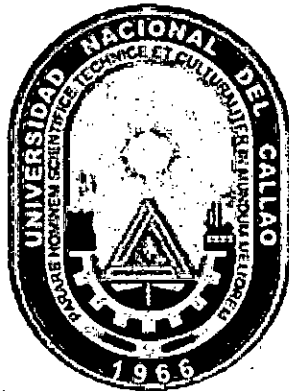


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“COMPETENCIAS, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES DE MOK PERÚ S.A.C.”**

**SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES:

CARMONA GALLARDAY, NORMA KATHERINE

GAUDRY CASTAÑEDA, JEAN AXELL

QUISPE BERROCAL, YOHANNA ROSA

Callao, Diciembre, 2016

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| • Mg. Carlos Ricardo Aliaga Valdez | PRESIDENTE |
| • Dr. Luis Alberto Chunga Olivares | SECRETARIO |
| • Dr. José Luis Reyes Doria | VOCAL |
| • Lic. Adm. Ana María Chávez Suárez | SUPLENTE |

ASESOR

- Lic. Adm. César Homero Guevara Díaz

Nº de Libro: 001

Nº de Actas: - 021-2017-CCT-FCA

- 022-2017-CCT-FCA

- 023-2017-CCT-FCA

Fecha de aprobación: 19 DE ENERO DEL 2017

Nº Resolución designación del jurado: 583-2016-CF-FCA



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 2016 -I

Siendo las 4:00 p.m. del día 26 de abril del 2017, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador en mérito al cumplimiento de la Resolución N° 583-2016-CF-FCA, para analizar el cumplimiento de levantamiento de las observaciones a la tesis titulada:

**"COMPETENCIAS, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE MOK PERÚ S.A.C."**

Sustentada por la bachiller:

CARMONA GALLARDAY NORMA KATHERINE

DICTAMINAN:

Que el citado bachiller ha cumplido con levantar las observaciones formuladas a su trabajo de tesis, las mismas que se especificaron en la Hoja de Observaciones.

En mérito de lo cual, se firma el presente Dictamen Colegiado, por lo que el bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y continuar con los trámites para su titulación.

Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE

Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO

Dr. José Luis Reyes Doria
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 2016 -I

Siendo las 4:00 p.m. del día 26 de abril del 2017, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador en mérito al cumplimiento de la Resolución N° 583-2016-CF-FCA, para analizar el cumplimiento de levantamiento de las observaciones a la tesis titulada:

**"COMPETENCIAS, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE MOK PERÚ S.A.C."**

Sustentada por el bachiller:

GAUDRY CASTAÑEDA JEAN AXELL

DICTAMINAN:

Que el citado bachiller ha cumplido con levantar las observaciones formuladas a su trabajo de tesis, las mismas que se especificaron en la Hoja de Observaciones.

En mérito de lo cual, se firma el presente Dictamen Colegiado, por lo que el bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y continuar con los trámites para su titulación.

Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE

Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO

Dr. José Luis Reyes Doria
VOCAL



TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 2016 -I

Siendo las 4:00 p.m. del día 26 de abril del 2017, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador en mérito al cumplimiento de la Resolución N° 583-2016-CF-FCA, para analizar el cumplimiento de levantamiento de las observaciones a la tesis titulada:

**"COMPETENCIAS, CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE MOK PERÚ S.A.C."**


Sustentada por la bachiller:

QUISPE BERROCAL YOHANNA ROSA

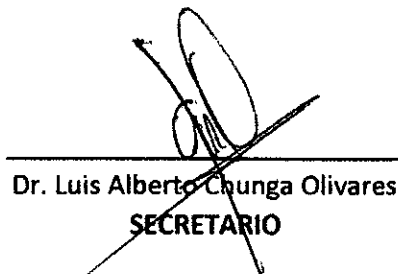
DICTAMINAN:

Que el citado bachiller ha cumplido con levantar las observaciones formuladas a su trabajo de tesis, las mismas que se especificaron en la Hoja de Observaciones.

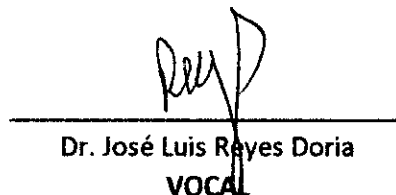
En mérito de lo cual, se firma el presente Dictamen Colegiado, por lo que el bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y continuar con los trámites para su titulación.



Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE



Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO



Dr. José Luis Reyes Doria
VOCAL

DEDICATORIA

A:

Dios: "Porque Él no nos va dar un peso más grande del que no podemos soportar".

Nuestros padres: Por queremos tal como somos, todo lo que ganásemos en esta vida es suyo también.

Y por último deseamos dedicar este momento tan importante e inolvidable, a nosotros mismos, por no dejamos vencer y haber conseguido desarrollar mucho más nuestra amistad.

AGRADECIMIENTO

A:

A Dios, por no abandonarnos en las pruebas más difíciles que tuvimos que pasar como equipo, y damos la fuerza para hacerle frente a los obstáculos

A nuestros padres les agradecemos su comprensión y cada una de las llamadas de atención que nos dieron en noches de libros y tazas de café.

A nuestros profesores y asesores porque este trabajo es el fruto de cinco años, gracias por su apoyo y amistad, los llevamos en el corazón.

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE.....	ix
TABLAS DE CONTENIDO.....	xiii
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	xviii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Identificación del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	10
1.2.1. Problema general.....	10
1.2.2. Problemas específicos.....	10
1.3. Objetivos de la investigación.....	11
1.3.1. Objetivo general.....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación de la investigación.....	11
1.4.1. Justificación teórica.....	11
1.4.2. Justificación social.....	12
1.4.3. Justificación metodológica.....	12
1.4.4. Justificación legal.....	12

1.4.5. Justificación personal	13
1.5. Importancia	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.1.1. Investigaciones extranjeras	15
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	31
2.2. Marco teórico	37
2.2.1. Competencias.....	37
2.2.2. Desempeño	47
2.2.3. Capacitación.....	55
2.2.4. Marco conceptual	58
2.2.5. Definiciones operacionales.....	61
2.3. Mok Perú S.A.C.	61
2.3.1. Reseña histórica.....	61
2.3.2. Misión.....	63
2.3.3. Visión.....	63
2.3.4. Pilares.....	64
2.3.5. Evaluación de desempeño	64
2.3.6. Organigrama.....	66
2.4. Definiciones de términos básicos.....	66
CAPÍTULO III VARIABLES E HIPÓTESIS	72
3.1. Variables de la investigación.....	72

3.2. Hipótesis	73
3.2.1. Hipótesis general.....	73
3.2.2. Hipótesis específicas.....	73
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	75
4.1. Tipo de investigación	75
4.2. Diseño de la investigación	75
4.3. Población	76
4.4. Método.....	76
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76
4.5.1. Técnicas	76
4.5.2. Instrumentos.....	77
4.6. Procedimiento de recolección de datos	85
4.7. Procedimiento estadístico y análisis de datos.....	87
4.7.1. Análisis cuantitativo	87
4.7.2. Análisis cualitativo	87
CAPÍTULO V RESULTADOS	88
5.1. Análisis descriptivo.....	88
5.2. Prueba de hipótesis	127
5.2.1. "Existe relación positiva entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.".....	127
5.2.2. "Las competencias comunicacionales se relacionan de forma positiva con el desempeño laboral"	128

5.2.3. "El desarrollo de competencias para el trabajo en equipo se relaciona de forma positiva con desempeño laboral".....	129
5.2.4. "La capacitación en el trabajo se relaciona de forma positiva con las competencias laborales"	130
5.2.5. "La capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral".....	131
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	133
6.1. Contratación de hipótesis con los resultados	133
6.2. Contratación de resultados con otros estudios similares	138
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXOS	148
Anexo 1 Matriz de consistencia	149
Anexo 2: Matriz de elaboración de ítems	150
Anexo 3 Escala de competencias laborales MOK	166
Anexo 4 Escala de desempeño laboral MOK	169
Anexo 5 Escala de capacitación MOK	172
Anexo 6 Validez de expertos	174
Anexo 7 Guía de entrevista	175
Anexo 8 Competencias: Hellriegel y Spencer y Spencer	177
Anexo 9 Homologación de dimensiones propuestas	178
Anexo 10 Lineamiento de evaluación de desempeño MOK Perú	179

TABLAS DE CONTENIDO

Figura 1	Dimensiones de las competencias	37
Figura 2	Modelo del iceberg	40
Figura 3.	Organigrama Mok Perú S.A.C.	66
Figura 4	Desarrollo de competencias comunicacionales en los colaboradores de Mok Perú	88
Figura 5	Desarrollo de competencias para el logro de resultados en los colaboradores de Mok Perú	91
Figura 6	Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo en los colaboradores de Mok Perú	94
Figura 7	Desarrollo de competencias de autoadministración en los colaboradores de Mok Perú	97
Figura 8	Competencias laborales en los colaboradores de Mok Perú	100
Figura 9	Desempeño de tarea en los colaboradores de Mok Perú	103
Figura 10	Desempeño contextual en los colaboradores de Mok Perú	106
Figura 11	Desempeño a favor de la organización en los colaboradores de Mok Perú	109
Figura 12	Desempeño laboral en los colaboradores de Mok Perú	112
Figura 13	Efectividad de la capacitación para el trabajo los colaboradores de Mok Perú	115
Figura 14	Efectividad de la capacitación en el trabajo los colaboradores de Mok Perú	118
Figura 15	Efectividad de la capacitación de desarrollo en los colaboradores de Mok Perú	121
Figura 16	Efectividad de la capacitación en los colaboradores de Mok Perú	124

Tabla 1	Primera clasificación de competencias según Sagi-Vela	38
Tabla 2	Segunda clasificación de competencias según Sagi-Vela	38
Tabla 3	Componentes de las competencias según Boyatzis	39
Tabla 4	Componentes de las competencias emocionales	42
Tabla 5	Componentes de las competencias profesionales	43
Tabla 6	Clasificación de competencias gerenciales	44
Tabla 7	Clasificación de competencias gerenciales según Hellriegel	45
Tabla 8	Clasificación de competencias según Spencer y Spencer	46
Tabla 9	Clasificación del desempeño de tarea	49
Tabla 10	Clasificación del desempeño contextual según Borman	51
Tabla 11	Clasificación del desempeño contextual	52
Tabla 12	Clasificación del desempeño a favor de la organización	55
Tabla 13	Clasificación de capacitación según Rodríguez, Joaquín	57
Tabla 14	Clasificación de competencias según Spencer y Spencer	59
Tabla 15	Modelo de evaluación de desempeño - competencias MOK	65
Tabla 16	Calificación de la escala Competencias laborales MOK	77
Tabla 17	Competencias laborales Ficha Técnica 1	78
Tabla 18	Confiabilidad para escala de competencias laborales	79
Tabla 19	Calificación de la escala Desempeño laboral MOK	80
Tabla 20	Desempeño laboral Ficha Técnica 2	81
Tabla 21	Confiabilidad para escala de desempeño laboral	82
Tabla 22	Calificación de la escala de Capacitación MOK.	83
Tabla 23	Capacitación Ficha Técnica 3	84
Tabla 24	Confiabilidad para escala de capacitación	85
Tabla 25	Técnicas de análisis de datos	87
Tabla 26	Desarrollo de competencias comunicacionales en los colaboradores de Mok Perú	88

Tabla 27	Desarrollo de competencias para el logro de resultados en los colaboradores de Mok Perú	91
Tabla 28	Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo en los colaboradores de Mok Perú	94
Tabla 29	Desarrollo de competencias de autoadministración en los colaboradores de Mok Perú	97
Tabla 30	Competencias laborales en los colaboradores de Mok Perú	100
Tabla 31	Desempeño de tarea en los colaboradores de Mok Perú	103
Tabla 32	Desempeño contextual en los colaboradores de Mok Perú	106
Tabla 33	Desempeño a favor de la organización en los colaboradores de Mok Perú	109
Tabla 34	Desempeño laboral en los colaboradores de Mok Perú	112
Tabla 35	Efectividad de la capacitación para el trabajo los colaboradores de Mok Perú	115
Tabla 36	Efectividad de la capacitación en el trabajo los colaboradores de Mok Perú	118
Tabla 37	Efectividad de la capacitación de desarrollo en los colaboradores de Mok Perú	121
Tabla 38	Efectividad de la capacitación en los colaboradores de Mok Perú	124
Tabla 39	Correlación de Spearman Competencias, capacitación y desempeño	127
Tabla 40	Correlación de Spearman Competencias comunicacionales y desempeño	129
Tabla 41	Correlación de Spearman Competencias para el trabajo en equipo y desempeño	130
Tabla 42	Correlación de Spearman Capacitación en el trabajo y competencias	131
Tabla 43	Correlación de Spearman dimensiones capacitación y desempeño	132

RESUMEN

Estableció el nivel de correlación entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral para 50 colaboradores de las áreas de Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Plataforma en la empresa multiservicios Mok Perú S.A.C., mediante el diseño transversal no experimental.

Fueron aplicadas tres escalas actitudinales: Escala de competencias laborales MOK (38 ítems), Escala de desempeño laboral MOK (42 ítems) y Escala de capacitación MOK (10 ítems); así como la observación, entrevista semi-estructurada y análisis documentario de documentos internos de la empresa.

A través del análisis estadístico mediante el análisis de correlación, se encontró un nivel: a) positivo alto entre las competencias y el desempeño laboral, así como positivo moderado entre competencias con capacitación y capacitación con desempeño; b) positivo moderado entre las competencias comunicacionales y el desempeño laboral; c) positivo moderado entre las competencias para el trabajo en equipo y el desempeño; d) positivo moderado entre la capacitación en el trabajo y competencias; y e) nivel bajo entre la capacitación para el desarrollo y el desempeño

Descriptor: Competencias laborales, Desempeño laboral, Capacitación, Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Plataforma, Mok Perú S.A.C.

ABSTRACT

The level of interrelation between competencies, training and performance on 50 employees in the Commercial, Operations, Administration and Finance, Human Resources, Systems and Platform departments of Mok Perú S.A.C. through the cross-cutting non-experimental design.

Three attitudinal scales were applied: Work Competencies MOK Scale (38 items), Work Performance MOK Scale (42 items) and Training MOK Scale (10 items); as well as the observation, the semi-structured interview and documentary analysis of internal files of the organization.

The statistical analysis, applied through the correlation analysis, allowed finding a level of interrelation: a) high positive between competencies and work performance, average positive between competencies with training and training with performance; b) average positive between communicational competencies and work performance; c) average positive between team work competencies and work performance; d) average positive between the training in the work and competencies; and e) low positive between training for the development and work performance.

Key Words: Work Competencies, Work Performance, Training, Commercial, Operations, Administration and Finance, Human Resources, Systems, Platform, Mok Perú S.A.C.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca establecer la correlación que existe entre las competencias laborales, la capacitación y el desempeño a partir de la opinión de los colaboradores Mok Perú S.A.C., considerando el nivel predictivo que poseen interconectándose en una relación positiva en el trabajo.

A nivel mundial, el capital humano constituye uno de los factores claves para el logro de objetivos. Toda organización utiliza recursos humanos para facilitar servicios, generándose diferentes grados de desempeño, por tal motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos ha ido en aumento, ya que frecuentemente las empresas necesitan personal altamente calificado y motivado para que pueda adaptarse a los constantes cambios del entorno.

El estudio de las competencias laborales, capacitación y el desempeño, hacen que el presente trabajo sea un tema sumamente importante hoy en día, ya que ayudará a detectar cuáles son los puntos débiles de los trabajadores, y qué no permite aumentar el desempeño de los mismos.

El estudio ha sido dividido en cinco capítulos: planteamiento de la investigación, marco teórico, variables e hipótesis, metodología, resultados y discusión de resultados, además de las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

En el complejo, cambiante y globalizado escenario mundial en el que vivimos actualmente es imperativo que las organizaciones desarrollen la capacidad de adaptarse de manera rápida y eficaz a los nuevos contextos. Dentro de estos contextos mundiales es resaltante el papel que cumple el sector servicios como principal sector económico, siendo el mayor generador de volumen de puestos de trabajo y el que más transacciones comerciales registra.

El Perú no es ajeno a esta situación, de acuerdo con el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el sector servicios representa uno de los aportes más importantes al Producto Bruto Interno (PBI), aún por encima del sector Minería y Comercio. Tan solo en Lima Metropolitana es la actividad económica de mayor ocupación y presenta una tasa promedio de crecimiento de 6.2% anual.

Para identificarlo plenamente, citamos a Serrano (2011) quien define que:

“Los servicios se contraponen a los bienes (hablando desde un punto de vista económico). Los primeros se caracterizan por la inmaterialidad y porque son consumidos en el momento en que se producen, mientras que los bienes son tangibles y pueden ser almacenados.” (p.2)

Bajo esta óptica es el sector que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, las cuales son infinitas y totalmente distintas, razón por la que al abarcar el tema de servicios nos encontramos en un sector que engloba actividades completamente

heterogéneas, que de acuerdo a Serrano (2012) se clasifican de la siguiente forma:

a. Servicios comerciales y de distribución

Actividades que hacen llegar a la población los productos que consumen diariamente y a las empresas aquellos que utilizan en su proceso de producción.

b. Servicios a la población

Actividades que cubren necesidades específicas de la población como la información, reparaciones, comunicaciones, transporte, ocio, servicios personales, de dinero.

c. Servicios empresariales y financieros

Actividades que permiten mejorar el funcionamiento de las empresas con respecto a movimientos de capital, publicidad, innovación tecnológica y asesoramiento legal.

d. Administración pública y servicios sociales

Servicios de las administraciones públicas en beneficio de la sociedad como la educación, sanidad, justicia o seguridad.

No obstante, el hecho de identificar una empresa dentro de estas categorías es importante, se debe resaltar que indiferentemente de cómo sea clasificada en el sector servicios, ésta buscará generar la máxima satisfacción del cliente. Para lograrlo, debe cumplir con una serie de objetivos establecidos desde la alta dirección hacia los niveles operativos de la empresa en cuanto a gestión de recursos y personas, desprendiéndose de ella un conjunto de actividades, operaciones y tareas que deben ser desempeñadas de la mejor manera.

Tomando en cuenta estas características y el papel protagónico que tienen cada una de las empresas del sector servicios en el desarrollo del país, ninguna de las organizaciones de este rubro puede escapar a esta realidad y deben desarrollar acciones y estrategias innovadoras que les permitan alcanzar e incrementar sus niveles de eficiencia en el ámbito de la gestión, satisfaciendo de mejor forma las necesidades de sus clientes.

Todo lo anterior sumado, ha ocasionado que durante los últimos años se haya vuelto cada vez más necesaria la habilitación a los recursos humanos, de manera que éstos cuenten con el bagaje de capacidades y destrezas adecuadas para desempeñarse con soltura dentro de este contexto convulso.

Con conocimiento de ello se hizo evidente la necesidad de analizar estas características intrínsecas de los recursos humanos, por lo que se procederá estudiar las competencias de los colaboradores que se desenvuelven en la gestión de una empresa prestadora de servicios: Mok Perú S.A.C.

Dentro del contexto laboral, las competencias se han definido por Boyatzis (1982) como aquellas "características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Gil, 2007, p.3). Tomando en consideración los componentes de la competencia, Gil la define como una "construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño".

La adopción de competencias y su evaluación como fundamento de la gestión de recursos humanos en una empresa prestadora de servicios trae consigo gran cantidad de ventajas; entre ellas, permite que se tenga un lenguaje común entre todos los miembros de la empresa puesto que se habla de un comportamiento que puede ser observado y con el que se

está familiarizado; guía el esfuerzo de todas las personas al cumplimiento de las metas y objetivos; hace tener una idea del comportamiento futuro de las personas en base al pasado del que ya tenemos conocimiento; y permite confrontar el perfil de exigencias del puesto con el perfil real de las personas.

Es por ello que al realizar el proceso de selección de personal en una empresa es importante aplicar la evaluación por competencias, a fin de recoger información acerca de las competencias laborales desarrolladas por un postulante, de modo que sean contrastables con los estándares de requerimiento que compone el perfil de un puesto administrativo. Son las competencias laborales entonces, un factor primordial en todas las fases de evaluación, es decir las capacidades para desarrollar con éxito una actividad y que tendrían que estar en constante desarrollo y perfeccionamiento: capacitación.

Adicionalmente se toma en cuenta que la competencia laboral no asegura el éxito al momento de ejecutar alguna actividad, sino que es la capacidad de una persona para demostrar de una manera real y comprobable una ejecución correcta de su trabajo agregando valor al puesto en el que se desempeña. Respecto a ello Lira (2005) menciona que las competencias laborales "permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral." (p.15)

Debido a la asociación entre las competencias con el buen desempeño en la organización, se considera pertinente mencionar a Sagado y Cabal (2011) quienes se refieren al desempeño como "el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja." (p.2)

Por su parte, Willmam y Velasco (2011) al tratar del desempeño ocupacional, lo define como todas aquellas "actuaciones laborales que

realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo.” (p.74)

Lo mencionado previamente por los diferentes autores nos inclina a señalar la supuesta relación de las competencias desarrolladas por un trabajador administrativo y el buen desempeño que éste pueda tener dentro de la gestión empresarial. No obstante, sumado a ello y al hecho de que las competencias deben ser evaluadas y perfeccionadas con el tiempo, es primordial diseñar y estructurar un programa de capacitación que se adecue a las necesidades existentes.

Según Orellana y Nazar (2008) capacitación es:

“Una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.” (parr. 2)

De acuerdo con los anteriores autores consideramos que la capacitación es de suma importancia, y el hecho de no contar con capacitaciones debidamente estructuradas merma de distintas formas el crecimiento personal, profesional e intelectual de los colaboradores. Destacamos que los trabajadores competentes no lo serán por siempre, debido a diferentes factores (tecnología principalmente), razón por la cual se hace crucial el capacitarlos para que su desempeño se mantenga, potencie y aumente.

En la presente investigación se pretenderá establecer de qué manera se relacionan las competencias laborales, la capacitación y el desempeño laboral de trabajadores administrativos. A efectos de ello, se ha determinado desarrollar el estudio en torno a los colaboradores de las áreas de Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Plataforma en Mok Perú S.A.C.

Mok Perú S.A.C. es una empresa transnacional chilena con sucursales en Chile, Perú y Colombia que trabaja en crear soluciones integrales e innovadoras para satisfacer las necesidades de todos sus consumidores, fidelizándolos y sumándole valor a sus empresas-cliente a través de una red de proveedores externos. Mok Perú apunta a ser reconocido, tanto en Perú como en América Latina, como una empresa líder y modelo de gestión empresarial en un mundo globalizado y competitivo. Los servicios brindados se clasifican en Asistencias (principalmente asistencias médica, hogar, legal, vial) y Garantía Extendida.

Debido a la importancia de sus funciones para el cumplimiento de los objetivos holísticos de esta empresa, la investigación persigue analizar a aquellos colaboradores que realicen tareas de carácter administrativo a nivel táctico y/u operacional. El personal objeto de estudio labora en alguna de las seis áreas mencionadas: Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Plataforma, por lo que se considera la pertenencia a una u otra área como variable mediadora.

El universo del estudio se compone por cincuenta personas, de las cuales seis pertenecen al área Comercial, once al área de Operaciones, cuatro al área de Administración y Finanzas, seis al área de Recursos Humanos, cuatro al área de Sistemas y diecinueve al área de plataforma., dado el tamaño reducido de la población se ha considerado pertinente estudiarla en su totalidad.

Para fines del estudio, se desarrollarán tres instrumentos. El primero permitirá medir el nivel de desarrollo de la variable competencias laborales en los colaboradores de Mok Perú S.A.C., diseñado a partir de los modelos por competencias propuestos por Spencer y Spencer, y Don Hellriegel.

Para la medición de la variable desempeño se parte de las teorías propuestas por Borman y Motowidlo para la operacionalización del desempeño de tarea, contextual y a favor de la organización, siendo el último tomado de la Evaluación del Desempeño del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas, y que en suma componen las dimensiones del desempeño laboral. Adicionalmente, debido a que se observó poco énfasis en cuanto a la capacitación, se ha considerado que su deficiente preparación o inexistencia guarda relación con el desempeño de los colaboradores, por lo que también se diseñó un instrumento que evalúe la variable capacitación.

Mok Perú S.A.C. cuenta con una evaluación de desempeño, con parámetros establecidos y aprobados por la sede central en Chile y la gerencia general en Perú. Lineamientos de evaluación que son un buen intento, pero que lastimosamente no se han convertido en un indicador pertinente para la adecuada toma de decisiones respecto al talento humano en la empresa y además, su origen teórico-científico es desconocido por parte de los encargados de aplicar dicha evaluación.

Sumado a ello, la poca efectividad del modelo de evaluación de desempeño y gestión por competencias establecido por la empresa Mok Perú S.A.C. es un hecho no considerado como un problema potencial de impacto negativo y pérdidas sustanciales en el tiempo, problema que se gesta silenciosamente y que al coexistir con otras deficiencias, intensifican su magnitud y consecuencias futuras.

La afirmación anterior se sustenta en la importancia que tiene la adecuada gestión por competencias en toda la organización, ya que debido a los constantes cambios en el medio empresarial es imperativo que una empresa sea flexible, lo que no se podrá cumplir si las mismas no orientan sus esfuerzos a potenciar las capacidades de los individuos que las integran. Deben ser éstos los que constituyan el motor para el logro de

los resultados deseados y no un obstáculo, por lo cual será necesario integrar esfuerzos y fomentar procesos de aprendizaje, adaptación y capacitación en el trabajo y para el trabajo.

Se hace necesario también reformular las políticas de gestión por competencias de la empresa Mok Perú S.A.C., las cuales deberán establecer parámetros mejor delineados y orientados a un desarrollo integral de sus colaboradores (desarrollo personal, profesional y organizacional), de tal manera que repercutan positivamente y les permitan alcanzar un desempeño óptimo. Al desarrollar sus habilidades, capacidades, destrezas y despertar su interés se podrá mejorar su performance y alcanzar una alta competitividad.

La reformulación que se plantea nace a partir de las deficiencias que presenta el actual modelo y las necesidades prioritarias de la organización. Mok Perú S.A.C. es una empresa que se encuentra en expansión, con aproximadamente cinco años en el mercado está en búsqueda activa de líderes para sus filas, por lo que se considera como una deficiencia en su evaluación de desempeño que no se tomen en cuenta al momento de medir las competencias, características esenciales que denotan liderazgo en cada uno de sus colaboradores y solo se tomen en cuenta para los que desarrollan un cargo de jefatura o gerencia.

Otra de las deficiencias del actual modelo está directamente relacionada al hecho de que no todos los colaboradores reciban una retroalimentación de su evaluación, esto debido a que en la fecha establecida se encuentren en período vacacional, hayan tenido una inasistencia o simplemente falta de tiempo de las partes. Por el contrario, en caso sí reciban una retroalimentación acerca de su desempeño, las sesiones son cortas y se brinda información de modo general.

Uno de los puntos que se desprende aquí es la poca atención brindada dentro de Mok Perú S.A.C. en cuanto a la capacitación de los

colaboradores para la adquisición de conocimientos técnicos y competencias para las tareas que realizan, sobre todo en aquellos puntos débiles y de oportunidad de mejora que fueron o deberían haber sido develados al realizar la evaluación de desempeño. Cabe indicar aquí lo distante de los periodos de evaluación (cada seis meses), en los que no se establecen objetivos de mejora de competencias, ni se realiza un seguimiento del progreso ante la carencia de éstas, por lo que la evaluación de desempeño se convierte en una mera formalidad sin ninguna repercusión de importancia.

La ausencia de estudios como el que se propone en esta oportunidad repercute de forma flagrante en la capitalización del talento humano, al obstaculizar la apropiada gestión por competencias de los colaboradores, sobre quienes recae la administración y seguimiento de las personas dentro de la empresa. Asimismo, la falta de una investigación técnica seria en el contexto empresarial ocasiona intentos fallidos de evaluación del desempeño, incongruentes con las actividades que efectivamente acontecen en áreas administrativas inherentes a la gestión de servicios.

Concretamente, la presente investigación buscará establecer cómo las competencias de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. se relacionan con el desempeño laboral, considerando principalmente dos competencias: comunicacionales y para el trabajo en equipo (esto debido a que la coordinación entre áreas así como la interacción fluida entre ellas es uno de los principales puntos a fortalecer y mejorar); definir además la relación que tiene la capacitación en el desarrollo de competencias y por ende en el desempeño laboral y comprobar la suficiencia de evidencia empírica que dé sustentó a la teoría utilizada.

Permitirá finalmente identificar la existencia de factores adicionales que se relacionan con el buen desempeño de los colaboradores de cada

área, y a partir de ello, proponer lineamientos de evaluación del desempeño con vigencia, basados en la gestión por competencias, de modo que estén acordes con las políticas y objetivos establecidos por Mok Perú S.A.C. dentro del contexto de cambio continuo de la actualidad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida se relacionan las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿En qué medida se relacionan las competencias comunicacionales y el desempeño laboral de las áreas de estudio?
- b. ¿En qué medida se relacionan las competencias de trabajo en equipo y el desempeño laboral de las áreas de estudio?
- c. ¿En qué medida se relaciona la capacitación en el trabajo y las competencias de las áreas de estudio?
- d. ¿Cuál es el tipo de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral de las áreas de estudio?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Establecer en qué medida se relacionan las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C., a fin de proponer lineamientos de evaluación del desempeño con vigencia, basados en la gestión por competencias.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Analizar de qué manera se relacionan las competencias comunicacionales y el desempeño laboral de las áreas de estudio.
- b. Determinar en qué medida se relacionan las competencias para el trabajo en equipo y el desempeño laboral de las áreas de estudio.
- c. Determinar en qué medida se relaciona la capacitación en el trabajo y las competencias de las áreas de estudio.
- d. Conocer qué tipo de capacitación está menos relacionada con el desempeño laboral de las áreas de estudio.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

El presente estudio buscó corroborar supuestos teóricos acerca de las competencias gerenciales planteadas por Hellriegel et al.; competencias laborales propuestas por Spencer y Spencer; desempeño laboral desarrollado por Borman y Motowidlo y capacitación de Rodríguez, Joaquín para finalmente establecer la

relación existente entre las competencias, capacitación y desempeño basándonos en lo expuesto por Spencer y Spencer.

1.4.2. Justificación social

Proponer lineamientos de evaluación de desempeño con vigencia, a fin de contribuir con el desarrollo de las competencias de los colaboradores de cada una de las áreas de estudio, para que éstos cumplan de forma eficiente las actividades pertinentes que se les asigna, logrando de esa manera que los fines de gestión que persigue Mok Perú S.A.C.

1.4.3. Justificación metodológica

Se diseñaron instrumentos basados en las teorías anteriormente mencionadas, éstos fueron homologados y contextualizados de acuerdo a la realidad de las áreas de estudio. El diseño de estos instrumentos fue con la finalidad de medir con precisión las competencias laborales, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. Consecutivamente, los instrumentos fueron dotados de objetividad, validez y confiabilidad de modo que sea factible su aplicación en investigaciones de temática similar.

1.4.4. Justificación legal

El estudio respondió a la necesidad de dar cumplimiento al objeto de la Ley universitaria N° 30220 que en el Artículo 45 menciona los requisitos para la obtención de grados y títulos haciendo énfasis en el desarrollo nacional de la investigación científica. Asimismo en cumplimiento al Estatuto de la Universidad Nacional del Callao, Reglamento de Estudios, Reglamento de Grados y Títulos y a la directiva N° 11 para la presentación del

proyecto de tesis e informe de tesis para la titulación profesional de los estudiantes de Pregrado en la Universidad Nacional del Callao y aprobado con Resolución N° 759-2013-R.

1.4.5. Justificación personal

El estudio responde a la necesidad de identificar como futuros gerentes los beneficios de la adecuada gestión de competencias y los programas de capacitación, además de constituir una forma de autoevaluación y reconocimiento de competencias fundamentales para nuestro desarrollo personal y profesional, así como también la mejora y perfeccionamiento de nuestro desempeño.

1.5. Importancia

La trascendencia de la elaboración y desarrollo del presente estudio se sustentó en que la globalización, el conocimiento, las innovaciones y las exigencias del mercado laboral se traducen en los retos y parámetros obligatorios que una empresa debe cumplir para asegurar su permanencia. En base a esto, es fundamental que toda empresa logre establecer una gestión basada en competencias que permita el apalancamiento y aprovechamiento de las capacidades de su capital humano.

La aplicación de una buena evaluación del desempeño basada en competencias y la definición de objetivos para la mejora de ciertas habilidades que pueden potenciarse (a través de la capacitación), llevan a una mejora continua en cómo los colaboradores de Mok Perú S.A.C. pueden desenvolverse.

La importancia de esta investigación radica también en eliminar de manera progresiva el problema que se ha identificado, además de

proponer, previa adaptación, un modelo similar que mejore la gestión en Mok Chile y Mok Colombia; puesto que consideramos fundamental el hecho de establecer una gestión basada en competencias que asegure el óptimo rendimiento y contribuya con el desarrollo personal del colaborador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones extranjeras

Salgado y Cabal (2011) realizaron la investigación titulada ***“Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias. Análisis de las propiedades psicométricas.”*** Colegio Oficial de psicólogos de Madrid, España.

Se trata de una investigación de carácter descriptiva y longitudinal, que durante los últimos 25 años ha permitido analizar el desarrollo y propiedades psicométricas del método de evaluación del desempeño de los empleados del Principado de Asturias. Para la versión más reciente del estudio, llevada a cabo el 2010, se tomó como muestra a 202 empleados de la administración del Principado de Asturias que se desempeñaban en una variedad de puestos en diversos centros, instalaciones e instituciones.

El desempeño fue desarrollado a partir de las teorías del desempeño de tarea y contextual que proponen Campbell y Borman respectivamente; y el organizacional, desarrollado en contraposición a las conductas contraproducentes a partir de lo dicho por Motowidlo et. al –más adelante detallado en el marco teórico–. Los participantes de la versión más reciente del estudio respondieron a una escala actitudinal compuesta por 50 enunciados (items) correspondientes a las tres grandes dimensiones mencionadas. De los ítems, 29 correspondieron al desempeño de tarea, 12 al contextual, y 9 al teorizado como desempeño organizacional. El cuestionario, mediante el escalamiento tipo likert permitía la

valoración de los enunciados con puntajes que iban del 1 al 5. Los instrumentos fueron dotados de confiabilidad y validez a lo largo de los diversos estudios, por medio de diferentes métodos. Entre algunos de ellos considérese el alfa de Crombach, validación de expertos, constructo.

De la aplicación de instrumentos, y su respectivo análisis estadístico se obtuvieron valores medios globales de 4.22 para el desempeño de tarea, 4,04 para el contextual y 4.18 para el organizacional, indicando en suma un nivel alto de desempeño en la administración pública del Principado. Adicionalmente se detectó una desviación de 0.78 puntos respecto de los valores globales obtenidos, señalando la uniformidad de las respuestas obtenidas por parte de los participantes del estudio.

La propuesta de Salgado y Cabal, es el antecedente más valorado para el desarrollo de la investigación que presentamos, en tanto permitió la correcta operacionalización del desempeño, desde un enfoque absolutamente novedoso. De manera similar a lo ocurrido en este caso, hemos obtenido valores sumamente altos de confiabilidad dado el constructo del instrumento. Además ha permitido proponer un sistema de evaluación del desempeño que es susceptible de ser operacionalizado para medir diversas áreas de gestión administrativa, y proveer de lineamientos de evaluación mejor estructurados que resultarán beneficiosos para la gestión de Mok Perú S.A.C.

Beltran y Urrea (2013) desarrollaron un estudio titulado "Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea." Universidad Escuela de Administración de Negocios, Bogotá, Colombia.

La investigación tuvo como objetivo diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para la empresa "Aportes en Línea". Las competencias para el modelo fueron definidas por cargo, esta metodología se empleó con la finalidad de identificar brechas comportamentales para el diseño posterior de los planes de mejoramiento de las competencias que permitirán aumentar el nivel de desempeño de la empresa y lograr la acreditación según la norma ISO 9001.

El tipo de investigación fue descriptiva, es decir que fueron analizadas cómo son las competencias de los empleados y cómo se manifiestan dentro de la empresa Aportes en Línea, las mismas que se detallaron con una medición en la cual participaron todos los empleados, es decir se empleó la población por tratarse de una PYME, lo que permitió identificar las oportunidades de desarrollo de los colaboradores. El estudio fue de orden cualitativo ya que permitió identificar y describir las competencias existentes dentro del comportamiento de cada uno de los empleados.

Se utilizaron dos métodos de recolección de datos: para definir las competencias de la empresa e identificar los perfiles de los mismos se realizaron entrevistas con las directivas y los jefes de área y para medir las competencias se utilizó el método de encuesta computarizada para todos los empleados; adicionalmente para determinar las competencias se utilizó el cuadro método DELPHI, y los resultados de la evaluación 360° se analizaron con histogramas por cada una de las áreas.

Entre las conclusiones se destacó que se deben desarrollar programas con el fin de incrementar las competencias organizacionales en el comportamiento de los colaboradores a todo nivel, lo que claramente se traduce en programas de capacitación.

Además se propuso un modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea que genere una cultura basada en competencias genéricas y específicas, permita potenciar y dar cumplimiento a las metas, al crecimiento organizacional y sirva a las empresas del sector para definir competencias organizacionales y específicas en cada uno de sus cargos.

El estudio realizado por Beltran y Urrea es significativo para la presente investigación debido a que nos aporta una perspectiva de la importancia de desarrollar un modelo de gestión por competencias y destacar la necesidad de adoptar mejores prácticas que permitan desarrollar las capacidades del capital humano de manera que estos respondan a los cambios con una mejor performance y proyección en el mercado.

Ramírez (2014) desarrolló la tesis titulada ***“Capacitación y Desempeño Laboral de los Empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas.”*** Universidad de Montemorelos, México.

El estudio tuvo como objetivo conocer si la capacitación laboral, la edad del empleado y la antigüedad en el puesto de trabajo son predictores del desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista en Chiapas. La investigación fue de tipo descriptiva, explicativa, cuantitativa, de campo y transversal.

La población estuvo compuesta por 137 trabajadores de la Universidad Linda Vista, de los cuales se tomó una muestra representativa de 106. Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos, el primero dirigido a medir la autoevaluación del nivel de capacitación, conformado por 15 ítems; el segundo enfocado a medir la autoevaluación del nivel de desempeño laboral,

conformado también por 15 ítems. Para la prueba de la hipótesis del estudio se utilizó la técnica estadística de regresión lineal simple.

Con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se concluyó que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. Por otro lado se corroboró que la capacitación laboral sí es un predictor del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa.

La investigación realizada por Ramírez representa un aporte importante al hacer uso de dos de las variables estudiadas en la presente investigación; pese a que el estudio no fue aplicado en una empresa del sector servicios se debe destacar que los resultados encontrados aportan evidencia empírica a favor de las hipótesis planteadas, puesto que la correlación encontrada entre variables fue muy significativa.

García (2013) desarrolló la tesis titulada ***"Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel."*** Universidad Politécnica Estatal de Carchi, Ecuador.

La investigación tuvo como objetivo analizar cómo la deficiente Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico con la finalidad de elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que favorezca a mejorar el desempeño de los colaboradores del instituto; para ello se realizó un diagnóstico situacional de la organización lo que permitió determinar la organización y estructuración del sistema

de administración de talento humano y a su vez permitió detectar las falencias que existían en el proceso de gestión del recurso humano.

La población estuvo conformada por el personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel el mismo que cuenta con un total de 11 administrativos, en vista de ser una población pequeña se decidió realizar el estudio con la totalidad de la población.

Entre las técnicas de recolección de datos se utilizaron la entrevista, encuesta, análisis documental de cada uno de los procesos de selección, evaluación y capacitación así como también una revisión del reglamento y manual de funciones y la observación. Se elaboraron instrumentos como guía para un manual de funciones, guía de entrevista y el formulario de descripción de puestos.

Esta investigación fue de carácter explicativo y de campo, identificándose que en la institución no existían los parámetros ni las técnicas adecuadas para seleccionar personas según el perfil requerido, tampoco se había definido los planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que consoliden conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades; también se detectó un rechazo a la evaluación de desempeño que era vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo.

La propuesta de García sirve de soporte para afianzar la importancia de nuestro estudio puesto que pone en evidencia que las competencias y habilidades que demanda un puesto tienen una relación directa con el desempeño; además la investigación plantea una guía para determinar un plan de necesidades de capacitación

comparando el desempeño observado y el desempeño requerido. Esto último servirá de base para determinar qué temas se deben aplicar en la capacitación siendo de este modo efectiva y se tomen en cuenta las necesidades y la problemática específica.

Mejía (2012) planteó la investigación *"Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales en una empresa Call Center de la ciudad de Quetzaltenango."* Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

El estudio tuvo como finalidad determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, se consideró en sus bases teóricas a los estudios realizados por Moreno, J. (2003) para la variable de evaluación de desempeño y Aguirre, J. (2000) para competencias laborales.

La investigación fue de tipo descriptiva, la población estuvo compuesta de 181 colaboradores tomándose como muestra un total 123 agentes de servicio telefónico, correspondiente al 68% de la población total del personal. Para la recolección de los datos se utilizaron técnicas como la entrevista al jefe del área recursos humanos y las encuestas de opinión de los clientes.

Entre los resultados del estudio se puede resaltar que se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar la medida en que el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño. Adicionalmente a ello se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia positiva en el desenvolvimiento de los

agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

La investigación de Yessica Mejía, nos plantea la integración de las competencias relacionadas con una actividad laboral que corresponde al perfil ocupacional y en cuanto a la evaluación éstas, se refiere al ¿qué sabe hacer?, ¿cuánto sabe?, ¿por qué lo sabe?, ¿cómo lo aplica? y ¿cómo se desempeña en su puesto de trabajo?, lo que permite determinar los niveles de conocimientos y de información que requiere el colaborador para desarrollar una o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo.

La presente investigación aporta a nuestro estudio valiosa información puesto que confirma la relación que se da en las variables de las competencias con el desempeño, en cuanto determina que el desempeño laboral está íntimamente relacionado con las competencias que se poseen contra las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo, teniendo en cuenta siempre las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para incrementar su desempeño.

Matos y Caridad (2009) desarrollaron una investigación titulada ***“Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales.”*** Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela.

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño

laboral de las autoridades, directores y docentes de las Universidades Nacionales Experimentales "Rafael María Baralt" (UNERMB), "Sur del Lago Jesús María" (SEMPRUM) y "Libertador del Estado de Zulia" en el estado de Zulia. La población estuvo compuesta por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes con más diez años de servicio en alguna de las universidades antes mencionadas. Se aplicó el muestreo probabilístico a los docentes tomando 256 de ellos, en tanto que para las autoridades educativas y directores se procedió a tomar como muestra la totalidad de la población de estudio.

Se diseñó una escala actitudinal de dos versiones (uno para autoridades y otro para directores y docentes) para la medición de las competencias gerenciales bajo el modelo de Hellriegel compuesto por 64 ítems con alternativas de respuesta tipo likert. Los instrumentos fueron dotados de confiabilidad y validez tanto de constructo como de juicio de expertos. Para la elaboración del instrumento de medición del desempeño, los autores se valieron de las actividades, roles y funciones particulares que los grupos investigados realizaban en la gestión de su puesto.

Mediante la aplicación de la correlación de Spearman evidenciaron con un 3% de nivel de significancia el alto nivel de correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral, de forma específica para: a) las autoridades con un 88% de correlación, b) los directores con un 78% y c) los docentes con el 79.2%.

La investigación desarrollada por Matos y Caridad resulta de gran interés para el grupo, porque aporta fehacientemente evidencia empírica para la teoría que pretendemos sustentar. Además, aplica un modelo que parte de las competencias propuestas por Hellriegel,

las cuales sirven también de referencia para nuestro estudio, –que si bien son adecuadas para el nivel gerencial– han sido debidamente operacionalizadas para analizar más bien, a un sector medio en la organización o en todo caso dependiente de forma inmediata de una gerencia.

Miño y Flores (2009) plantearon la tesis “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha.” Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Ecuador.

Las autoras plantean obtener la máxima eficiencia del talento humano que labora en la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Consejo Provincial del distrito en que acontece el estudio, por medio de la implementación de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias.

La investigación se basó en una población de 543 personas, entre jefes inmediatos y servidores, a partir de la cual se tomó una muestra de 114 colaboradores. En conjunto con el subdirector de Recursos Humanos, se llevaron a cabo diversas reuniones con la finalidad de definir las competencias, conocimientos y habilidades o destrezas a ser evaluadas, acordes a la actividad o grupo ocupacional.

El personal fue evaluado empleando focus group, análisis de documentación y evaluación de competencias por el método de 270 grados, lo que demuestra que el método de evaluación de desempeño por competencias es una nueva herramienta de trabajo que necesita ajustes para que sea práctico y objetivo con la estructura de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha.

Para el diseño de la herramienta de evaluación por competencias se diseñó una escala compuesta por 50 ítems, 25 de ellas orientadas a las competencias técnicas y las demás a las competencias personales. De la aplicación de los instrumentos mencionados se detectó que el 40.35% de los encuestados contaban con niveles altos de desempeño partiendo del uso de sus competencias.

Pese a que nuevamente nos encontramos ante una investigación eminentemente descriptiva, encontramos que esta pudo delimitar con mayor precisión las competencias relacionadas a un mejor desempeño laboral. Pudo elaborarse correctamente un instrumento de medición del desempeño que parte de la óptica de las competencias, y a fin de lograrlo fueron identificadas varias de las competencias que se han utilizado a su vez en nuestra investigación, considérese competencias indispensables como las comunicacionales, el trabajo en equipo, la ética, la solución de problemas, entre otras que hemos logrado consensuar en los modelos propuestos por Hellriegel, Spencer y Spencer.

Ganga, Fernandez y Araya (2009) realizaron una *"Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile."* Universidad de los Lagos, Chile.

Tuvo como objetivo la presente investigación determinar las competencias transversales de la institución para entonces diseñar los lineamientos del sistema de evaluación del desempeño de la subsecretaría en que aconteció el estudio.

La población se constituía de 98 funcionarios efectivamente calificados del área de personal. Se utilizó una técnica de muestreo

de tipo no probabilístico intencionado, que determinó una muestra constituida por 42 funcionarios. Para efectos de las entrevistas se consideró a tres funcionarios relacionados directamente con los procesos de evaluación del desempeño: la jefa de personal, la encargada de la evaluación del desempeño y la encargada del programa de mejoramiento de capacitación.

Se elaboró un diagnóstico que partió de la aplicación de instrumentos metodológicos, entre los que se consideró un cuestionario autoadministrado con escalamiento tipo likert con 7 alternativas de respuesta para la medición de 11 competencias claves en la gestión de la subsecretaría, las cuales se decantan en 57 criterios de desempeño (items); entrevistas semi-estructuradas; observación directa no participante y el análisis documentario de la normativa propia de la subsecretaría.

Como resultado de las entrevistas, observación directa no participante y el análisis documentario, se pudo determinar las 11 competencias que son de interés para la subsecretaría de trabajo, establecer los lineamientos de evaluación del desempeño para el área y elaborar el perfil de cada puesto basado en las competencias señaladas. En suma, se logró establecer un sistema de evaluación del desempeño mediante perfiles basados en competencias que determinaron en forma clara y objetiva la adecuación puesto - persona.

Pese a su carácter descriptivo la investigación, logró explorar de forma adecuada las competencias necesarias para el buen desempeño de los trabajadores. Algo que nos ha interesado es el aporte sobre la elaboración de perfiles y lineamientos basados en competencias, los cuales constituyen las bases para la correcta evaluación del desempeño y el establecimiento de procesos de

capacitación efectivos que refuercen aquellas competencias que requieran de mayor atención.

Araujo y Leal (2007), pusieron en marcha la tesis titulada ***"Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas."*** Universidad Rafael Beloso Chacín, Venezuela.

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño. La población estuvo conformada por sujetos ubicados en el nivel directivo y nivel medio de todas las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado de Trujillo. El estudio de Araujo y Leal, particularmente no especifica la técnica o tamaño muestral empleado.

La población materia de esta investigación está conformada por sujetos ubicados en el nivel directivo y nivel medio de todas las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo. El estudio de Araujo y Leal, particularmente no especifica su técnica ni tamaño muestral.

Para la evaluación de la inteligencia emocional y desempeño se aplicaron dos instrumentos con escalamiento del tipo Likert. Fueron dotados de validez mediante opinión de expertos y confiabilidad muy alta mediante el alfa de Cronbach de 98% para ambas escalas.

Las competencias genéricas, laborales y básicas, que conforman el desempeño laboral, se encontraron ubicadas en niveles altos con baja dispersión, por ello, al contrastar las aptitudes de la inteligencia emocional presentes en el desempeño laboral de los directivos de las instituciones evaluadas, se observa que también se encuentran presentes en las competencias genéricas, laborales y

básicas, de igual manera se determinó que el liderazgo es el indicador que mayor número de coincidencias presenta. El análisis estadístico del coeficiente de correlación de Pearson, permitió identificar un nivel de correlación muy alta del 99.5% entre las variables de estudio.

Se tomó como referencia el estudio propuesto por Araujo y Leal debido a que denota una metodología bastante clara y estructurada. Asimismo los instrumentos utilizados contaban con una operacionalización óptima, apreciable tanto en los resultados como en la prueba de hipótesis. Finalmente es pertinente señalar que la inteligencia emocional mencionada, guarda una similitud significativa con las competencias de autoadministración que hemos analizado basados en el modelo de Hellriegel, por lo que los resultados en relación a la inteligencia emocional han generado expectativas positivas en relación a su equivalente en competencias para el estudio que hemos desarrollado.

Córdova (2004) planteó la tesis titulada "*Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre Municipio del Cantón Salcedo.*" Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.

Se trata de una investigación que propone implementar una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos institucionales mediante la identificación de capacidades, destrezas, conocimientos y aptitudes de sus recursos humanos, las cuales al ser evaluadas de forma objetiva ayuden a lograr un desempeño del empleado en el puesto correcto de trabajo, de acuerdo a sus competencias propias.

La investigación se desarrolló con una población de 45 colaboradores, y al considerar su tamaño reducido, se usa el universo de sujetos como muestra. Debido al diseño descriptivo de la investigación, se partió del análisis documental y de una entrevista semiestructurada para la elaboración análisis FODA y análisis de problemas, carencias y conflictos del área investigada, además de la aplicación una escala de clima organizacional.

La aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados fue de utilidad para la identificación de aquellas competencias necesarias para la resolución de conflictos en el área de interés. Posteriormente se propuso un modelo de evaluación del desempeño que partía de las competencias identificadas para la valoración de sus trabajadores.

El presente estudio no alcanza el diseño correlacional que sí venimos desarrollando nosotros para los fines del estudio, sin embargo constituye una experiencia interesante en tanto se parte del análisis de conflictos para la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. Ha sido revisado y tomado como antecedente de valor durante la etapa primaria exploratoria en nuestra investigación.

Da Silva y Rodríguez (2003) desarrollaron la tesis titulada ***“Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor según el modelo de Salazar y Molano.”*** Universidad Católica Andrés Bello; Caracas, Venezuela.

En la presente investigación realizada por Da Silva se propuso identificar el perfil de competencias del mentor o coach y contrastarlo con el perfil de competencias ideal según las características planteadas por el modelo de Salazar y Molano. A efectos de ellos se utilizó la técnica de muestreo probabilístico de

selección aleatoria simple, quedando conformado por un total de 33 personas que han sido certificadas en Mentoría o Coaching por una empresa de consultoría y capacitación ubicada en el área metropolitana de Venezuela.

El instrumento propuesto por Salazar y Molano fue operacionalizado por los autores quedando compuesto por 27 ítems con escalamiento tipo likert con 5 alternativas de respuesta. El instrumento en cuestión recibió la validez de experto y dotado de confiabilidad por test y retest, posterior a la prueba piloto.

El análisis estadístico descriptivo de los resultados permitió determinar que el perfil de competencias real se asemeja al modelo propuesto por Salazar y Molano. Asimismo se pudo señalar que las competencias permitían a los coaches un buen desempeño al hallarse alienadas con la misión, visión y valores organizacionales, aunque no se contrastó ello mediante prueba de hipótesis.

La investigación de Da Silva y Rodríguez, si bien está relacionada al perfil de competencias de un "coach", guarda relación con algunos modelos por competencias gerenciales que han sido examinados para efectos de nuestro estudio, incluso el de Hellriegel. Es así que vemos competencias de trabajo en equipo, de logro de resultados y éticas, consideradas dentro de las competencias de autoadministración. Agregamos la investigación a nuestros antecedentes con la finalidad de examinar a mayor profundidad los instrumentos de competencias propuestos.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Sáenz (2010), desarrolló la tesis titulada "Modelo educativo para la formación de competencias genéricas en estudiantes de la carrera profesional técnica de administración bancaria y su interrelación con las competencias genéricas laborales exigidas por el mercado laboral bancario de Lima Metropolitana en el año 2009 a marzo 2010." Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

La investigación de Sáenz planteó determinar el modelo educativo que forme competencias genéricas en los estudiantes de institutos educativos especializados en la carrera profesional técnica de Administración Bancaria.

La población materia de esta investigación se conformó por un número total de 1025 de personas, entre las cuales podemos encontrar docentes, graduados, estudiantes y empleadores, que mediante el criterio de muestreo probabilístico y estratificado se decantó en una muestra total de 389 personas. Adicionalmente y para efectos de la investigación, fueron aplicados una escala actitudinal de competencias compuesta por 27 ítems con 4 alternativas de respuesta tipo likert, y fueron de utilidad la entrevista, análisis documental y la observación participante.

El actual modelo educativo de formación de estudiantes en la carrera profesional-técnica de Administración bancaria en las instituciones educativas de Lima Metropolitana, está basada primordialmente en la formación tradicional de conocimientos y habilidades técnicas sin modelo educativo formal, ni tecnología en la formación de competencias genéricas. Mediante el modelo estadístico de la correlación de Spearman fue factible identificar y

relacionar la efectividad del modelo por competencias propuesto y el requerido en el mercado laboral.

En el estudio realizado por Sáenz se afirma que la formación profesional-técnico es netamente tradicional, en la cual el maestro es el protagonista del proceso y el alumno un simple receptor de información. Consideramos que se utiliza un modelo de competencias bastante completo que comprende de manera similar al estudio que desarrollamos, un bagaje variado de competencias cuya formación resulta indispensable para el desempeño laboral. Quizás, por eso consideramos que en la investigación de Sáenz queda pendiente contrastar su modelo con alguna otra variable, bien pudiendo ser ésta el desempeño, u otra que permita vislumbrar con más claridad el impacto de las competencias en los estudiantes de Administración Bancaria.

Quispe (2008) puso en marcha la tesis titulada “*Diseño de un modelo de selección de magistrados del poder judicial en base a competencias laborales.*” Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

La investigación realizada por Quispe propuso sustanciales mejoras al sistema de reclutamiento y selección de Magistrados del Poder Judicial en base al enfoque de competencias laborales de tal manera que: a) se cuente con mejores jueces, b) que contribuya a incrementar los niveles de eficiencia y aceptación de la Administración de Justicia en el Perú y c) que se privilegien las evidencias objetivas de desempeño sobre criterios formalistas (como acumulación de certificaciones) o subjetivos (a partir de la impresión que se forma en las entrevistas de selección).

La población de esta investigación se conformó por el total de procesos de selección de magistrados judiciales desde el año

2000 hasta el año 2007, tomándose como muestra de la población todas las convocatorias a procesos de selección y nombramiento que se han desarrollado y culminado desde el año 2003 hasta el año 2007, no considerándose la tercera convocatoria del 2005. Para evaluar los procesos seleccionados se empleó en la investigación el análisis documental, para lo cual se recurrió a la información publicada en portales institucionales y en publicaciones impresas.

La adopción de un sistema de selección basado en competencias laborales debe llevar a adoptar un perfil en el que se consideren valores, competencias genéricas y competencias específicas, las cuales no deben configurarse en una lista difusa y ampulosa sino una relación pequeña pero que contenga valores, conocimientos, habilidades, experiencias y conductas distintivas y determinantes para administrar justicia y resolver controversias jurídicas.

Respecto al estudio llevado por Quispe, podemos decir que lleva a cabo una cuidadosa metodología, en la que, a partir del análisis documental y teorías de competencias laborales (Spencer y Spencer) logra diseñar el perfil del magistrado basado en competencias.

Consideramos necesario señalar sin embargo, que Quispe no enriquece el análisis documental mediante la aplicación de instrumentos actitudinales o psicométricos para la medición de competencias; y si bien sustenta ello en la rigidez del sistema administrativo judicial que impediría aplicar cambios institucionales significativos, nos parece que sí le hubiera permitido afinar el perfil, identificar qué competencias requieren de un mayor énfasis, y por tanto en cuál de ellas capacitar, partiendo del hecho de que en algún

punto de la investigación identifica y señala también la intervención de la capacitación basado en competencias laborales.

Mayurí (2008), planteó la investigación titulada "Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN." Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

En dicha investigación Mayuri se propuso determinar y evaluar de qué manera un programa de capacitación empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad ya mencionada. El estudio se desarrolló evaluando a un universo de 100 trabajadores a plazo indeterminado del FEBAN, el tamaño global de la muestra se determinó por conveniencia en 80 participantes capacitados en planeamiento estratégico, no se consideraron 20 trabajadores de los 100 en total, por ser personal de limpieza y mantenimiento.

Dada la naturaleza experimental de la investigación, la muestra anterior fue repartida en cuatro grupos aleatorios compuesta por 20 trabajadores. Solo en tres de los grupos se aplicó un proceso de capacitación experimental. Adicionalmente se aplicó un cuestionario autoadministrado sobre desempeño laboral compuesto por 12 ítems cuyas alternativas de respuesta eran del tipo likert.

Del análisis estadístico inferencial del Análisis de varianza (ANOVA) con un 95% de nivel de confiabilidad se demuestra que la capacitación aplicada al grupo experimental influye significativamente y de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores respecto de los otros grupos.

Después de analizar la tesis de Mayurí, se hizo evidente que la capacitación no es un proceso aislado e independiente, sino que está estrechamente ligado al desempeño de los trabajadores, por lo que se debe analizar su intervención y relación con las competencias de los trabajadores en una organización.

Cabe aclarar que, si bien Mayurí analiza la capacitación de manera experimental y correlacional con respecto al desempeño, debido a la gran cantidad de tesis y teorías que respaldan la relación entre las competencias (que resultan ser subyacentes a la persona) y el desempeño laboral, hemos decidido delimitar la capacitación analizando su intervención determinante en formación de competencias a fin de que se relacionan con el desempeño. Nuestro estudio de forma particular busca esclarecer la manera en que ocurre dicha dinámica entre las variables mencionadas.

Vallejos (2010) realizó la investigación "***La gestión de los recursos humanos por competencias en la Universidad Nacional de Cajamarca.***" Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.

El presente estudio realizado por Vallejos planteó como objetivo determinar el nivel de influencia de la gestión de recursos humanos por competencias, en el desempeño laboral del personal en la Universidad Nacional de Cajamarca. Para efectos de ello se tomó como muestra a 70 docentes, 12 administrativos y 7 auxiliares de la Facultad de Ingeniería de la universidad ya mencionada.

Con la finalidad de conocer y medir el nivel de competencias y desempeño laboral, fueron aplicadas entrevistas, análisis documental y un cuestionario autoadministrado. En el caso del último, la variable independiente de competencias se compuso de cinco subdimensiones, de las cuales parten 63 ítems, en tanto que el

de la variable independiente de desempeño se operacionalizó en seis dimensiones las cuales a su vez originaron 126 ítems. Para las guías de entrevista fueron utilizadas de forma similar las subdimensiones operacionalizadas para ambas variables, mientras que el análisis documental permitió recabar información relacionada a la gestión de recursos humanos instaurada de forma estatutaria en la universidad.

Mediante la prueba estadística del coeficiente de correlación de Pearson se encontró una correlación positiva muy alta entre la gestión por competencias de la Universidad Nacional de Cajamarca y el desempeño de su personal. Si puntualmente nos centramos en el desempeño del personal administrativo –que resulta de interés debido al tipo de personal que analizamos en nuestro caso– encontramos un 90.16% de correlación entre las variables, indicando una alta relación para la realidad objetiva del estudio.

Dentro de lo observado en la tesis de Vallejos, encontramos una metodología sumamente minuciosa, con una operacionalización quizás demasiado extensa. Lo que sí ha permitido la extensión de los instrumentos es medir apropiadamente la gestión de competencias y no el nivel de competencias como proponemos en el presente estudio. Es decir, han podido integrar la medición de competencias a sus procesos de recursos humanos y medir la efectividad con la que se encuentran integradas.

De una forma u otra se aprecia la importancia de la gestión por competencias, ya sea que la midamos intrínsecamente en nuestros colaboradores, o a través de indicadores que constaten la efectividad de integración en nuestros procesos de gestión de personal.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Competencias

Como es de notar las competencias laborales son uno de los modelos de competencias que, de acuerdo con Sagi-Vela (2004) éstas últimas vienen a ser un "conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro." (p.86). A continuación se aprecia el gráfico donde Sagi-Vela explica la interacción entre los elementos de competencias.

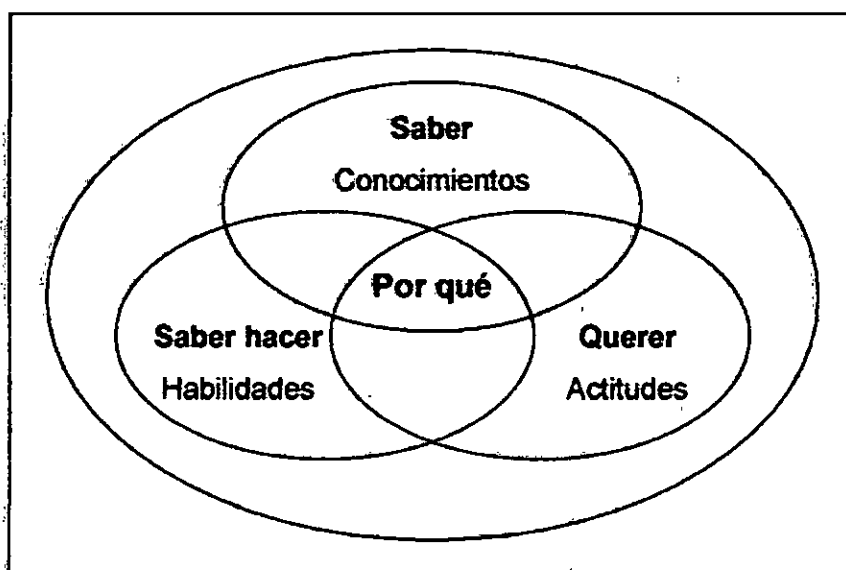


Figura 1. Dimensiones de las competencias. Fuente: Sagi-Vela, Luis (2004:86)

Los tres elementos observados al interceptarse dan origen a uno nuevo: el "por qué" pretendiendo de acuerdo a Sagi-Vela "reflejar que la persona, además de tener la competencia, tiene que dar sentido al trabajo que está desarrollando, tiene que conocer su finalidad, para que realmente su aportación produzca los resultados

óptimos." Asimismo, el autor propone dos clasificaciones para competencias:

Tabla 1
Primera clasificación de competencias según Sagi-Vela

Dimensión	Definición conceptual
Competencias técnicas	Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.
Competencias clave	Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. También llamadas competencias de conducta porque están fundamentalmente asociadas a habilidades que determinan conductas observables asociadas a la ejecución de la competencia.

Fuente: Sagi-Vela, Luis (2004:89)

Tabla 2
Segunda clasificación de competencias según Sagi-Vela

Dimensión	Definición conceptual
Competencias de gestión	Son las capacidades, los conocimientos profesionales y aptitudes que necesitan las personas que, por su situación en la empresa, tienen la misión de dirigir personas, gestionar recursos o liderar un sistema o proceso.
Competencias complementarias	Son las competencias técnicas o de gestión cuya adquisición y ejecución no es obligatoria para todos los integrantes de la profesión debido a su naturaleza de alta especialización o complementariedad de la profesión.
Competencias relacionales	Son las competencias que permiten al profesional relacionarse de forma apropiada con colaboradores, compañeros, proveedores, clientes u otros organismos externos.
Competencias directivas	Son las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias para establecer y conducir las políticas y estrategias de la empresa y lograr sus objetivos y su desarrollo.
Competencias generales	Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al trabajador a desarrollar su trabajo de acuerdo con los valores de la empresa.

Fuente: Sagi-Vela, Luis (2004:92)

El autor divide a las competencias en dos grandes grupos: competencias técnicas, que están ligadas al conocimiento mientras que las competencias clave a las habilidades y actitudes, sin embargo para facilitar su agrupación e identificación las desglosa en las cinco dimensiones de la segunda clasificación.

Otra definición de competencias es la de Boyatzis (1982) citado por Rábago (2010, p.24), quien hace hincapié en que dicha aseveración es una de las que mayor aceptación tiene, resaltando que "la competencias son características subyacentes, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". Este autor agrega además que dichas características subyacentes son de diferente naturaleza e incluyen cinco tipos de componentes:

Tabla 3
Componentes de las competencias según Boyatzis

Componente	Definición conceptual
Rasgos	Características físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción. Fundamentalmente son rasgos físicos y de personalidad.
Autoconcepto	Las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción.
Motivos	Deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras.
Conocimientos	Formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga.
Destrezas	Habilidades para realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales.

Fuente: Rábago, Eduardo (2010:24)

Para Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2002, p.78) competencia "es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación"

Al referirse a *característica subyacente* hace notar que la competencia es una parte compleja y totalmente profunda de la personalidad, y con el afán de simplificar su explicación lo proyecta en una representación gráfica con el modelo del iceberg donde dichas competencias pueden ser visibles (más fáciles de identificar) o no visibles (más difíciles de explicar). Las competencias están *causalmente relacionadas* porque de una u otra forma establecen una relación que originan el desempeño, mientras que *estándar de efectividad* significa que la competencia indica si algo se hace bien o mal.

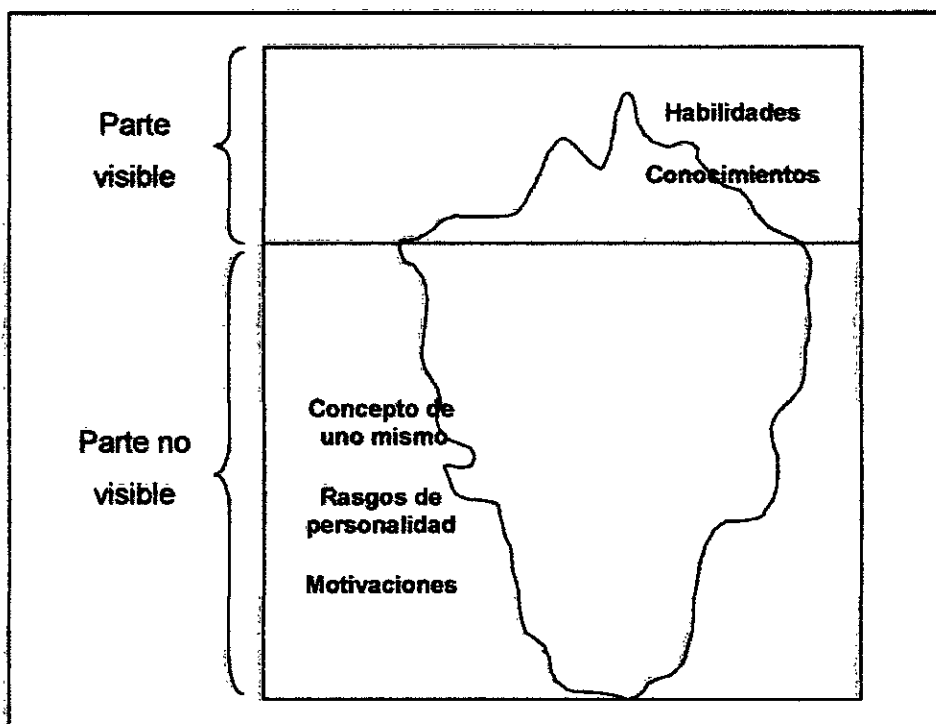


Figura 2. Modelo del iceberg. Fuente: Alles, Martha (2002:81)

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones hacen la selección de personal basándose en los conocimientos, habilidades, destrezas (competencias que están más en la superficie y son más fáciles de detectar) y piensan que los nuevos empleados poseen las

actitudes y valores, concepto de uno mismo y rasgos de personalidad (competencias que siguiendo el Modelo del iceberg, están debajo de la superficie y que son más difíciles de evaluar) y que pueden ser dejadas de lado. De acuerdo con Paredes (2002) citado por Alles (2002, p.84) "las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante la capacitación, las segundas resultan más difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas."

La importancia que progresivamente ha ido ganando el desarrollo e implementación de un sistema de competencias ha motivado profundizar los estudios relacionados a éstas y enriquecer los constructos teóricos, además de ello ha generado una perspectiva mejor orientada, donde se pone especial énfasis a la gama de competencias que deberán ser desarrolladas, las mismas que a su vez están en función a las actividades que se requieran ejecutar, el grado de responsabilidad que se tenga y el alcance de las decisiones tomadas por un determinado colaborador. El grado óptimo de desarrollo de una determinada competencia estará directamente relacionada con el perfil del puesto y con la proyección que se tiene de éste, por ende con las funciones desempeñadas en la labor diaria del trabajo. Se recalca así, que indirectamente existirá una necesidad latente por desarrollar paralelamente otras competencias que potencien el perfil del trabajador constituyendo así un bagaje de fortalezas.

Debido a la importancia y el deseo de conocer estas características intrínsecas se han gestado diversas teorías que describen los tipos de competencias, los cuales se complementan y enriquecen mutuamente, además de presentar puntos en común, por ello en la presente investigación se ha creído conveniente hacer

una compilación de estas teorías tomando el aporte de diferentes autores que han desarrollado significativos aportes teóricos en el campo de la administración de recursos humanos. Se clasifican las competencias de la siguiente forma:

a. Competencias emocionales

Las competencias emocionales que Jiménez (2007) define como:

"Una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz y superior en el trabajo. Nuestra inteligencia emocional determinará la capacidad potencial que dispondremos para aprender las habilidades prácticas, aunque el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias necesarias para triunfar en su trabajo, sino que está dotada para desarrollarlas." (p.90)

Además siguiendo y estando de acuerdo con los estudios de Goleman (1995) y McClelland (1973) se plantean cinco componentes básicos para trabajar.

Tabla 4
Componentes de las competencias emocionales

Componente	Definición conceptual
Autoconciencia	Se define como el conocimiento de nuestras emociones y sus efectos (positivos y negativos), puntos fuertes y débiles, así como la seguridad de nuestras capacidades
Autodominio	Definido como el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, lo cual agrupa autocontrol, confiabilidad e integridad
Automotivación	Es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos.
Empatía	Definida como la conciencia de los sentimientos necesidades y preocupaciones ajenas.
Habilidades sociales	Es la capacidad de inducir a los demás para que reaccionen en la forma que se desea. Son importantes la influencia, comunicación, resolución de conflictos.

Fuente: Jimenez, Patricio (2007:91)

b. Competencias profesionales

Definidas por Mínguez (2006) como "aquellas características intelectuales (cognitivas y emocionales) observables y medibles, que están relacionadas con el óptimo desempeño de un puesto de trabajo". (p.47)

Mínguez propone también una clasificación de competencias profesionales, subdividiendo éstas en tres componentes que brindan un enfoque en cuanto a la prioridad y orientación al mejor desarrollo.

Tabla 5
Componentes de las competencias profesionales

Componente	Definición conceptual
Competencias esenciales	Forman la metodología de cada empresa, lo que le diferencia de su competencia directa. Para la redacción de éstas se debe tener en cuenta los valores (características estables y duraderas que los empleados transmiten en todo momento) que la empresa quiere desarrollar en todo su personal
Competencias genéricas	Son las que sirven para toda la empresa e incluyen orientación al cliente, liderazgo, comunicación, orientación a los resultados, etc.
Competencias técnicas	Son las más fáciles de cambiar y desarrollar porque afectan a cada unidad orgánica.

Fuente: Mínguez, Andrés (2006:46)

c. Competencias gerenciales

Por otra parte Robbins et al. (2002) define a las competencias gerenciales como "un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente" (p.14). Es así que sostiene que las competencias gerenciales están constituidas por tres grupos de capacidades:

Asimismo, Hellriegel propone una clasificación de competencias gerenciales:

Tabla 7
Clasificación de competencias gerenciales según Hellriegel

Dimensión	Definición conceptual
Competencias comunicacionales	Es la capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que se facilite el mutuo entendimiento.
Competencias para la planeación y gestión	Implica decidir qué tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.
Competencias para el trabajo en equipo	Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son responsables de los resultados.
Competencias para la acción estratégica	Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.
Competencias multiculturales	Consiste en conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.
Competencias para la autoadministración	Es la competencia donde una persona se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

Fuente: Hellriegel, Don (2002:4)

d. Competencias laborales

Según Ducci (1997), citado por Ariza (2006, p.37) la competencia laboral "es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también —y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo".

Las competencias laborales vienen a ser el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que puestas en marcha en un empleo, se reflejan en resultados

concretos que coadyuvan al logro de objetivos de la organización, es decir que la competencia laboral se define como la capacidad que una persona tiene para realizar una actividad productiva, utilizando diversos recursos puestos a su disposición y bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad y probable éxito en el logro de los resultados.

Blanco (2007) muestra la clasificación que hace Spencer y Spencer de las competencias laborales en seis grupos:

Tabla 8
Clasificación de competencias laborales según Spencer y Spencer

Dimensión	Definición conceptual
Competencias de logro y acción	Son las competencias directamente relacionadas con la motivación y orientadas al comportamiento de una meta u objetivo.
Competencias de ayuda y servicio	Son las competencias relacionadas con la sensibilidad interpersonal, la empatía y la preocupación por el desarrollo de personas y equipos.
Competencias de influencia	Son las competencias vinculadas con la seguridad del personal y la necesidad de proyectar decisiones e ideas sobre otras personas
Competencias gerenciales	Son las competencias relacionadas con aquellos comportamientos propios del ejercicio directivo, como la visión o la toma de decisiones
Competencias cognoscitivas	Son las competencias relacionadas con el conocimiento y la información que una persona ha asimilado
Competencias de eficacia personal	Son las competencias referentes a las habilidades para desempeñar una determinada tarea.

Fuente: Blanco Prieto (2007:66)

El tipo de competencias que se utilizarán será una fusión entre el modelo de competencias gerenciales de Hellriegel et al. y el modelo de competencias laborales de Spencer y Spencer. En vista de que ambas engloban las competencias requeridas y que sirven como pilares para la optimización de la gestión empresarial, en este caso los colaboradores de Mok Perú S.A.C.

Para el uso del modelo de competencias gerenciales de Hellriegel era necesario realizar ciertos cambios y adaptar las competencias al objeto de estudio, que en esta investigación son los colaboradores de Mok Perú S.A.C. y no solamente la parte gerencial. Son tomadas en cuenta porque tal y como sostiene Londoño (2006) que "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 gerenciales." (p.41)

Las dimensiones del modelo de competencias laborales de Spencer y Spencer fue de utilidad para complementar todas aquellas competencias que se quieren abarcar en este estudio, puesto que toma aspectos que Hellriegel obvió, ya que su estudio está enfocado en mayor nivel a gerentes y potenciales gerentes. La comparación de dichos modelos se encuentra en el Anexo 8.

2.2.2. Desempeño

El término desempeño ha sido acuñado por un sinnúmero de autores, siendo orientado generalmente a connotaciones relacionadas con la efectividad, productividad, los resultados entre otras.

Willan y Velasco (2011) exponen que el desempeño es "[...] una actuación orientada a un resultado, es decir, algo observable, medible y dinámico, puesto que el desempeño es acción, y una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por una persona". (p.74)

Murphy (1990) citado por Salgado y Cabal (2011, p.2) lo define como "el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja".

Campbell et al. (1990) citado por Salgado y Cabal (2011, p.2) precisa que es "cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales".

- **Desempeño ocupacional**

Toro (1992) citado por Willman y Velasco (2011, p.74) define el desempeño ocupacional, éste explica que se relaciona a todas "las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo".

- **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es una variable multicausal donde intervienen los factores personales y de contexto. Cuando los factores de contexto tienen interacción con la tarea es donde se genera un resultado (desempeño).

Al analizar estos conceptos se puede afirmar que el desempeño es una secuencia de acontecimientos conductuales que pueden ser cognitivos, psicomotores o interpersonales, acontecimientos que son observables, medibles y dinámicos; y están orientados a resultados que se basan en las metas de la organización. El desempeño puede clasificarse de la siguiente forma:

a. Desempeño de tarea

Basándose en los estudios de Campbell sobre el desempeño, Borman y Motowidlo citado por Salgado y Cabal (2011, p.23) definen al desempeño de tarea como:

La pericia con la que los ocupantes de un puesto realizan actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos, actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización bien directamente como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales necesarios o servicios.

Según lo propuesto por estos autores el desempeño de tarea se encuentra vinculado, a las funciones y obligaciones del puesto, a los conocimientos necesarios, a las destrezas, habilidades y capacidades requeridas para una buena ejecución del mismo.

Tomando como referencia el estudio realizado en el Principado de Asturias, basándose en las investigaciones de Borman y Motowidlo, clasifican las dimensiones del desempeño de tareas en:

Tabla 9
Clasificación del desempeño de tarea

Dimensión	Definición conceptual
Capacidad de toma de decisiones	Capacidad de elegir entre varias alternativas posibles de acción de modo rápido y preciso. Esto implica conocer todas las posibles consecuencias y utilizar siempre como criterio de selección el cumplimiento de los objetivos.
Capacidad de organización y planificación	Capacidad de establecer estrategias correctas para el desempeño eficaz del puesto, mediante el agrupamiento de actividades, establecimiento de prioridades en la realización de las tareas, utilización óptima del tiempo y recursos con los que cuenta la organización.
Capacidad de resolución de problemas	Capacidad de solventar las incidencias o imprevistos que se presenten durante el desempeño del puesto de modo satisfactorio, incorporando soluciones creativas, rápidas y con satisfacción de las partes implicadas.
Conocimientos técnicos	Capacidad para actuar teniendo los conocimientos técnicos necesarios para realizar correctamente las funciones del cargo.

Fuente: Boletín Oficial del Principado de Asturias (2011:23)

Tabla 9
Clasificación del desempeño de tarea (Continuación)

Dimensión	Definición conceptual
Productividad	Capacidad para actuar generando resultados del trabajo tangibles en la entrega de productos excelentes y/o servicios eficaces y eficientes.
Capacidad de aprendizaje	Capacidad para actuar desarrollando estrategias de aprendizaje y adquirir nuevos conocimientos de modo rápido y eficiente.
Minuciosidad y responsabilidad	Capacidad para actuar con precisión en la realización de las funciones del puesto, utilizando todos los medios y procedimientos tanto materiales como personales para optimizar los resultados del trabajo propio.
Esfuerzo y perseverancia	Capacidad para actuar con insistencia y constancia en la consecución de las actividades u objetivos asignados.

Fuente: Boletín Oficial del Principado de Asturias (2011:23)

b. Desempeño contextual

De acuerdo a Borman y Motowidlo citado por Salgado (2011, p.25) definen al desempeño contextual como "las actividades organizadas, social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar".

También Borman y sus colegas (Borman, y cols., 2001; Penney y Borman, 2005) sugirieron que el desempeño contextual incluía actividades tales como: "desempeñar voluntariamente cometidos y asignaciones extras; persistir con esfuerzo y entusiasmo; ayudar y cooperar a otros; seguir las reglas organizacionales y procedimientos; apoyar a la Organización" (p.376).

Según Moreno (2001) citado por Costales (2009, p.138) manifiesta que "el desempeño en el contexto es altamente generalizable, sus dimensiones son aplicables a diferentes cargos, clases ocupacionales y organizacionales".

Es por esta razón que el desempeño contextual está bastante relacionado con los rasgos de personalidad, aptitudes, valores y creencias, las cuales repercuten en el desempeño. De forma complementaria es el desempeño por tareas el que está vinculado por la capacidad cognitiva que influye a través de conocimientos, destrezas y hábitos de trabajo en la realización de las actividades de cada uno de los puestos de trabajo. Se puede afirmar entonces que ambos tipos se complementan e inciden de una u otra forma en el desempeño laboral.

La clasificación de desempeño contextual propuesta por Borman y Motowidlo consta de tres dimensiones así como se explica en la siguiente tabla.

Tabla 10
Clasificación del desempeño contextual según Borman y Motowidlo

Dimensión	Definición conceptual
Ayuda a otros	Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales, informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales.
Vinculación organizacional	Representar a la organización eficazmente, defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma.
Desempeño más allá del puesto	Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización.

Fuente: Boletín Oficial del Principado de Asturias (2011:23)

Siguiendo la propuesta de clasificación de Borman y Motowidlo y el modelo realizado en el Principado de Asturias,

Salgado y Cabal clasifica las dimensiones del desempeño contextual en:

Tabla 11
Clasificación del desempeño contextual

Dimensión	Definición conceptual
Orientación a objetivos	Capacidad para actuar en base al establecimiento de objetivos y metas realistas orientadas a la actividad realizada en el área.
Iniciativa	Capacidad para actuar adoptando una actitud proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, mediante la asunción de nuevas responsabilidades e intuición en la ejecución las actividades laborales
Colaboración y cooperación con compañeros	Capacidad para actuar asertivamente con las personas del entorno de trabajo.
Comunicación y transmisión de conocimientos	Capacidad para actuar compartiendo con los demás compañeros el conocimiento personalmente adquirido.
Adaptabilidad	Capacidad para actuar adaptándose a las características cambiantes propias del ambiente laboral, mediante el manejo de situaciones críticas; de estrés laboral y la flexibilidad al trabajar con personas nuevas.

Fuente: Boletín Oficial del Principado de Asturias (2011:24)

En esta clasificación hemos incluido adaptabilidad en el desempeño contextual, a pesar de que Landy & Conte (2005) citados por Salgado y Cabal (2011) en base a la investigación realizada por Pulakos y colaboradores en el año 2000, la propone como una nueva dimensión o factor general del desempeño denominada "desempeño adaptativo" definiéndolo como la habilidad de ciertos trabajadores para adaptarse exitosamente a un ambiente laboral en constante cambio.

Incluimos la adaptabilidad como un factor influyente en el buen funcionamiento de las organizaciones, debido a que es imperativo que toda organización desarrolle la capacidad de adaptarse a su entorno cambiante, y más aún en la actualidad donde el cambio es constante e inexorable.

El desempeño adaptativo es abordado tanto en el desempeño contextual como en el desempeño de tarea, esto sucede por ejemplo en el caso de la solución creativa de problemas la cual está incluida dentro de lo que denominamos "capacidad de toma de decisiones" y "capacidad de resolución de problemas", desarrollados en el desempeño de tareas. De forma similar ocurre con el aprendizaje de tareas, tecnologías, procedimientos laborales cuya definición esta expresa en el desempeño por tarea específicamente en los conocimientos técnicos y capacidad de aprendizaje.

El manejo de emergencias o situaciones de crisis, el manejo de estrés laboral y la adaptabilidad interpersonal son los factores que consideramos pertinentes para el análisis de la adaptabilidad definida dentro del desempeño contextual debido a que ésta se vincula directamente con las reacciones, conductas de las personas (colaboradores) frente a situaciones cambiantes.

Después de analizar las dos propuestas (desempeño de tarea y de contexto) que permiten entender la composición y estructura del dominio del desempeño laboral, podemos aseverar que una característica resaltante del desempeño es su intencionalidad, es decir, el desempeño debe tener el propósito expreso de cumplir con los objetivos organizacionales. En tal sentido las conductas laborales de quienes componen el núcleo dinámico de cualquier organización, pueden manifestarse de manera favorable con los objetivos organizacionales o en contra de estos.

Estas conductas negativas que perjudican el buen rumbo de las organizaciones Sackett y DeVore (2001) las definen como "conductas contraproductivas, refiriéndose de esta manera a toda conducta intencional por parte de un miembro de la organización, vista por ésta como contraria a sus legítimos intereses."

Por otro lado Fox et al. (2005) citado por Salgado y Cabal (2011, p.34) las define como:

"Cualquier conducta intencional, realizada por un empleado que daña o pretende dañar a la organización o a los miembros de la organización, lo que incluye a los empleados y a los clientes o usuarios. Por tanto, se excluyen las conductas que no están bajo control del empleado o son casuales."

c. Desempeño a favor de la organización

Si bien existen conductas que van en contra dentro de la organización, también se pueden observar aspectos positivos que buscan desarrollar actividades en pro o beneficio de la organización y que se pueden definir como la secuencia de acontecimientos conductuales de los ocupantes de un puesto.

Estas conductas conciernen a la realización de actividades voluntarias en beneficio de los legítimos intereses de la organización, actividades en las que el trabajador muestra para con la empresa un compromiso e identificación con los valores, objetivos y visión compartida que se maneja en conjunto por todas las áreas.

Específicamente el desempeño a favor de la organización implica la generación de resultados organizacionales cuantificables y medibles respecto al mantenimiento del rendimiento laboral, de la calidad del trabajo, uso adecuado del tiempo, de recursos laborales, adecuado manejo de la información, asistencia al trabajo

Tabla 12
Clasificación del desempeño a favor de la organización

Dimensión	Definición conceptual
Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral	Capacidad para actuar cumpliendo las actividades, tareas y funciones propias del puesto en términos de la ejecución de lo que ha sido encomendado, mediante la autonomía respecto a la supervisión continua y el ajuste voluntario ante el bajo rendimiento.
Discrecionalidad	Capacidad de los colaboradores de un área para actuar cautelosamente respecto al manejo de información y las opiniones.
Uso adecuado de los recursos laborales	Capacidad para actuar manteniendo el buen estado todos los materiales y recursos puestos a su disposición para la realización de actividades utilizándolos bajo las normas existentes y siempre de acuerdo a la buena fe.
Asistencia al trabajo	Capacidad para actuar usando el tiempo de la jornada laboral de acuerdo a las normas y de modo eficiente, mediante la demostración de no abandono voluntario de las responsabilidades, tareas y deberes del puesto y la puntualidad.
Compromiso con la organización	Capacidad para actuar identificándose con los objetivos y valores de la organización.

Fuente: Boletín Oficial del Principado de Asturias (2011:24)

Para abordar el desempeño tomaremos la clasificación que hacen Borman y Motowidlo, quienes lo dividen en desempeño por tareas y contextual. La tercera dimensión tomada es la que se obtuvo a través de la investigación realizada en el Principado de Asturias por Salgado y Cabal, el desempeño a favor de la organización.

2.2.3. Capacitación

De acuerdo con Robbins et. al. (2002) la capacitación "es una experiencia de aprendizaje, porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore su capacidad para desempeñar su trabajo. Por ello, la capacitación implica cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el

comportamiento" (p.198). La capacitación lleva e incentiva a los colaboradores a trabajar más; sabiendo que aquel que entiende su puesto demuestra una mejor predisposición al trabajo, y el hecho de que la alta dirección invierta recursos en una capacitación porque confía en las competencias de su personal, les brinda seguridad y los hace sentir valorados, que son tomados en cuenta.

Por otro lado, Siliceo (2004) menciona que la capacitación "consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (p.24)

Además afirma que "La capacitación y el desarrollo aplicado en la empresa deben concebirse como modelos de educación para lo cual es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales".

La capacitación es un instrumento que instruye y desarrolla sistemáticamente, colocando así a cualquier individuo en circunstancias de competitividad, reduciendo significativamente la inacción; al complementar su desarrollo e incrementar sus competencias, se gesta el perfeccionamiento, por lo que la capacitación no solo debe orientarse al aprendizaje (saber) de los individuos sino también al hacer.

Por todo lo mencionado anteriormente la capacitación no puede ser concebida simplemente como un medio de aprendizaje para el uso de instrumentos, cifras y sistemas, puesto que ello robotizaría al empleado y limitaría su creatividad, iniciativa y capacidad de desarrollo.

El trabajo realizado por Siliceo representa un aporte significativo que orienta los esfuerzos hacia la consolidación de un modelo de capacitación integral, que forme y transmita la cultura de productividad, a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia y ahorro donde cada uno de los colaboradores estén involucrados y formen parte del crecimiento organizacional, personal y social.

Rodríguez (2007) señala que la capacitación de personal es “un proceso que se relaciona con un mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización”. (p.252)

Dicho autor también señala que la importancia de la capacitación no se puede subestimar, “...con frecuencia los directivos consideran que es viable siempre y cuando se tengan tiempos de bonanza, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos, visión que trae problemas a largo plazo.” Rodríguez clasifica la capacitación en tres dimensiones que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 13
Clasificación de capacitación según Rodríguez, Joaquín

Dimensión	Definición conceptual
Capacitación para el trabajo	Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
Capacitación en el trabajo	La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.
Desarrollo	Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

Fuente: Rodríguez, Joaquín (2007:254)

Estas tres dimensiones señaladas son las que tomaremos en cuenta para la investigación, las dos primeras dimensiones se refieren a cómo se van desarrollando los conocimientos y habilidades, siendo la capacitación para el trabajo la que más se realiza en la organización, puesto que se tiene especial cuidado para instruir a la nueva persona en las funciones que realizará día con día.

2.2.4. Marco conceptual

Las definiciones, opiniones y aportes de diversos investigadores y estudiosos, nos llevan a hipotetizar que existe una gran relación entre las competencias laborales con las que cuenta un trabajador y el desempeño que éste tiene y tendrá en su puesto de trabajo. Para la presente investigación tomamos las competencias laborales como factor base de correlación con el desempeño laboral, además del importante rol que cumple la capacitación para el mejoramiento de aptitudes y actitudes de los colaboradores de la empresa, sabiendo que estas mejoras deben ser sostenibles en el tiempo y medibles en cuanto a su progreso.

Toda persona cuenta con competencias, pero desarrolladas en diferentes niveles, la cuestión está en saber acrecentarlas para un desarrollo efectivo en cualquier campo. Desde la perspectiva de Sagi-Vela las competencias presentan una gran influencia en el desempeño laboral, ya que la primera permite el desarrollo de la eficacia y eficiencia en las funciones del puesto que se ocupa, asegurando su buen logro.

Como Alles (2002) señala, "las competencias generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo que puede tener distintas características. Para el desempeño en un puesto se

requerirá una cierta cantidad de competencias logrando un talento superior.” (p.57)

Dentro de la misma definición de competencias que dan Spencer y Spencer, se puede observar que dicho concepto atribuye al desarrollo de éstas el logro de un estándar de efectividad y un buen desempeño. Pero para poder medir el desempeño que tienen los trabajadores dentro de su puesto de trabajo se debe hacer una evaluación.

Esta evaluación del desempeño es quizá una de las herramientas administrativas más importantes junto con la selección de personal, cuya finalidad es descubrir lo que se ha hecho bien para felicitarlo, y también lo que se ha hecho mal para analizarlo y poder mejorarlo en el futuro.

Las características subyacentes como bien definen Spencer y Spencer, siendo más fáciles de detectar en algunas personas, y en otras no tan visibles (aunque se pueda llegar a identificarlas por el comportamiento en diversas situaciones), están causalmente relacionadas con una performance superior. Incluso presentan una clasificación de competencias según el criterio de desempeño laboral y cuyas dimensiones se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 14
Clasificación de competencias según Spencer y Spencer

Dimensión	Definición conceptual
Competencias de punto inicial	Son características esenciales (generalmente conocimientos, habilidades básicas) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
Competencias diferenciales	Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Es la orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es decir una competencia que diferencia.

Fuente: Martha Alles (2002:87)

En relación con esta clasificación se infiere que las competencias de punto inicial son competencias base que ayudarán a los colaboradores de algún área a cumplir con las funciones de su trabajo, pero sin ir más lejos, es decir no asumen el compromiso de desarrollo tanto personal como grupal, evidenciando el poco desarrollo de competencias laborales. En el caso de las competencias diferenciales son las que permiten distinguir a quienes realizan sus tareas eficaz y eficientemente, así como los objetivos que se plantean presentando sin lugar a dudas un desarrollo de competencias y por ende un mayor desempeño laboral.

Si bien es cierto que para esta teoría las competencias laborales constituyen el factor base para el desempeño laboral, no es el único, otro de los factores que interviene en el buen desempeño es la variable capacitación considerada para efectos del presente estudio como otra variable fundamental.

Desde la perspectiva de Rodríguez la capacitación del personal busca el mejoramiento continuo no solo de las aptitudes, sino también de las actitudes de los trabajadores propiciando así la integración entre ellos y un clima organizacional favorable. Es de notar que la capacitación no es un proceso aislado e independiente, sino que está estrechamente vinculado con las competencias y por tanto con el desempeño, generando altos índices de éste reflejándose en el conocimiento y práctica alcanzada.

2.2.5. Definiciones operacionales

a. Competencias laborales

Conjunto de competencias comunicacionales, para el logro de resultados, trabajo en equipo, y autoadministración a través de las cuáles los colaboradores de Mok Perú S.A.C. desarrollan conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes útiles para un efectivo desempeño en distintos puestos y organizaciones.

b. Desempeño laboral

Es una secuencia de acontecimientos conductuales en la gestión administrativa que pueden ser cognitivos, psicomotores o interpersonales que son observables, medibles y dinámicos; estando orientados a resultados que se basan en las metas institucionales de Mok Perú S.A.C.. Se compone de desempeño por tareas, contextual y a favor de la organización.

c. Capacitación

Es un proceso que se relaciona con un mejoramiento y el crecimiento de las actitudes y aptitudes de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. a través de la capacitación para el trabajo, en el trabajo y el desarrollo.

2.3. Mok Perú S.A.C.

2.3.1. Reseña histórica

Multiservicios ok (Mok), es una empresa que ha ido creciendo a lo largo de los años. A través de su propuesta de

asistencia integral espera transformarse en la empresa líder en aumentar los ingresos mensuales por cliente de sus Sponsor.

En 1995 se crea la empresa Prever, que es la primera empresa chilena experta en Planes Integrales de Servicios Funerarios "Pre-Need", para que un año después llegue al mercado chileno "Mondial Assistance", que es la empresa filial de AGF Allianz, empresa líder en asistencias de todo tipo.

Es en el 2006 donde se consolida Grupo Mok junto a Prever y Mondial Assistance, incorporando nuevos servicios como los de garantía extendido, liquidaciones de seguros y procesamientos de pago, siendo el nuevo foco estratégico el constituirse como la empresa líder en valor agregado para los clientes de las grandes empresas, a través de una oferta integrada de servicios a las personas y sus bienes.

Para el 2009 Grupo Mok adquiere CallSouth, empresa líder en venta telefónica de planes de seguros y servicios a personas, para así lograr consolidar la oferta integral de servicios a grandes empresas. Y para el 2011 inicia su expansión internacional creando Mok Perú para apoyar a las principales cadenas de comercio e impulsar la industria de Seguros y Servicios Masivos para los clientes de las grandes empresas. Este paso a la internacionalización se nutre aún más con la creación de Mok Colombia, manejando las cuentas de Servicio de gas en asistencia Hogar y de Garantía Extendida.

2.3.2. Misión

En Mok Perú S.A.C. creamos soluciones integrales e innovadoras, para que puedas satisfacer todas las necesidades de tus consumidores, fidelizándolos y sumándole valor a tu empresa. Contamos con todas las herramientas fundamentales a la hora de proyectar un aumento en los ingresos de tu empresa.

- **¿Cómo?** Como lo necesiten. Integrando en forma creativa las soluciones que tú necesites para tus consumidores.
- **¿Cuándo?** Cuando sea. La cultura de servicio de Mok nos impulsa a estar siempre disponibles.
- **¿Dónde?** Donde sea. Nuestro liderazgo en Chile nos permitió internacionalizar nuestros servicios para estar donde están tus consumidores.

2.3.3. Visión

Ser reconocido por nuestros clientes en América Latina como la empresa líder para aumentar sus ingresos mensuales por cliente. Aumentar sus ingresos y fidelizar a sus clientes utilizando de la mejor manera las herramientas existentes para su empresa.

2.3.4. Pilares

Los valores que priorizamos en Grupo Mok para satisfacer de la mejor manera a nuestros clientes son los siguientes:

a. Proactividad

Sentido de la urgencia y empatía: Para entender y atender las necesidades de nuestros clientes y las personas.

b. Compromiso a largo plazo y trabajo en equipo

Para hacer mantener y crecer nuestra relación en el tiempo.

c. Acuerdo de mutua conveniencia

Para crear una dinámica en la que todos los relacionados obtengan una ganancia.

d. Orientación al cliente y sus objetivos

Innovar soluciones que ayuden a lograr sus objetivos.

e. Calidad de servicio

Estándares de calidad que potencien la percepción de nuestro cliente por parte de sus clientes.

2.3.5. Evaluación de desempeño

Mok Perú cuenta con un modelo de evaluación por competencias establecido por la sede central en Chile y aprobado por la gerencia general en Perú. Esta evaluación debe ser aplicada al 100% de los colaboradores, cuyas competencias son medidas de acuerdo al tipo de cargo: Administrativo, líderes Mok y comerciales.

Tabla 15

Modelo de evaluación de desempeño por competencias Mok Perú

Tipo de cargo	Competencia	Descripción
Administración	Calidad y destreza de la labor	Mide la cantidad de trabajo desarrollado en el período en relación a las tareas encomendadas, así como el adecuado cumplimiento de ellas en el tiempo. Agrega valor a través de soluciones originales e innovadoras y las entrega en forma anticipada. "Cumple con lo que promete".
	Asistencia y puntualidad	Mide la permanencia en el lugar de trabajo en horarios establecidos por contrato, el cumplimiento de los horarios de inicio y término de jornada laboral, cumplimiento de horarios de asistencia a reuniones y tiene disponibilidad para responder a requerimientos e imprevistos fuera del horario normal.
	Compromiso organizacional	Evalúa el sentido de pertenencia y el grado de compromiso con la empresa, su misión y valores.
	Rapidez de aprendizaje y disposición al cambio	Evalúa la disposición de aprender constantemente de la propia experiencia y de los demás colaboradores, así como del esfuerzo constante efectuado para mejorar habilidades y conocimientos a través de entrenamiento formal o por otros medios.
	Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Mide la capacidad para integrarse a trabajar con otras personas, mostrando una conducta de colaboración y complemento con los demás miembros de su equipo de trabajo y otros colaboradores de la empresa.
	Alineación valores MOK	Define el correcto actuar del trabajador en todos los ámbitos laborales. Mide la capacidad de hallar formas para hacer lo correcto y conveniente para la organización.
Líder MOK	Productividad personal	Mide la cantidad de labores realizadas correctamente en parámetros de tiempo previamente definidos.
	Liderazgo	Mide la capacidad de dirección de equipo hacia los buenos resultados por lo que su área se encuentra innovando y estableciendo casos de éxito constante.
Comerciales	Productividad comercial	Evalúa la rapidez en entrega de quehaceres, proyectos o implementaciones, mientras que su capacidad de gestión permite obtener resultados de calidad.
	Orientación a los resultados	Mide la orientación de los colaboradores a entregar soluciones y mejores resultados, nada logra impedir el éxito de sus proyectos.
	Habilidad de negociación	Evalúa la capacidad de comunicación, donde continuamente trata de persuadir a sus clientes en beneficio de las partes y no de posiciones personales.

Fuente: Sistema de evaluación de Personal Mok 2015

2.3.6. Organigrama

La representación gráfica de la estructura de Mok Perú S.A.C. como ya se ha mencionado anteriormente está compuesta por seis áreas base: Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Plataforma, tal y como lo señala el Gráfico 2.3.

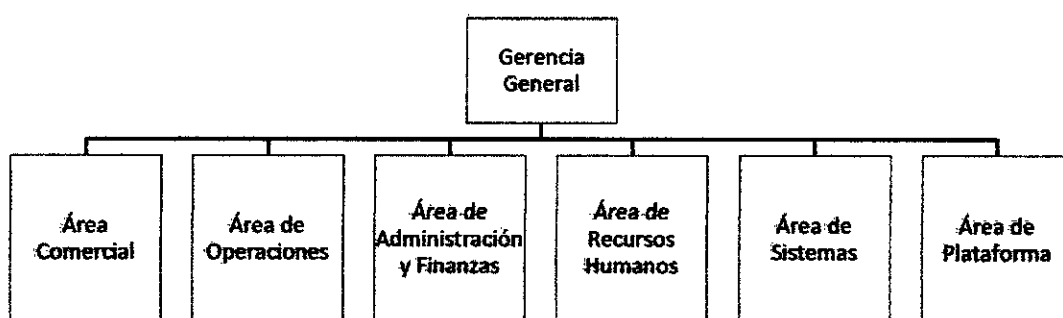


Figura 3. Organigrama Mok Perú S.A.C.

2.4. Definiciones de términos básicos

Adaptabilidad: Capacidad para actuar adaptándose a las características cambiantes propias del ambiente laboral, mediante el manejo de situaciones críticas; de estrés laboral y la flexibilidad al trabajar con personas nuevas.

Autoconciencia: Se define como el conocimiento de nuestras emociones y sus efectos (positivos y negativos), puntos fuertes y débiles, así como la seguridad de nuestras capacidades

Automotivación: Es el conjunto de tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos.

Capacidad de organización y planificación: Capacidad de establecer estrategias correctas para el desempeño eficaz del puesto, mediante el agrupamiento de actividades, establecimiento de prioridades en la realización de las tareas, utilización óptima del tiempo y recursos con los que cuenta la organización.

Capacidad de toma de decisiones: Capacidad de elegir entre varias alternativas posibles de acción de modo rápido y preciso. Esto implica conocer todas las posibles consecuencias y utilizar siempre como criterio de selección el cumplimiento de los objetivos.

Capacitación en el trabajo: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

Capacitación para el trabajo: Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.

Capacitación: Es una experiencia de aprendizaje, porque pretende producir cambios relativamente permanentes en los empleados, de modo que mejore su capacidad para desempeñar su trabajo. Por ello, la capacitación implica cambiar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o el comportamiento.

Competencias clave: Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. También llamadas competencias de conducta porque están fundamentalmente asociadas a habilidades que determinan conductas observables asociadas a la ejecución de la competencia.

Competencias complementarias: Son las competencias técnicas o de gestión cuya adquisición y ejecución no es obligatoria para todos los integrantes de la profesión debido a su naturaleza de alta especialización o complementariedad de la profesión.

Competencias comunicacionales: Es la capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que se facilite el mutuo entendimiento.

Competencias de gestión: Son las capacidades, los conocimientos profesionales y aptitudes que necesitan las personas que, por su situación en la empresa, tienen la misión de dirigir personas, gestionar recursos o liderar un sistema o proceso.

Competencias directivas: Son las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias para establecer y conducir las políticas y estrategias de la empresa y lograr sus objetivos y su desarrollo.

Competencias emocionales: Una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz y superior en el trabajo. Nuestra inteligencia emocional determinará la capacidad potencial que dispondremos para aprender las habilidades prácticas, aunque el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias necesarias para triunfar en su trabajo, sino que está dotada para desarrollarlas.

Competencias generales: Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al trabajador a desarrollar su trabajo de acuerdo con los valores de la empresa.

Competencias gerenciales: Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente.

Competencias laborales: Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Competencias multiculturales: Consiste en conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.

Competencias para el trabajo en equipo: Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son responsables de los resultados.

Competencias para la acción estratégica: Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.

Competencias para la autoadministración: Es la competencia donde una persona se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

Competencias para la planeación y gestión: Implica decidir qué tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.

Competencias profesionales: Características intelectuales (cognitivas y emocionales) observables y medibles, que están relacionadas con el óptimo desempeño de un puesto de trabajo.

Competencias relacionales: Son las competencias que permiten al profesional relacionarse de forma apropiada con colaboradores, compañeros, proveedores, clientes u otros organismos externos.

Competencias técnicas: Las competencias técnicas son las relativas a los aspectos operativos de la empresa, se refieren a la aplicación de conocimientos y métodos específicos a tareas concretas.

Competencias técnicas: Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.

Desarrollo: Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

Desempeño contextual: Las actividades organizadas, social y psicológicamente en el que el núcleo técnico tiene que funcionar.

Desempeño ocupacional: Las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman el puesto de trabajo.

Desempeño: Cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales.

Destrezas: Habilidades para realizar determinadas tareas. Fundamentalmente son destrezas físicas y mentales.

Discrecionalidad: Capacidad de los colaboradores de un área para actuar cautelosamente respecto al manejo de información y las opiniones.

Habilidades conceptuales: Las habilidades conceptuales se requieren para poder ver la complejidad de las operaciones de la organización como un todo y para resolver problemas. La importancia y complejidad de los problemas aumentan a medida que se ocupan puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

Habilidades sociales: Las habilidades sociales son las actitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva tales como las habilidades de comunicación, negociación, etc.

Iniciativa: Capacidad para actuar adoptando una actitud proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, mediante la asunción de nuevas responsabilidades e intuición en la ejecución las actividades laborales

Mantenimiento del rendimiento laboral: Capacidad para actuar cumpliendo las actividades, tareas y funciones propias del puesto en términos de la ejecución de lo que ha sido encomendado, mediante la autonomía respecto a la supervisión continúa y el ajuste voluntario ante el bajo rendimiento.

Orientación a objetivos: Capacidad para actuar en base al establecimiento de objetivos y metas realistas orientadas a la actividad realizada en el área.

Productividad: Capacidad para actuar generando resultados del trabajo tangibles en la entrega de productos excelentes y/o servicios eficaces y eficientes.

Vinculación organizacional: Representar a la organización eficazmente, defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma.

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Variables de la investigación

3.1.1. Variable 1

X: Competencias laborales

X₁: Competencias comunicacionales

X₂: Competencias de acción y obtención de resultados.

X₃: Competencias para el trabajo en equipo

X₄: Competencias para la autoadministración

3.1.2. Variable 2

Y: Desempeño laboral

Y₁: Desempeño de tarea

Y₂: Desempeño contextual

Y₃: Desempeño a favor de la organización

3.1.3. Variable 3

Z: Capacitación

Z₁: Capacitación para el trabajo

Z₂: Capacitación en el trabajo

Z₃: Desarrollo

3.1.4. Variables mediadoras

M₁: Área a la que pertenece

M_{1.1}: Comercial

M_{1.2}: Operaciones

M_{1.3}: Administración y Finanzas

M_{1.4}: Recursos Humanos

M_{1.5}: Sistemas

M_{1.6}: Plataforma

3.2. Hipótesis

3.2.1. Hipótesis general

H₀: "Existe relación positiva entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C."

H₀: "No existe relación positiva entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C."

3.2.2. Hipótesis específicas

H₁: "Las competencias comunicacionales se relacionan de forma positiva con el desempeño laboral"

H₀: "Las competencias comunicacionales no se relacionan de forma positiva con el desempeño laboral"

H₂: "El desarrollo de competencias para el trabajo en equipo se relaciona de forma positiva con desempeño laboral"

H₀: "El desarrollo de competencias para el trabajo en equipo no se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral"

H₃: "La capacitación en el trabajo se relaciona de forma positiva con las competencias laborales"

H₀: "La capacitación en el trabajo no se relaciona de forma positiva con las competencias laborales"

H₄: "La capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral"

H₀: "La capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está más relacionada con el desempeño laboral"

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

Aplicada, descriptiva y correlacional. Es aplicada porque como consecuencia de la presente investigación se propondrá que el estudio sirva para mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores de Mok Perú S.A.C., dando una solución concreta a sus problemas a través de la implementación de lineamientos de evaluación de desempeño con vigencia planteados en el Anexo 10.

Es descriptiva porque a partir de la recolección de datos por medio de la observación, entrevistas preliminares y encuestas, se va a clasificar cada una de las variables de estudio para finalmente analizarlas e interpretarlas, caracterizando el nivel de competencias, desempeño y capacitación existentes en la cada una de las áreas de estudio.

Es correlacional porque su construcción se centra en establecer la relación que existe entre las variables de estudio: competencias, capacitación y desempeño en cada una de las áreas de Mok Perú S.A.C.

4.2. Diseño de la investigación

No experimental transversal. Es no experimental porque no se manipulan las variables deliberadamente, solo se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y es transversal porque la recolección de datos y análisis de correlación se da en un tiempo único.

4.3. Población

Se cuenta con una población de 50 colaboradores que realizan tareas de carácter administrativo a nivel táctico y/u operacional: seis colaboradores del área Comercial, once colaboradores del área de Operaciones, cuatro colaboradores del área de Administración y Finanzas, seis colaboradores del área de Recursos Humanos, cuatro colaboradores del área de Sistemas y diecinueve colaboradores del área de plataforma, dado el tamaño reducido de la población se ha considerado pertinente estudiarla en su totalidad.

4.4. Método

Es hipotético-deductivo e inductivo. Hipotético-deductivo porque la investigación partió de la observación del problema que se presenta en Mok Perú S.A.C.; ante éste, se formularon hipótesis para explicar el mismo, encontrar una solución lógica y verificarlas mediante la experiencia.

Es inductivo porque a través de la observación de hechos de forma libre y sin prejuicios, de los materiales documentales como la matriz de evaluación de desempeño y las entrevistas no estructuradas que se hicieron se pudo afinar y profundizar nuestra idea de estudio.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas

- a. Escalas Actitudinales
- b. Entrevista semi-estructurada.

4.5.2. Instrumentos

a. Guía de encuesta: **Competencias laborales MOK**

Mediante la Escala tipo Likert se ha construido este instrumento con la finalidad de medir las competencias laborales generales de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. (38 ítems), medida a través de las siguientes cuatro dimensiones: Competencias comunicacionales (3, 6, 9, 13, 16, 17, 20, 23, 29 y 32), Competencias para el logro de resultados (8, 15, 30, 31, 34 y 35), Competencia para el trabajo en equipo (1, 2, 5, 24, 25, 33 y 37) y Competencias de autoadministración (4, 7, 10, 11, 12, 14, 18, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 36 y 38), según el área a la que pertenece (comercial, operaciones, administración y finanzas, recursos humanos, sistemas y plataforma). Para la calificación se tendrá en cuenta lo establecido en la Tabla 16

Tabla 16
Calificación de la escala competencias laborales MOK

Intervalo	Calificación	Interpretación
1.00 – 1.80	1	Pésimo
1.81 – 2.60	2	Malo
2.61 – 3.40	3	Regular
3.41 – 4.20	4	Bueno
4.21 – 5.00	5	Excelente

Tabla 17 (Competencias laborales)

Ficha Técnica 1

Nombre	Escala de competencias laborales MOK
Autor (és)	CARMONA GALLARDAY, Norma; GAUDRY CASTAÑEDA, Jean; QUISPE BERROCAL, Yohanna
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú.
Bases teóricas	Teoría de competencias gerenciales (Hellriegel, et. al.) y Teoría de competencias laborales (Spencer Spencer)
Versión	Primera
Sujetos de aplicación	Colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. según el área a la que pertenecen.
Tipo de administración	Autoadministrada individual y colectiva.
Edad de aplicación	A partir de los 20 años.
Duración	De 6 a 10 minutos aproximadamente.
Normas de Puntuación	Específica por tipo de competencias laborales. Puntuación global estimada mínima de 38 y máxima de 190. Contiene afirmaciones positivas (ítems) con 5 alternativas (opciones) de respuesta de acuerdo a lo establecido en el Anexo 3.
Significación	Exploración, medición y determinación de los tipos de competencias laborales en los colaboradores de Mok Perú S.A.C.
Campo de Aplicación	Diagnóstico y desarrollo personal laboral.
Validez	Validez de contenido. Representa en sus ítems todas las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la variable concordante con la Teoría de competencias gerenciales (Hellriegel, et. al.) y Teoría de competencias laborales (Spencer Spencer). Además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido tras la evaluación de los seis expertos y la aplicación de la fórmula del coeficiente de Kuder Richardson se obtuvo un nivel de 0.79, una categoría de confiabilidad alta.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach. Se obtuvo una confiabilidad de 90.2%.
Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con cada una de las áreas la fecha y hora en que se aplicaría la escala de competencias laborales, asumiendo el compromiso para tal efecto. En la fecha prevista se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones cuando fue necesario y recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems.
Normas interpretativas	Calificación. Acorde con las Tabla 16, se califican cada uno de los cuestionarios aplicados, sumando y colocando el puntaje para cada tipo de competencia laboral. Interpretación. Se obtienen los valores de cada tipo de competencia laboral, otorgándosele a cada colaborador las siguientes categorías: pésimo, malo, regular, bueno y excelente. Quedando el instrumento listo para su evaluación por áreas mediante la tabulación, el análisis descriptivo y prueba de la hipótesis.

La validez de contenido del instrumento por opinión de seis expertos de acuerdo al Anexo 6 es de 78,7%, correspondiéndole un nivel alto de acuerdo a la aplicación de la fórmula del Coeficiente de Kuder – Richardson:

Coeficiente de Kuder - Richardson

$$C = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{p * q}{S^2} \right)$$

Donde:

- K*: Número de reactivos en la prueba
- p*: proporción de personas que contestaron correctamente a un reactivo
- q*: 1 – *p*
- S*²: Varianza muestral de la prueba

Para hallar la confiabilidad de este instrumento como se muestra en la Ficha técnica 1 se utilizó el Alfa de Cronbach que asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Este instrumento tiene una confiabilidad muy alta, específicamente de 90.2% habiendo entrado a la medición los 38 ítems o reactivos.

Tabla 18
Confiabilidad para escala de competencias laborales MOK

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	38

b. Guía de encuesta: Desempeño laboral MOK

Mediante la Escala de Likert se ha construido este instrumento con la finalidad de medir el desempeño laboral general de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. (42 ítems), medida a través de las siguientes 3 dimensiones: Desempeño de tareas (1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 17, 19, 22, 23, 28, 30, 31, 32, 35, 37, 41 y 42), Desempeño contextual (6, 16, 18, 20, 24, 26, 27, 29, 33, 34, 38 y 39) y Desempeño a favor de la organización (8, 10, 12, 13, 21, 25, 36 y 40), según el área a la que pertenece (comercial, operaciones, administración y finanzas, recursos humanos, sistemas y plataforma). Para la calificación se tendrá en cuenta lo establecido en la Tabla 19

Tabla 19
Calificación de la escala desempeño laboral MOK

Intervalo	Calificación	Interpretación
1.00 – 1.80	1	Pésimo
1.81 – 2.60	2	Malo
2.61 – 3.40	3	Regular
3.41 – 4.20	4	Bueno
4.21 – 5.00	5	Excelente

Tabla 20 (Desempeño laboral)

Ficha Técnica 2

Nombre	Escala de desempeño laboral MOK
Autor (es)	CARMONA GALLARDAY, Norma; GAUDRY CASTAÑEDA, Jean; QUISPE BERROCAL, Yohanna
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú.
Bases teóricas	Modelo de Borman y Motowidlo (desempeño de tareas y contextual) y el modelo desarrollado por el Principado de Asturias (desempeño a favor de la organización).
Versión	Primera
Sujetos de aplicación	Colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. según el área a la que pertenecen.
Tipo de administración	Autoadministrada individual y colectiva.
Edad de aplicación	A partir de los 20 años.
Duración	De 6 a 10 minutos aproximadamente.
Normas de Puntuación	Especifica por tipo de desempeño. Puntuación global estimada mínima de 42 y máxima de 210. Contiene afirmaciones positivas (items) con 5 alternativas (opciones) de respuesta de acuerdo a lo establecido en el Anexo 4.
Significación	Exploración, medición y determinación de los tipos de desempeño laboral en los colaboradores de Mok Perú S.A.C.
Campo de Aplicación	Diagnóstico y desarrollo personal laboral.
Validez	Validez de contenido. Representa en sus ítems todas las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la variable concordante con el modelo de Borman y Motowidlo y el modelo de estudio del Principado de Asturias (desempeño a favor de la organización). Además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido tras la evaluación de los seis expertos y la aplicación de la fórmula del coeficiente de Kuder Richardson se obtuvo un nivel de 0.75, una categoría de confiabilidad muy alta.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach. Se obtuvo una confiabilidad de 91.8%.
Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con cada una de las áreas la fecha y hora en que se aplicaría la escala de desempeño laboral, asumiendo el compromiso para tal efecto. En la fecha prevista se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones cuando fue necesario y recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems.
Normas interpretativas	Calificación. Acorde con las Tabla 19, se califican cada uno de los cuestionarios aplicados, sumando y colocando el puntaje para cada tipo de desempeño. Interpretación. Se obtienen los valores de cada tipo de desempeño, otorgándosele a cada colaborador las siguientes categorías: pésimo, malo, regular, bueno y excelente. Quedando el instrumento listo para su evaluación por áreas mediante la tabulación, el análisis descriptivo y prueba de la hipótesis.

La validez de contenido del instrumento por opinión de seis expertos de acuerdo al Anexo 6 es de 74,8%, correspondiéndole un nivel alto de acuerdo a la aplicación de la fórmula del Coeficiente de Kuder – Richardson.

Para hallar la confiabilidad de este instrumento como se muestra en la Ficha técnica 2 se utilizó el Alfa de Cronbach que asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Este instrumento tiene una confiabilidad muy alta, específicamente de 91.8% habiendo entrado a la medición los 42 ítems o reactivos.

Tabla 21
Confiabilidad para escala de desempeño laboral MOK

Alfa de Cronbach	N de elementos
,918	42

c. Guía de encuesta: **Capacitación del personal MOK**

Mediante la Escala de Likert se ha construido este instrumento con la finalidad de medir capacitación general de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. (10 ítems), medida a través de las siguientes tres dimensiones: Capacitación para el trabajo (4, 6, 9 y 10), Capacitación en el trabajo (5 y 7) y Desarrollo (1, 2, 3, 8), según el área a la que pertenece (comercial, operaciones, administración y finanzas, recursos humanos, sistemas y plataforma). Para la calificación se tendrá en cuenta lo establecido en la Tabla 22

Tabla 22
Calificación de la escala de Capacitación MOK

Intervalo	Calificación	Interpretación
1.00 – 1.80	1	Pésimo
1.81 – 2.60	2	Malo
2.61 – 3.40	3	Regular
3.41 – 4.20	4	Bueno
4.21 – 5.00	5	Excelente

Tabla 23 (Capacitación)

Ficha Técnica 3

Nombre	Escala de desempeño laboral MOK
Autor (es)	CARMONA GALLARDAY, Norma; GAUDRY CASTAÑEDA, Jean; QUISPE BERROCAL, Yohanna
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú.
Bases teóricas	Teoría de capacitación de personal de Rodríguez, Joaquín.
Versión	Primera
Sujetos de aplicación	Colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. según el área a la que pertenecen.
Tipo de administración	Autoadministrada individual y colectiva.
Edad de aplicación	A partir de los 20 años.
Duración	De 1 a 3 minutos aproximadamente.
Normas de Puntuación	Específica por tipo de capacitación. Puntuación global estimada mínima de 10 y máxima de 50. Contiene afirmaciones positivas (ítems) con 5 alternativas (opciones) de respuesta de acuerdo a lo establecido en el Anexo 5.
Significación	Exploración, medición y determinación de la efectividad de la capacitación en los colaboradores de Mok Perú S.A.C.
Campo de Aplicación	Diagnóstico y desarrollo personal laboral.
Validez	Validez de contenido. Representa en sus ítems todas las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la variable concordante con la Teoría de de capacitación de personal de Rodríguez, Joaquín. Además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido tras la evaluación de los seis expertos y la aplicación de la fórmula del coeficiente de Kuder Richardson se obtuvo un nivel de 0.62, una categoría de confiabilidad alta.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach. Se obtuvo una confiabilidad de 92.0%.
Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con cada una de las áreas la fecha y hora en que se aplicaría la escala de capacitación de personal, asumiendo el compromiso para tal efecto. En la fecha prevista se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones cuando fue necesario y recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems.
Normas interpretativas	Calificación. Acorde con las Tabla 22, se califican cada uno de los cuestionarios aplicados, sumando y colocando el puntaje para cada tipo de capacitación. Interpretación. Se obtienen los valores de cada tipo capacitación, otorgándosele a cada colaborador las siguientes categorías: pésimo, malo, regular, bueno y excelente. Quedando el instrumento listo para su evaluación por áreas mediante la tabulación, el análisis descriptivo y prueba de la hipótesis.

La validez de contenido del instrumento por opinión de seis expertos de acuerdo al Anexo 6 es de 62,0%, correspondiéndole un nivel alto de acuerdo a la aplicación de la fórmula del Coeficiente de Kuder – Richardson.

Para hallar la confiabilidad de este instrumento como se muestra en la Ficha técnica 3 se utilizó el Alfa de Cronbach que asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Este instrumento tiene una confiabilidad muy alta, específicamente de 92.0% habiendo entrado a la medición los 10 ítems o reactivos.

Tabla 24
Confiabilidad para escala de capacitación MOK

Afa de Cronbach	N de elementos
,920	10

d. Guía de entrevista

Se tiene en cuenta una entrevista semi-estructurada, para poder recolectar la mayor cantidad de datos relevantes acerca de la evaluación del desempeño y los programas de capacitación en Mok Perú S.A.C., a partir de las respuestas del entrevistado surgirán otras preguntas que no salgan del límite preestablecido. Las respuestas se encuentran consignadas en el Anexo 7.

4.6. Procedimiento de recolección de datos

La recolección de información fue una de las partes más importantes dentro de la investigación, ya que con la información encontrada se

analizan los problemas y establecen soluciones. Es aquí que la confiabilidad de la información se vuelve de vital importancia para el estudio.

Se recolecta información a partir de la observación no participante en primer lugar y una entrevista dirigida al jefe de recursos humanos, ya que es la persona encargada de la administración del talento humano en la empresa. Una entrevista semiestructurada que permitió obtener información base para conocer la realidad de las variables de estudio en cada una de las áreas de Mok Perú S.A.C. Es de notar aquí, que también se obtuvo información bastante importante de los colaboradores de Mok Perú en conversaciones informales acerca del tema central del estudio, información relevante en la fase de análisis y discusión de resultados.

En esta entrevista se nos dio a conocer la existencia de la actual política de evaluación de desempeño y las fallas que había alrededor de ella, desde el porqué de su aplicación hasta el poco énfasis que se le daba a la acción correctiva y de mejora para cada uno de los colaboradores que eran evaluados.

Finalmente se aplican los cuestionarios autoadministrados – encuestas a cada uno de los colaboradores de cada una de las áreas de estudio, escalas tipo Likert de Competencias, Capacitación y Desempeño con un tiempo aproximado de 10 a 20 min para ser completadas en su totalidad.

Las escalas fueron aplicadas en un solo día a los 50 colaboradores de Mok Perú S.A.C., no se presentaron problemas en cuanto a los ítems y hubo una gran disposición de las partes en completar el 100% del instrumento.

4.7. Procedimiento estadístico y análisis de datos

4.7.1. Análisis cuantitativo

Teniendo cada una de las escalas actitudinales de competencias laborales, desempeño laboral y capacitación, se procede a la tabulación de los datos y a través del Paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) a la obtención de los siguientes estadísticos descriptivos: mediana, moda. Para la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman y para hallar el nivel de fiabilidad el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 25
Técnicas de análisis de datos

Tendencia central	Moda	$Moda = L_{i-1} + \frac{D_1}{D_1 + D_2} i$
	Mediana	$Mediana = x_{i1} + \frac{N_M / 2 - N_{i-1}}{f_i} (x_{i2} - x_{i1})$
Fiabilidad	Coeficiente Alfa de Cronbach	$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right)$

4.7.2. Análisis cualitativo

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos de la entrevista y observación utilizamos el razonamiento deductivo, registrando la información e identificando en los casos correspondientes cada una de las razones por las que se pueda presentar la problemática ya explicada.

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo

Tabla 26
Desarrollo de competencias comunicacionales en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	1	16,7%	0	0,0%	2	18,1%	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	2	33,3%	3	75,0%	4	36,4%	8	42,1%	4	66,7%	2	50,0%
Bueno	3	50,0%	1	25,0%	5	45,5%	10	52,6%	2	33,3%	2	50,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

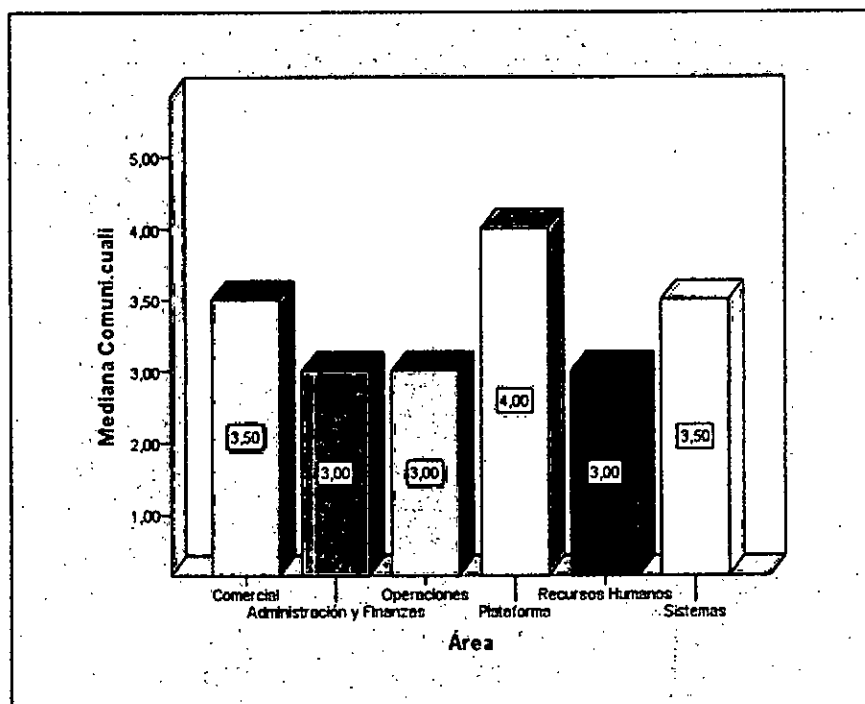


Figura 4. Desarrollo de competencias comunicacionales en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto a las competencias comunicacionales del área comercial, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias comunicacionales. El otro 50% de los casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (33.7%) y malo (16.7%)

La mediana obtenida para las competencias comunicacionales en el área comercial fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Administración y Finanzas**

Para las competencias comunicacionales en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados considera un nivel regular. El 25% restante de casos considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para las competencias comunicacionales en el área de Administración y Finanzas fue de 3, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a las competencias comunicacionales del área de Operaciones, se obtuvo que el 45.5% de los casos revisados, específicamente cinco de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias comunicacionales. El porcentaje restante de los casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (36.4%) y malo (18.1%)

La mediana obtenida para las competencias comunicacionales en el área de Operaciones fue de 3, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a las competencias comunicacionales del área de Plataforma, se obtuvo que el 52.6% de los casos revisados, específicamente diez de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (42.1%) y malo (5.3%)

La mediana obtenida para las competencias comunicacionales en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

- **Área de Recursos Humanos**

Para las competencias comunicacionales en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 66.7% de los casos revisados considera un nivel regular. El 33.3% restante de casos considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para las competencias comunicacionales en el área de Recursos Humanos fue de 3, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a las competencias comunicacionales del área de Sistemas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias comunicacionales. El otro 50% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias comunicacionales en el área comercial fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

Tabla 27
Desarrollo de competencias para el logro de resultados en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	3	50,0%	2	50,0%	4	36,4%	8	42,1%	4	66,7%	1	25,0%
Bueno	3	50,0%	1	25,0%	7	63,6%	11	57,9%	2	33,3%	3	75,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

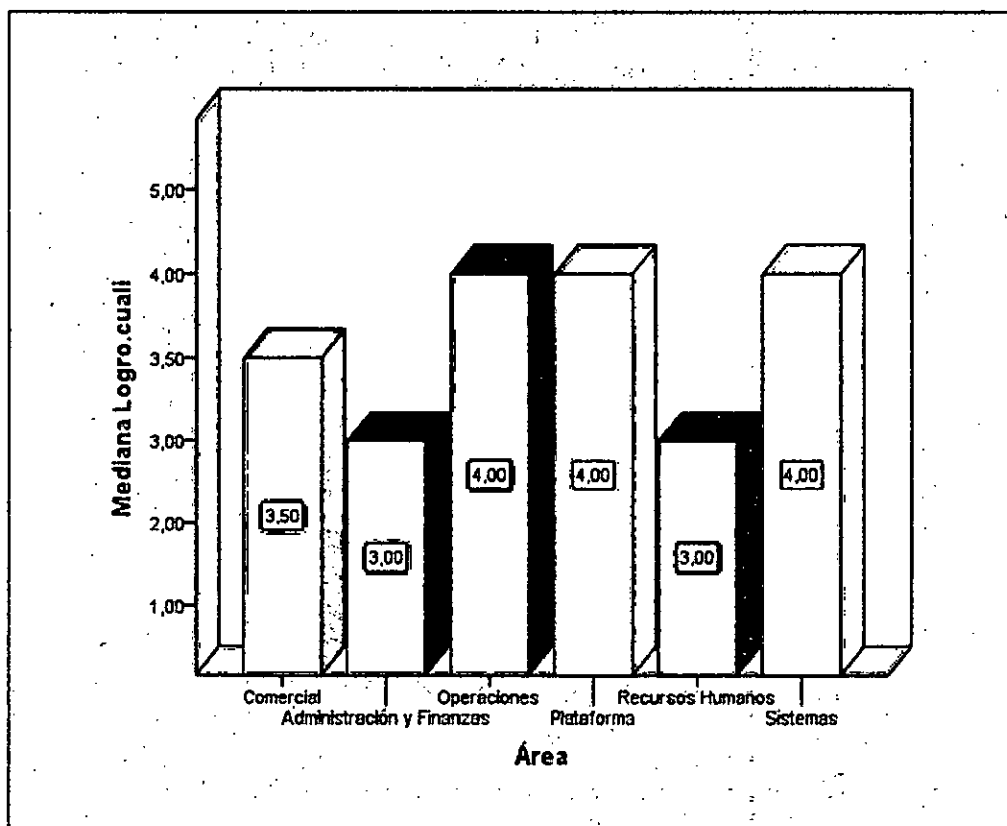


Figura 5. Desarrollo de competencias para el logro de resultados en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto a las competencias para el logro de resultados del área comercial, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El otro 50% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias para el logro de resultados en el área comercial fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las competencias para el logro de resultados en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 25% de los casos revisados considera un nivel bueno. El 75% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (50%) y malo (25%).

La mediana obtenida para las competencias para el logro de resultados en el área de Administración y Finanzas fue de 3, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a las competencias para el logro de resultados del área de Operaciones, se obtuvo que el 63.6% de los casos revisados, específicamente siete de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El otro 36.4% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias para el logro de resultados en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a las competencias para el logro de resultados del área de Plataforma, se obtuvo que el 57.9% de los casos revisados, específicamente once de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (42.1%).

La mediana obtenida para las competencias para el logro de resultados en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo las competencias para el logro de resultados en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 66.7% de los casos revisados considera un nivel regular. El 33.3% restante de casos considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para las competencias para el logro de resultados en el área de Recursos Humanos fue de 3, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a las competencias para el logro de resultados del área de Sistemas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El 25% restante de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias para el logro de resultados en el área de Sistemas fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

Tabla 28

Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	1	25,0%
Regular	3	50,0%	2	50,0%	6	54,5%	10	52,6%	3	50,0%	1	25,0%
Bueno	3	50,0%	1	25,0%	5	45,5%	8	42,1%	3	50,0%	2	50,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

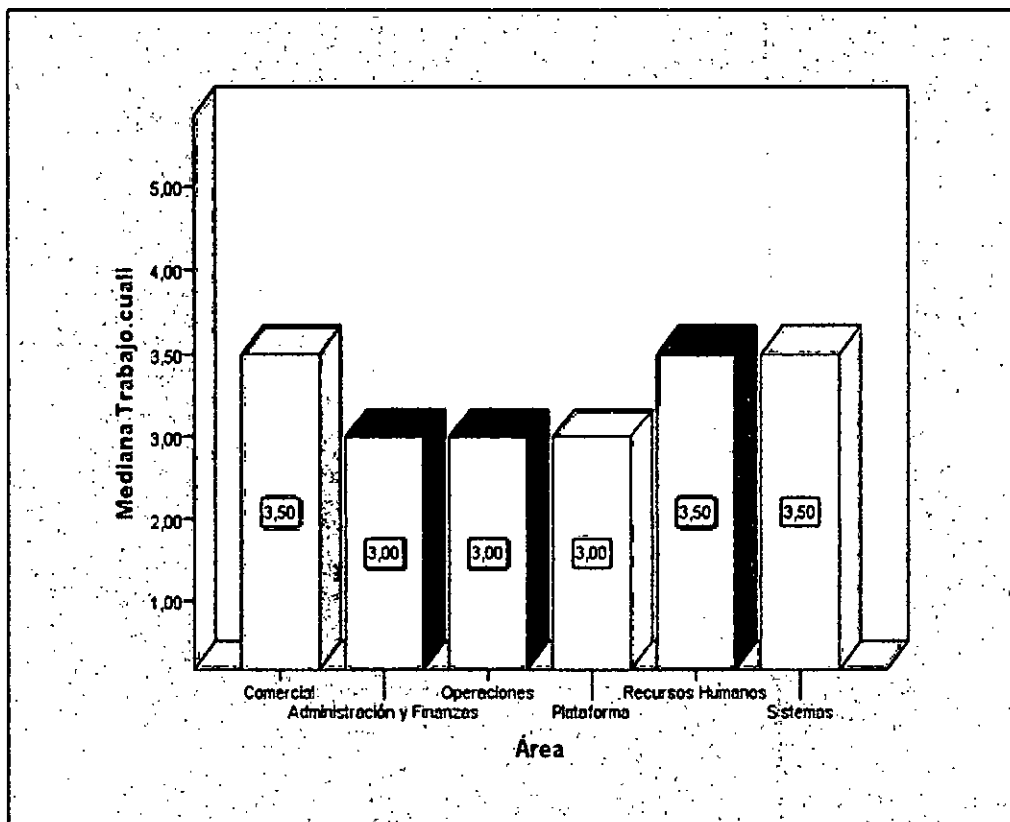


Figura 6. Desarrollo de competencias para el trabajo en equipo en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto a las competencias para el trabajo en equipo del área comercial, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El otro 50% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias para el trabajo en equipo en el área comercial fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las competencias para el trabajo en equipo en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 25% de los casos revisados considera un nivel bueno. El 75% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (50%) y malo (25%).

La mediana obtenida para las competencias para el trabajo en equipo en el área de Administración y Finanzas fue de 3, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a las competencias para el trabajo en equipo del área de Operaciones, se obtuvo que el 45.5% de los casos revisados, específicamente cinco de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El otro 54.5% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias para trabajo en equipo en el área de Operaciones fue de 3, apuntando a un desarrollo regular de éstas.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a las competencias para el trabajo en equipo del área de Plataforma, se obtuvo que el 42.1 % de los casos revisados, específicamente ocho de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El 57.9% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (52.6%) y malo (5.3%).

La mediana obtenida para las competencias para el trabajo en equipo en el área de Plataforma fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo las competencias para el trabajo en equipo en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel regular. El 50% restante de casos considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para las competencias para el trabajo en equipo en el área de Recursos Humanos fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a las competencias para el trabajo en equipo del área de Sistemas, se obtuvo que el 50 % de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El 50% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (25%) y malo (25%).

La mediana obtenida para las competencias para el trabajo en equipo en el área de Sistemas fue de 3.5, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

Tabla 29

Desarrollo de competencias de autoadministración en los colaboradores de Mok Perú

Categoría	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	1	25,0%
Bueno	6	100,0%	4	100,0%	10	90,9%	18	94,7%	6	100,0%	3	75,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

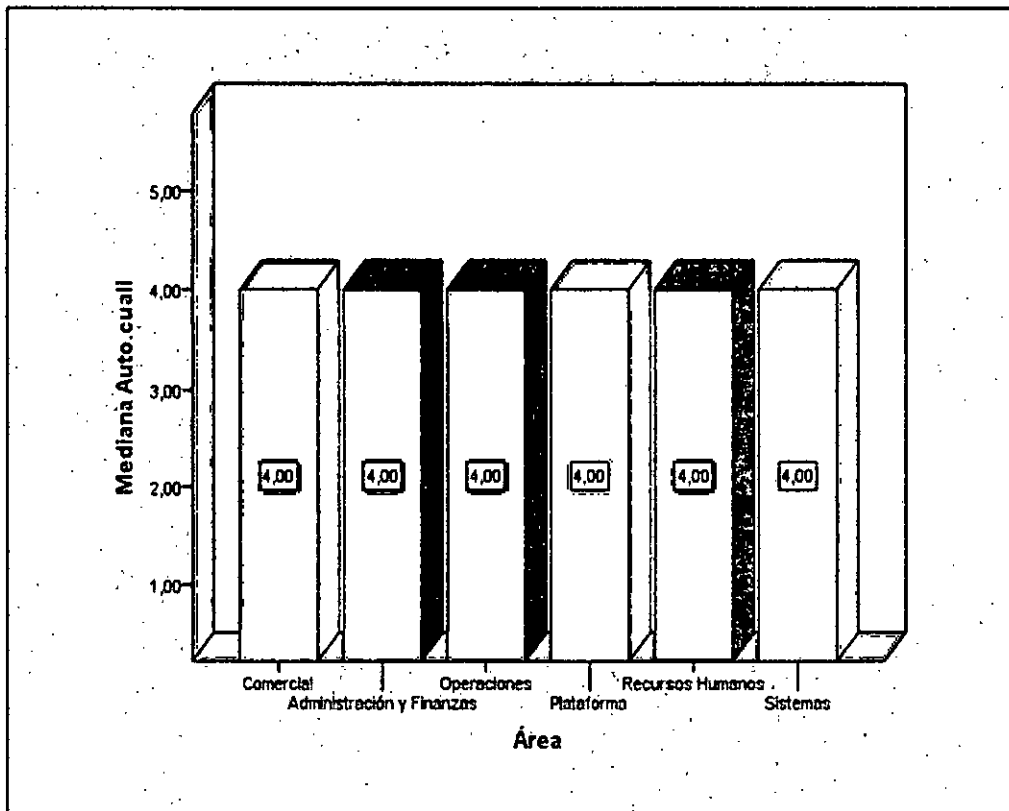


Figura 7. Desarrollo de competencias de autoadministración en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto a las competencias de autoadministración del área comercial, se obtuvo que el 100% de los casos revisados, específicamente seis de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias.

La mediana obtenida para las competencias de autoadministración en el área comercial fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las competencias de autoadministración en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 100% de los casos revisados considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para las competencias de autoadministración en el área de Administración y Finanzas fue de 4, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a las competencias de autoadministración del área de Operaciones, se obtuvo que el 90.9% de los casos revisados, específicamente diez de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El otro 9.1% de los casos considera un nivel excelente.

La mediana obtenida para las competencias de autoadministración en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a las competencias de autoadministración del área de Plataforma, se obtuvo que el 94.7% de los casos revisados, específicamente dieciocho de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (5.3%).

La mediana obtenida para las competencias de autoadministración en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo las competencias de autoadministración en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 100% de los casos revisados considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para las competencias de autoadministración en el área de Recursos Humanos fue de 4, apuntando a un desarrollo medio de éstas.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a las competencias de autoadministración del área de Sistemas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno de competencias. El 25% restante de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias de autoadministración en el área de Sistemas fue de 4, apuntando a un desarrollo bueno de éstas.

Tabla 30
Competencias laborales en los colaboradores de Mok Perú

Categoría	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	2	33,3%	2	50,0%	4	36,4%	5	26,3%	2	33,3%	1	25,0%
Bueno	4	66,7%	2	50,0%	7	63,6%	14	73,7%	4	66,7%	3	75,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

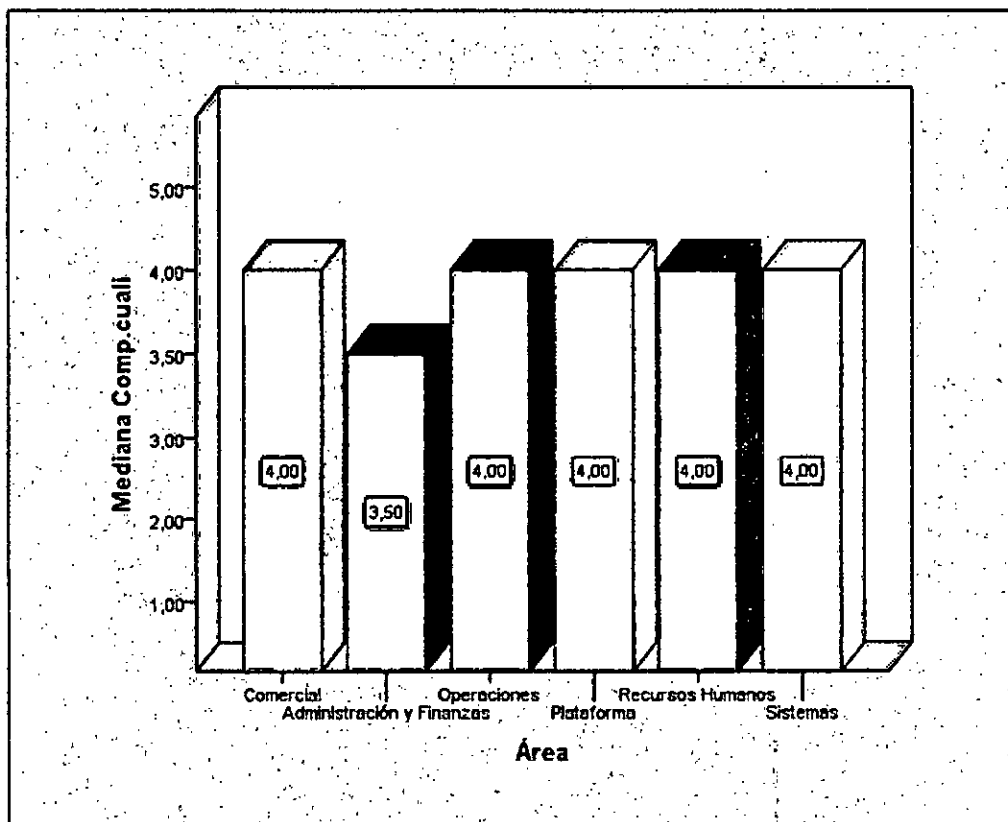


Figura 8. Competencias laborales en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto a las competencias en general del área comercial, se obtuvo que el 66.7% de los casos revisados, específicamente cuatro de las personas encuestadas considera tener un buen nivel de competencias, mientras que un 33.7% un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias en general en el área comercial fue de 4, apuntando a un buen nivel.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las competencias en general del área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados considera tener un nivel bueno y el 50% restante un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias en general en el área de Administración y Finanzas fue de 3.5, apuntando nivel regular.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a las competencias en general del área de Operaciones, se obtuvo que el 63.68% de los casos revisados, específicamente siete de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El otro 36.4% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias en general en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un buen nivel.

- **Área de Plataforma**

En cuanto al a las competencias en general del área de Plataforma, se obtuvo que el 73.7% de los casos revisados, específicamente catorce de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel regular (26.3%).

La mediana obtenida para las competencias en general en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a un buen nivel.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo las competencias en general en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 66.7% de los casos revisados considera un nivel bueno, mientras que un 33.3% considera unas competencias en general de nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias en general en el área de Recursos Humanos fue de 4, apuntando a un nivel bueno.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a las competencias en general del área de Sistemas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El 25% restante de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para las competencias en general en el área de Sistemas fue de 4, apuntando a un buen nivel.

Tabla 31
Desempeño de tarea en los colaboradores de Mok Perú

Categoría	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR:HH:		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	1	16,7%	0	0,0%	2	18,2%	4	21,1%	1	16,7%	1	25,0%
Bueno	5	83,3%	4	100,0%	9	81,8%	15	78,9%	5	83,3%	3	75,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

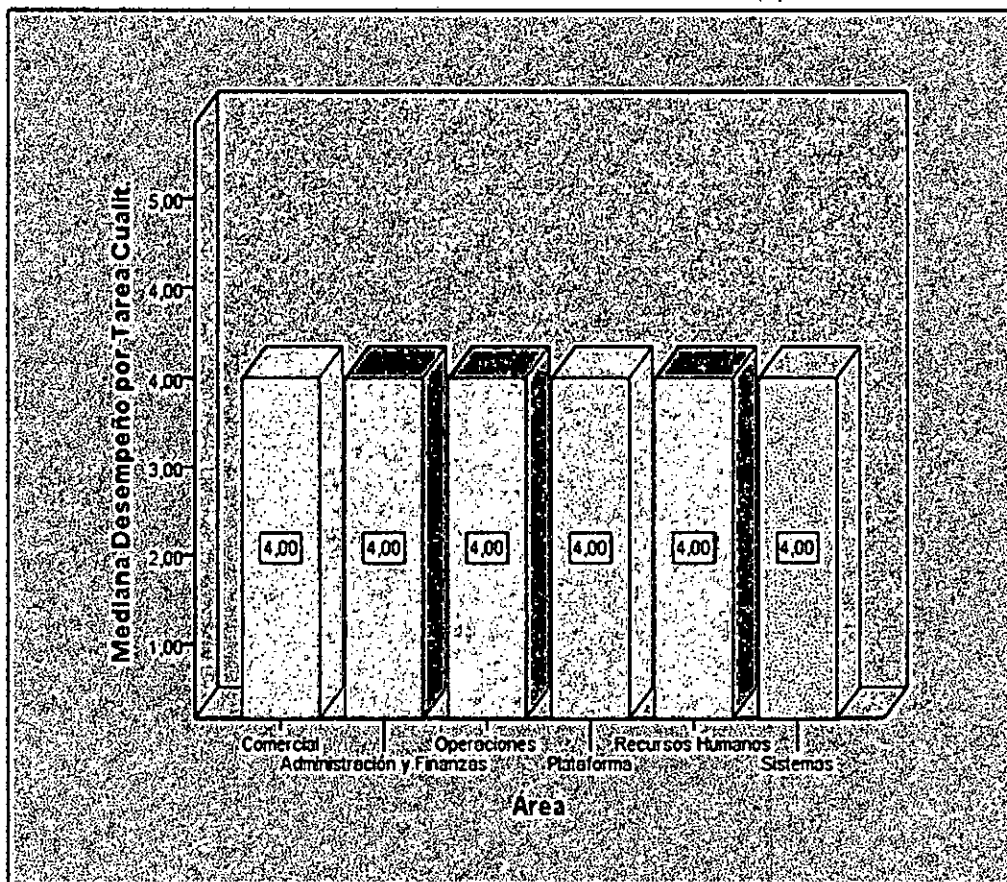


Figura 9. Desempeño de tarea en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto al desempeño de tarea del área comercial, se obtuvo que el 83.3% de los casos revisados, específicamente cinco de las personas encuestadas considera tener un buen desempeño, mientras que un 16.7% un desempeño regular.

La mediana obtenida para desempeño de tarea en el área comercial fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las el desempeño de tarea en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 100% de los casos revisados, específicamente cuatro de los encuestados considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para el desempeño de tarea en el área de Administración y Finanzas fue de 4, apuntando buen desempeño.

- **Área de Operaciones**

En cuanto al desempeño de tarea del área de Operaciones, se obtuvo que el 81.8% de los casos revisados, específicamente nueve de las personas encuestadas considera un desempeño de tarea bueno. El otro 18.2% de los casos considera un desempeño regular.

La mediana obtenida para el desempeño de tarea en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Plataforma**

En cuanto al desempeño de tarea del área de Plataforma, se obtuvo que el 78.9% de los casos revisados, específicamente quince de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel regular (21.1%).

La mediana obtenida para el desempeño de tarea en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo el desempeño de tarea en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 83.3% de los casos revisados considera un nivel bueno, mientras que un 16.7% considera un desempeño de tarea regular.

La mediana obtenida para el desempeño de tarea en el área de Recursos Humanos fue de 4, apuntando a un desempeño bueno.

- **Área de Sistemas**

En cuanto al desempeño de tarea del área de Sistemas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El 25% restante de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para el desempeño de tarea en el área de Sistemas fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

Tabla 32
Desempeño contextual en los colaboradores de Mok Perú

Categoría	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	4	66,7%	3	75,0%	5	45,5%	7	36,8%	4	66,7%	2	50,0%
Bueno	2	33,3%	1	25,0%	6	54,5%	12	63,2%	2	33,3%	2	50,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

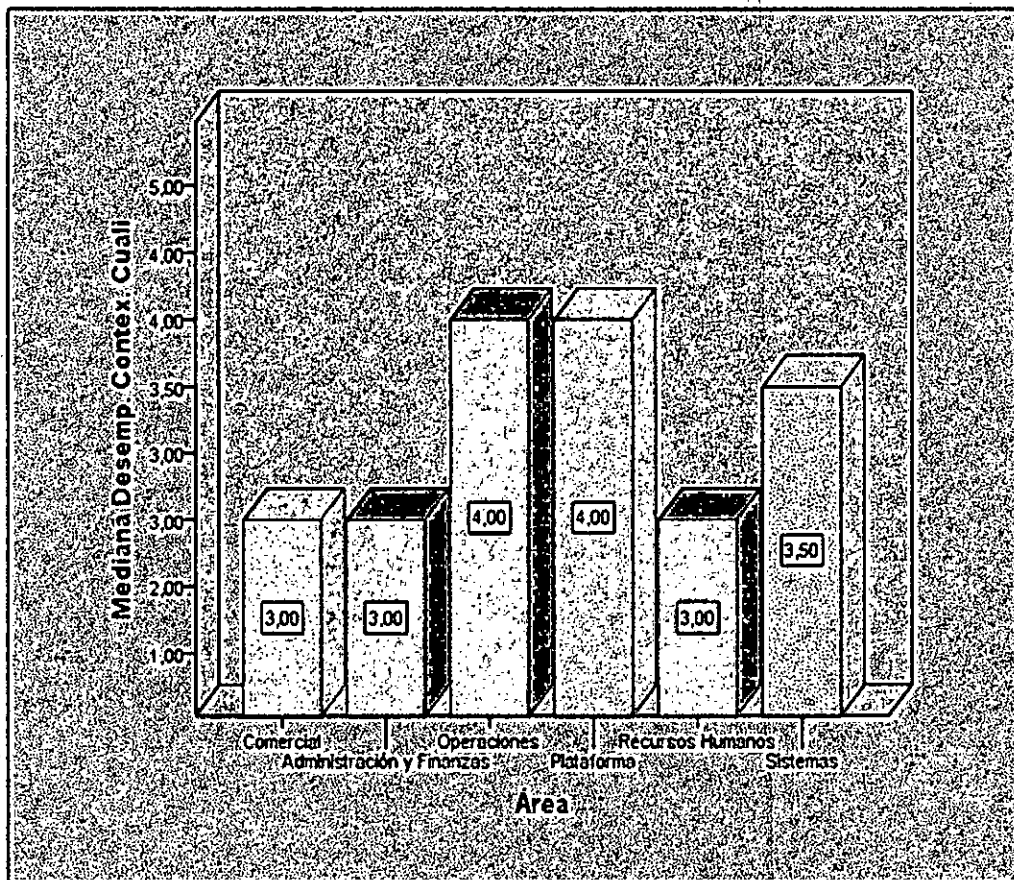


Figura 10. Desempeño contextual en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto al desempeño contextual del área comercial, se obtuvo que el 33.3% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera tener un buen desempeño, mientras que un 66.7% un desempeño regular.

La mediana obtenida para desempeño contextual en el área comercial fue de 3, apuntando a un desempeño medio.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las el desempeño contextual en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que un 25% de los casos revisados considera un nivel bueno, mientras que un 75% considera tener un desempeño contextual regular.

La mediana obtenida para el desempeño contextual en el área de Administración y Finanzas fue de 3, apuntando desempeño medio.

- **Área de Operaciones**

En cuanto al desempeño contextual del área de Operaciones, se obtuvo que el 54.5% de los casos revisados, específicamente seis de las personas encuestadas considera un desempeño contextual bueno. El otro 45.5% de los casos considera un desempeño regular.

La mediana obtenida para el desempeño contextual en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Plataforma**

En cuanto al desempeño contextual del área de Plataforma, se obtuvo que el 63.2% de los casos revisados, específicamente doce de las

personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel regular (36.8%).

La mediana obtenida para el desempeño contextual del área de Plataforma fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo el desempeño contextual en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 33.3% de los casos revisados considera un nivel bueno, mientras que un 66.7% considera un desempeño contextual regular.

La mediana obtenida para el desempeño contextual en el área de Recursos Humanos fue de 3, apuntando a un desempeño medio.

- **Área de Sistemas**

En cuanto al desempeño contextual del área de Sistemas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El otro 50% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para el desempeño contextual en el área de Sistemas fue de 3.5, apuntando a un desempeño medio.

Tabla 33

Desempeño a favor de la organización en los colaboradores de Mok Perú

Categoría	Comercial		Adm. y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	1	16,7%	1	25,0%	2	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%
Bueno	5	83,3%	3	75,0%	8	72,7%	14	73,7%	6	100,0%	3	75,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	5	26,3%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

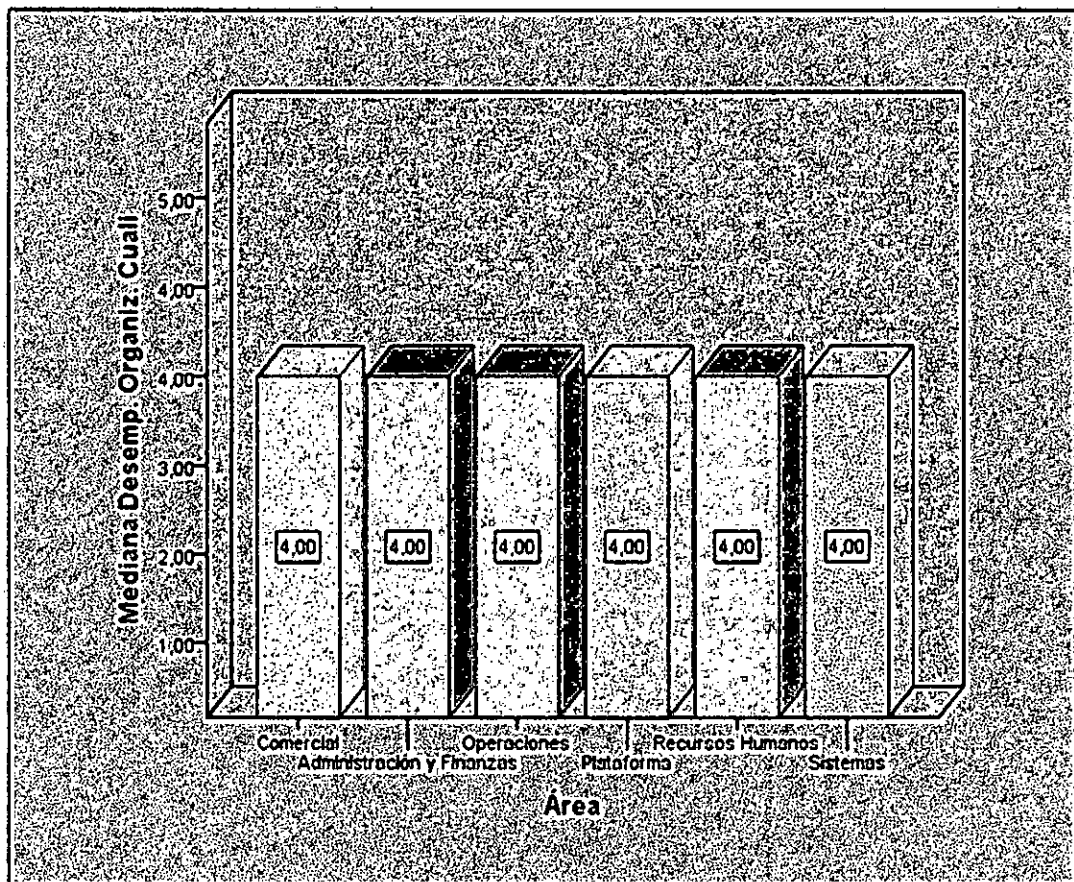


Figura 11. Desempeño a favor de la organización en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto al desempeño a favor de la organización del área comercial, se obtuvo que el 83.3% de los casos revisados, específicamente cinco de las personas encuestadas considera tener un buen desempeño, mientras que un 16.7% un desempeño regular.

La mediana obtenida para desempeño favor de la organización en el área comercial fue de 4, apuntando a un desempeño bueno.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las el desempeño a favor de la organización en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que un 75% de los casos revisados considera un nivel bueno, mientras que un 25% considera tener un desempeño a favor de la organización regular.

La mediana obtenida para el desempeño a favor de la organización en el área de Administración y Finanzas fue de 4, apuntando desempeño bueno.

- **Área de Operaciones**

En cuanto al desempeño a favor de la organización del área de Operaciones, se obtuvo que el 72.7% de los casos revisados, específicamente ocho de las personas encuestadas considera un desempeño bueno. El 27.3% de los casos está dividido entre un nivel excelente (9.1%) y regular (18.2%).

La mediana obtenida para el desempeño a favor de la organización en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Plataforma**

En cuanto al desempeño a favor de la organización del área de Plataforma, se obtuvo que el 73.7% de los casos revisados, específicamente catorce de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel excelente (26.3%).

La mediana obtenida para el desempeño a favor de la organización del área de Plataforma fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo el desempeño a favor de la organización en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 100% de los casos revisados considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para el desempeño a favor de la organización en el área de Recursos Humanos fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Sistemas**

En cuanto al desempeño a favor de la organización del área de Sistemas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El otro 25% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para el desempeño a favor de la organización en el área de Sistemas fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

Tabla 34
Desempeño laboral en los colaboradores de Mok Perú

Categoría	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	1	16,7%	1	25,0%	3	27,3%	4	21,1%	1	16,7%	1	25,0%
Bueno	5	83,3%	3	75,0%	8	72,7%	15	78,9%	5	83,3%	3	75,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

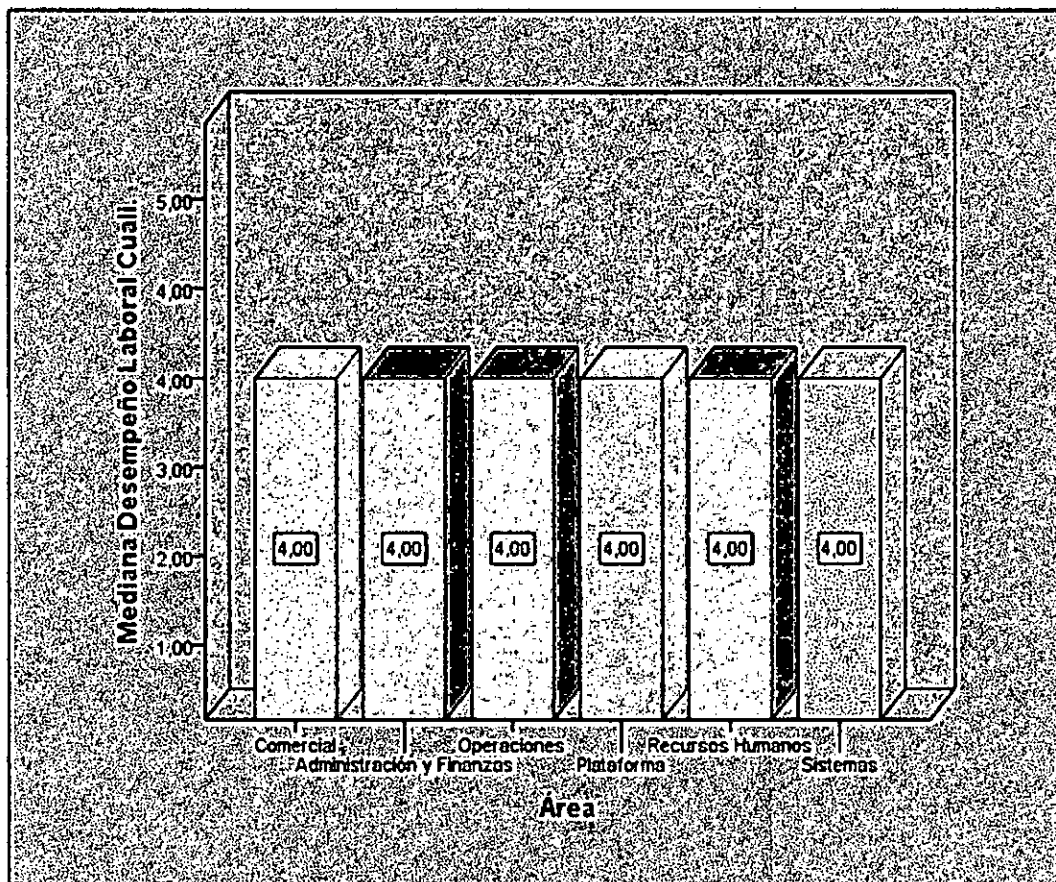


Figura 12. Desempeño laboral en los colaboradores de Mok Perú

- **Área Comercial**

En cuanto al desempeño en general del área comercial, se obtuvo que el 83.3% de los casos revisados, específicamente cinco de las personas encuestadas considera tener un buen desempeño, mientras que un 16.7% un desempeño regular.

La mediana obtenida para desempeño en el área comercial fue de 4, apuntando a un desempeño bueno.

- **Área de Administración y Finanzas**

Midiendo las el desempeño en general en el área de Administración y Finanzas, se obtuvo que un 75% de los casos revisados considera un nivel bueno, mientras que un 25% considera tener un desempeño regular.

La mediana obtenida para el desempeño en el área de Administración y Finanzas fue de 4, apuntando desempeño bueno.

- **Área de Operaciones**

En cuanto al desempeño en general del área de Operaciones, se obtuvo que el 72.7% de los casos revisados, específicamente ocho de las personas encuestadas considera un desempeño bueno. El 27.3% de los casos considera un desempeño regular.

La mediana obtenida para el desempeño en el área de Operaciones fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Plataforma**

En cuanto al desempeño en general del área de Plataforma, se obtuvo que el 78.9% de los casos revisados, específicamente quince de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El porcentaje restante de los casos considera un nivel regular (21.9%).

La mediana obtenida para el desempeño del área de Plataforma fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Recursos Humanos**

Midiendo el desempeño en general en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 83.3% de los casos revisados considera un nivel bueno y el 16.7% considera un desempeño regular.

La mediana obtenida para el desempeño en el área de Recursos Humanos fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

- **Área de Sistemas**

En cuanto al desempeño en general del área de Sistemas, se obtuvo que el 75% de los casos revisados, específicamente tres de las personas encuestadas considera un nivel bueno. El otro 25% de los casos considera un nivel regular.

La mediana obtenida para el desempeño en el área de Sistemas fue de 4, apuntando a un buen desempeño.

Tabla 35
Efectividad de la capacitación para el trabajo en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	3	50,0%	1	25,0%	7	63,6%	0	0,0%	1	16,7%	1	25,0%
Regular	2	33,3%	1	25,0%	3	27,3%	3	15,8%	4	66,7%	1	25,0%
Bueno	1	16,7%	2	50,0%	1	9,1%	10	52,6%	1	16,7%	2	50,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	31,6%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

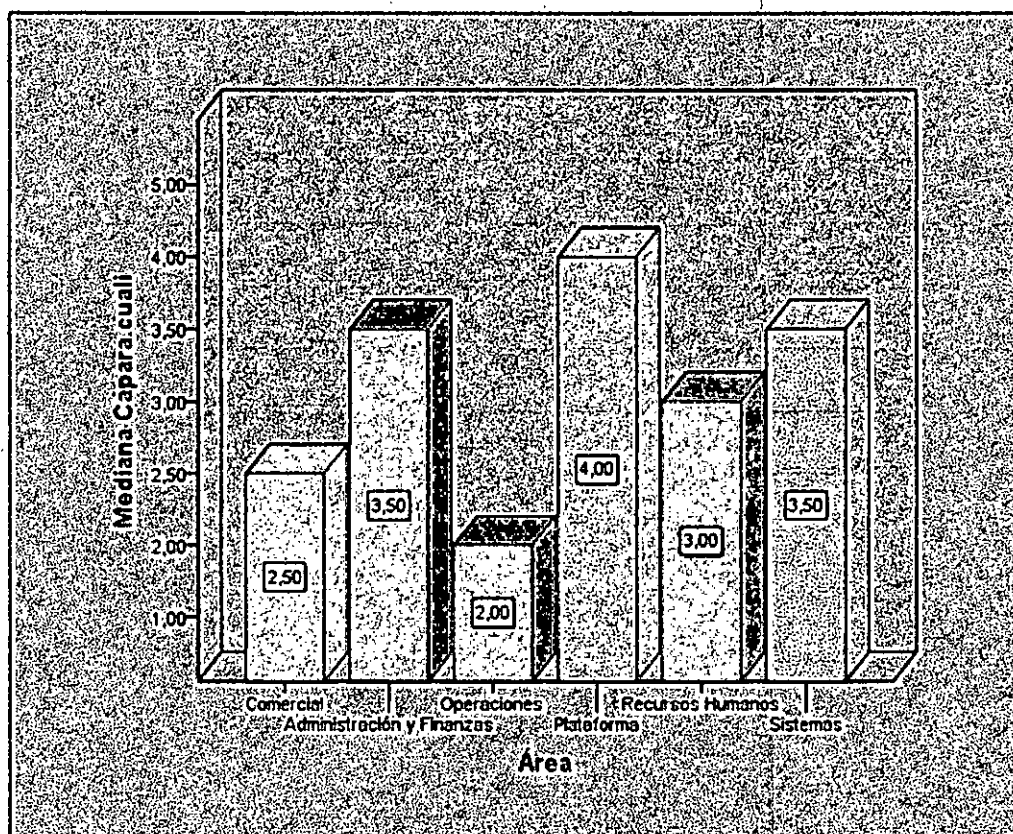


Figura 13. Efectividad de la capacitación para el trabajo en los colaboradores de Mok Perú

- **Área comercial**

En cuanto a la capacitación para el trabajo en el área comercial, se obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel de efectividad malo en la capacitación para el trabajo, el 33.3% cree que el nivel es regular y solo el 16.7% de los casos considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para la capacitación para el trabajo en el área comercial fue de 2.5, apuntando a una mala efectividad.

- **Área de Administración y Finanzas**

La capacitación para el trabajo en el área de Administración y Finanzas obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel de efectividad bueno. El 50% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (25%) y malo (25%).

La mediana obtenida para la capacitación para el trabajo en el área de Administración y Finanzas fue de 3.5, apuntando a una efectividad media.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a la capacitación para el trabajo en el área de Operaciones, se obtuvo que el 63.6% de los casos revisados, específicamente siete de las personas encuestadas considera un nivel malo en la efectividad de la capacitación para el trabajo, el 27.3% un nivel regular y solo el 9.1% de los encuestados cree que la efectividad de la capacitación para el trabajo es buena.

La mediana obtenida de la capacitación para el trabajo en el área de Operaciones fue de 2, apuntando a una mala efectividad.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a la capacitación para el trabajo del área de Plataforma, se obtuvo que el 31.6% de los casos revisados, específicamente seis de las personas encuestadas considera una excelente efectividad. El 52.6% considera un nivel bueno y un 15.8% de los casos encuestados estima que la efectividad de la capacitación para el trabajo es mala.

La mediana obtenida para la capacitación para el trabajo en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a una buena efectividad.

- **Área de Recursos Humanos**

La capacitación para el trabajo en el área de Recursos Humanos obtuvo que el 66.6% de los casos revisados considera un nivel de efectividad regular, mientras que el 33.4% restante están repartidos en opiniones diferentes: 16.7% considera un nivel bueno y el otro 16.7% considera un nivel malo de efectividad en la capacitación para el trabajo.

La mediana obtenida para la capacitación para el trabajo en el área de Recursos Humanos fue de 3, apuntando a una efectividad media.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a la capacitación para el trabajo del área de Sistemas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel bueno en la efectividad de la capacitación en el trabajo. El 50% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (25%) y malo (25%).

La mediana obtenida para la capacitación para el trabajo en el área de sistemas fue de 3.5, apuntando a una efectividad media.

Tabla 36

Efectividad de la capacitación en el trabajo en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	2	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%
Malo	3	50,0%	1	25,0%	3	27,3%	2	10,5%	1	16,7%	1	25,0%
Regular	3	50,0%	1	25,0%	3	27,3%	1	5,3%	4	66,7%	0	0,0%
Bueno	0	0,0%	2	50,0%	3	27,3%	10	52,6%	1	16,7%	2	50,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	31,6%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

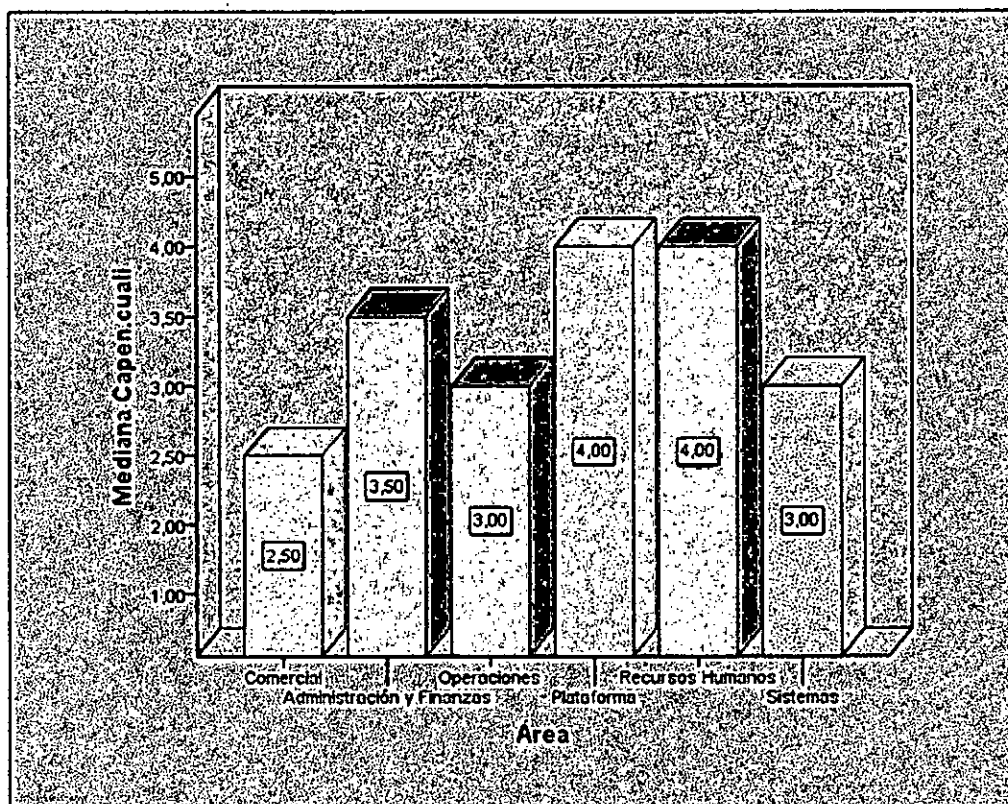


Figura 14. Efectividad de la capacitación en el trabajo en los colaboradores de Mok Perú

- **Área comercial**

En cuanto a la capacitación en el trabajo en el área comercial, se obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel regular en la efectividad de la capacitación en el trabajo, el otro 50% cree que el nivel de efectividad es malo.

La mediana obtenida en la capacitación en el trabajo del área comercial fue de 2.5, apuntando a una efectividad mala.

- **Área de Administración y Finanzas**

En la capacitación en el trabajo del área de Administración y Finanzas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel bueno de efectividad. El 50% restante de casos considera un nivel por debajo de lo esperado, es decir un nivel regular (25%) y malo (25%).

La mediana obtenida para la capacitación en el trabajo del área de Administración y Finanzas fue de 3.5, apuntando a una efectividad media.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a la capacitación en el trabajo en el área de Operaciones, se obtuvo que el 27.3% de los casos revisados califica nivel de efectividad de la capacitación en el trabajo como bueno, 27.3% considera que el nivel es regular, 27.3% cree que el nivel es malo y 18.2% de los encuestados considera el nivel de efectividad de la capacitación en el trabajo es pésimo.

La mediana obtenida para la capacitación en el trabajo del área de Operaciones fue de 3, apuntando a una efectividad media.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a la capacitación en el trabajo del área de Plataforma, se obtuvo que el 52.6% de los casos revisados, específicamente diez de las personas encuestadas considera un nivel bueno de efectividad, el 31.6% de los encuestados califica el nivel de excelente, por otro lado el 10.5% de los encuestados cree que el nivel es malo y el 5.3% de los casos encuestados considera que el nivel es regular.

La mediana obtenida en la capacitación en el trabajo en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a una efectividad buena.

- **Área de Recursos Humanos**

En capacitación en el trabajo en el área de Recursos Humanos, se obtuvo que el 66.7% de los casos revisados considera un nivel de efectividad bueno, 16.7% considera un nivel regular y el otro 16.7% considera un nivel malo en la efectividad de la capacitación en el trabajo.

La mediana obtenida en la capacitación para el trabajo en el área de Recursos Humanos fue de 4, apuntando a una buena efectividad.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a la capacitación en el trabajo del área de Sistemas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel bueno en la efectividad de la capacitación en el trabajo. Por otro lado el 25% de los encuestados califica el nivel como malo y el otro 25% cree que el nivel es pésimo.

La mediana obtenida para la capacitación en el trabajo en el área de sistemas fue de 3, apuntando a una efectividad media.

Tabla 37
Efectividad de la capacitación de desarrollo en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	4	66,7%	1	25,0%	5	45,4%	0	0,0%	5	83,3%	2	50,0%
Regular	1	16,7%	1	25,0%	3	27,3%	9	47,4%	1	16,7%	1	25,0%
Bueno	1	16,7%	2	50,0%	0	0,0%	10	52,6%	0	0,0%	1	25,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

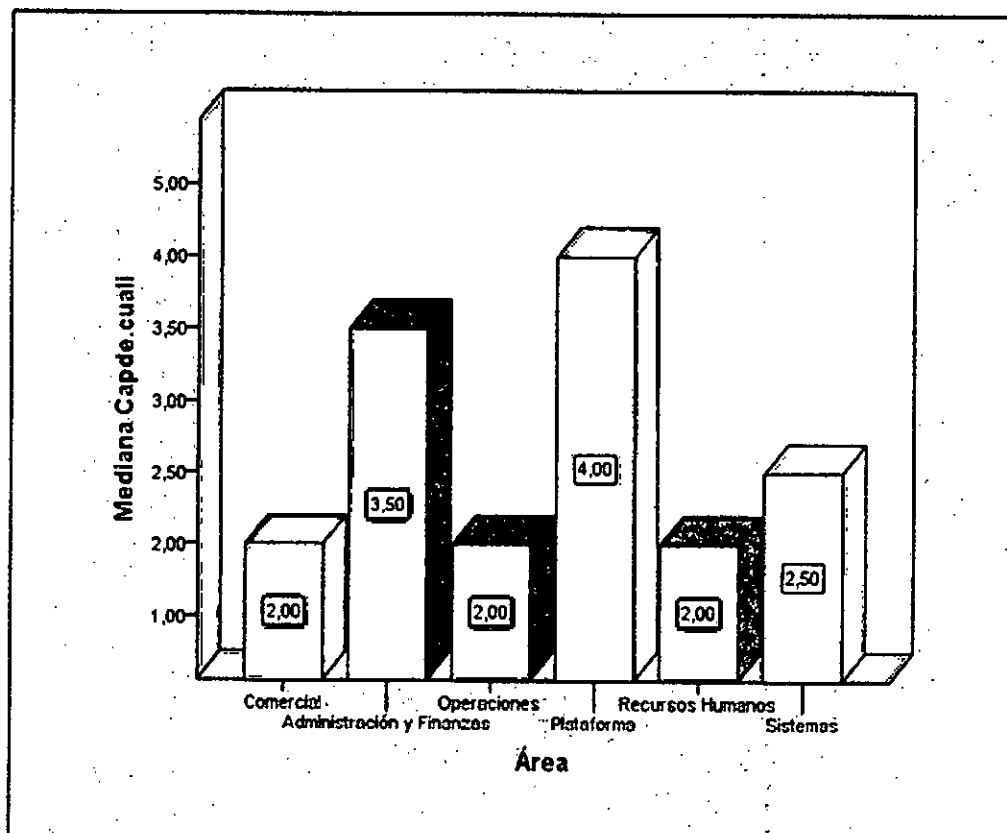


Figura 15. Efectividad de la capacitación de desarrollo en los colaboradores de Mok Perú

- **Área comercial**

En cuanto a la capacitación de desarrollo en el área comercial, se obtuvo que el 66.7% de los casos revisados considera un nivel malo en la efectividad de la capacitación de desarrollo, el 16.7% califica el nivel regular y el otro 16.7% cree que el nivel es bueno.

La mediana obtenida en la capacitación de desarrollo en el área comercial fue de 2, apuntando a una deficiencia en la capacitación de desarrollo impartida.

- **Área de Administración y Finanzas**

La capacitación de desarrollo en el área de Administración y Finanzas, obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel de efectividad bueno. Por otro lado el 25% de los encuestados califica el nivel de efectividad de la capacitación de desarrollo como regular, y el otro 25% como malo.

La mediana obtenida para la capacitación de desarrollo en el área de Administración y Finanzas fue de 3.5, apuntando a una efectividad media.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a la capacitación de desarrollo en el área de Operaciones, se obtuvo que el 45.4% de los casos revisados califica la efectividad de la capacitación de desarrollo como mala. El 54.6% restante está dividido en opinión siendo el 27.3% que considera un nivel regular, y el otro 27.3% como pésimo.

La mediana obtenida para la capacitación de desarrollo en el área de Operaciones fue de 2, apuntando a una efectividad mala.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a la capacitación de desarrollo del área de Plataforma, se obtuvo que el 52.6% de los casos revisados, específicamente diez de las personas encuestadas considera un nivel de efectividad bueno. El otro 47.4% de los encuestados califica el nivel de efectividad de la capacitación de desarrollo como regular.

La mediana obtenida en la capacitación de desarrollo en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a una efectividad buena

- **Área de Recursos Humanos**

La capacitación de desarrollo en el área de Recursos Humanos, obtuvo que el 83.3% de los casos revisados considera un nivel de efectividad malo. El otro 16.7% califica el nivel de efectividad como regular.

La mediana obtenida en la capacitación de desarrollo en el área de Recursos Humanos fue de 2, apuntando a una mala efectividad.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a la capacitación de desarrollo del área de Sistemas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel de efectividad malo. Un 25% de los encuestados califica el nivel como regular y el otro 25% considera que la efectividad es buena.

La mediana obtenida para la capacitación de desarrollo en el área de sistemas fue de 2.5, apuntando a una efectividad mala

Tabla 38

Efectividad de la capacitación en los colaboradores de Mok Perú

Categorías	Comercial		Adm y Fin.		Operaciones		Plataforma		RR.HH.		Sistemas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pésimo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Malo	3	50,0%	1	25,0%	6	54,5%	0	0,0%	2	33,3%	2	50,0%
Regular	2	33,3%	2	50,0%	5	45,5%	3	15,8%	3	50,0%	1	25,0%
Bueno	1	16,7%	1	25,0%	0	0,0%	13	68,4%	1	16,7%	1	25,0%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	15,8%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	6	100%	4	100%	11	100%	19	100%	6	100%	4	100%

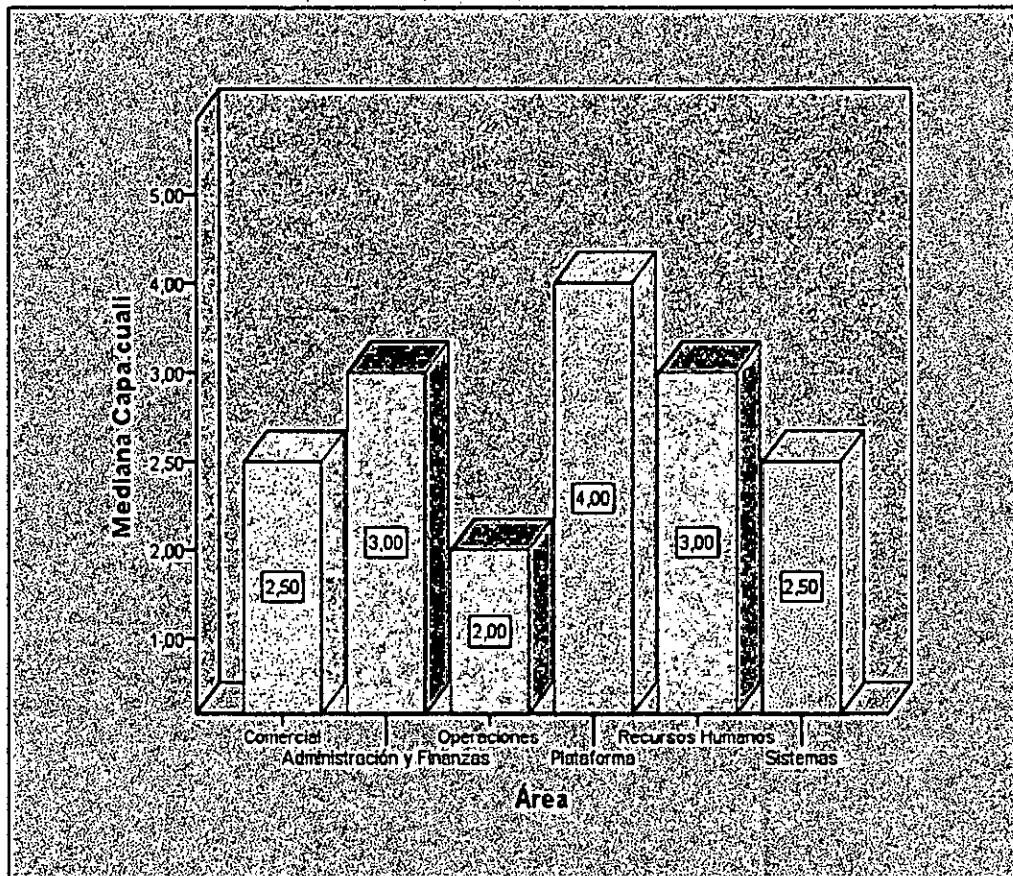


Figura 16. Efectividad de la capacitación en los colaboradores de Mok Perú

- **Área comercial**

En cuanto a la capacitación de en el área comercial, se obtuvo que el 50.0% de los casos revisados considera un nivel malo en la efectividad de la capacitación, el 33.3% califica el nivel regular y el 16.7% cree que el nivel es bueno.

La mediana obtenida en la capacitación en el área comercial fue de 2.5, apuntando a una deficiencia en la capacitación impartida.

- **Área de Administración y Finanzas**

La capacitación en el área de Administración y Finanzas, obtuvo que el 50% de los casos revisados considera un nivel de efectividad regular. Por otro lado el 25% de los encuestados califica el nivel de efectividad de la capacitación como bueno, y el otro 25% como malo.

La mediana obtenida para la capacitación en el área de Administración y Finanzas fue de 3, apuntando a una efectividad media.

- **Área de Operaciones**

En cuanto a la capacitación en el área de Operaciones, se obtuvo que el 54.5% de los casos revisados califica la efectividad de la capacitación como mala. El 45.5% restante que considera un nivel bueno.

La mediana obtenida para la capacitación en el área de Operaciones fue de 2, apuntando a una efectividad mala.

- **Área de Plataforma**

En cuanto a la capacitación del área de Plataforma, se obtuvo que el 68.4% de los casos revisados, específicamente trece de las personas encuestadas considera un nivel de efectividad bueno. El 15.8% de los encuestados califica el nivel de efectividad de la capacitación de como regular y otro 15.8% considera un nivel excelente.

La mediana obtenida en la capacitación en el área de Plataforma fue de 4, apuntando a una efectividad buena.

- **Área de Recursos Humanos**

La capacitación en el área de Recursos Humanos, obtuvo que el 50.0% de los casos revisados considera un nivel de efectividad regular. Un 16.7% califica el nivel de efectividad como bueno y un 33.3% considera un nivel malo.

La mediana obtenida en la capacitación en el área de Recursos Humanos fue de 3, apuntando a un nivel medio de efectividad.

- **Área de Sistemas**

En cuanto a la capacitación del área de Sistemas, se obtuvo que el 50% de los casos revisados, específicamente dos de las personas encuestadas considera un nivel de efectividad malo. Un 25% de los encuestados califica el nivel como regular y el otro 25% considera que la efectividad es buena.

La mediana obtenida para la capacitación en el área de sistemas fue de 2.5, apuntando a una efectividad mala

5.2. Prueba de hipótesis

5.2.1. "Existe relación positiva entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C."

Con la información obtenida a través de las escalas actitudinales de competencias, capacitación y desempeño laboral se procedió a identificar el grado de correlación que existe entre las variables de estudio cuyos resultados se observan en la tabla 39

Tabla 39
Correlación de Spearman Competencias, capacitación y desempeño laboral

	Correlación	Competencias	Desempeño	Capacitación
Competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,774**	,515**
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000
	N	50	50	50
Desempeño	Coeficiente de correlación	,774**	1,000	,427**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,002
	N	50	50	50
Capacitación	Coeficiente de correlación	,515**	,427**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,002	.
	N	50	50	50

Viendo la correlación que existe entre competencias y desempeño de acuerdo a lo mostrado en la tabla 39 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores son $0.0\% < 1.0\%$, por lo tanto existe asociación entre la variable competencias y desempeño de los colaboradores de MOK Perú S.A.C. Correlación positiva alta con un 77.4%, es decir correlación directa.

En cuanto a la correlación que existe entre capacitación y desempeño de acuerdo a lo mostrado en la tabla 39 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores son $0.2\% < 1.0\%$, por lo tanto existe asociación entre la variable capacitación y desempeño de los colaboradores de MOK Perú S.A.C. Correlación positiva moderada con un 42.7%, es decir correlación directa.

Además analizando la correlación que existe entre competencias y capacitación de acuerdo a lo mostrado en la tabla 39 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores son $0.0\% < 1.0\%$, por lo tanto existe asociación entre la variable competencias y capacitación de los colaboradores de MOK Perú S.A.C. Correlación positiva moderada con un 51.5%, es decir correlación directa.

Del análisis anterior se desprende que existe suficiente evidencia al nivel de significancia $p < \alpha$ para indicar que existe una relación positiva entre las variables competencias, capacitación y desempeño, haciendo énfasis en que la relación entre competencias y desempeño es mucho más intensa que la relación de la variable capacitación con las otras dos variables de estudio (moderada).

5.2.2. “Las competencias comunicacionales se relacionan de forma positiva con el desempeño laboral”

Con la información obtenida a través de las escalas actitudinales de competencias y desempeño laboral se procedió a identificar el grado de correlación que existe entre la dimensión competencias comunicacionales y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. cuyos resultados se observan en la tabla 40

Tabla 40
Correlación de Spearman Competencias comunicacionales y desempeño laboral

		Correlación	Competencias comunicacionales	Desempeño
Competencias comunicacionales	Coeficiente de correlación		1,000	,591**
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		50	50
Desempeño	Coeficiente de correlación		,591**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		50	50

En la tabla 40 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores son $0.0\% < 1.0\%$, por lo tanto existe asociación entre las competencias comunicacionales y el desempeño de los colaboradores de MOK Perú S.A.C. Correlación positiva moderada con un 59.1%, es decir correlación directa.

5.2.3. “El desarrollo de competencias para el trabajo en equipo se relaciona de forma positiva con desempeño laboral”

Con la información obtenida a través de las escalas actitudinales de competencias y desempeño laboral se procedió a identificar el grado de correlación que existe entre la dimensión competencias para el trabajo en equipo y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. cuyos resultados se observan en la tabla 41

Tabla 41
Correlación de Spearman Competencias para el trabajo en equipo y desempeño laboral

		Correlación	Competencias trabajo en equipo	Desempeño
Competencias trabajo en equipo	Coeficiente de correlación		1,000	,551**
	Sig. (bilateral)			,000
	N		50	50
Desempeño	Coeficiente de correlación		,551**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		50	50

En la tabla 41 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores son $0.0\% < 1.0\%$, por lo tanto existe asociación entre las competencias para el trabajo en equipo y el desempeño de los colaboradores de MOK Perú S.A.C. Correlación positiva moderada con un de 55.1%, es decir correlación directa.

5.2.4. "La capacitación en el trabajo se relaciona de forma positiva con las competencias laborales"

Con la información obtenida a través de las escalas actitudinales de capacitación y competencias laborales se procedió a identificar el grado de correlación que existe entre la dimensión capacitación en el trabajo y la variable competencias de los colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. cuyos resultados se observan en la tabla 42

Tabla 42
Correlación de Spearman Capacitación en el trabajo y competencias

	Correlación	Capacitación en el trabajo	Competencias
Capacitación en el trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	,592**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50
Competencias	Coeficiente de correlación	,592**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	50	50

En la tabla 42 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores son $0.0 < 1.0\%$, por lo tanto existe asociación entre la capacitación en el trabajo y las competencias de los colaboradores de MOK Perú S.A.C. Correlación positiva moderada con un de 59.2%, es decir correlación directa.

5.2.5. “La capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral”

Con la información obtenida a través de las escalas actitudinales de capacitación y desempeño laboral se procedió a identificar el grado de correlación que existe entre las dimensiones de capacitación y la variable desempeño de los colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. cuyos resultados se observan en la tabla

Tabla 43
Correlación de Spearman Dimensiones capacitación y
desempeño laboral

	Correlación	Desempeño
Capacitación para el trabajo	Coefficiente de correlación	,467**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	50
Capacitación en el trabajo	Coefficiente de correlación	,528**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	50
Capacitación para el desarrollo	Coefficiente de correlación	,395**
	Sig. (bilateral)	,004
	N	50

En la tabla 43 se observa el nivel de significancia $p < \alpha$, cuyos valores en todos los casos es menor a 1.0%, por lo tanto existe asociación entre cada una de las dimensiones de capacitación (capacitación para el trabajo, en el trabajo y para el desarrollo) y el desempeño laboral de los colaboradores de MOK Perú S.A.C.

Visto ello, se define también que existe una correlación positiva moderada de 52.8% entre la capacitación en el trabajo y el desempeño; correlación moderada de 46.7% entre la capacitación para el trabajo y el desempeño; y correlación baja de 39.5% entre la capacitación para el desarrollo y el desempeño, por lo que se puede afirmar que la capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Contrastación de hipótesis con los resultados

Se aporta evidencia empírica a la hipótesis central al establecerse un nivel de correlación alta de 77.4% entre competencias y desempeño; moderada de 42.7% entre capacitación y desempeño; y moderada de 51.5% entre competencias y capacitación de los colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C., permitiendo señalar que a mayor desarrollo de competencias y mayor capacitación, mayor es el desempeño laboral del personal. Se cumple el supuesto planteado por Spencer y Spencer, en cuanto a que las competencias están relacionadas con el estándar de efectividad, y por Silicio que identifica la capacitación como factor relacionado con un cambio y mejora en los conocimientos, habilidades, actitudes, etc.

Las competencias comunicacionales están relacionadas con el desempeño laboral en un 59.1% aprobándose la primera hipótesis específica; en toda organización la comunicación es de vital importancia para facilitar el intercambio de información significativa, es decir que le sea útil para el logro de los objetivos establecidos por la Gerencia.

Por otro lado las competencias para el trabajo en equipo están relacionadas con el desempeño laboral en un 55.1% considerándose como una correlación positiva moderada que aprueba la segunda hipótesis específica. Aunque dicha competencia no está relacionada en un nivel mucho mayor, su desarrollo es crucial porque todas las áreas son un equipo que debe trabajar unido y crear un entorno de apoyo sabiendo siempre que los resultados alcanzados son responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

Resultado similar es el obtenido en cuanto a la relación que guarda la capacitación en el trabajo y las competencias con un 59.2% considerándose como una correlación positiva moderada que aprueba la tercera hipótesis específica, dimensión de la capacitación que está orientada a desarrollar habilidades y mejorar las actitudes del personal teniendo en cuenta las tareas que éstos realizan. El análisis de las dimensiones de capacitación dieron como resultado también que existe una correlación baja de 39.5% entre la capacitación para el desarrollo y el desempeño laboral, lo que está fundamentado en que bajo la percepción de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. no se está brindando la debida atención al desarrollo integral de su personal, ya sea para formación profesional y educativa o actividades de esparcimiento e integración que se traducen en una mejora a nivel emocional.

Los resultados obtenidos para el análisis dieron a conocer que el área donde el desarrollo de competencias comunicacionales es mejor es el área de plataforma con un 52.6% que considera un nivel bueno y una mediana de 4. Si bien es cierto todas las áreas deberían entrar en una comunicación directa diaria por las actividades que realiza Mok Perú S.A.C., esto no se está dando a cabalidad y es Plataforma, el área que mejores niveles de comunicación presenta, pudiéndose explicar por la media de edades que encontramos (20 - 25 años), donde prima además de la comunicación formal establecida la comunicación informal y la capacidad de crear relaciones interpersonales sólidas. Cabe resaltar también que tanto el área comercial como el área de Sistemas tienen un porcentaje de 50% de personas que considera un nivel bueno de competencias comunicacionales por las propias actividades del puesto en que se encuentran.

En el caso de competencias para el logro de resultados se obtuvo que el área de Sistemas fue la de mejores resultados teniendo un 75% de los colaboradores con un nivel de competencias bueno y una mediana de

4. La segunda mejor área fue operaciones con un porcentaje de 63.6% para el nivel bueno. Todo esto se refleja en la orientación a la acción por parte de estas dos áreas, debido a que necesitan generar resultados lo más pronto posible de modo que se asegure el buen funcionamiento de sistemas y equipos (Área de Sistemas) así como la continuidad de los procesos y aseguramiento de la información (Área de Operaciones) para el cumplimiento de las tareas de las demás áreas involucradas ya sea Comercial, Administración y finanzas, Recursos Humanos y Plataforma.

El análisis de las competencias para el trabajo en equipo dieron como resultado que las áreas con un mejor de nivel fueron Comercial, Recursos Humanos y Sistemas con un 50%. Nótese que para ninguna de las áreas el porcentaje superó el 50%, lo que denota el gran reto que tiene Mok Perú S.A.C. para afianzar y desarrollar en sus colaboradores un trabajo coordinado en conjunto, apoyándose y teniendo una buena dinámica de grupo. Estos resultados coinciden con lo evaluado en el cuarto objetivo específico donde la relación que tiene la capacitación de desarrollo (encargada de mejorar actividades de integración y cooperación) con el desempeño es baja.

Para las competencias de autoadministración todas las áreas obtienen resultados muy buenos y por encima de la media siendo Operaciones el área de mejores resultados con el 100% repartido entre un nivel bueno (90.9%) y excelente (9.1%), lo que demuestra el compromiso de encargarse de su autodesarrollo y asumir la responsabilidad de su vida laboral y personal.

Analizando desde un enfoque global, el área con mejores resultados en cuanto a niveles de competencias es la de Sistemas con un 75% en el nivel bueno y una mediana de 4. En niveles muy similares se encuentra el área Comercial, Recursos Humanos y Operaciones con un nivel bueno por encima del 60% de los colaboradores. Los colaboradores de Mok

Perú S.A.C. cuentan con el conjunto de conocimientos, comportamientos, habilidades útiles para el desempeño, pero que deben ser potenciados a través de programas que debe brindar la organización.

Los resultados obtenidos dieron a conocer que el área donde el desempeño de tarea es mejor es el área de Administración y Finanzas con un 100% de los colaboradores en un nivel bueno y una mediana de 4. El área de Administración y finanzas destaca en este campo debido a que su capacidad de organización y planificación de pagos, presupuesto, actividades contables no debe dar lugar a errores, cuestión que está muy bien definida en Mok Perú S.A.C. donde la capacidad en resolver problemas y aplicar conocimientos contables y financieros necesarios en las tareas minuciosas del día a día se realizan correctamente.

En el caso del desempeño contextual el área que obtuvo mejores resultados fue la de Plataforma con un 63.2% en nivel bueno y una mediana de 4. Este porcentaje evidencia la capacidad de adaptación con la que cuenta plataforma en su trabajo diario, debido a que sus funciones deben ir acorde a los servicios que presta Mok en Perú, Chile y Colombia. Sumado a ello, una vez más se evidencia con esta dimensión los niveles altos de colaboración y cooperación con sus compañeros por lo que la comunicación y transmisión de información se hace fácil y rápida.

Para el desempeño a favor de la organización el área de recursos humanos obtuvo mejores resultados con un 100% en el nivel bueno y una mediana de 4. Este alto desempeño a favor de la organización obtenido por el área de Recursos Humanos, se debe al continuo cuidado de los materiales y recursos para el registro de documentos, manteniendo la discrecionalidad en cada caso y el respeto hacia todos y cada uno de los colaboradores. Como área se preocupan por mantener un rendimiento estable de sus actividades sin necesariamente contar con una supervisión continua.

Analizando desde un enfoque global, el área con mejores resultados es la de Recursos Humanos con un nivel bueno del 83.3% de los colaboradores, todo esto gracias a que su accionar está orientado a mantener su rendimiento laboral, su discrecionalidad y el buen uso de los recursos asignados a su tarea. Es de recalcar también que el área Comercial mantiene el mismo nivel de 83.3% principalmente por la capacidad de planificación y toma de decisiones en cada una de las campañas destinadas a la captación de nuevos Sponsor con amplia cartera de clientes. Si bien es cierto el porcentaje se encuentra por encima de la media, existe un porcentaje de colaboradores con un desempeño regular que debe mejorar, y no lo ha venido haciendo debido a la poca efectividad que tiene la evaluación actual de desempeño que no considera aspectos importantes y que no establece un plan de mejora con objetivos específicos.

El análisis de resultados dio a conocer que en el caso de la efectividad de la capacitación fue Plataforma el área que sobresale con porcentajes de 31.6% excelente y 52.6% bueno (capacitación para el trabajo), 31.6% excelente y 52.6% bueno (capacitación en el trabajo) y 52.6% bueno (capacitación de desarrollo). Es de notar que el área de Plataforma es por mucho la que destaca de todas, debido a que se encuentran en constante capacitación y adiestramiento por la necesidad de adaptación a sus funciones (definido en Mok como multiskill). Esto refuerza el supuesto de lo encontrado en el análisis de las competencias comunicacionales y desempeño a favor de la organización.

Tras el análisis global de los resultados no sorprende descubrir que por encima de todos es solamente el área de plataforma la que considera un buen nivel de capacitación, el grueso de las demás áreas indica que la capacitación no está cumpliendo con el rol de adiestramiento, ampliación de conocimientos y mejora continua de las habilidades y destrezas del personal de Mok Perú S.A.C.

6.2. Contrastación de resultados con otros estudios similares

Al igual que en el estudio realizado por Salgado y Cabal (2011) en el que los instrumentos desarrollados fueron dotados de confiabilidad con un valor alfa de Cronbach por encima de 85% por cada dimensión y de 95% para la puntuación global, en la presente investigación se demostró que el instrumento de evaluación de desempeño es altamente confiable, con un coeficiente alfa de Cronbach de 91.8%.

Asimismo debemos mencionar que durante los veinticinco años en los que el estudio se ha podido llevar a cabo en el Principado de Asturias se revela la premisa de que el desempeño de una persona en una organización se puede subdividir en diferentes dimensiones (habilidades, destrezas: competencias), y que todas estas dimensiones se interrelacionan e interconectan generando valor a la actividad que se realiza. Al ser estas competencias evaluadas, se determinará si el objetivo se llegó a cumplir satisfactoriamente o no.

También se debe resaltar que tanto en el estudio desarrollado por los investigadores antes citados como en el presente, se tuvo en cuenta a todas las áreas lo cual ha permitido tener una visión más amplia y completa del problema a evaluar.

De igual manera que Ramírez (2014) constatamos que existe una correlación positiva entre la capacitación y el desempeño laboral, es decir que mientras mayor sea el grado de capacitación mayor será el nivel de desempeño. El estudio de Ramírez midió el nivel de efectividad de la capacitación de los empleados en la Universidad Linda Vista y su desempeño laboral para establecer que había una correlación significativa. En contraste con nuestro estudio se debe especificar que la capacitación representa un cuello de botella en Mok Perú S.A.C., no obstante se comprueba la correlación que existe entre ambas variables, por lo que la relación encontrada en nuestro estudio es moderada, lo cual

insta a afianzarla a través de una gestión por competencias orientada a la formación y desarrollo de los colaboradores en un tono integral.

Otra de las investigaciones con las que podemos comparar nuestros resultados es la de García (2013), quien evidencia un grado directo y significativo de la relación existente entre competencias y desempeño. Permite también, determinar las competencias y habilidades que demanda un puesto específico y a partir de ello proponer un modelo de gestión por competencias en base a los requerimientos de capacitación una vez observado el desempeño real comparándolo con el desempeño óptimo lo cual es básico para que se tomen en cuenta las reales necesidades de mejora.

De la misma manera que en nuestro estudio, García encontró que en esta organización no se habían definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades específicas o al fortalecimiento de habilidades en el personal, solo realizaban acciones aisladas que no agregan valor ni favorecían en la consolidación de conocimientos, todo era un mero formalismo.

En el estudio realizado por Matos y Caridad (2009) se establece un alto grado de correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño, destacándose que al igual que en el presente trabajo de investigación se hizo uso del modelo de competencias planteado por Hellriegel. Se debe hacer énfasis en la relación encontrada entre las competencias de las autoridades y su desempeño (88%), de docentes (79%) y finalmente las competencias y desempeño de los directores (78%). En nuestra investigación el instrumento fue aplicado a todos los colaboradores encontrando un resultado mucho más global, pero con resultados bastante similares en cuanto a la correlación de variables mencionadas, competencias y desempeño.

CONCLUSIONES

1. Se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis central, por tanto el desarrollo de competencias laborales y efectividad de la capacitación está directamente relacionado con el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.
2. Los colaboradores de Mok Perú S.A.C. muestran un desarrollo regular de competencias comunicacionales encontrándose su correlación con el desempeño laboral dentro de un nivel promedio con un porcentaje de 59.1%, lo que permite aportar evidencia empírica a favor de la hipótesis específica.
3. Los colaboradores de Mok Perú S.A.C. muestran un desarrollo regular de competencias para el trabajo en equipo encontrándose su correlación con el desempeño laboral dentro de un nivel promedio con un porcentaje de 55.1%, lo que permite aportar evidencia empírica a favor de la hipótesis específica.
4. Los colaboradores de Mok Perú S.A.C. coinciden en una mediana efectividad de la capacitación en el trabajo encontrándose su correlación con las competencias laborales dentro de un nivel promedio con un porcentaje de 59.2%, lo que permite aportar evidencia empírica a favor de la hipótesis específica.
5. Los colaboradores de Mok Perú S.A.C. coinciden en una baja efectividad de la capacitación para el desarrollo encontrándose su correlación con las competencias laborales dentro de un nivel bajo con un porcentaje de 39.6%, lo que permite aportar evidencia empírica a favor de la hipótesis específica.

RECOMENDACIONES

1. Adaptar e implementar los lineamientos de evaluación del desempeño en base a competencias (dimensiones que no eran tomadas en cuenta) que se han planteado en la presente investigación para todos los niveles de modo que se asegure una correcta y mejor estructura de medición.
2. Fomentar el desarrollo de competencias comunicacionales tanto en el área a la que pertenece cada uno de los colaboradores como las demás áreas que forman parte de la empresa, todo esto a través de reuniones y espacios de intercambio en forma periódica.
3. Potenciar las competencias para el trabajo en equipo, fundamentalmente en compartir una visión sistémica de las actividades que se realizan y el cómo su trabajo repercute en las demás áreas dentro de la empresa en cuanto a eficiencia y eficacia.
4. Implementar un programa adecuado de capacitación tomando como base las competencias desarrolladas por el personal de acuerdo a las funciones requeridas por el puesto, con el propósito de que la capacitación sea más efectiva y contribuya en mayor medida al mejoramiento del desempeño en la organización.
5. Incluir en los programas de capacitación no solo actividades relacionadas a las funciones que se realizan, sino al desarrollo profesional, técnico y psicológico que se ha dejado de lado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. 355 páginas.
- ARAUJO, María y Leal G., Martin (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas, Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas Y Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín*. Trujillo, Venezuela, 147 páginas.
- ARIZA, Ángel (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Editorial Uninorte, Barranquilla, Colombia, 311 páginas.
- BELTRAN, Nilson y URREA, Diego (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea*. Universidad Escuela de Administración de Negocios, Bogotá, Colombia. 78 páginas.
- BLANCO, Prieto (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial ESIC. Madrid, España, 240 páginas.
- BOYATZIS, Richard E. (1982). *The competent manager a model for effective performance*. Editorial John Wiley y Sons, Inc., Canada.
- CORDOVA P., Ana C. (2004). *Diseño de un modelo de gestión del talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre*

- municipio del Cantón Salcedo.** Tesis de Ingeniería comercial, Latacunga, Ecuador, 221 páginas.
- COSTALES, Felipe (2009). ***Psicología y Organización.*** Universidad del Azuay, Ecuador, 234 páginas
- DA SILVA G., Patricia y RODRIGUEZ V., Karina (2003). ***Perfil de competencias real en contraste al perfil de competencias ideal del mentor según el modelo de Salazar y Molano.*** Universidad Andrés Bello, Caracas, Venezuela, 145 páginas.
- DUCCI, Maria A. (1997). ***El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.*** Editorial Cinterfor, Montevideo, Uruguay.
- FOX, SPECTOR, P. E. (2005). ***Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets.*** Washington, DC: American Psychological Association.
- FRANK J. LANDY, JEFFREY M. CONTE. (2005). ***Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional.*** Editorial McGraw-Hill,
- GANGA C., Francisco, FERNANDEZ, Paulina y ARAYA M. Justo (2009). ***Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile,*** Chile, 156 páginas.
- GARCÍA, Amanda (2013). ***Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel.*** Universidad Politécnica Estatal de Carchi, Ecuador, 237 páginas

- GIL F., Javier. (2007). ***La evaluación de competencias laborales.*** Revista Educación, Facultad de educación de la Universidad de Sevilla, Vol. XXI, nº 10, Sevilla, España, 24 páginas.
- GOLEMAN, Daniel (1995). ***Emotional Intelligence.*** Editorial Bantan Books, Nueva York, EE.UU.
- GRUPO ROMERO (2015). ***Para quitarse el sombrero: “Sector servicios se posiciona como el primer aportante al PBI nacional”.*** Disponible en: www.pqs.pe Visita web: 20.09.2016
- HELLRIEGEL, Don et al. (2002). ***Administración: un enfoque basado en competencias.*** Editorial Thomsom . Bogotá, Colombia, 592 páginas.
- JIMENEZ, Patricio D. (2007). ***Manual de Recursos Humanos.*** ESIC Editorial, Pinto, Madrid, 278 páginas.
- LIRA Z., Carlos (2005). ***Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su implementación.*** Editado por el Departamento de Gobierno y Empresa de la Universidad de los Lagos, Santiago de Chile, Chile, 125 páginas.
- LONDOÑO, María (2006). ***Atención al cliente y gestión de reclamaciones: En busca del Santo Grial.*** Editorial: Fundación Confemetal. Madrid, España, 172 páginas.
- MATOS, Gladys y CARIDAD, Migdalia (2009). ***Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales.*** Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas Y Gerenciales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, Zulia, Venezuela, 14 páginas.

- MAYURI B., Jorge (2008). **Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación – FEBAN**. Tesis de Doctorado en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 109 páginas.
- MCCLELLAND, David C. (1973) **Testing for competence rather than for intelligence**, American Psychologist nº 28, pp 1-14, 1973 volumen 33 parte 1
- MEJÍA, Yessika (2012). **Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales en una empresa Call Center de la ciudad de Quetzaltenango**. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 118 páginas
- MÍNGUEZ, Andrés. **Dirección práctica de recursos humanos**. Madrid, España, 156 páginas.
- MIÑO D., Alba L. y FLORES V., Martha (2009). **Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la dirección de recursos humanos y administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha**. Tesis de Ingeniero de Administración de Empresas, Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Ecuador, 84 páginas.
- MOK Perú S.A.C. (2015) **Procedimiento de Evaluación de Desempeño**. Grupo Mok, Chile.
- MURPHY, K. R., (1990). **Job performance and productivity**. En k. R. Murphy y f. E. Saal (eds). Psychology in organizations: integrating science and practice Hillsdale, n.j.: erlbaum
- ORELLANA, Claudio y NAZAR, Gabriela (2008). **Psicología Laboral II**. Disponible en www.eresmas.net Visita web: 20.09.2016

- QUISPE M., Carlos (2008). ***Diseño de un modelo de selección de magistrados del poder judicial en base a competencias laborales.*** Tesis de Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 170 páginas.
- RÁBAGO, Eduardo (2010). ***Gestión por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial.*** Editorial Netbiblo S.L. Madrid, España, 112 páginas
- RAMÍREZ, Antonio (2014). ***Capacitación y Desempeño Laboral de los Empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas.*** Universidad de Montemorelos, México, 145 páginas.
- ROBBINS, Stephen et al. (2002). ***Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.*** Editorial Pearson educación, tercera edición. México, 482 páginas.
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2007) ***Administración moderna de personal.*** Editorial Cengage Learning, séptima edición. México, 704 páginas
- SACKETT, P. R. Y DEVORE, C. J. (2001). ***Counterproductive behaviors at work.*** Editorial N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil y C. Viswesvaran Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Vol. 1. London, United Kingdom
- SAENZ P., Betty (2010). ***Modelo educativo para la formación de competencias genéricas en estudiantes de la carrera profesional técnica de administración bancaria y su interrelación con las competencias genéricas laborales exigidas por el mercado laboral bancario de Lima Metropolitana en el año 2009 a marzo 2010.*** Tesis de Maestría

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1

TÍTULO: “Competencias, capacitación y desempeño de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.”

AUTOR: Carmona Gallarday, Norma; Gaudry Castañeda, Jean y Quispe Berrocal, Yohanna.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Método
<u>Problema general</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Hipótesis general</u>	<u>Variables</u>	<u>Tipo</u>
¿En qué medida se relacionan las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.?	Establecer en qué medida se relacionan las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C., a fin de proponer lineamientos de evaluación del desempeño con vigencia, basados en la gestión por competencias.	H ₁ : “Existe relación positiva entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.” H ₀ : “No existe relación positiva entre las competencias, la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de Mok Perú S.A.C.”	X: Competencias laborales X ₁ : Comunicacionales X ₂ : Logro de resultados X ₃ : Trabajo en equipo X ₄ : Autoadministración Y: Desempeño laboral Y ₁ : Por tareas Y ₂ : Contextual Y ₃ : A favor de la organización Z: Capacitación Z ₁ : Para el trabajo Z ₂ : En el trabajo Z ₃ : Desarrollo Variable mediadora	Aplicada, descriptiva y correlacional. <u>Método</u> Hipotético-deductivo e inductivo. <u>Diseño</u> No experimental, transversal <u>Población y muestra</u>
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>		<u>Técnicas</u>
a. ¿En qué medida se relacionan las competencias comunicacionales y el desempeño laboral de las áreas de estudio?	a. Analizar de qué manera se relacionan las competencias comunicacionales y el desempeño laboral de las áreas de estudio.	H ₁ : “Las competencias comunicacionales se relacionan de forma positiva con el desempeño laboral” H ₀ : “Las competencias comunicacionales no se relacionan de forma positiva con el desempeño laboral”		-Cuestionarios autoadministrados a trabajadores. -Entrevista semiestructurada
b. ¿En qué medida se relacionan las competencias de trabajo en equipo y el desempeño laboral de las áreas de estudio?	b. Determinar en qué medida se relacionan las competencias para el trabajo en equipo y el desempeño laboral de las áreas de estudio.	H ₂ : “El desarrollo de competencias para el trabajo en equipo se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral” H ₀ : “El desarrollo de competencias para el trabajo en equipo no se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral”		
c. ¿En qué medida se relaciona la capacitación en el trabajo y las competencias de las áreas de estudio?	c. Determinar en qué medida se relaciona la capacitación en el trabajo y las competencias de las áreas de estudio.	H ₃ : “La capacitación en el trabajo se relaciona de forma positiva con las competencias laborales” H ₀ : “La capacitación en el trabajo no se relaciona de forma positiva con las competencias laborales”		<u>Instrumentos</u> -Guía de encuesta de competencias laborales MOK -Guía de encuesta de desempeño laboral MOK -Guía de encuesta de capacitación del personal MOK -Guía de entrevista MOK
d. ¿Cuál es el tipo de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral de las áreas de estudio?	d. Conocer qué tipo de capacitación está menos relacionada con el desempeño laboral de las áreas de estudio.	H ₄ : “La capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está menos relacionada con el desempeño laboral” H ₀ : “La capacitación para el desarrollo es la dimensión de capacitación que está más relacionada con el desempeño laboral”		

MATRIZ DE ELABORACIÓN DE ÍTEMS

Anexo 2

TÍTULO: "Competencias, capacitación y desempeño de los colaboradores de Mok Perú S.A.C."

AUTOR: Carmona, Norma; Gaudry, Jean y Quispe, Yohanna

REFERENCIA: Hellriegel, Don; Spencer y Spencer; Borman y Motowidlo, Rodríguez, Joaquín

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL MEDICIONAL	INSTRUMENTO
X: Competencias laborales DC: Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes útiles para el desempeño, obtenidos no solo a través de la instrucción, sino también mediante la experiencia en situaciones concretas de trabajo, para desarrollarse de forma efectiva en un amplio abanico de puestos y distintas clases de organizaciones. DO: Conjunto de competencias comunicacionales, para el logro de resultados, trabajo en equipo y autoadministración a través de las cuáles los colaboradores de Mok Perú S.A.C. desarrollan conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes útiles para un efectivo desempeño en distintos puestos y organizaciones.	X₁: Competencias comunicacionales. DC: Competencia laboral que implica la capacidad para transferir e intercambiar la información con efectividad, de modo que facilite el mutuo entendimiento. DO: Competencia laboral que implica en los colaboradores de Mok Perú S.A.C., la capacidad para transferir e intercambiar la información con efectividad de modo que facilite el mutuo entendimiento. Se compone por las competencias específicas de comunicación informal, formal y negociación.	X_{1.1}: Comunicación informal DC: Es la competencia específica basada en el proceso dinámico de tomar y dar información dentro de un contexto autogenerado en el ambiente laboral. DO: Es la competencia específica basada en la habilidad que tiene el personal administrativo para lograr una comunicación mediante retroalimentación, transmitir de manera fluida los sentimientos y crear relaciones interpersonales sólidas dentro de un contexto autogenerado en el ambiente laboral.	X _{1.1.1} : Habilidad para lograr una buena comunicación bilateral basada en la retroalimentación. X _{1.1.2} : Capacidad de transmitir de manera fluida sentimientos. X _{1.1.3} : Habilidad de crear relaciones interpersonales sólidas.	1. Al conversar sobre temas no laborales, escucha a su interlocutor y devuelve información significativa. 2. Transmite de manera fluida sus sentimientos 3. Mantiene relaciones interpersonales son sólidas.	7.89% (3 ítems)	1: Nunca 2: Pocas veces. 3: A veces 4: Con frecuencia 5: Siempre	Escalar/ Ordinal	Escala de competencias laborales MOK
		X_{1.2}: Comunicación formal DC: Competencia específica en la que el proceso de comunicación se establece siguiendo niveles jerárquicos y protocolos establecidos. DO: Competencia específica en la que el personal administrativo sigue ciertos protocolos al informar de los hechos y actividades, realizar presentaciones públicas impactantes, así como redactar en forma clara y concisa a los diferentes niveles jerárquicos de la Empresa.	X _{1.2.1} : Capacidad de informar a las personas los hechos y actividades manteniéndolas actualizadas. X _{1.2.2} : Capacidad para efectuar presentaciones públicas causando impacto y manejo de las interrogantes. X _{1.2.3} : Capacidad de redactar en forma clara, concisa y efectiva.	1. Comunica a los demás de los hechos y actividades para mantenerlos actualizados. 2. Sus presentaciones en público son impactantes. 3. Redacta en forma concisa 4. Redacta en forma efectiva.	10.53% (4 ítems)			

		<p>X_{2,2}: Administración del tiempo</p> <p>DC: Competencia específica que consiste en sincronizar las actividades a realizar con la finalidad de asegurar los resultados esperados.</p> <p>DO: Competencia específica que consiste en que el personal administrativo tenga la habilidad de manejar diversos asuntos al mismo tiempo sin que se desvíen del objetivo, ceñirse al programa establecido, además de trabajar con efectividad a pesar de la presión del tiempo que incluye laborar en una organización de servicios.</p>	<p>X_{2,2,1}: Habilidad para el manejo de diversos asuntos y proyectos al mismo tiempo sin que se disperse demasiado.</p> <p>X_{2,2,2}: Capacidad de ceñirse al programa establecido por la Gerencia.</p> <p>X_{2,2,3}: Capacidad de trabajar con efectividad a pesar de la presión del tiempo.</p>	<p>1. Puede realizar varios asuntos al mismo tiempo con eficiencia.</p> <p>2. Se ajusta a los plazos establecidos para el cumplimiento de las tareas.</p> <p>3. Trabaja bien a pesar de la presión del tiempo.</p>	7.89% (3 ítems)			
	<p>X₃: Competencia para el trabajo en equipo</p> <p>DC: Competencia laboral en la que los grupos pequeños de personas tienen la habilidad de desempeñar las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son responsables de los resultados.</p> <p>DO: Competencia laboral que significa que los grupos pequeños de colaboradores de Mok Perú S.A.C. tienen un entorno de apoyo mutuo y una buena administración de la dinámica de grupos, siendo en conjunto responsables de los resultados.</p>	<p>X_{3,1}: Creación de un entorno que apoye a los equipos</p> <p>DC: Competencia específica que implica contar con recursos que faciliten las tareas, además del personal que posea las competencias necesarias para el cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>DO: Competencia específica que implica contar con recursos que faciliten las tareas del personal administrativo que posea las competencias necesarias, creando un entorno propicio para el trabajo efectivo, identificando lo necesario para alcanzar las metas y tener miembros que actúen como entrenadores para el nuevo personal.</p>	<p>X_{3,1,1}: Capacidad para la creación de un entorno propicio para el trabajo efectivo.</p> <p>X_{3,1,2}: Grado en el que se ayuda al equipo a identificar lo necesario para alcanzar metas.</p> <p>X_{3,1,3}: Pasión para trabajar como entrenador del nuevo personal.</p>	<p>1. Crea un entorno que propicie el trabajo colectivo.</p> <p>2. Trabaja en equipo ayudando a identificar lo necesario para alcanzar las metas.</p> <p>3. Actúa como entrenador para los nuevos miembros del área.</p>	7.89% (3 ítems)			

		<p>X_{3,2}: Buena administración de la dinámica en equipos</p> <p>DC: Competencia específica en la que los miembros conocen el proceso de trabajo en equipo y cuentan con la información proveniente de toda la organización.</p> <p>DO: Competencia específica en la que el personal administrativo conoce el proceso de trabajo en equipo y cuentan con la información proveniente de toda la empresa. Para ello identifican las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, conocen sus conflictos para usarlos en la mejora del desempeño y comparten los méritos con otros.</p>	<p>X_{3,2,1}: Habilidad para identificar las fortalezas y debilidades del equipo.</p> <p>X_{3,2,2}: Conocer los conflictos usándolos para la mejora del desempeño.</p> <p>X_{3,2,3}: Actitud de compartir los méritos con otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica las fortalezas del equipo de trabajo. 2. Identifica las debilidades del equipo de trabajo. 3. Conoce los conflictos que existen en el área. 4. Los méritos que alcance también son de toda el área. 	<p>10.53% (4 ítems)</p>			
	<p>X₄: Competencias para la autoadministración</p> <p>DC: Competencia laboral en la que uno mismo se debe de encargar de su desarrollo y asumir la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.</p> <p>DO: Competencia laboral en la que los colaboradores de Mok Perú S.A.C. deben encargarse de su propio desarrollo y asumir la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. Se compone de las competencias específicas integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida laboral y personal, así como el conocimiento y desarrollo de uno mismo.</p>	<p>X_{4,1}: Conducta ética</p> <p>DC: Competencia específica que deben poseer los miembros de la organización de manera que estas cualidades puedan ser reflejadas.</p> <p>DO: Competencia específica que implica tener normas personales claras, mantener un sentido de conducta ética, admitir los errores y aceptar la responsabilidad de sus actos de manera que estas cualidades puedan ser reflejadas.</p>	<p>X_{4,1,1}: Poseer normas personales en forma clara considerándolas como las bases para mantener un sentido de conducta ética.</p> <p>X_{4,1,2}: Disponibilidad para admitir sus errores.</p> <p>X_{4,1,3}: Capacidad para aceptar la responsabilidad de sus actos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los principios guían su conducta ética. 2. Admite sus errores cuando los comete. 3. Acepta la responsabilidad de sus actos. 	<p>7.89% (3 ítems)</p>			
		<p>X_{4,2}: Esfuerzo personal</p> <p>DC: Competencia específica que debe poseer toda persona frente a los obstáculos que se puedan presentar durante la</p>	<p>X_{4,2,1}: Capacidad de automotivarse para lograr los objetivos.</p> <p>X_{4,2,2}: Nivel en el que persevera frente a los obstáculos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se automotiva para lograr los objetivos. 2. Persevera ante los inconvenientes que se presentan. 	<p>5.26% (2 ítems)</p>			

		<p>realización de nuevos proyectos. DO: Competencia específica del personal administrativo para motivarse en el logro de los objetivos, así como la perseverancia para superar y hacerle frente a los obstáculos que se van presentando durante la realización de las distintas funciones.</p> <p>X4.3: Equilibrio entre la vida laboral y personal</p> <p>DC: Competencia específica que consiste en reconocer las prioridades de la vida laboral y personal buscando la forma más efectiva de combinarlas sin descuidar una de ellas.</p> <p>DO: Competencia específica que consiste en que el personal administrativo reconozca cuáles son las prioridades de su vida laboral y personal, buscando la forma más efectiva de combinarlas sin descuidar alguna de ellas. Deben encontrar un equilibrio razonable entre ambas y establecer metas para su vida relacionadas con el trabajo.</p>	<p>X4.3.1: Habilidad para equilibrar las actividades de la vida personal y laboral sin descuidar alguna de ellas.</p> <p>X4.3.2: Capacidad para establecer las metas para su vida y relacionarlas con el trabajo.</p>	<p>1. Busca el equilibrio entre sus actividades personales y laborales</p> <p>2. No descuida actividades personales.</p> <p>3. No descuida actividades laborales.</p> <p>4. Establece metas personales relacionadas con su trabajo.</p>	<p>10.53% (4 ítems)</p>			
		<p>X4.4: Conocimiento y desarrollo de uno mismo</p> <p>DC: Competencia específica que consiste en el aprendizaje para la toma de decisiones respecto a los empleos y el asumir la responsabilidad del desarrollo de su carrera.</p> <p>DO: Competencia específica que consiste en el</p>	<p>X4.4.1: Tener metas personales y laborales claras.</p> <p>X4.4.2: Capacidad para emplear sus fortalezas como ventaja y superar sus debilidades.</p> <p>X4.4.3: Capacidad para analizar y aprender de sus experiencias laborales y personales.</p>	<p>1. Tiene metas personales claras.</p> <p>2. Tiene metas laborales claras.</p> <p>3. Emplea sus fortalezas como ventaja.</p> <p>4. Supera debilidades con facilidad.</p> <p>5. Aprende de sus experiencias laborales.</p> <p>6. Aprende de sus experiencias personales.</p>	<p>15.79% (6 ítems)</p>			

<p>Y: Desempeño laboral</p> <p>DC: Es una secuencia de acontecimientos conductuales en la gestión administrativa que pueden ser cognitivos, psicomotores o interpersonales que son observables, medibles y dinámicos; que están orientados a resultados que se basan en las metas organizacionales de las empresas.</p> <p>DO: Es una secuencia de acontecimientos conductuales en la gestión administrativa que pueden ser cognitivos, psicomotores o interpersonales que son observables, medibles y dinámicos; estando orientados a resultados que se basan en las metas organizacionales de Mok Perú S.A.C.. Se compone de desempeño por tareas, contextual y a favor de la organización.</p>	<p>Y₁: Desempeño de tarea</p> <p>DC: Es una secuencia de acontecimientos conductuales de los ocupantes de un puesto, concernientes a la realización de actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos y que contribuyen al núcleo técnico de la organización bien directamente como parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales necesarios o servicios.</p> <p>DO: Es la secuencia de acontecimientos conductuales de los colaboradores de Mok Perú S.A.C., concerniente a la realización de actividades formalmente reconocidas como parte de sus trabajos y que mediante la capacidad de toma de decisiones, de organización y planificación, resolución de problemas, aprendizaje, productividad y minuciosidad, responsabilidad, esfuerzo y perseverancia y conocimientos técnicos</p>	<p>aprendizaje del personal administrativo para la toma de decisiones respecto a su puesto, teniendo metas personales y laborales claras, emplear fortalezas y compensar debilidades, así como analizar y aprender de sus experiencias en la vida laboral y personal, siempre asumiendo la responsabilidad del desarrollo de su carrera.</p> <p>Y_{1.1}: Capacidad de toma de decisiones</p> <p>DC: Capacidad de para actuar efectivamente frente a situaciones de incertidumbre acontecidas en las actividades laborales en base al proceso de toma de decisiones.</p> <p>DO: Capacidad del personal administrativo para actuar efectivamente frente a situaciones de incertidumbre acontecidas en las actividades laborales de Mok Perú S.A.C. en base al proceso de toma de decisiones, mediante la determinación rápida de alternativas de acción; el conocimiento de las posibles consecuencias y el discernimiento para seleccionar alternativas de solución acorde con el cumplimiento de los objetivos del área.</p> <p>Y_{1.2}: Capacidad de organización y planificación</p> <p>DC: Capacidad para actuar estableciendo estrategias correctas para la ejecución eficaz del puesto.</p>	<p>Y_{1.1.1}: Capacidad para determinar de forma rápida alternativas de acción.</p> <p>Y_{1.1.2}: Conocimiento de consecuencias ante la toma de decisión.</p> <p>Y_{1.1.3}: Capacidad de discernimiento para seleccionar alternativas de solución acorde con los objetivos del área.</p> <p>Y_{1.2.1}: Habilidad de agrupar eficientemente las actividades del puesto.</p> <p>Y_{1.2.2}: Capacidad para establecer las tareas prioritarias.</p> <p>Y_{1.2.3}: Habilidad para</p>	<p>1. Ante situaciones de incertidumbre determina de forma rápida alternativas de acción.</p> <p>2. Conoce las posibles consecuencias generadas al tomar decisiones.</p> <p>3. Selecciona una alternativa de acción acorde con el cumplimiento de los objetivos del área.</p> <p>1. Sabe cómo agrupar las actividades en el trabajo para obtener buenos resultados.</p> <p>2. Señala cuáles de las actividades que ejecutó son prioritarias.</p> <p>3. Ejecuta las actividades</p>	<p>7.14% (3 ítems)</p> <p>9.52% (4 ítems)</p>	<p>1: Nunca 2: Pocas veces 3: A veces 4: Con frecuencia 5: Siempre</p>	<p>Escalar/ Ordinal</p>	<p>Escala de desempeño laboral MOK</p>
--	--	---	--	--	---	--	-----------------------------	--

	<p>Y₂: Desempeño contextual</p> <p>DC: Es una secuencia de acontecimientos conductuales de los ocupantes de un puesto, los cuales conciernen a la realización de actividades que mantienen el ambiente social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar.</p> <p>DO: Es una secuencia de acontecimientos conductuales de los colaboradores de Mok Perú S.A.C., los cuales conciernen a la realización de actividades que mantienen el ambiente social y psicológico en el que el núcleo técnico tiene que funcionar. Específicamente implica la generación de resultados organizacionales medibles en cuanto a la orientación del personal a los objetivos, iniciativa, el compromiso con la organización, colaboración y cooperación con los compañeros de trabajo y la comunicación y transmisión conocimientos.</p>	<p>actividades u objetivos asignados, mediante el empeño en la realización de los mismos, independientemente de la dificultad en su ejecución.</p> <p>Y_{2.1}: Orientación a objetivos</p> <p>DC: Capacidad para actuar en base al establecimiento de objetivos y metas realistas orientadas a la actividad realizada en el área.</p> <p>DO: Capacidad de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. para actuar en base al establecimiento de objetivos y metas realistas orientadas a la actividad de la realizada en el área, mediante el compromiso expreso por la consecución de objetivos y metas grupales dentro del área y el registro de los avances parciales hacia el logro de dichos objetivos.</p> <p>Y_{2.2}: Iniciativa</p> <p>DC: Capacidad para actuar adoptando una actitud proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, mediante la asunción de nuevas responsabilidades e intuición en la ejecución las actividades laborales.</p> <p>DO: Capacidad del personal administrativo para asumir nuevas responsabilidades, aplicar ideas que contribuyan al desarrollo del trabajo, así como su capacidad de intuición en la ejecución de actividades adoptando una actitud proactiva y emprendedora orientada</p>	<p>Y_{2.1.1}: Pasión por tener un compromiso expreso por la consecución de objetivos grupales dentro del área.</p> <p>Y_{2.1.2}: Habilidad de registrar los avances parciales hacia el logro de objetivos.</p> <p>Y_{2.2.1}: Capacidad para asumir nuevas responsabilidades adicionales a los requerimientos del puesto.</p> <p>Y_{2.2.2}: Capacidad para aplicar ideas que contribuyan al desarrollo del trabajo.</p> <p>Y_{2.2.3}: Habilidad de intuición en la ejecución de actividades del área.</p>	<p>1. Está expresamente comprometido con la consecución de los objetivos grupales planteados en el área.</p> <p>2. Constantemente registra los avances que conducen al logro de los objetivos.</p> <p>1. Colabora voluntariamente asumiendo responsabilidades nuevas que no son requerimientos de su puesto.</p> <p>2. Aplica ideas positivas para la mejora del desarrollo del trabajo.</p> <p>3. Espontáneamente hace uso de su capacidad intuitiva para la realización de las actividades del área.</p>	<p>4.76% (2 ítems)</p> <p>7.14% (3 ítems)</p>			
--	---	---	---	--	---	--	--	--

		<p>siempre a los objetivos.</p> <p>Y_{2.3}: Adaptabilidad</p> <p>DC: Capacidad para actuar adaptándose a las características cambiantes propias del ambiente laboral, mediante el manejo de situaciones críticas; de estrés laboral y la flexibilidad al trabajar con personas nuevas.</p> <p>DO: Capacidad del personal administrativo para actuar adaptándose a las características cambiantes propias del ambiente organizacional, mediante el manejo de situaciones críticas; de estrés laboral y la flexibilidad al trabajar con personas nuevas.</p> <p>Y_{2.4}: Colaboración y cooperación con compañeros</p> <p>DC: Capacidad para actuar e interactuar positivamente con las personas del entorno de trabajo.</p> <p>DO: Capacidad del personal administrativo para interactuar positivamente con las personas de su entorno de trabajo, mediante la manifestación de estima y la colaboración pese de puntos de vista contrarios.</p> <p>Y_{2.5}: Comunicación y transmisión de conocimientos</p> <p>DC: Capacidad para actuar compartiendo con los demás compañeros el conocimiento personalmente adquirido.</p>	<p>Y_{2.3.1}: Capacidad para manejar situaciones críticas.</p> <p>Y_{2.3.2}: Capacidad para manejo el estrés laboral.</p> <p>Y_{2.3.3}: Grado de flexibilidad para trabajar con personas nuevas</p> <p>Y_{2.4.1}: Nivel en el que manifiesta estima.</p> <p>Y_{2.4.2}: Capacidad para colaboración pese a puntos de vista contrarios.</p> <p>Y_{2.5.1}: Capacidad para transmitir a los demás los conocimientos personalmente adquiridos</p>	<p>1. Reacciona de forma rápida ante alguna situación en que la calma pueda ser afectada.</p> <p>2. Maneja la frustración generada por la carga de trabajo.</p> <p>3. Infunde calma en sus compañeros frente a la frustración generada por la carga de trabajo.</p> <p>4. Trabaja normalmente con personas que no conoce.</p> <p>1. Muestra estima hacia sus compañeros al interactuar con ellos.</p> <p>2. Colabora con compañeros que tienen puntos de vista contrarios a los suyos.</p> <p>1. Transmite los conocimientos que adquiere a sus compañeros.</p>	<p>9.52% (4 ítems)</p> <p>4.76% (2 ítems)</p> <p>2.38% (1 ítem)</p>			
--	--	---	--	---	---	--	--	--

		<p>manejo de información y las opiniones, mediante la preservación de la información confidencial y significativa y el tratamiento respetuoso de la buena reputación de las personas relacionadas a la Empresa.</p> <p>Y.1.3: Uso adecuado de los recursos laborales</p> <p>DC: Capacidad para actuar manteniendo en buen estado todos los materiales y recursos puestos a su disposición para la realización de actividades utilizándolos bajo las normas existentes y siempre de acuerdo a la buena fe.</p> <p>DO: Capacidad del personal administrativo para actuar manteniendo en buen estado todos los materiales y recursos puestos a su disposición para la realización de actividades utilizándolos bajo las normas existentes y siempre de acuerdo a la buena fe, mediante el uso consecuente de recursos materiales.</p> <p>Y.1.4: Compromiso con la organización</p> <p>DC: Capacidad para actuar identificándose con los objetivos y valores de la organización.</p> <p>DO: Capacidad del personal administrativo para actuar identificándose con los objetivos y valores de la organización, mediante la puntualidad y el deseo de permanencia en su puesto pese a alternativas laborales más atractivas.</p>	<p>Y.1.1: Habilidad para conservar en buen estado los equipos y materiales usados.</p> <p>Y.1.2: Capacidad para usar los recursos materiales de la mejor manera.</p> <p>Y.1.1: Nivel de puntualidad en el horario de entrada y salida.</p> <p>Y.1.2: Deseo de permanencia en la misma área pese a alternativas laborales más atractivas.</p>	<p>1. Conserva en buen estado los equipos y materiales que utiliza.</p> <p>2. Utiliza los recursos materiales para los fines a los que han sido dispuestos.</p> <p>1. Es puntual en los horarios de entrada y salida.</p> <p>2. Se siente a gusto desempeñando su puesto en la Empresa, pese a otras alternativas de trabajo más atractivas.</p>	<p>4.76% (2 ítems)</p> <p>4.76% (2 ítems)</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

<p>Z: Capacitación de personal</p> <p>DC: Es un proceso que se relaciona con un mejoramiento y el crecimiento de las actitudes y aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización.</p> <p>DO: Es un proceso que se relaciona con un mejoramiento y el crecimiento de las actitudes y aptitudes de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. a través de la capacitación para el trabajo, en el trabajo y el desarrollo.</p>	<p>Z1: Capacitación para el trabajo</p> <p>DC: Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.</p> <p>DO: Cuando se imparte a capacitación de preingreso, inducción y capacitación promocional a los colaboradores de Mok Perú S.A.C. que van a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la empresa.</p>	<p>Z1.1: Capacitación de preingreso</p> <p>DC: Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios para desarrollar las habilidades que necesita para desempeñar las actividades del puesto.</p> <p>DO: Se realiza con fines de selección por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo trabajador de Mok Perú S.A.C. los conocimientos necesarios para desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita al desempeñar las actividades del puesto.</p> <p>Z1.2: Inducción</p> <p>DC: Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.</p> <p>DO: Consiste en un conjunto de actividades para informar al personal administrativo sobre los planes, objetivos y las políticas de la Empresa para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible</p> <p>Z1.3: Capacitación promocional</p> <p>DC: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar</p>	<p>Z1.1.1: Nivel en el que se provee los conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades.</p> <p>Z1.2.1: Nivel en el que se facilita información acerca de los objetivos y políticas de la organización.</p> <p>Z1.3.1: Grado en el que se provee de nuevos conocimientos para el ascenso de personal.</p>	<p>1. Se proveen los conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades.</p> <p>1. Se brinda información acerca de los objetivos de Mok Perú S.A.C..</p> <p>2. Se facilita información acerca de las políticas de Mok Perú S.A.C.</p> <p>1. Cuenta con información que le facilite el ascenso dentro de la Empresa.</p>	<p>10.00% (1 ítem)</p> <p>20.00% (2 ítems)</p> <p>10.00% (1 ítem)</p>	<p>1: Nunca 2: Pocas veces 3: A veces 4: Con frecuencia 5: Siempre</p>	<p>Escalar/ Ordinal</p>	<p>Escala de capacitación de personal MOK</p>
--	--	--	--	---	---	--	-----------------------------	---

	<p>Z₂: Capacitación en el trabajo</p> <p>DC: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>DO: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los colaboradores de Mok Perú S.A.C. respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales mediante el adiestramiento y la capacitación específica y humana.</p>	<p>puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.</p> <p>DO: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al personal administrativo la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.</p> <p>Z_{2.1}: Adiestramiento</p> <p>DC: Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.</p> <p>DO: Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador administrativo de Mok Perú S.A.C. con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto.</p> <p>Z_{2.2}: Capacitación específica y humana</p> <p>DC: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos en función de los objetivos definidos.</p> <p>DO: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual el personal administrativo adquiere conocimientos en función de los objetivos definidos.</p>	<p>Z_{2.1.1}: Nivel en el que se brinda adiestramiento con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo.</p> <p>Z_{2.2.1}: Nivel en el que se proveen de conocimientos de manera programada, en función de objetivos definidos.</p>	<p>1. Se adicionan nuevos conocimientos con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo.</p> <p>1. Se provee de conocimientos de forma ordenada y periódica en función a los objetivos del área.</p>	<p>10.00% (1 ítem)</p> <p>10.00% (1 ítem)</p>			
--	---	---	--	--	---	--	--	--

	<p>Z3: Desarrollo</p> <p>DC: Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.</p> <p>DO: Éste comprende la formación integral de los trabajadores de Mok Perú S.A.C. y específicamente la que puede hacer la Empresa para contribuir a esa formación. Se compone de la educación formal para adultos, integración de la personalidad y las actividades recreativas y culturales.</p>	<p>Z3.1: Educación formal para adultos</p> <p>DC: Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.</p> <p>DO: Son las acciones realizadas por la Empresa para apoyar al colaborador de Mok Perú S.A.C. en su desarrollo en el marco de su educación profesional.</p> <p>Z3.2: Integración de la personalidad</p> <p>DC: La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo.</p> <p>DO: La conforman los eventos organizados por el Gerente de Personal para desarrollar y mejorar las actitudes de los trabajadores de Mok Perú S.A.C. hacia sí mismos y hacia su grupo.</p> <p>Z3.3: Actividades recreativas.</p> <p>DC: Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo.</p> <p>DO: Son las acciones de esparcimiento que propicia la Empresa para los trabajadores de Mok Perú S.A.C. y su familia, con la finalidad de que se integren al grupo de trabajo, logrando ser un equipo de éxito.</p>	<p>Z3.1.1: Nivel en el que recibe apoyo para el desarrollo de la educación profesional.</p> <p>Z3.2.1: Realización de eventos que buscan mejorar las actitudes personales y grupales del personal.</p> <p>Z3.3.1: Cantidad de acciones de esparcimiento para la integración.</p>	<p>1. Mok Perú S.A.C. brinda apoyo para el incremento de sus conocimientos en alguna otra institución.</p> <p>1. Mok Perú S.A.C. busca mejorar sus actitudes personales por medio de eventos.</p> <p>2. Se busca mejorar las actitudes grupales por medio de eventos.</p> <p>1. Se realizan eventos de esparcimiento para integrar al equipo.</p>	<p>10.00% (1 ítem)</p> <p>20.00% (2 ítems)</p> <p>10.00% (1 ítem)</p>			
--	---	--	---	---	---	--	--	--



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Anexo 3

ESCALAS – MOK PERÚ S.A.C.

Cargo: _____

Fecha: ___/___/___

Área a la que pertenece:

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Operaciones | <input type="checkbox"/> Adm. y finanzas |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Sistemas | <input type="checkbox"/> Plataforma |

Tiempo de servicio:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De 0 a 3 meses | <input type="checkbox"/> De 3 meses 1 día a más |
|---|---|

INSTRUCCIONES

La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad conocer las competencias, el desempeño laboral y la capacitación en las actividades cotidianas que realizan. No hay respuesta buena, ni mala, con lo único que se desea contar es con la honestidad que caracteriza a un trabajador peruano. Conteste colocando un aspa (X) en cada una de las opciones de respuesta tal como se muestra en el siguiente cuadro:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	Con frecuencia	Siempre

Con su valiosa colaboración, contribuirá con la Investigación científica que tan poco desarrollada se encuentra en nuestro país.

Gracias

ESCALA DE COMPETENCIAS LABORALES MOK

Esta escala está relacionada con las competencias laborales. Responda con sinceridad, según la experiencia que tenga en esta empresa, colocando un aspa (X) debajo de las opciones de respuesta:

Ítems	1	2	3	4	5
1. Los méritos que alcance también son de toda el área.					
2. Identifica las fortalezas del equipo de trabajo.					
3. Redacta en forma efectiva.					
4. Tiene metas personales claras.					
5. Identifica las debilidades del equipo de trabajo.					
6. Al negociar logra el beneficio de todas las partes.					
7. Aprende de sus experiencias personales.					
8. Observa e identifica los problemas existentes.					
9. Transmite sentimientos de manera fluida.					
10. Admite sus errores cuando los comete.					
11. Persevera ante los inconvenientes que se presentan.					
12. Tiene metas laborales claras.					
13. Ejerce influencia en los demás buscando cambios positivos.					
14. Acepta la responsabilidad de sus actos.					
15. Se ajusta a los plazos establecidos para el cumplimiento de las tareas.					
16. Mantiene relaciones interpersonales sólidas.					
17. Interactúa asertivamente aún con compañeros que son problemáticos.					
18. Los principios guían su conducta ética.					
19. Aprende de sus experiencias laborales.					
20. Redacta en forma concisa					
21. Supera debilidades con facilidad.					

Ítems	1	2	3	4	5
22. Se automotiva para lograr los objetivos.					
23. Al conversar sobre temas no laborales, escucha a su interlocutor y devuelve información significativa.					
24. Crea un entorno que propicie el trabajo colectivo.					
25. Conoce los conflictos que existen en el área.					
26. Emplea sus fortalezas como ventaja.					
27. Establece metas personales relacionadas con su trabajo.					
28. No descuida actividades laborales.					
29. Sus presentaciones en público son impactantes.					
30. Trabaja bien a pesar de la presión del tiempo.					
31. Asume riesgos al dar una solución práctica anticipándose a las consecuencias.					
32. Comunica a los demás de los hechos y actividades para mantenerlos actualizados.					
33. Actúa como entrenador para los nuevos miembros del área.					
34. Puede realizar varios asuntos al mismo tiempo con eficiencia.					
35. Las decisiones que toma son las más adecuadas para hacerle frente a un problema.					
36. No descuida actividades personales.					
37. Trabaja en equipo ayudando a identificar lo necesario para alcanzar las metas.					
38. Busca el equilibrio entre sus actividades personales y laborales					



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Anexo 4

ESCALAS – MOK PERÚ S.A.C.

Cargo: _____

Fecha: ___/___/___

Área a la que pertenece:

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Operaciones | <input type="checkbox"/> Adm. y finanzas |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Sistemas | <input type="checkbox"/> Plataforma |

Tiempo de servicio:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De 0 a 3 meses | <input type="checkbox"/> De 3 meses 1 día a más |
|---|---|

INSTRUCCIONES

La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad conocer las competencias, el desempeño laboral y la capacitación en las actividades cotidianas que realizan. No hay respuesta buena, ni mala, con lo único que se desea contar es con la honestidad que caracteriza a un trabajador peruano. Conteste colocando un aspa (X) en cada una de las opciones de respuesta tal como se muestra en el siguiente cuadro:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	Con frecuencia	Siempre

Con su valiosa colaboración, contribuirá con la Investigación científica que tan poco desarrollada se encuentra en nuestro país.

Gracias

ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL MOK

Esta escala está relacionada con el desempeño laboral. Responda con sinceridad, según la experiencia que tenga en esta empresa, colocando un aspa (X) debajo de las opciones de respuesta.

Ítems	1	2	3	4	5
1. Las actividades que realiza siempre son útiles.					
2. Ante situaciones de incertidumbre determina de forma rápida alternativas de acción.					
3. Se preocupa constantemente por cumplir todas las actividades.					
4. Obtiene el máximo beneficio de los recursos materiales dispuestos a su disposición cuando ejecuta sus actividades.					
5. Conoce claramente las tareas que componen su puesto.					
6. Infunde calma en sus compañeros frente a la frustración generada por la carga de trabajo.					
7. Se empeña en concretar sus actividades pese a las dificultades durante su realización.					
8. Se preocupa por mantener un rendimiento estable de sus actividades.					
9. Realiza con precisión el trabajo que se le ha designado.					
10. Tiene cuidado de no perjudicar la buena reputación de las personas que tienen relación con Mok Perú.					
11. Ejecuta las actividades obteniendo el máximo beneficio del tiempo puesto a su disposición.					
12. Conserva en buen estado los equipos y materiales que utiliza.					
13. Es puntual en los horarios de entrada y salida.					
14. Brinda soluciones creativas ante alguna situación problemática que se presente.					
15. Sabe cómo agrupar las actividades en el trabajo para obtener buenos resultados.					
16. Espontáneamente hace uso de su capacidad intuitiva para la realización de las actividades del área.					
17. Selecciona una alternativa de acción acorde con el cumplimiento de los objetivos del área.					
18. Trabaja normalmente con personas que no conoce.					
19. Conoce los requisitos del cargo que ocupa.					
20. Maneja la frustración generada por la carga de trabajo.					
21. Maneja cautelosamente la información confidencial que es significativa en la su área.					

Ítems	1	2	3	4	5
22. Comprende la nueva información que va adquiriendo.					
23. Conoce las posibles consecuencias generadas al tomar decisiones.					
24. Está expresamente comprometido con la consecución de los objetivos grupales planteados en el área.					
25. Ejecuta sus actividades sin requerir una supervisión continua.					
26. Reacciona de forma rápida ante alguna situación en que la calma pueda ser afectada.					
27. Colabora con compañeros que tienen puntos de vista contrarios a los suyos.					
28. Aplica lo que aprende en el ejercicio de su tarea.					
29. Colabora voluntariamente asumiendo responsabilidades nuevas que no son requerimientos de su puesto.					
30. Las personas afectadas por los imprevistos se sentirían satisfechas con las soluciones que propone.					
31. Señala cuáles de las actividades que ejecutó son prioritarias.					
32. Aprende a dar soluciones a problemas laborales en base a la experiencia.					
33. Constantemente registra los avances que conducen al logro de los objetivos.					
34. Transmite los conocimientos que adquiere a sus compañeros.					
35. Relaciona las actividades que realiza con otros puestos del área.					
36. Utiliza los recursos materiales para los fines a los que han sido dispuestos.					
37. Propone soluciones rápidas ante alguna situación problemática que se presente.					
38. Aplica ideas positivas para la mejora del desarrollo del trabajo.					
39. Muestra estima hacia sus compañeros al interactuar con ellos.					
40. Se siente a gusto desempeñando su puesto en Mok Perú, pese a otras alternativas de trabajo más atractivas.					
41. Realiza actividades en el menor tiempo posible.					
42. Supervisa los detalles de sus actividades una vez concretadas.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Anexo 5

ESCALAS – MOK PERÚ S.A.C.

Cargo: _____

Fecha: ___/___/___

Área a la que pertenece:

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Operaciones | <input type="checkbox"/> Adm. y finanzas |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Sistemas | <input type="checkbox"/> Plataforma |

Tiempo de servicio:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> De 0 a 3 meses | <input type="checkbox"/> De 3 meses 1 día a más |
|---|---|

INSTRUCCIONES

La presente encuesta es anónima y tiene como finalidad conocer las competencias, el desempeño laboral y la capacitación en las actividades cotidianas que realizan. No hay respuesta buena, ni mala, con lo único que se desea contar es con la honestidad que caracteriza a un trabajador peruano. Conteste colocando un aspa (X) en cada una de las opciones de respuesta tal como se muestra en el siguiente cuadro:

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	Con frecuencia	Siempre

Con su valiosa colaboración, contribuirá con la Investigación científica que tan poco desarrollada se encuentra en nuestro país.

Gracias

ESCALA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL MOK

Esta escala está relacionada con la capacitación del personal. Responda con sinceridad, según la experiencia que tenga en esta empresa, colocando un aspa (X) debajo de las opciones de respuesta.

Ítems	1	2	3	4	5
1. La gerencia busca mejorar sus actitudes personales por medio de eventos.					
2. Se realizan eventos de esparcimiento para integrar al equipo.					
3. La gerencia brinda apoyo para el incremento de sus conocimientos en alguna otra institución.					
4. Se facilita información acerca de las políticas de la empresa.					
5. Se adicionan nuevos conocimientos con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo.					
6. Se proveen los conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades.					
7. Se provee de conocimientos de forma ordenada y periódica en función a los objetivos del área.					
8. Se busca mejorar las actitudes grupales por medio de eventos.					
9. Se brinda información acerca de los objetivos de la empresa.					
10. Cuenta con información que le facilite el ascenso dentro de la empresa.					

VALIDEZ DE EXPERTOS

Anexo 6

Expertos

- A: Camargo Hermosilla, Raúl Moisés
- B: Deza Rivasplata, Jaime
- C: Gallarday Bocanegra, Tomás Ezequiel
- D: Gomez Gallardo, Edgar
- E: Lazo Arrasco, Jorge
- F: Pintado Pasapera, Egard Alan

ÍTEMS – ESCALA COMPETENCIAS LABORALES

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
A	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	
D	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	
F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1

ÍTEMS – ESCALA DESEMPEÑO LABORAL

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42		
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
B	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
D	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ÍTEMS – ESCALA CAPACITACIÓN

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
B	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
D	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
E	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

GUÍA DE ENTREVISTA

Anexo 7

Fecha: ____/____/____

Hora:

Lugar: Mok Perú S.A.C.

Entrevistador(a): Carmona Gallarday, Norma; Gaudry Castañeda, Jean; Quispe Berrocal, Yohanna

Entrevistado: _____

Introducción: Esta guía de entrevista tiene como propósito dar a conocer la actual situación en la que se encuentra MOK Perú S.A.C., para conocer ello ha sido seleccionado al jefe de RR.HH. de esta empresa, que al tener una relación directa con sus colaboradores, nos podrá dar a conocer las políticas y prácticas laborales que existen, así como la performance de cada uno de ellos. La información brindada nos servirá como apoyo al momento de comparar los resultados obtenidos en la presente investigación.

Características de la entrevista:

La presente entrevista será de corte confidencial y tendrá una duración aproximada de 20 minutos.

Preguntas:

1. ¿Qué competencias se toman en cuenta para hacer el reclutamiento de personal?
2. ¿Qué medidas se toman si se presentase alguna deficiencia en el desempeño de los colaboradores?
3. ¿Se evalúa el desempeño? ¿Por qué?
4. ¿Está satisfecho con el programa de evaluación que existe?
5. ¿Cuáles cree que son los factores que dificultan el buen desempeño de sus colaboradores en las actividades de trabajo?
6. ¿Tiene la Jefatura de personal éxito en cuanto a las metas que pretende alcanzar?
7. ¿Se realizan con frecuencia programas de capacitación?
8. ¿Está en marcha algún programa de capacitación para la mejora del desempeño de sus colaboradores?

Hoja de respuestas:

- 1. ¿Qué competencias se toman en cuenta para hacer el reclutamiento de personal?**
Se toman en cuenta las competencias definidas por Chile de acuerdo al documento de evaluación de desempeño vigente desde el año 2015.
- 2. ¿Qué medidas se toman si se presentase alguna deficiencia en el desempeño de los colaboradores?**
Se trata de dar el feedback correspondiente para que la persona pueda tomar cartas en el asunto y mejorar lo que pueda estar haciendo no de la mejor manera.
- 3. ¿Se evalúa el desempeño? ¿Por qué?**
Sí, esto es importantísimo. Necesitamos conocer cómo hacemos nuestro trabajo y siempre estar abiertos a mejorar, estoy segura que contamos con la mejor gente en los mejores puestos.
- 4. ¿Está satisfecho con el programa de evaluación que existe?**
Es un poco complicado responder esa respuesta, considero que no está de lo mejor planteada porque no nos da mucha información, casi todos salen por encima del promedio y sí sabemos que hay falencias, como en todo lugar.
- 5. ¿Cuáles cree que son los factores que dificultan el buen desempeño de sus colaboradores en las actividades de trabajo?**
Mejorar la interacción entre las personas es uno de los puntos en los que vamos a trabajar siempre, la persona que se siente contenta es la que mejor trabaja. No considero que el desempeño sea malo, pero como ya lo he mencionado, siempre estamos abiertos a ser mejores.
- 6. ¿Tiene la Jefatura de personal éxito en cuanto a las metas que pretende alcanzar?**
Considero que sí, cumplimos con todos los indicadores del área.
- 7. ¿Se realizan con frecuencia programas de capacitación?**
Actualmente soy consciente de que se ha dejado de lado un poco la capacitación, puesto que le estamos dando mayor peso a beneficios que mejoren el clima laboral.
- 8. ¿Está en marcha algún programa de capacitación para la mejora del desempeño de sus colaboradores?**
Solamente para los ejecutivos de plataforma, quienes están viendo una nueva campaña con un nuevo producto de nuestro Sponsor.

COMPETENCIAS LABORALES

Anexo 8

*Comparación de los modelos de competencias
de Hellriegel y Spencer y Spencer*

Spencer y Spencer	Hellriegel
Competencias de logro y acción	Competencia de planeación y gestión
<i>Búsqueda de información</i>	<i>Recolección de información y solución de problemas</i>
<i>Orientación al logro</i>	
<i>Preocupación por el orden, calidad y la precisión</i>	<i>Administración del tiempo</i>
Competencias de ayuda y servicio	Competencias comunicacionales
Entendimiento interpersonal	Comunicación informal
Competencia de influencia	
Construcción de relaciones	Comunicación formal
Influencia e impacto	
	Negociación
Competencias gerenciales	Competencias para el trabajo en equipo
Desarrollo de personas	Buena administración de la dinámica de equipos
Dirección de personas	
Trabajo en equipo y cooperación	Creación de un entorno que apoye a los equipos
Liderazgo	
Competencias de eficacia personal	Competencias para la autoadministración
Autocontrol	Integridad y conducta ética
Confianza en sí mismo	Conocimiento y desarrollo de uno mismo
Comportamiento ante los fracasos	Ímpetu y esfuerzo
	Equilibrio entre la vida laboral y personal
Competencias cognoscitivas	
Pensamiento analítico	
Razonamiento conceptual	

HOMOLOGACIÓN DE DIMENSIONES PROPUESTAS

Anexo 9

DIMENSIONES TRADICIONALES (MOK)	DESEMPEÑO	DIMENSIONES PROPUESTAS	
Calidad y destreza de la labor	DE TAREA	Conocimientos técnicos	
Productividad personal		Capacidad de organización y planificación	
NO HAY DIMENSIONES		Capacidad de toma de decisiones	
Productividad comercial		Productividad	
Habilidad de negociación		Capacidad de resolución de problemas	
Rapidez de aprendizaje y disposición al cambio		Minuciosidad y responsabilidad	
NO HAY DIMENSIONES		Esfuerzo y perseverancia	
Liderazgo		Capacidad de aprendizaje	
Orientación a los resultados		CONTEXTUAL	Adaptabilidad
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo		A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN	Comunicación y transmisión de conocimientos
Asistencia y puntualidad	Iniciativa		
Compromiso organizacional	Orientación a objetivos		
Alineación valores MOK	Colaboración y cooperación con compañeros		
NO HAY DIMENSIONES	Compromiso organizacional		
	Uso adecuado de los recursos laborales		
	Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral		
	Discrecionalidad		

LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MOK PERÚ

Anexo 10

A IMPLEMENTAR POR: JEFATURA DE PERSONAL – MOK PERÚ S.A.C.

FECHA: Listo para su implementación al cierre de la investigación (01/02/2016)

I. OBJETIVO.

Establecer las normas que guiarán el proceso de evaluación de desempeño basado en competencias del personal de Mok Perú S.A.C.

II. FINALIDAD.

Modificar los lineamientos, criterios y procedimientos que deben observarse para llevar a cabo una adecuada y actualizada evaluación del desempeño del personal de Mok Perú S.A.C.

III. ALCANCE.

El alcance comprende a todos los colaboradores de la empresa Mok Perú S.A.C. con vínculo laboral vigente.

IV. NORMAS.

5.1. DISPOSICIONES GENERALES

- 5.1.1. La evaluación del desempeño del personal de Mok Perú es una función aplicable a todos los niveles de la empresa y se llevará a cabo de manera semestral.
- 5.1.2. La información obtenida de la evaluación de desempeño es de carácter reservado, siendo una falta grave su difusión por alguna de las partes intervinientes en el proceso.
- 5.1.3. La calificación del desempeño del personal, considerará la medición del desempeño de tarea, contextual, y a favor de la organización. Esta evaluación se hará a través de las diferentes dimensiones establecidas para todas las áreas de la empresa.

- 5.1.4. La evaluación del personal en cargo de Jefatura será realizada por el Gerente o Sub-Gerente del área o en su defecto por el Gerente General de la empresa.
- 5.1.5. La evaluación del personal profesional, técnico y apoyo/auxiliar, deberá ser efectuada por el Jefe Inmediato Superior (Jefes del área o Sub-Gerente).
- 5.1.6. El evaluador deberá marcar con un aspa (X) en los recuadros ubicados a la derecha del indicador, de acuerdo a los formatos de Evaluación del desempeño y el criterio de apreciación que corresponda al nivel de desempeño demostrado por el evaluado durante el período. Se tomará en cuenta las siguientes valoraciones:
- 1 = Pésimo – Muy deficiente
 - 2 = Malo – Deficiente
 - 3 = Regular – Medio
 - 4 = Bueno – Destacado
 - 5 = Excelente – Muy destacado
- 5.1.7. Las calificaciones del desempeño deberán ser remitidas, bajo responsabilidad a la Jefatura de Recursos Humanos dentro de los quince (15) días calendario posteriores a realizada la evaluación.
- 5.1.8. El factor asistencia deberá ser considerado como un indicador de la evaluación, y podrá tener un efecto negativo sobre el puntaje total obtenido, en función a parámetros determinados.

- 5.1.9. Toda evaluación de desempeño con una calificación menor al nivel 4 (Bueno - Destacado), deberá establecer un plan de mejora a corto plazo. De ser necesaria alguna capacitación como medida de acción correctiva o preventiva, esta deberá ser informada a la Jefatura de Recursos Humanos para que sea programada en un plazo máximo de 30 días hábiles.
- 5.1.10. La Gerencia de Personal deberá emitir los informes finales del proceso del proceso de Evaluación del Desempeño, en estricto orden de mérito y por grupos ocupacionales.