interpersonal	10%	10	21. Se siente cómodo cuando las inquietudes o necesidades laborales o personales de otros. 22. Procura ayudar a otros desinteresadamente. 23. Está dispuesto a aportar tiempo y esfuerzo a causas benéficas. 24. Está pendiente de las necesidades de los miembros de su equipo. 25. Aporta consejo y soporte en situaciones que afectan a los miembros de su equipo o unidad.
	Orientación de servicio al cliente.			26. Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. 27. Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos. 28. Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio. 29. Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo. 30. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.
<b>COMPETENCIAS DE INFLUENCIA</b>	Impacto e influencia.	15%	15	31. Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja. 32. Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción. 33. Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos. 34. Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta. 35. Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.
	Conocimiento organizacional.			36. Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos. 37. Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización. 38. Conoce diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y sabe actuar en consecuencia. 39. En casos necesarios, realiza alineamientos entre las misiones de los puestos a cargo y la misión de la organización. 40. Verifica que los aspectos claves de los procesos a su cargo sean acordes a los procedimientos prescritos.
	Construcción de relaciones			41. Tiene capacidad de escucha empática hacia sus colaboradores, compañeros o clientes. 42. Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes. 43. Tiene una actitud armonizadora o conciliadora entre posiciones antagónicas o conflictivas. 44. Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta. 45. Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.
<b>COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN</b>	Desarrollo de personas.	20%	20	46. Demuestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal. 47. Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico. 48. Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad. 49. Proclividad a dar por sí mismo capacitación o entrenamiento a su personal.



	Dirección de personas			<p>50. Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros</p> <p>51. Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.</p> <p>52. Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.</p> <p>53. Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.</p> <p>54. Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.</p> <p>55. Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.</p>
	Trabajo en equipo y cooperación			<p>56. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.</p> <p>57. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.</p> <p>58. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.</p> <p>59. Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo</p> <p>60. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.</p>
	Liderazgo			<p>61. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.</p> <p>62. Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.</p> <p>63. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.</p> <p>64. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.</p> <p>65. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.</p>
<b>COMPETENCIAS COGNITIVAS</b>	Pensamiento analítico	15%	15	<p>66. Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.</p> <p>67. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.</p> <p>68. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.</p> <p>69. Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.</p> <p>70. Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.</p>
	Pensamiento conceptual			<p>71. Demuestra un dominio conceptual que se refleja en planteamientos claros.</p> <p>72. Facilita didácticamente la comprensión de temas complejos mediante ejemplos sencillos.</p> <p>73. Es capaz establecer correlaciones teóricas y llevarlas a la práctica técnica u operativa.</p> <p>74. Redacta con gran propiedad artículos o ensayos de alto contenido técnico y didáctico.</p> <p>75. Diseña material informativo o didáctico de gran riqueza técnica o ilustrativa.</p>
	Conocimientos y experiencia			<p>76. Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión.</p> <p>77. Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le permite mejorar los procesos.</p> <p>78. Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.</p>



				<p>79. Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.</p> <p>80. Utiliza sus propias experiencias como “vetas” de lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros.</p>	
<b>COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL.</b>	Autocontrol	20%	20	<p>81. Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.</p> <p>82. Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.</p> <p>83. Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente</p> <p>84. Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.</p> <p>85. Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.</p>	
	Autoconfianza			<p>86. Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.</p> <p>87. Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.</p> <p>88. Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.</p> <p>89. Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.</p> <p>90. Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos.</p>	
	Comportamiento ante fracasos.			<p>91. Sabe levantarse de situaciones negativas o difíciles.</p> <p>92. Ha sabido aprovechar los puntos de inflexión para generar aportes positivos.</p> <p>93. Mantiene un adecuado estado de ánimo a pesar de confrontar situaciones frustrantes.</p> <p>94. Tiende a autoevaluarse o a examinarse con miras a mejorar.</p> <p>95. Es proclive a ver soluciones en vez de obstáculos.</p>	
	Compromiso en la organización			<p>96. Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.</p> <p>97. Está al tanto del monitoreo de las metas fijadas.</p> <p>98. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.</p> <p>99. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.</p> <p>100. Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.</p>	
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>100</b>		



**ANEXO VI**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**GUIA DE ENTREVISTA APLICADO A LOS TRABAJADORES DEL GIMNASIO  
SMARTFIT SEDE CUSCO.**

**COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION.**

Motivación por el logro

1. ¿Mantiene el entusiasmo, y es persistente ejecutando las acciones que lo dirijan hacia las metas que el gimnasio se ha planteado?
2. ¿De qué manera demuestras tu interés por el avance logrado?
3. ¿De qué forma busca la forma de ser más competente para incrementar la efectividad en la labor que realiza?

Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.

4. ¿Participa en la definición y difusión de las políticas de calidad, y realiza las acciones pertinentes?
5. ¿mediante qué acciones se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas?
6. ¿tiene acercamiento con los clientes y sus compañeros con el fin de retroalimentar sobre el avance logrado y resultados obtenidos?

Búsqueda de información.

7. ¿utiliza la información de forma adecuada para los fines de la empresa?
8. ¿Se asegura de que la información sea clara y de qué forma?
9. ¿Se asegura de estar bien informado y respaldado con documentos antes de brindar información?
10. ¿Mantiene relación apropiada con fuentes claves de información?

Iniciativa.



11. ¿Suele iniciar gestiones inmediatas, ya sean correctivas o preventivas sin que medie un superior?
12. ¿Aporta ideas que presenta y también aplica o introduce con efectividad, como también nuevos conocimientos o técnicas buscando mejorar la calidad en lo que hace?

## **COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO**

### Sensibilidad interpersonal.

13. ¿se siente cómodo escuchando las necesidades laborales o personales de otros y está pendiente de estas?¿de qué forma?
14. ¿Procura ayudar a otros desinteresadamente ya sean compañeros o clientes, y suele estar dispuesto a aportar tiempo y esfuerzo a estos y a obras benéficas?

### Orientación del servicio al cliente.

15. ¿Está al tanto de las necesidades y sabe dar respuesta efectiva y oportuna tanto a clientes externos como internos?
16. ¿diseña formatos que contribuyan a brindar un mejor servicio y que acciones toma para mantener cercanía con sus clientes con los fines de servirlo, es honesto e íntegro en esta relación?

## **COMPETENCIAS DE INFLUENCIA.**

### Impacto e influencia.

17. ¿fomentas redes de apoyo para planes o estableces programas para distintos grupos de interés (programas de responsabilidad social, entre otros), y a que parte del personal involucras en estos planes de acción?
18. ¿Da imagen de credibilidad e influencia, suele mantener buenos contactos fuera de la empresa?

### Conocimiento organizacional.

19. ¿Conoces las diversas políticas, normas y procedimientos de la organización y como velas por el cumplimiento de estas, brindas una orientación clara?



20. ¿En casos necesarios sugieres o realizas alineamientos en la misión del puesto que cumples o tienes a tu cargo? ¿cómo?

Construcción de relaciones.

21. ¿Cómo demuestras facilidad de escucha o empatía con sus funcionarios, colegas, clientes?
22. ¿Sueles mostrar actitud armonizadora o conciliadora entre posiciones conflictivas?
23. ¿Cómo demuestras pro actividad a la hora de brindar apoyo en los eventos que realiza la empresa?

**COMPETENCIAS DE DIRECCION.**

Desarrollo de personas.

24. ¿Busca charlas o formas didácticas externas o que ejecutas tú mismo, que enriquezcan al personal demostrando efectividad en la definición de estos planes generando un efecto multiplicador así como apoyarlos a mejorar y concursar en puestos de mayor jerarquía?

Dirección de personas.

25. ¿De qué forma delega autoridad y ejerce equilibrio en cuanto al poder formal, y como dirige al personal? ¿es abierto a recibir sugerencias de mejora?
26. ¿Brinda usted apoyo y consejo al personal y acude en auxilio de estos cuando lo necesitan?

Trabajo en equipo y cooperación.

27. ¿Cómo crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo, contribuye a fortalecer los lazos entre los miembros, recibiendo y dando críticas constructivas, y de qué manera se integra en las tomas de decisiones asumiendo el rol que se le asigna?

Liderazgo.

28. ¿Cómo mantiene a su equipo unido, los estimula o motiva para el logro de metas o asignaciones?



29. ¿Establece estrategias para proyectos teniendo el poder de convocatoria para que otros también participen creando un ambiente participativo para que otros aporten ideas?

### **COMPETENCIAS COGNITIVAS.**

#### Pensamiento analítico.

30. ¿De qué forma aporta al hacer inferencias o llegar a conclusiones, a partir de análisis de indicios, hechos o variables, defiende sus aportes según su criterio argumentando y dando validez a sus hipótesis? ¿tiene tendencia a agrupar los datos o variables en torno a determinada cuestión?

#### Pensamiento conceptual.

31. ¿Tiene dominio conceptual en su rubro facilitando la comprensión con ejemplos sencillos, sabe establecer correlaciones teóricas llevándolas a la práctica?
32. ¿sabe redactar con propiedad contenido técnico o didáctico, así como material informativo de gran riqueza?

#### Conocimientos y experiencia.

33. ¿De qué forma suele buscar información técnica o profesional, ya sean cursos, libros, talleres, adoptando nuevas ideas a partir de esta búsqueda que le permite mejorar, comparte sus nuevos conocimientos con otros así como experiencias o lecciones aprendidas?

### **COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL.**

#### Autocontrol.

34. ¿De qué forma crea una atmósfera de entendimiento o compostura en situaciones tensas o actitudes agresivas, cuál es su reacción ante estas?
35. ¿sabe identificar su estado de ánimo con el fin de controlarse, adecuando su comportamiento?

#### Autoconfianza.

36. ¿Cómo actúa frente a situaciones límite, condiciones difíciles o incidentes críticos?





37. ¿Le gustan los retos o desafíos? ¿De qué forma se involucra en estos o tareas con alto grado de complejidad?

Comportamiento ante fracasos.

38. ¿De qué manera se levanta de situaciones negativas o difíciles y como es su actitud ante los puntos de quiebre?

39. ¿Cómo es su estado de ánimo ante situaciones frustrantes? ¿tiendes a autoevaluarte para poder mejorar?

Comportamiento en la organización.

40. ¿Suele monitorear si los planes organizacionales van acorde a las ejecuciones para lograr las metas

41. ¿Cumples y exiges el cumplimiento de las asignaciones y directrices demandadas en tiempo, espacio y oportunidad?

42. ¿Usas de forma adecuada los recursos de la empresa?



ANEXO VI

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

FICHA DE COTEJO

COMPETENCIAS LABORALES EN EL GIMNASIO SMARTFIT SEDE  
CUSCO.

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales serán marcadas con X de acuerdo a las respuestas de los trabajadores en el gimnasio Smartfit sede Cusco.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: Masculino ( )          Femenino ( )

Tiempo que trabaja en la organización: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Numero de calificación.	Criterio de evaluación.
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN						
		1	2	3	4	5
<b>Motivación por el logro</b>	1. Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia las metas de alto rendimiento que el gimnasio Smartfit, se ha planteado.					
	2. Es persistente en cuanto a asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.					
	3. Se interesa por verificar el avance logrado de las metas.					



	4. Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.					
	5. Busca formas que le permitan ser más competentes en la labor que realiza.					
<b>Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.</b>	6. Realiza los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes.					
	7. Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia					
	8. Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia					
	9. Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicio					
	10. Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.					
<b>Búsqueda de información</b>	11. Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución.					
	12. Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación.					
	13. Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones.					
	14. Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.					
	15. Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.					
<b>Iniciativa</b>	16. Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior.					
	17. Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad.					
	18. Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.					
	19. Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.					
	20. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.					
<b>COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO.</b>						
		1	2	3	4	5
<b>Sensibilidad interpersonal.</b>	21. Se siente cómodo escuchando las inquietudes o necesidades laborales o personales de otros.					
	22. Procura ayudar a otros desinteresadamente.					



	23. Está dispuesto a aportar tiempo y esfuerzo a causas benéficas.					
	24. Está pendiente de las necesidades de los miembros de su equipo.					
	25. Aporta consejo y soporte en situaciones que afectan a los miembros de su equipo o unidad.					
<b>Orientación del servicio al cliente</b>	26. Está atento a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.					
	27. Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.					
	28. Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.					
	29. Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo.					
	30. Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.					
<b>COMPETENCIAS DE INFLUENCIA.</b>						
		1	2	3	4	5
<b>Impacto e influencia.</b>	31. Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja.					
	32. Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción.					
	33. Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos.					
	34. Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.					
	35. Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.					
<b>Conocimiento organizacional</b>	36. Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos.					
	37. Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización.					
	38. Conoce diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y sabe actuar en consecuencia.					
	39. En casos necesarios, realiza alineamientos entre las misiones de los puestos a cargo y la misión de la organización.					
	40. Verifica que los aspectos claves de los procesos a su cargo sean acordes a los procedimientos prescritos.					
<b>Construcción de Relaciones.</b>	41. Tiene capacidad de escucha empática hacia sus colaboradores, compañeros o clientes.					
	42. Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes.					
	43. Tiene una actitud armonizadora o conciliadora entre posiciones antagónicas o conflictivas.					



	44. Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta.					
	45. Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.					
<b>COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN.</b>						
		1	2	3	4	5
<b>Desarrollo de personas.</b>	46. Demuestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal.					
	47. Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico.					
	48. Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.					
	49. Proclividad a dar por sí mismo capacitación o entrenamiento a su personal.					
	50. Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros.					
<b>Dirección de personas.</b>	51. Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.					
	52. Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.					
	53. Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.					
	54. Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.					
	55. Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.					
<b>Trabajo en equipo y cooperación</b>	56. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.					
	57. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.					
	58. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.					
	59. Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.					
	60. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.					
<b>Liderazgo</b>	61. Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.					
	62. Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.					
	63. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.					



	64. Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.					
	65. Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.					
<b>COMPETENCIAS COGNITIVAS</b>						
		1	2	3	4	5
<b>Pensamiento analítico.</b>	66. Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.					
	67. Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.					
	68. Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.					
	69. Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.					
	70. Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.					
<b>Pensamiento conceptual.</b>	71. Demuestra un dominio conceptual que se refleja en planteamientos claros.					
	72. Facilita didácticamente la comprensión de temas complejos mediante ejemplos sencillos.					
	73. Es capaz establecer correlaciones teóricas y llevarlas a la práctica técnica u operativa.					
	74. Redacta con gran propiedad artículos o ensayos de alto contenido técnico y didáctico.					
	75. Diseña material informativo o didáctico de gran riqueza técnica o ilustrativa.					
<b>Conocimientos y experiencia.</b>	76. Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión.					
	77. Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le permite mejorar los procesos.					
	78. Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.					
	79. Dedicar cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.					
	80. Utiliza sus propias experiencias como “vetas” de lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros.					
<b>COMPETENCIAS DE EFICIENCIA PERSONAL.</b>						
		1	2	3	4	5
<b>Autocontrol.</b>	81. Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.					
	82. Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.					



	83. Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente.					
	84. Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.					
	85. Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.					
<b>Autoconfianza</b>	86. Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.					
	87. Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.					
	88. Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.					
	89. Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.					
	90. Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos.					
<b>Comportamiento ante fracasos.</b>	91. Sabe levantarse de situaciones negativas o difíciles.					
	92. Ha sabido aprovechar los puntos de inflexión para generar aportes positivos.					
	93. Mantiene un adecuado estado de ánimo a pesar de confrontar situaciones frustrantes.					
	94. Tiende a autoevaluarse o a examinarse con miras a mejorar.					
	95. Es proclive a ver soluciones en vez de obstáculos.					
<b>Compromiso en la organización.</b>	96. Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.					
	97. Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.					
	98. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.					
	99. Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.					
	100. Dedicar un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.					



## ANALISIS ESTADISTICO ADICIONAL

### ANEXO 1

#### Procedimiento de la Baremación

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones.

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:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.8$

#### Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación
1,00 – 1,80	Insuficiente
1,81 – 2,60	Por debajo de lo esperado
2,61 – 3,40	Promedio suficiente
3,41 – 4,20	Eficiente
4,21 - 5	superlativo





**ANEXO 2**

**Respuestas de los ítems para la dimensión competencias de logro y acción**

Indicador	Ítems	pregunta	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Motivación por e logro.	p1	Se enfoca con decisión y entusiasmo hacia las metas de alto rendimiento que el gimnasio Smartfit, se ha planteado.	1	3.7%	6	22.2%	11	40.7%	8	29.6%	1	3.7%
	p2	Es persistente en cuanto a asumir y ejecutar las acciones que conducen hacia la metas.	0	0.0%	7	25.9%	15	55.6%	4	14.8%	1	3.7%
	p3	Se interesa por verificar el avance logrado de las metas.	1	3.7%	6	22.2%	14	51.9%	3	11.1%	3	11.1%
	p4	Hace lo que esté a su alcance por incrementar la efectividad de las acciones encaminadas hacia las metas.	0	0.0%	7	25.9%	11	40.7%	8	29.6%	1	3.7%
	p5	Busca formas que le permitan ser más competentes en la labor que realiza.	0	0.0%	3	11.1%	12	44.4%	11	40.7%	1	3.7%
Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.	p6	Realiza los protocolos de calidad, gestionando las acciones pertinentes.	2	7.4%	8	29.6%	8	29.6%	7	25.9%	2	7.4%
	p7	Participa en la definición de políticas de calidad y la transferencia de los procedimientos y normas derivadas tanto dentro como fuera de su área de influencia	4	14.8%	7	25.9%	9	33.3%	6	22.2%	1	3.7%
	p8	Se involucra en el seguimiento de la aplicación de las normas de calidad mediante acciones presenciales periódicas, auditorías y otras formas de inspección que rigen esta materia	6	22.2%	8	29.6%	5	18.5%	7	25.9%	1	3.7%
	p9	Realiza sesiones de planeación e informativas el avance o los resultados de la calidad de los productos o servicio	5	18.5%	9	33.3%	9	33.3%	4	14.8%	0	0.0%



	p10	Se involucra en el acercamiento a hacia sus clientes internos /externos con el fin de retroalimentarlos sobre el mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios.	5	18.5%	7	25.9%	11	40.7%	2	7.4%	2	7.4%
Búsqueda de información	p11	Sabe utilizar apropiadamente el flujo de información para los fines de su puesto y de la institución.	2	7.4%	11	40.7%	10	37.0%	3	11.1%	1	3.7%
	p12	Se asegura de la claridad de la información mediante mecanismos de retroalimentación.	1	3.7%	8	29.6%	15	55.6%	1	3.7%	2	7.4%
	p13	Sabe estar bien informado y documentado antes de brindar información para la consecuente de toma de decisiones.	1	3.7%	8	29.6%	15	55.6%	2	7.4%	1	3.7%
	p14	Mantiene una relación apropiada con las fuentes clave de información.	0	0.0%	4	14.8%	14	51.9%	7	25.9%	2	7.4%
	p15	Mantiene un adecuado respaldo de información relevante, debidamente documentada.	0	0.0%	10	37.0%	11	40.7%	5	18.5%	1	3.7%
	p16	Suele iniciar gestiones por cuenta propia sin que necesariamente medien instrucciones del superior.	3	11.1%	12	44.4%	10	37.0%	1	3.7%	1	3.7%
Iniciativa	p17	Aporta ideas que no solo presenta a la administración sino que aplica con gran efectividad.	9	33.3%	10	37.0%	6	22.2%	1	3.7%	1	3.7%
	p18	Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras a los procesos a su cargo.	8	29.6%	10	37.0%	7	25.9%	1	3.7%	1	3.7%
	p19	Adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior	9	33.3%	5	18.5%	12	44.4%	0	0.0%	1	3.7%
	p20	Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad de lo que de lo que hace.	5	18.5%	7	25.9%	14	51.9%	0	0.0%	1	3.7%



**Respuestas de los ítems para la dimensión ayuda y servicio.**

Indicador	ítems	Pregunta	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sensibilidad interpersonal.	p21	Se siente cómodo escuchando las inquietudes o necesidades laborales o personales de otros.	0	0.0%	4	14.8%	14	51.9%	9	33.3%	0	0.0%
	p22	Procura ayudar a otros desinteresadamente.	0	0.0%	4	14.8%	14	51.9%	8	29.6%	1	3.7%
	p23	Está dispuesto a aportar tiempo y esfuerzo a causas benéficas.	3	11.1%	3	11.1%	18	66.7%	2	7.4%	1	3.7%
	p24	Está pendiente de las necesidades de los miembros de su equipo.	1	3.7%	4	14.8%	17	63.0%	5	18.5%	0	0.0%
	p25	Aporta consejo y soporte en situaciones que afectan a los miembros de su equipo o unidad.	0	0.0%	3	11.1%	19	70.4%	5	18.5%	0	0.0%
Orientación del servicio al cliente	p26	Está a tanto a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.	1	3.7%	1	3.7%	12	44.4%	11	40.7%	2	7.4%
	p27	Sabe dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades de los usuarios o clientes tanto internos como externos.	0	0.0%	3	11.1%	12	44.4%	11	40.7%	1	3.7%
	p28	Acomete acciones orientadas a mantener un efectivo acercamiento a sus clientes con fines de servicio.	1	3.7%	0	0.0%	16	59.3%	10	37.0%	0	0.0%
	p29	Diseña formatos o esquemas que coadyuvan a la depuración del servicio a su cargo.	9	33.3%	6	22.2%	7	25.9%	4	14.8%	1	3.7%
	p30	Es honesto e íntegro en la relación técnica profesional con sus clientes.	0	0.0%	2	7.4%	2	7.4%	19	70.4%	4	14.8%



**Respuestas de los ítems para la dimensión competencias de influencia.**

Indicador	items	Pregunta	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Impacto e influencia.	p31	Suele fomentar redes de apoyo efectivo para los planes o proyectos que maneja.	12	44.4 %	9	33.3 %	5	18.5 %	1	3.7%	0	0.0 %
	p32	Tiende a involucrar a los "actores" clave o esenciales para los planes en acción.	11	40.7 %	12	44.4 %	3	11.1 %	1	3.7%	0	0.0 %
	p33	Establece programas que son aceptados por los grupos de interés a los que están dirigidos.	16	59.3 %	10	37.0 %	1	3.7%	0	0.0%	0	0.0 %
	p34	Suele fomentar una imagen de credibilidad e influencia en sus públicos meta.	5	18.5 %	18	66.7 %	4	14.8 %	0	0.0%	0	0.0 %
	p35	Mantiene excelentes contactos a lo externo de la empresa.	10	37.0 %	11	40.7 %	5	18.5 %	1	3.7%	0	0.0 %
Conocimiento organizacional	p36	Vela por el efectivo cumplimiento de controles normativos y procedimientos.	4	14.8 %	7	25.9 %	10	37.0 %	5	18.5 %	1	3.7 %
	p37	Brinda orientación clara sobre las políticas y procedimientos de la organización.	2	7.4%	7	25.9 %	12	44.4 %	5	18.5 %	1	3.7 %
	p38	Conoce diversas políticas, normas y procedimientos de la institución y sabe actuar en consecuencia.	1	3.7%	8	29.6 %	11	40.7 %	6	22.2 %	1	3.7 %
	p39	En casos necesarios, realiza alineamientos entre las misiones de los puestos a cargo y la misión de la organización.	5	18.5 %	9	33.3 %	10	37.0 %	2	7.4%	1	3.7 %
	p40	Verifica que los aspectos claves de los procesos a su cargo sean acordes a los procedimientos prescritos.	3	11.1 %	5	18.5 %	15	55.6 %	3	11.1 %	1	3.7 %
Construcción de Relaciones	p41	Tiene capacidad de escucha empática hacia sus colaboradores, compañeros o clientes.	0	0.0%	3	11.1 %	18	66.7 %	5	18.5 %	1	3.7 %
	p42	Demuestra facilidad para generar empatía con sus funcionarios, colegas, compañeros o clientes.	1	3.7%	3	11.1 %	17	63.0 %	5	18.5 %	1	3.7 %
	p43	Tiene una actitud armonizadora o conciliadora entre	1	3.7%	7	25.9 %	17	63.0 %	1	3.7%	1	3.7 %



		posiciones antagónicas o conflictivas.										
	p44	Es coherente entre lo que ofrece y lo que aporta	1	3.7%	5	18.5 %	13	48.1 %	8	29.6 %	0	0.0 %
	p45	Demuestra proactividad a la hora de brindar apoyo a los eventos que requieren de esfuerzos integrados.	3	11.1 %	8	29.6 %	12	44.4 %	3	11.1 %	1	3.7 %



**Respuestas de los ítems para la dimensión competencias de dirección.**

Indicador	ítems	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Desarrollo de personas.	p46	Demuestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal.	14	51.9%	8	29.6%	5	18.5%	0	0.0%	0	0.0%
	p47	Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico.	13	48.1%	6	22.2%	8	29.6%	0	0.0%	0	0.0%
	p48	Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y responsabilidad.	2	7.4%	10	37.0%	13	48.1%	2	7.4%	0	0.0%
	p49	Proclividad a dar por sí mismo capacitación o entrenamiento a su personal.	4	14.8%	8	29.6%	13	48.1%	2	7.4%	0	0.0%
	p50	Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros.	2	7.4%	8	29.6%	16	59.3%	0	0.0%	1	3.7%
Dirección de personas.	p51	Sabe delegar autoridad con la respectiva responsabilidad para el efectivo cumplimiento de deberes o asignaciones.	6	22.2%	6	22.2%	10	37.0%	3	11.1%	2	7.4%
	p52	Brinda dirección apoyo y consejo al personal para realizar con efectividad las asignaciones.	1	3.7%	9	33.3%	11	40.7%	6	22.2%	0	0.0%
	p53	Sabe acudir en auxilio con el fin de dar apoyo al personal cuando éstos enfrentan dificultades de carácter técnico operativo.	1	3.7%	3	11.1%	15	55.6%	8	29.6%	0	0.0%
	p54	Dirige al personal con disciplina y a la vez con apertura para que este pueda dar aportes y sugerencias de mejoramiento.	6	22.2%	7	25.9%	10	37.0%	4	14.8%	0	0.0%
	p55	Ejerce equidad y equilibrio en cuanto al poder formal y la autoridad inherentes a su rango.	0	0.0%	2	7.4%	13	48.1%	11	40.7%	1	3.7%
	p56	Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.	6	22.2%	7	25.9%	8	29.6%	5	18.5%	1	3.7%
	p57	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.	6	22.2%	7	25.9%	8	29.6%	5	18.5%	1	3.7%



Trabajo en equipo y cooperación	p58	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.	5	18.5%	8	29.6%	9	33.3%	4	14.8%	1	3.7%
	p59	Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.	7	25.9%	10	37.0%	7	25.9%	3	11.1%	0	0.0%
	p60	Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.	4	14.8%	13	48.1%	7	25.9%	3	11.1%	0	0.0%
Liderazgo	p61	Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.	1	3.7%	5	18.5%	16	59.3%	3	11.1%	2	7.4%
	p62	Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aporten sus propias ideas o sugerencias.	3	11.1%	8	29.6%	13	48.1%	2	7.4%	1	3.7%
	p63	Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.	2	7.4%	10	37.0%	12	44.4%	2	7.4%	1	3.7%
	p64	Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.	2	7.4%	7	25.9%	14	51.9%	3	11.1%	1	3.7%
	p65	Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.	2	7.4%	8	29.6%	14	51.9%	3	11.1%	0	0.0%



**Respuestas de los ítems para la dimensión competencias cognitivas.**

Indicador	Items	Pregunta	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pensamiento Analítico.	p66	Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.	1	3.7%	4	14.8%	10	37.0%	10	37.0%	2	7.4%
	p67	Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.	1	3.7%	4	14.8%	11	40.7%	9	33.3%	2	7.4%
	p68	Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.	0	0.0%	4	14.8%	11	40.7%	10	37.0%	2	7.4%
	p69	Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.	0	0.0%	2	7.4%	16	59.3%	8	29.6%	1	3.7%
	p70	Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.	1	3.7%	8	29.6%	11	40.7%	7	25.9%	0	0.0%
Pensamiento conceptual.	p71	Demuestra un dominio conceptual que se refleja en planteamientos claros.	0	0.0%	5	18.5%	10	37.0%	11	40.7%	1	3.7%
	p72	Facilita didácticamente la comprensión de temas complejos mediante ejemplos sencillos.	0	0.0%	6	22.2%	10	37.0%	10	37.0%	1	3.7%
	p73	Es capaz establecer correlaciones teóricas y llevarlas a la práctica técnica u operativa.	0	0.0%	5	18.5%	12	44.4%	9	33.3%	1	3.7%
	p74	Redacta con gran propiedad artículos o ensayos de alto contenido técnico y didáctico.	0	0.0%	9	33.3%	10	37.0%	8	29.6%	0	0.0%
	p75	Diseña material informativo o didáctico de gran riqueza técnica o ilustrativa.	4	14.8%	10	37.0%	11	40.7%	2	7.4%	0	0.0%
	p76	Suele buscar información técnica o profesional que incorpora mediante ajustes a su gestión.	0	0.0%	6	22.2%	11	40.7%	8	29.6%	2	7.4%
	p77	Adopta nuevas ideas a partir de su propia búsqueda de información, lo que le	1	3.7%	4	14.8%	14	51.9%	6	22.2%	2	7.4%





Conocimientos y experienci		permite mejorar los procesos.											
	p78	Asiste por iniciativa propia a seminarios o talleres de actualización y comparte el aprendizaje obtenido con otros.	2	7.4%	7	25.9%	10	37.0%	6	22.2%	2	7.4%	
	p79	Dedica cierto tiempo mensual a la lectura de artículos o libros relacionados con su especialidad.	0	0.0%	5	18.5%	16	59.3%	6	22.2%	0	0.0%	
	p80	Utiliza sus propias experiencias como “vetas” de lecciones aprendidas que comparte abiertamente con otros.	0	0.0%	5	18.5%	17	63.0%	5	18.5%	0	0.0%	



**Respuestas de los ítems para la dimensión de competencias de eficiencia personal.**

Indicador	Items	Pregunta	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Autocontrol	p81	Guarda la adecuada compostura en situaciones límite o tensas o críticas.	0	0.0%	2	7.4%	9	33.3%	14	51.9%	2	7.4%
	p82	Sabe crear una atmósfera de entendimiento aún en medio de actitudes agresivas o negativas.	0	0.0%	4	14.8%	11	40.7%	11	40.7%	1	3.7%
	p83	Suele darse un espacio para sí mismo cuando está enojado con tal de no emitir una respuesta hiriente.	0	0.0%	1	3.7%	14	51.9%	12	44.4%	0	0.0%
	p84	Permanece sereno aun cuando la persona o personas con las que interactúa no lo estén.	0	0.0%	1	3.7%	14	51.9%	12	44.4%	0	0.0%
	p85	Suele identificar su estado de ánimo con miras a controlarse, adecuando su comportamiento al entorno y situación.	0	0.0%	4	14.8%	17	63.0%	5	18.5%	1	3.7%
Autoconfianza	p86	Sabe cómo actuar frente a situaciones límites.	0	0.0%	6	22.2%	12	44.4%	8	29.6%	1	3.7%
	p87	Muestra seguridad o aplomo en medio de condiciones difíciles o tensas.	0	0.0%	5	18.5%	12	44.4%	8	29.6%	2	7.4%
	p88	Asume retos o desafíos que otros no se atreven a acometer.	0	0.0%	5	18.5%	19	70.4%	2	7.4%	1	3.7%
	p89	Se involucra con entusiasmo en tareas gravosas o con alto grado de complejidad.	0	0.0%	6	22.2%	18	66.7%	2	7.4%	1	3.7%
	p90	Se conduce con seguridad en medio de incidentes críticos	0	0.0%	1	3.7%	13	48.1%	12	44.4%	1	3.7%
Comportamiento ante fracasos.	p91	Sabe levantarse de situaciones negativas o difíciles	0	0.0%	4	14.8%	14	51.9%	8	29.6%	1	3.7%
	p92	Ha sabido aprovechar los puntos de inflexión para generar aportes positivos.	1	3.7%	6	22.2%	13	48.1%	5	18.5%	2	7.4%
	p93	Mantiene un adecuado estado de ánimo a pesar de confrontar situaciones frustrantes.	1	3.7%	4	14.8%	14	51.9%	7	25.9%	1	3.7%



	p94	Tiende a autoevaluarse o a examinarse con miras a mejorar.	1	3.7%	7	25.9%	14	51.9%	5	18.5%	0	0.0%
	p95	Es proclive a ver soluciones en vez de obstáculos.	0	0.0%	3	11.1%	14	51.9%	9	33.3%	1	3.7%
Compromiso en la Organización.	p96	Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad.	4	14.8%	9	33.3%	9	33.3%	4	14.8%	1	3.7%
	p97	Está al tanto del monitoreo de la metas fijadas.	8	29.6%	13	48.1%	3	11.1%	2	7.4%	1	3.7%
	p98	Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.	3	11.1%	14	51.9%	7	25.9%	3	11.1%	0	0.0%
	p99	Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos.	4	14.8%	11	40.7%	7	25.9%	5	18.5%	0	0.0%
	p100	Dedica un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.	8	29.6%	11	40.7%	7	25.9%	1	3.7%	0	0.0%