



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Aplicación del modelo iceberg para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo - 2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Aldana Sandoval Cristopher (ORCID: 0000-0001-6505-5406)

Br. Villarreal Murillo Jesús Alberto (ORCID: 0000-0002-1004-706x)

ASESOR:

Mgtr. Zuñe Chero Limberg (ORCID: 0000-0002-3888-9445)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2019

Dedicatoria

Dedicando este trabajo en primer lugar a Dios por haberme dado la vida, por brindarme los conocimientos previos para ser un gran profesional y por las bendiciones del día a día. En especial les dedico a mis Padres queridos: CARLOS ALDANA y SOFIA SANDOVAL por haberme apoyado en todo momento; por sus consejos, sus valores; por la motivación constante que me han brindado.

Cristopher Aldana Sandoval

A DIOS, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida personal y profesional. A mis padres FANY MURILLO y LUIS VILLARREAL, por ser los pilares más importantes y demostrarme siempre su amor, cariño y apoyo incondicional y que han sabido formarme con buenos hábitos y valores, con lo cual me ha ayudado a salir adelante en todo momento.

Jesús Villarreal Murillo

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, porque en sus aulas se forjaron nuestras capacidades y destrezas profesionales, se aclararon constructos científicos y ratificaron metas y objetivos para planear el compromiso con el futuro.

Sincero agradecimiento a nuestro docente metodólogo Limberg Zuñe Chero y a nuestro asesor José Manuel Armas Zavaleta por su gran aporte que nos han brindado en la elaboración del Desarrollo de Proyecto de Investigación, la cual nos resulta de mucha importancia para el logro de nuestros objetivos, gracias por su paciencia y sus sabios consejos que nos ayuda a desarrollarnos como profesionales.

Cristopher Aldana y Jesús Villarreal



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Chiclayo, siendo las 10:00 am horas del día 17 de Junio del 2019, de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución de Dirección de Investigación N° 0954, de fecha 15 de Junio del 2019, se procedió a dar inicio al acto protocolar de sustentación de la tesis titulada: "APLICACIÓN DEL MODELO ICEBERG PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA INVERSIONES VIALSA S.A.C CHICLAYO - 2018", presentado por los Bachilleres: ALDANA SANDOVAL CRISTOPHER Y VILLARREAL MURILLO JESUS ALBERTO , con la finalidad de obtener el Título de Licenciado en Administración, ante el jurado evaluador conformado por los profesionales siguientes:

PRESIDENTE : Dr. Franklin Uriol Gonzales

SECRETARIO (A) : Mgtr. José Manuel Armas Zavaleta

VOCAL : Mgtr. Limberg Zuñe Chero

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas efectuadas por los miembros del jurado se resuelve:

APROBAR POR UNANIMIDAD

Siendo las 11:00 am del mismo día, se dio por concluido el acto de sustentación, procediendo a la firma de los miembros del jurado evaluador en señal de conformidad.



Chiclayo, 17 de Junio del 2019

Dr. Franklin Uriol Gonzales
Presidente

Mgtr. José M. Armas Zavaleta
Secretario (a)

Mgtr. Limberg Zuñe Chero
Vocal

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Chiclayo Pimentel Km. 3.5
Telf.: (074) 481616 / Anexo: 6514

fb/uev.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Declaratoria de autenticidad

Yo, Cristopher Aldana Sandoval, identificado con DNI N.º 71343479 y Jesús Alberto Villarreal Murillo identificado con DNI N.º 77818890 en cumplimiento con las disposiciones vigentes consignadas en el Reglamento de Grados y Titulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Escuela Académico Profesional de Administración – Chiclayo; declaramos bajo juramento que toda la documentación e información que acompañamos en el Desarrollo de Proyecto de Investigación es auténtico y de autoría personal.

Así mismo hacemos la declaración jurada que todos los datos e información que se presenta en la presente investigación son auténticos y verídicos obtenido de fuentes confiables, así como también de la propia empresa donde se realizó la investigación.

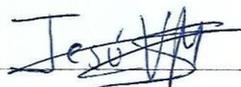
Por ello, asumimos la plena responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, sigilo u olvido tanto de los documentos respectivos como de información aportada de las diferentes fuentes; por tanto, nos sometemos a lo estipulado en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo – Chiclayo.

Chiclayo, 2018



Cristopher Aldana Sandoval

DNI: 71343479



Jesús Alberto Villarreal Murillo

DNI: 77818890

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página de jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MÉTODO.....	27
2.1 Diseño de investigación.....	27
2.2 Variables, operacionalización	28
2.3 Población y muestra	30
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	31
2.5 Procedimiento	32
2.6 Métodos de análisis de datos	32
2.7 Aspectos éticos.....	32
III. RESULTADOS	33
IV. DISCUSIÓN.....	39
V. CONCLUSIONES	41
VI. RECOMENDACIONES	42
VII. PROPUESTA.....	43
REFERENCIAS	66
ANEXOS	69
Acta de originalidad de turnitin	102
Formulario de autorización para la publicación	103
Visto Bueno	105

Resumen

La presente investigación titulada “Aplicación del Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo - 2018”, tuvo como objetivo principal aplicar estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores; para poder encaminar dicha investigación se tuvo que adoptar un tipo de investigación aplicada con diseño pre experimental, en el cuál se aplicó un cuestionario estructurado en 4 dimensiones y por 20 preguntas, aplicándolo a una muestra de 20 colaboradores de dicha empresa.

La investigación dio como resultado que el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, no fue el indicado, puesto que los resultados mostrados detallan que la mayor proporción de colaboradores muestran problemas en actitudes laborales que implican problemas de trabajo en equipo y participación de solución de problemas. Por tal motivo se aplicó las estrategias de competencias genéricas basadas en el Modelo Iceberg, las cuales tuvieron un impacto positivo en los colaboradores, encontrándose mejoras en sus actitudes laborales, cooperativas, mayor compromiso con los lineamientos organizacionales y el cumplimiento de objetivos. Donde se concluye la efectividad que tienen las estrategias de competencias genéricas basadas en el Modelo Iceberg, puesto que las puntuaciones obtenidas en el pre y post test, tuvieron una diferencia estadísticamente significativa.

Palabras Clave: Estrategias, Competencia Genérica, Modelo Iceberg y desempeño Laboral.

Abstract

The present research entitled "Application of the Iceberg Model to improve the Work Performance of the employees in the company Inversiones Vialsa SAC Chiclayo - 2018", had as main objective to apply Generic Competencies strategies based on the Iceberg Model to improve the Labor Performance of the collaborators ; To be able to direct this research, a type of application research with a pre-experimental design had to be adopted, in which a questionnaire structured in 4 dimensions and 20 questions was applied, applying it to a sample of 20 collaborators of said company.

The research resulted in the fact that the work performance of the employees of the company Inversiones Vialsa SAC was not the indicated one, since the results show that the greater proportion of collaborators show problems in work attitudes that imply problems of teamwork and participation of problem solving. For this reason, the generic competency strategies based on the Iceberg Model were applied, which had a positive impact on the collaborators, finding improvements in their work attitudes, cooperatives, greater commitment to organizational guidelines and compliance with objectives. Which concludes the effectiveness of generic competency strategies based on the Iceberg Model, since the scores obtained in the pre and post test, had a statistically significant difference.

Key word: Strategies, Generic Competence, Iceberg Model and Labor Performance.

I. Introducción

En la presente investigación daremos a conocer lo importante que son las competencias genéricas que tiene que poseer un trabajador o persona para que pueda desempeñarse correctamente en un centro de trabajo, como tomando referencias a las siguientes problemáticas:

Las competencias aparecieron como una solución al recio seguimiento de algunos métodos y sistemas que mejoran la combinación de procedimientos de la formación y las necesidades precisas que requiere la actualidad en la que vivimos. Pues las circunstancias exigen a cambiar el sistema de todos los mercados de trabajo, administración, y organizaciones de diferentes procedimientos productivos. Mertens (1996).

Las capacidades, conocimientos, competencias y conductas son algunos componentes imprescindibles para obtener un exitoso desempeño en cada cargo que se presente dentro de cualquier organización. Por este motivo se requiere fortalecer las habilidades y competencias individuales de tal modo que puedan entregar respuestas reales a los constantes cambios que existen en la actualidad. Zapata (2001).

El desempeño laboral es donde la persona manifiesta sus competencias laborales alcanzadas, como conocimientos de la persona, habilidades, sentimientos, experiencias que el individuo va a tener, también esto permite saber más sobre las características de la persona que contribuyen alcanzar los resultados que se esperan en un largo plazo.

El termino desempeño laboral describe lo que en realidad hace un trabajador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades cotidianas, por lo tanto, son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas.

Desde el contexto internacional nos ubicamos en un mundo muy competitivo y globalizado, los cambios ocasionados por la tecnología, la comunicación, nuevas teorías en todas las áreas de la inteligencia humana, ritmos y clase de vida, actúan sobre la conducta de las personas, lo que ocasiona un persistente cambio en el desempeño de las organizaciones. Cada uno de los colaboradores de las empresas deberá acomodarse lo mejor posible a esas transformaciones, debido a la rapidez con que se desarrollan; especialmente en el sector comercial, que es una actividad primordial e incluso esencial para la economía

de muchos países. El conocimiento de las fortalezas que tenga cada colaborador favorecerá a reconocer campos de acción determinados, marcará la desigualdad entre empresas similares y facilitara guías para impulsar cambios de actitudes positivos de los colaboradores. Ayala y Cardona (2016).

En nuestro país existe otra perspectiva, el entorno laboral está teniendo mucha envergadura en las organizaciones privadas, producto de que los colaboradores no se sienten cómodos con sus jefes debido a que ellos son muy autoritarios y desempeñan un tipo de liderazgo autoritario, en este sentido los colaboradores no se sienten identificados con la institución y muchas veces eso trasciende en su desempeño. Es por ello que es muy importante que el talento humano se integre a cada empresa, que demuestre mantener buenas relaciones, un buen clima laboral con cada una de las personas que trabaja a su alrededor, pero no solamente el problema radica en las personas sino también en las empresas u organizaciones dando las herramientas adecuadas para que puedan dar un buen desempeño y sobre todo llevar un clima laboral favorable. Díaz, Gutiérrez, y Amancio (2017).

En el ámbito local es necesario tener a el trabajador bien motivado, pues el tendrá un grandioso desempeño en su labor otorgada por su líder, las organizaciones en la actualidad le dan mucha relevancia a el recurso humano, pues es imprescindible para que la empresa llegue al éxito. Tenemos como ejemplo a la empresa Buró Outsourcing S.A.C. donde nos dice que el proceso de selección de personal es simple, donde no se desarrolla ninguna actividad para reclutar a las personas que trabajarán en dicha empresa u organización, lo que refleja, muchas veces, en el mal trabajo que realizan los individuos contratados debido a que no cuentan con las competencias o habilidades necesarias que se requerían para el puesto de trabajo o área establecida, es por este caso que la empresa tomo como solución la elaboración de criterios de selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buró Outsourcing S.A.C., Chiclayo. Sempertegui (2015).

Inversiones Vialsa S.A.C es una empresa privada dedicada a la comercialización de vidrios, aluminios, ángulos ranurados, suministro de equipamiento industrial vidriero y al desarrollo de proyectos. Hoy se observan diariamente diferentes problemáticas tales como la falta de trabajo en equipo, poco desenvolvimiento al momento de interactuar con el cliente, falta de comunicación interna, falta de relaciones interpersonales en las diferentes áreas de la empresa, falta de motivaciones para fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores, falta de un buen control interno para observar que tanto compromiso tienen

los colaboradores con la empresa y la falta de capacitaciones por parte de la empresa, ya que son muy importantes y es por ello que no está existiendo muchas capacitaciones hacia los colaboradores, siempre es importante realizarlas porque ayuda al personal a tener mejores capacidades, más conocimiento en sus labores diarias, ya que la motivación y los incentivos son muy importantes para que el colaborador se sienta más animado y tenga un eficiente desempeño en sus funciones.

A veces los sistemas de información les afecta mucho, ya que han ocasionado problemas y es por eso que los colaboradores son los más afectados, se retrasan en sus funciones, les causa molestias y es así que se debe mejorar en ese punto, y esto ocasiona un bajo desempeño laboral en la empresa. En muchas ocasiones se observa un desagradable clima laboral, donde muchas veces ellos se sienten oprimidos y no puedan tener un buen desempeño laboral, es por ello que no son capaces de interactuar entre sí, pero este punto debe cambiar para lograr obtener un trabajo en equipo eficiente.

Daremos a conocer las siguientes investigaciones con sus respectivos antecedentes internacionales, nacionales y locales, lo cual nos ayudara a resolver y buscar soluciones en nuestra investigación, por lo tanto tomaremos las siguientes aportaciones:

Segovia (2014), En su investigación: “Competencias Genéricas y práctica profesional de estudiantes de dos especialidades de un Liceo Técnico de la Comuna de Los Andes. Un estudio de casos”, Tesis para optar al grado de Magister en Educación Mención Currículum y Comunidad Educativa.

Esta investigación nos indica que los procesos de cambio en la economía y la tecnología están reafirmando la relevancia la educación integral y permanente del hombre. El desarrollo de competencias más allá de lo manual y las competencias específicas de una profesión, se busca hoy, enfrentar desde lo educativo, las exigencias propias del mundo laboral a través de la formación de competencias, por lo cual existe un grupo de competencias conocidas como competencias genéricas o blandas que han tomado relevancia porque son más amplias y responden a la ves a la formación integral de una persona, más allá de lo manual.

Zans (2017), En su tesis: “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”, Tesis de grado para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial.

Esta investigación nos indica que se tiene que identificar el desempeño laboral en cada organización para ver si el rendimiento de los colaboradores es buena o mala, donde las tareas asignadas que se desarrolle en la organización sean más trabajadas en equipo, donde la toma de decisiones sea la correcta, careciendo siempre de una capacitación constante.

Figuroa (2015), En su investigación: “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”, Tesis de Grado.

Esta investigación nos indica que es muy importante para toda organización, porque es un modelo de trabajo y norma de trabajo que presentan las empresas hacia sus colaboradores, lo cual aplicando buenas estrategias y procedimiento de buen trabajo en equipo se lograra buenas expectativas previstas hacia el trabajador y para la empresa misma, donde realizar el buen desempeño laboral con el propósito de promover tanto los valores culturales como el fortalecimiento de la evaluación de trabajo con profesionalismo se lograra sentir al colaborador importante en la entidad y sentirse parte del proceso de cambio y trabajo en la empresa.

Aliaga (2016), En su tesis: “Competencias genéricas y específicas del Proyecto Tuning en el egresado de Administración de Empresas y su influencia en el nivel de empleabilidad”, Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración.

Esta investigación es importante para nuestro trabajo de investigación donde nos indica el porqué de las competencias genéricas en las entidades públicas y privadas es de suma importancia para los gerentes generales de las organizaciones de todos los sectores del país, lo cual esta investigación también explica la importancia que tiene el desempeño de los colaboradores en dicha empresa donde se puede fomentar el desarrollo organizacional a través de métodos de trabajos y competencias profesionales lo cual se logrará las metas establecidas durante un periodo, así mismo realizar evaluaciones y capacitaciones constantes al personal de trabajo de dicha empresa, se logrará ver las percepciones previstas así al personal de trabajo de dicha empresa, se logrará ver las percepciones previstas así como

tomar acciones para estimular el desarrollo organizacional de la empresa para ser partícipes de cambio y logro de metas.

Abellaneda (2016), En su investigación: “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Denim Color’s de Huachipa – 2016”, Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración.

La presente investigación nos brinda que se debe mejorar y desarrollar las habilidades de los individuos con aprendizajes o dinámicas que desarrollen más sus puntos de vista; dicha técnica forma la base central de la organización. El desempeño laboral se debe medir constantemente para verificar el grado de satisfacción de los colaboradores, también se debe fortalecer las conformidades de desarrollo para los individuos; es necesario que los trabajadores se sientan dentro del desarrollo y toma de decisiones de la entidad para lograr las metas.

Medina (2016), En su tesis: “El desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del hospital Cayetano Heredia 2016”, Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública.

Esta investigación nos indica que cuando se logra una buena relación, se están haciendo las cosas claras y los objetivos de manera correcta, lo cual la evaluación del desempeño es importante en las empresas especialmente en el sector comercial ya que realizar actividades de manera conjunta o en equipo con la participación de los trabajadores y jefes se logrará una comunicación más asertiva, equitativa y descentralizada sin afectar la cultura organizacional, así mismo la participación de las metas en el proceso de cumplimiento y métodos de trabajo se fomentará las metas positivas y mayor compromiso organizacional.

Rojas (2016), En su investigación: “Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo”, Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

Esta investigación nos indica que es muy importante que las empresas planteen un sistema de capacitación para sus colaboradores, para lograr disminuir la correlación entre el conflicto y desempeño laboral, logrando conseguir una supervisión a cada colaborador, donde se puedan realizar diferentes métodos de evaluación al personal y como resultado maximizar las escalas de desempeño laboral.

Hidruogo y Pucce (2016), En su tesis: “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan de Dios – Pimentel”, Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

La importancia de esta investigación será útil para este proyecto, lo cual mejorará el desempeño laboral en las empresas donde realice mi proyecto de tesis para mejorar los resultados a través de metas u objetivos establecidas logradas al talento humano del personal, por lo tanto renovar el compromiso organizacional a través de charlas y talleres, logrando promover la comunicación entre todos los colaboradores de la empresa.

Quijano y Silva (2016), En su investigación: “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes Civa – Chiclayo 2016”, Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Esta investigación es importante, ya que la empresa Civa maneja mucho personal en las sedes a nivel nacional donde ha logrado su posicionamiento en el mercado de transportes en los últimos años, por lo que me ayudara en mi investigación mejorar el desempeño laboral del personal porque será importante para el buen comportamiento organizacional de la empresa y logro de objetivos previstos, así mismo implementar el modelo iceberg de competencias genéricas basado en las habilidades, conocimientos, fortalezas etc.,

En nuestro estudio hablaremos sobre las competencias que posee un individuo o trabajador en dicha organización, por lo tanto, daremos a conocer definiciones de diferentes autores:

Este autor afirmo que ahora en la actualidad no es necesario tener un título profesional o cualquier grado de profesión, si tus competencias son altamente competitivas y muy desarrolladas, manejas bien tus habilidades y conocimientos, accederás a un puesto de trabajo exitoso, y sin embargo el desempeño de cada persona depende de sus mismas características, prácticas y direcciones que tiene el individuo y le permita la ejecución exitosa de una acción. Zarazúa (2007).

Por lo tanto existen variadas definiciones con respecto a la competencia laboral, pues señala que las competencias es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características del individuo, por lo tanto las personas que están laborando dentro de una organización deben demostrar sus competencias, demostrando todo tu potencial y ejerciendo

su labor correctamente, para ello como resultado tendremos su desempeño satisfactorio a través de su ejecución diaria de su cargo. Dalziel, Cubeiro, y Fernández (1996).

Las competencias de una persona tiene que ver con el desempeño con el cual se desenvuelve el individuo en la organización, demostrando sus fortalezas, habilidades, conocimientos para que este pueda sobresalir y dar lo mejor de sí mismo, las competencias de cada persona lo va requiriendo a lo largo del tiempo o la experiencia que tiene durante todo su tiempo laborando en distintas empresas, es por ello que las competencias tienen una influencia en las decisiones del desarrollo del puesto de trabajo, por lo tanto hoy en día las organizaciones requieren de personal altamente competitivo donde demuestren todo su potencial en el desarrollo del trabajo por el cual la organización llegaría al éxito. Alles (2007).

Estos autores explican que las competencias laborales es la aptitud que una persona tiene para desempeñar sus actividades que se le asignan en el trabajo poniendo en práctica sus habilidades, conocimientos, destrezas, con la finalidad de cumplir con las metas establecidas dentro de la organización. Vargas, Casanova, y Montanaro (2001).

Las competencias genéricas se relacionan con los comportamientos y actitudes, por lo tanto es fundamental para cada colaborador o individuo, para que pueda tener un buen desempeño satisfactorio dentro de la empresa o en el área a cual pertenece, para que así el colaborador pueda alcanzar sus metas y por último el puesto que desempeña pueda desarrollarse aún más con el aprendizaje diario del trabajo donde laboral. Mertens (1996).

Se frecuentan de puesto en puesto, se ejecutan a diferentes grupos de trabajo y guardan un vínculo con el comportamiento y la conducta laboral de distintos colaboradores, tales como un trabajo en equipo, cualidades para los negocios y proyectos. Dalziel, Cubeiro, y Fernández (1996).

Las competencias genéricas agrupan habilidades, conductas, actitudes y conocimientos que todo individuo debe poseer para realizar dicha función de manera eficaz en su puesto de trabajo dentro de la organización, puesto que si no se cumple con dichos requisitos, se puede decir que es un individuo que no tendrá un eficiente desempeño laboral. Hellriegel y Slocum (2004).

Las competencias genéricas son características que todo individuo debe poseer para desarrollar con efectividad dada función o tarea encargada por su gerente dentro de la

organización, donde deberá mostrar un desempeño superior al resto de colaboradores, puesto que debe ser parte de su personalidad, para luego poder ser evaluado de acuerdo a su comportamiento y desempeño frente a la situación dada anteriormente. Spencer y Spencer (1993).

Existen modelos de competencias, donde daremos a conocer la importancia y beneficios que posee cada uno de ellas para el éxito de cada uno, y también el cumplimiento de las metas a largo plazo para la organización, a continuación daremos a conocer los siguientes modelos:

El modelo conductual se concentra en aquellas personas con desempeño superior, esto quiere decir que se orienta hacia aquellos colaboradores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la organización, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto clave dentro de la organización o en al área a cuál pertenece. En este tipo las capacidades claves tienen una determinante autoridad en el desarrollo del punto de trabajo y en el movimiento de la empresa, donde se busca el componente central de la competencia. Mertens (1996).

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como pertinente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Mertens (1996).

Este modelo constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos, entorno y entre la formación y el empleo. En este modelo se traza que las aptitudes se desenvuelven mediante nociones, se dirige hacia la condición de la intervención de los colaboradores en la disputa y percepción de diferentes conflictos dentro de la organización, esto resulta decisivo para equilibrar diferencias en la empresa y crear una regla modelo. Mertens (1996).

Hemos tomado en cuenta el modelo iceberg, porque desarrollaremos competencias genéricas, donde tendremos que identificar, mejorar y evaluar cada competencia de un individuo. A continuación, daremos a conocer el punto de vista de diferentes autores:

El Modelo Iceberg de Acosta, Marval y Revilla según los autores hacen referencia a que las competencias abarcan no solamente las aptitudes, sino que también los factores privados como: conocimientos, habilidades y destrezas, Representaciones mentales o

significados del trabajo y de sí mismo, Rasgos y temperamento, Motivos y necesidades, Capacidad de adecuación, generación y aplicación.

Estos 6 elementos son considerados como base de las competencias, por lo que el individuo necesita requeridos conocimientos para realizar una función laboral, pues si no los tiene se le hace muy difícil cumplir las labores con responsabilidad, pero el hecho de que los domine no significa que los aplique. No obstante, según el Modelo Iceberg existen competencias fáciles de ver y otras no tan fáciles de ver. Acosta, Marval, y Revilla (2009).

Para el Modelo Iceberg de Lévy-Leboyer, esta autora plantea como los procedimientos son visibles en el entorno cotidiano del trabajo y también en ambientes de evaluación. Lévy-Leboyer (2000).

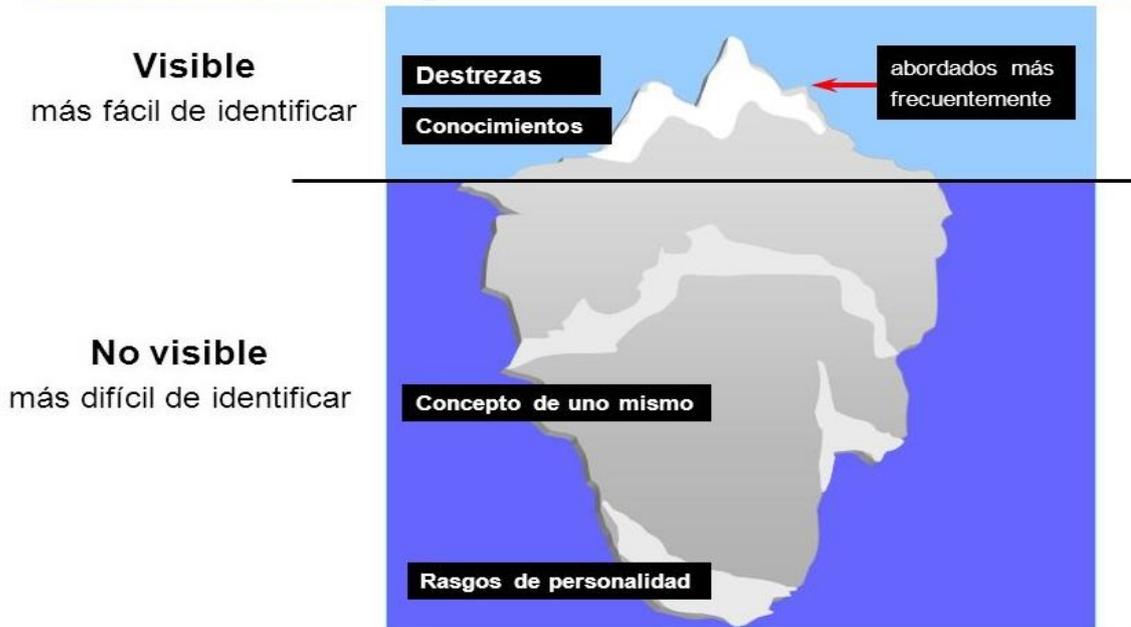
Por lo tanto el Modelo iceberg de McClelland, este autor nos indica el esquema de actuación de un individuo que es fortalecido por su conjunto de referencia, por lo cual muestra la percepción de un individuo que tiene de sí mismo en relación a su igualdad, semejanza y afinidad; también consideran cuales son los rasgos típico del comportamiento de un individuo. McClelland (1973).

Por otro lado el Modelo Iceberg de Spencer y Spencer, lo cual hemos tomado como variable nos dice que la competencia es una cualidad profunda de una persona o un colaborador, que esta causalmente relacionada con un interés efectivo o superior en una realidad o trabajo definido en términos de criterio. Este modelo forma además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea o actividad de forma superior, por lo tanto este busca asemejar las propiedades de los colaboradores más triunfantes mediante la exploración. Las Competencias se asemejan en hábitos agrupados al desempeño triunfante, que otorgan propósitos para ajustar personas en diferentes áreas de ocupación. El Modelo Iceberg menciona varios factores que intervienen en las conductas de los colaboradores, logrando observar a un colaborador si cuenta o no con dicha competencia. Spencer y Spencer (1993).

Este modelo consta de variables visibles, lo cuales son: Habilidades: Funciones muy bien realizadas por un colaborado, Conocimientos: Lo que un individuo realiza bien su labor dentro de una determinada área dentro de la empresa.

También cuenta con variables no visibles, lo cuales son: Valores / Roles sociales: El perfil de un individuo que practica con otros, refleja la significancia de realizar o realizado, Autoimagen: Reflejo de uno mismo, Rasgo: Modelo usual de comportamientos y conductas, Motivos: Son pensamientos, preferencias naturales y consistentes que administran y mueven la conducta de un individuo.

Modelo del iceberg



Fuente: Spencer y Spencer

Figura 1. Modelo Iceberg de Spencer y Spencer

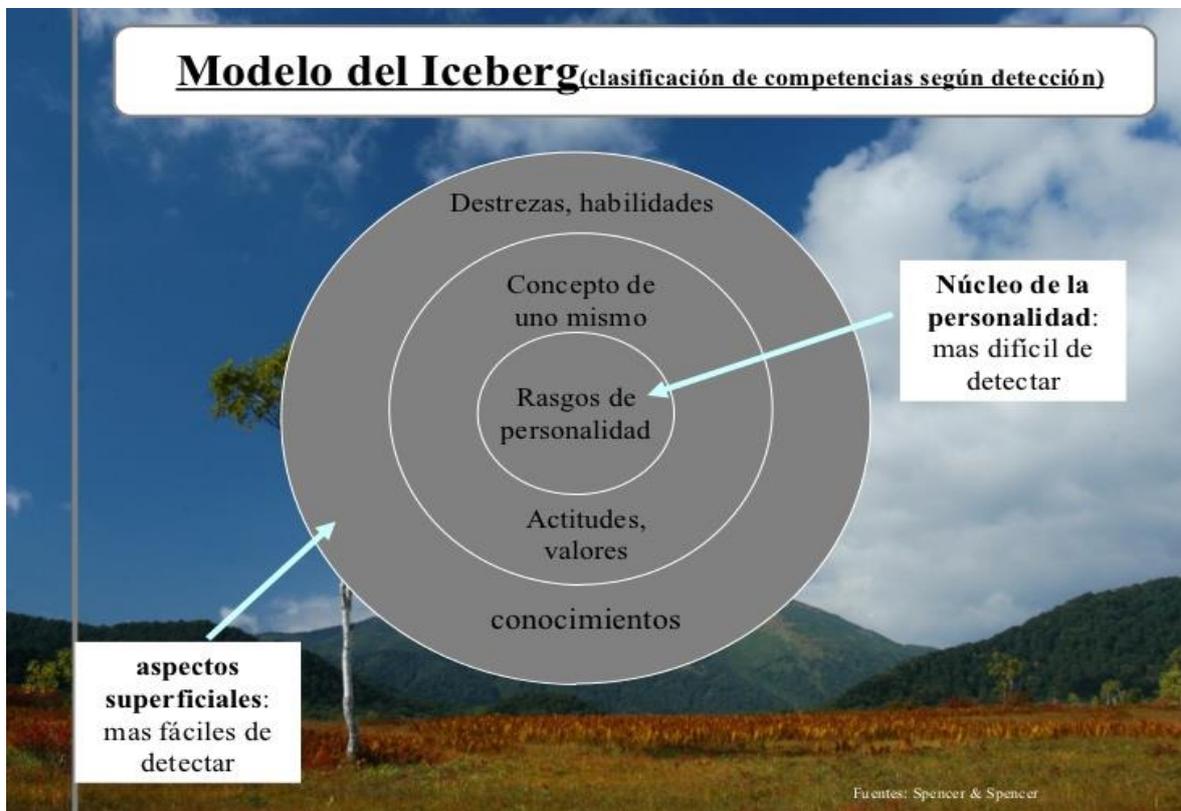


Figura 2. Clasificación de Competencias

El Modelo Iceberg consta de 6 grupos.

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, perfección y orden, • Iniciativa.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal. • Ayuda al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a la organización. • Construir relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a los otros. • Trabajo en equipo.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar. • Capacidades y habilidades
Competencias de eficiencia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Buen control. • Autoconfianza.

Figura 3. Grupos de Competencias Genéricas por Spencer y Spencer

Las principales clasificaciones de competencias genéricas son cinco. Spencer y Spencer (1993).

Motivación: los beneficios que un individuo imagina constantemente. Las motivaciones destinan, sobrellevan y elijen el comportamiento hacia algunas acciones. Ejemplo: Las personas que se encuentran motivadas y quieren llegar al éxito se plasman objetivos constantemente, toman compromiso propio para lograrlo y por ende se tienden a desempeñarse mejor.

Características: Características físicas y respuestas sólidas a contextos o investigaciones. Estas competencias son rasgos de los gerentes triunfantes. Los impulsos y las capacidades son componentes propios de un individuo que fijan como se desarrollara a largo plazo en su punto de trabajo.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Los valores y cualidades de un ser. Ejemplo: La autoconfianza.

Conocimiento: Las habilidades que un individuo tienes sobre diferentes áreas.

Habilidad: El talento para poder desempeñarse en cierto trabajo mental o físico. Las competencias mentales contienen el movimiento analítico de procesamientos de información, fijando causa y efecto y distribución de datos.

Un buen desempeño laboral es aquel que logran todos los colaboradores, cumpliendo sus funciones o tareas dadas por su gerente general dentro de sus respectivas organizaciones, lo cual sirve de mucha ayuda al cumplimiento de las metas de la organización, conllevando al colaborador a un funcionamiento con motivación y una gran satisfacción laboral. Robbins y Judge (2009).

Cuando hablamos de desempeño laboral, nos referimos a la realización de un empleado en la búsqueda de los resultados de las metas propuestas por la organización en un tiempo establecido. Por lo tanto podemos decir que este desempeño lo constituyen las actividades tangibles y otras que descienden del comportamiento de los colaboradores y la organización. Newtron (2001).

Podemos decir que el desempeño laboral es el procedimiento que unifica los objetivos, la apreciación del desempeño y el progreso de un sistema común, terminando con el objetivo de avalar el desempeño de los colaboradores respaldando las metas estratégicas de la organización. El desempeño principalmente mide que tan capacitado está el

colaborador, su evaluación y la retroalimentación para obtener cuál es su desempeño y si está al alcance de contribuir al logro de las metas propuestas por la organización. Dessler (2011).

El desempeño laboral es un conjunto de acciones primordiales para lograr alcanzar las metas y objetivos de la organización, donde se tiene que medir el desempeño a diario respecto a sus funciones designadas, pues el desempeño está relacionado con la efectividad y gracias a esto podemos observar aquellos factores que perjudican el desempeño de los colaboradores. Muchinsky (2002).

El desempeño laboral es aquel comportamiento cognitivo, motora, psicomotora o interpersonal adueñado por el individuo o colaborador, sobresaliente para las metas y objetivos que tiene la organización y progresivo en términos de habilidad, destrezas y capacidades. Lado (2013).

Hace muchos años la mayoría de organización solo se dedicaba a evaluar las funciones o tareas que realizaba cada colaborador, pero ahora según los investigadores existen 3 comportamientos imprescindibles que llegan a constituir el desempeño laboral: Robbins y Judge (2009).

Desempeño de la tarea: Se refiere a dichas funciones que deben desarrollar cada uno en su diferente puesto de trabajo, para ayudar a la obtención de un bien o servicio con la finalidad de lograr los objetivos de la organización e individuales de los colaboradores.

Civismo: Se refiere al trato y apoyo que cada colaborador debe brindar a sus compañeros de trabajo, siempre con paciencia, humildad y tolerancia, dando sugerencias positivas con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la organización.

Falta de productividad: Está dirigido a aquellos aspectos que perjudican la relación laboral entre organización – empleador. Son comportamientos que afectan el correcto funcionamiento de la organización como los robos, molestias entre los compañeros de trabajo, faltas con frecuencia, todas estas son formas de incentivar una baja productividad en cada puesto de trabajo.

Tenemos que identificar las necesidades que requiere la organización para seguir progresando. Podemos observar necesidades detectadas como capacitación y desarrollo de

conocimientos a los colaboradores para que tengan un mejor desenvolvimiento en sus puestos de trabajo, pudiendo así demostrar sus habilidades y competencias lo más eficiente posible. También ofrecer la retroalimentación a los colaboradores sobre toda la estructura de la organización, para que puedan distinguir cada uno su desempeño, dando como resultado la mejor manera de lograr los objetivos propuestos por la empresa. Robbins y Judge (2009).

El desempeño laboral tiene relación con ciertos componentes. Newstrom y Davis (1999).

Satisfacción del trabajo: Tiene mucho que ver con el factor humano de la organización, ya que ellos se sentirán identificados con la organización, los colaboradores deben estar motivados y satisfechos para que puedan desempeñar su labor correctamente y desarrollar sus competencias a diario en su ámbito laboral.

Autoestima: La organización debe priorizar el trato a sus colaboradores, puesto que toda persona debe estar motivado y concentrado en sus labores, no solo para lograr las metas de la organización, si no para que el colaborador logre escalar puestos, logrando un buen clima laboral entre colaboradores y una mejor comunicación interna para poder ser reconocido por todo el equipo de trabajo.

Trabajo en equipo: Principio que toda organización debe inculcar a sus colaboradores, esto se logra a través de un líder, quien deberá agrupar a todos los colaboradores para se apoyen entre si y se logre los objetivos propuestos por la empresa y metas individuales de cada colaborador, tomando como ayuda: Charlas motivacionales, ejercicios de confianza, etc. Este factor se involucra con el desempeño laboral, pues guardan mucha relación con el desenvolvimiento de todos los colaboradores en sus respectivas áreas y funciones designadas, ya que tiene mucha importancia para hacer sentir al colaborador satisfecho y motivado para lograr proyectarse a alcanzar las metas de la organización y personales de ellos.

El desempeño laboral tiene cuatro dimensiones: Robbins y Judge (2009).

Capacidad laboral: Todos los colaboradores deben manifestar actitudes positivas, demostrando así una buena capacidad laboral, involucrándose en las tareas y funciones de su respectiva área, demostrando su experiencia y conocimientos y obteniendo un crecimiento de las destrezas y capacidades, así ellos se conocerán a sí mismos, estarán motivados y llegaran a tener un agradable clima laboral.

Desenvolvimiento: Capacidad que todo colaborador debe poseer, pues debe mostrar sus destrezas, conocimientos y habilidades para involucrarse y maximizar la comunicación directa y abierta, donde cada trabajador será capaz de reconocer sus cualidades, tanto de uno mismo, como la de los demás compañeros, logrando obtener un perfil optimista de sí mismo.

Eficacia: Todos los colaboradores deben realizar sus funciones de manera correcta, orientando a desarrollar y alcanzar las metas y objetivos propuestas por la organización, pues al alcanzar un alto desempeño se lograra medir este.

Perfil del trabajador: Características de cada colaborador, pues determina y se orienta a su comportamiento, que tan identificado se siente con la organización, su edad, sexo y principales características que logran definir su persona.

Los métodos de la evaluación del desempeño laboral se distinguen y cambian de acuerdo a la organización. Puesto que cada organización tiende a construir sus propias políticas, reglas, normas y sistemas para evaluar el desempeño de sus colaboradores. Robbins y Judge (2009).

El Método de escalas gráficas es muy común y generalizado por su sencillez. Este método calcula la realización de las personas con circunstancias ya definidas, pero uno de los inconvenientes más relevantes es que este método esta sujeto a fallas, ya que cada persona percibe e interpreta distintas situaciones de acuerdo a su mejor manera de ver, esto conlleva a que los evaluadores consideren que un colaborador eficiente es óptimo en todos los factores o áreas de la organización, sin importar el cambio de puesto o diferentes funciones asignadas.

El Método de elección forzada su base está en evaluar el desempeño de los colaboradores, por medio de frases alternativas que describan el tipo de desempeño individual. Cada agrupación está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que para el explican y se entienda mejor el desempeño de la persona evaluada, a ello se debe el nombre de elección forzada.

El Método de investigación de campo en este método la evaluación de desempeño la hace el superior, pero tiene la ayuda de un experto en la rama. Este experto visita cada área y habla con todos los jefes sobre el desempeño de sus colaboradores, aquí el nombre de investigación de campo.

El Método de incidentes críticos es un puesto que tiene mucho que ver con la actitud del ser humano, sus particularidades extremas que son aptas de originar soluciones efectivas o resultados ineficientes. Tiene en cuenta las características ya establecidas, tales como las afirmativas que tienen que desarrollarse y utilizarse y las ineficientes que deben reformarse o suprimir.

El Métodos de frases descriptivas este método solo se difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger un grupo de frases. Aquí el evaluador se centra en las frases que caracterizan el desempeño de los colaboradores de forma positiva y también las que muestran el desempeño contrario de forma negativa. Este método puede ser aprovechado a través de un ordenamiento grupal o individual, lo que significa que esta evaluación se enfoca solo en el logro de los objetivos de la organización.

En el presente estudio encontramos la siguiente formulación del problema: ¿Cómo la Aplicación del Modelo Iceberg mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018?.

Daremos a conocer las siguientes justificaciones de nuestro estudio:

La justificación teórica genera reflexión y debate efectivo, donde se confronta una teoría, se contrasta resultados y por ultimo busca soluciones de un modelo. Bernal (2010).

La investigación busca, mediante la aplicación de las teorías de las competencias genéricas, hallar definiciones a orientaciones internas, la falta de trabajo en equipo, desenvolvimiento al momento de atender al cliente, falta de comunicación interna, falta de relaciones interpersonales, etc., que dañan a la dirección de la entidad. Lo que permitirá al investigador diferenciar conceptos de la administración en una realidad.

Una justificación práctica es cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema y plantea tácticas que al momento de adaptarse apoyarían a solucionarlo. Las investigaciones a nivel de pregrado y postgrado, son de naturaleza práctica, describen o analizan un problema o plantean estrategias para luego ser resuelto. Méndez (2012).

Tiene una fundamental importancia en la responsabilidad que tiene la entidad de ayudar con el bienestar, desarrollo y una mejora en la calidad de vida de los trabajadores. Es un punto donde la entidad debe tener una visión social para poder perfeccionar sus resultados en un contexto dado, donde pueda favorecer a la disminución del alto índice de desempeño

laboral que se viene observando en las distintas organizaciones del sector público y privado donde se manifiesta un bajo rendimiento laboral.

La justificación metodológica es cuando el estudio presenta un nuevo plan para crear conocimiento legal y confidencial. Hernández, Fernández, y Baptista (2014).

Conocer la relación existente entre las competencias genéricas y el fortalecimiento de capacidades, lo cual muestra la interacción de los colaboradores en las distintas áreas como laboral, social y familiar. De esta manera la presente investigación ayudará como antecedente para futuros estudios a desarrollar, que tengan relación con esta problemática, con el propósito de mejorar las situaciones laborales en un sector como es el de comercio.

Refiriéndose a la hipótesis nos llega a plantear que tan importante son las estrategias de competencias genéricas en las organizaciones, por lo cual tenemos las siguientes hipótesis:

H1: Si se diseña y se aplican Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

H2: No es cierto que si se diseña y se aplican Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

El modelo iceberg brinda las competencias genéricas que influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, donde dicho modelo influye en los metas de la organización, como objetivos de nuestro presente estudio tenemos:

Aplicar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

Diagnosticar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

Diseñar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg a los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

Evaluar y comparar el Desempeño Laboral de los colaboradores luego de aplicar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

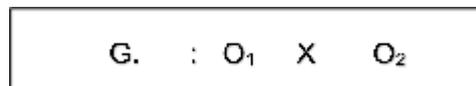
II. Método

2.1 Diseño de investigación

2.1.1 Diseño

Es pre experimental porque realiza un contacto al problema de la investigación, con pre y post test a un solo conjunto de estudio. Esta investigación pre experimental es fundamental porque facilitará el conocimiento del análisis de la problemática, la manipulación de la variable dependiente en donde se desarrolle un nuevo plan de estrategias en el proceso del cambio y, por ende, brindar respuestas favorables en el descubrimiento académico y tecnológico. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

Cuyo esquema es:



Donde:

- G** : Grupo de estudio.
- O1** : Desempeño Laboral - Pre test aplicado al grupo de estudio.
- X** : Competencias Genéricas.
- O2** : Desempeño Laboral - Post test aplicado al grupo de estudio.

2.1.2. Tipo de investigación

Es aplicada porque busca emplear los conocimientos requeridos.

Aplicada

Busca aplicar conocimientos, teniendo como finalidad fortalecer el saber para el enriquecimiento del conjunto cultural y científico. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

2.2 Variables, operacionalización

2.2.1. Variable independiente: Competencias Genéricas

- **Definición conceptual**

La competencia es una cualidad profunda de una persona o un colaborador, que esta causalmente relacionada con un interés efectivo o superior en una realidad o trabajo definido en términos de criterio. Spencer y Spencer (1993).

- **Definición operacional**

Las competencias genéricas son prácticas, experiencias, cualidades y conocimientos que se solicitan en cualquier mercado profesional, que son transferibles a una gran diversidad de ámbitos de desempeño y que mejoran la empleabilidad.

2.2.2. Variable dependiente: Desempeño Laboral

- **Definición conceptual**

Es el proceso eficaz del individuo donde desarrolla su trabajo en la organización, es de mucha utilidad para la institución en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral. Robbins y Judge (2009).

- **Definición operacional**

Es la identidad y control de las metas de trabajo que rescata una persona.

2.2.3. Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO
Variable Dependiente Desempeño Laboral	Un buen desempeño laboral es aquel que logran todos los colaboradores, cumpliendo sus funciones o tareas dadas por su gerente general dentro de sus respectivas organizaciones, lo cual sirve de mucha ayuda al cumplimiento de las metas de la organización, conllevando al colaborador a un funcionamiento con motivación y una gran satisfacción laboral. Robbins y Judge (2009).	Capacidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades individuales. Comunicación abierta y directa. Bienestar en el centro de labores. 	1 – 5	Cuestionario
		Desenvolvimiento	<ul style="list-style-type: none"> Puesto de trabajo. Formación y actualización de conocimientos. 	6 – 10	
		Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> Percepción del trabajo. Metas alcanzadas. Conocimiento del puesto de trabajo. 	11 – 15	
		Perfil del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> Presentación personal. Compromiso con la empresa. 	16 – 20	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población y muestra

2.3.1. Población

Cuando la población es reducida, estudia todos sus integrantes que la conforman y al ser una magnitud grande se escoge una muestra representativa con base. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

En este estudio la población es finita, lo cual conforma mi muestra, centrándome en 20 colaboradores, entre hombres y mujeres de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C.

2.3.2. Muestra

Es un sub grupo de la población donde se recogen datos, que se definen con exactitud, este corresponderá a representar la población. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

La muestra es de 20 colaboradores entre hombres y mujeres de dicha empresa.

$$n = \frac{Z_{(1-\alpha/2)}^2 PQN}{E^2 (N-1) + Z_{(1-\alpha/2)}^2 PQ}$$

Donde:

N = Tamaño de la población.

P = Proporción que se esperaba encontrar en la investigación.

Q = 1- P

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza de la muestra.

E = Margen de error.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnica

Tipo de acciones regidas por normas que tiene como propósito de alcanzar un resultado específico. Salas (1993).

- **Técnicas de campo**

En el presente estudio se usan las siguientes técnicas: Entrevista y Encuesta para medir el desempeño laboral, aplicado a los colaboradores ya sean varones y mujeres que laboran en dicha empresa, así mismo una guía de entrevista al gerente de la empresa.

2.4.2. Instrumento

Son aquellos documentos, papeles, cartas, que sirven para probar o certificar que un hecho. Salas (1993).

El cuestionario de la investigación estará estructurado por 20 ítems, así mismo se hará guía de entrevista para el gerente general para la variable independiente (Competencias Genéricas).

El cuestionario tiene una escala ordinal donde se determinará como menor valor al total Nunca y como máximo valor el total Siempre.

2.4.3. Validez

La validación es el nivel en que una herramienta muestra un mando específico de contenido en lo que se va a medir. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

Se utilizó la validación por el juicio de expertos, el cual se fundamentó en la correspondencia de las soluciones ante los objetivos, dimensiones e indicadores trazados en el proyecto de investigación, a través de una escala cualitativa y cuantitativa de los ítems a ocuparse.

2.4.4. Confiabilidad

Es el nivel en que un elemento origina resultados permanentes. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

2.5 Procedimiento

En la guía de entrevista que es dirigida al gerente general de dicha empresa, se podrá evaluar ambas variables, con interrogantes donde los encuestados puedan brindar su opinión. Para las respuestas de la variable dependiente servirá para saber la realidad problemática y las respuestas de la variable independiente que servirá para la propuesta de la investigación.

El cuestionario el cual se aplicó a los colaboradores de la empresa, el mismo que está basado en la variable dependiente, es decir desempeño laboral y constara de alternativas de acuerdo a la escala, para que seguidamente sean evaluados los indicadores después del pre y post test.

La variable independiente fue manipulada para diseñar estrategias que hagan posible mejorar la problemática de la empresa y las cuales fueron aplicadas por medio de diferentes actividades desarrolladas y la variable dependiente se determinó con el instrumento del cuestionario y los datos obtenidos fueron procesados con el programa SPSS, los resultados fueron controlados con las estrategias de la variable independiente, es decir con el Modelo iceberg.

2.6 Métodos de análisis de datos

Se desarrollara técnicas cuantitativas, las cuales indican el análisis de confiabilidad, también la tabulación a través del programa Microsoft Excel y el SPSS.

2.7 Aspectos éticos

Entre los aspectos éticos se encontraron los siguientes:

- Todo el estudio se halló correctamente citada, permitiendo no adueñarse de ningún conocimiento que no corresponde al investigador.
- Con respecto al problema analizado es un caso real por lo que la información presentada por la entidad, es objetiva.
- El instrumento será de manera personal, sin dar a conocer el nombre de los encuestados por lo que es anónimo.

III. Resultados

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

OBJETIVO ESPECÍFICO 01. Diagnosticar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

Tabla 1

Nivel de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

	Muy deficiente	Deficiente	Mínimo	Aceptable	Óptimo
	%	%	%	%	%
Capacidad laboral	35.0	40.0	25.0	0.0	0.0
Desenvolvimiento	55.0	25.0	20.0	0.0	0.0
Eficacia	45.0	35.0	20.0	0.0	0.0
Perfil del trabajador	45.0	40.0	15.0	0.0	0.0

Fuente: Elaboración propia

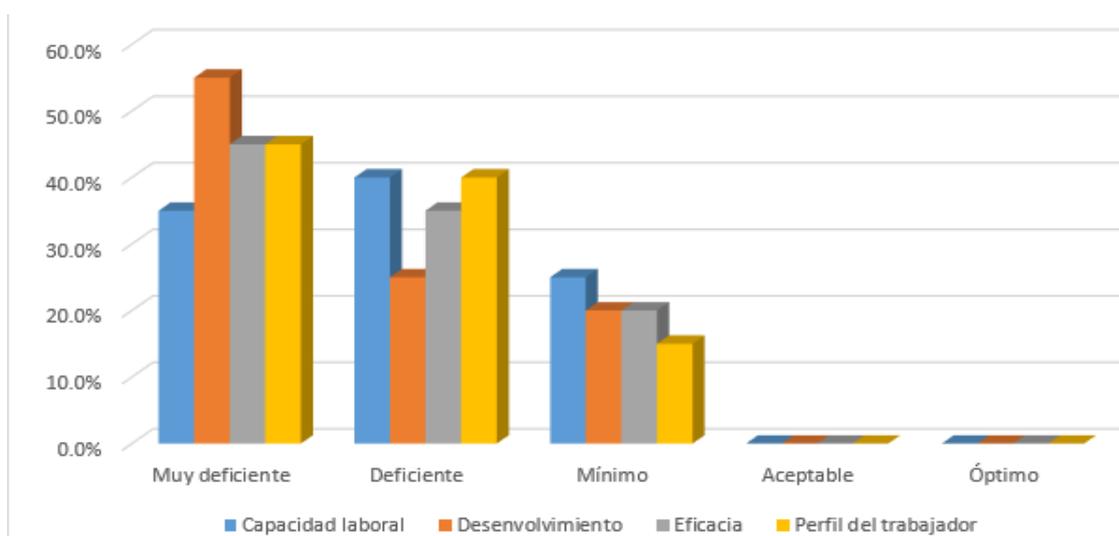


Figura 4. Diagnóstico del Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018 por dimensión

En la tabla 1 y en la figura 4, el nivel de la dimensión capacidad laboral es muy deficiente (35%), deficiente (40%) y mínimo (25%), seguidamente la dimensión desenvolvimiento es muy deficiente (55%), deficiente (25%) y mínimo (20%), la dimensión eficacia presenta un nivel muy deficiente (45%), deficiente (35%) y mínimo (20%), finalmente la dimensión perfil del trabajador presenta un nivel muy deficiente (45%), deficiente (40%), mínimo (15%), tal como se puede apreciar en el presente estudio.

Podemos concluir que, en las dimensiones de la variable Desempeño Laboral como son la capacidad laboral, desenvolvimiento, eficacia y el perfil del trabajador el nivel que se aprecia es muy deficiente, deficiente y mínimo evidenciado que existe una deficiencia de notable en el desempeño de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo.

Tabla 2

Pre test de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

Desempeño Laboral	Muy deficiente	Deficiente	Mínimo	Aceptable	Óptimo
	%	%	%	%	%
Pre test	45.0	35.0	20.0	0.0	0.0

Fuente: Elaboración propia

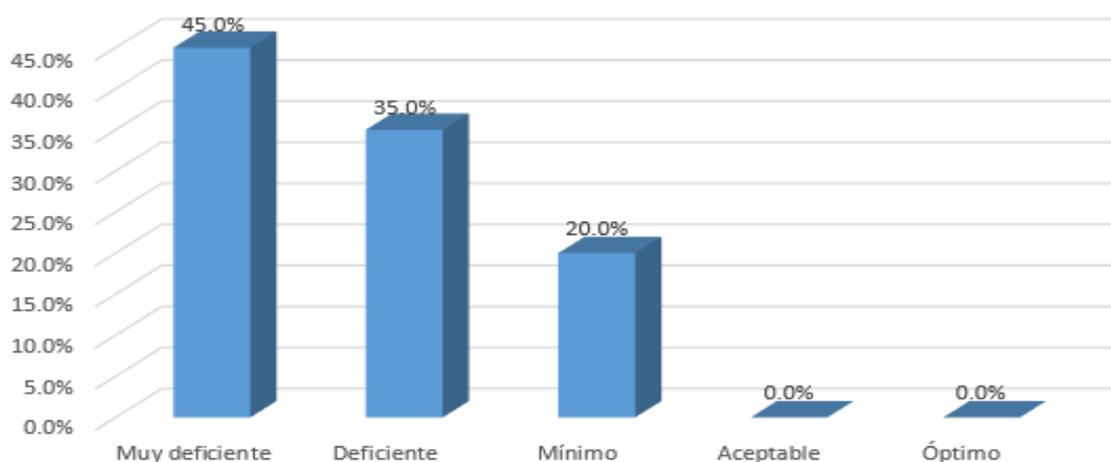


Figura 5. Diagnóstico de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

En la tabla 2 y en la figura 5, el pre test de variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente (45%), seguidamente el nivel es deficiente (35%), finalmente el nivel mínimo (20%).

Se concluye que, el pre test de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C presenta un nivel muy deficiente, deficiente y mínimo tal como se evidencia en el presente estudio.

OBJETIVO ESPECÍFICO 02. Diseñar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg a los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

ESTRATEGIAS	TEMA	ACTIVIDAD: ACCIÓN	DURACIÓN / FECHA	MATERIALES	RESPONSABLE	RESULTADO
IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE LA EMPRESA	“Inversiones Vialsa S.A.C: Análisis FODA según sus colaboradores”	Caracterizar el entorno laboral: comentarán cuales son, a su criterio, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa en el mercado.	1h 30 min /09-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa; conocen la situación actual según su propio consenso.
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS GENERICAS	“Las competencias genéricas ¿Qué son? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?” “Mis virtudes y defectos”	Definición de competencias genéricas: El orientador expondrá el tema a detalle. Dinámica de grupo: Se realiza una dinámica donde cada colaborador identifique sus competencias laborales, de acuerdo a la opinión de sus compañeros”	1h 30 min/ 09-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa; tienen conocimientos de que son las competencias genéricas y cuáles de estas ellos desarrollan.
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CADA PUESTO	“¿Cuál es mi puesto en la empresa?”	Identificación del perfil de cada puesto: El orientador expone los puestos, responsabilidades, y funciones, mediante el uso del feedback con los colaboradores. Dinámica Best Team: El orientador entrega a cada colaborador dos tarjetas, una roja y una verde. Cada uno debe escribir en una 3 fortaleza, y en la otra 3 fortaleza que debería tener el área.	1h 30min / 14-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Cartulinas -Plumones	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C; identifican las funciones del puesto que ocupan.
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	“Habilidades sociales”	El uso de las habilidades sociales en el trabajo: El orientador expone ‘¿Qué son habilidades sociales? ¿Cómo se aplica en el trabajo?’ Dinámica El cliente misterioso: Un miembro del grupo de colaboradores, interpretará a un cliente molesto con el servicio, teniendo éste que ser convencido para elegir uno de los equipos conformados.	1h 30min/ 14-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Plumones -Papel bond -Lapiceros	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C; conocen la importancia de las habilidades sociales.

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO 03. Evaluar y comparar el Desempeño Laboral de los colaboradores luego de aplicar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

Tabla 3

Evaluación y comparación de la variable Desempeño Laboral por dimensión en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

	Pre test					Post test				
	Muy deficiente	Deficiente	Mínimo	Aceptable	Óptimo	Muy deficiente	Deficiente	Mínimo	Aceptable	Óptimo
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Capacidad laboral	35	40	25	0	0	5	5	0	10	80
Desenvolvimiento	55	25	20	0	0	5	5	0	20	70
Eficacia	45	35	20	0	0	5	0	5	30	60
Perfil del trabajador	45	40	15	0	0	5	0	0	10	85

Fuente: Elaboración propia

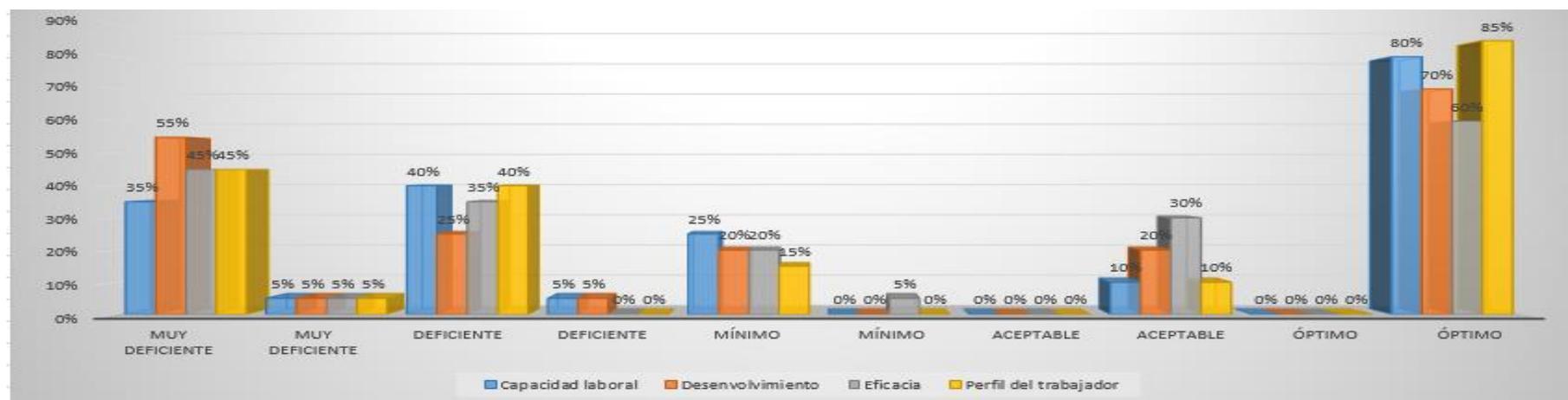


Figura 6. Evaluación y comparación de la variable Desempeño Laboral por dimensión en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

En la tabla 3 y en la figura 6, la evaluación y la comparación entre el pre test y el post test de la variable Desempeño Laboral por dimensión, podemos apreciar que después de aplicar la propuesta de Diseño de Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg a los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018 existe una mejora considerable entre la dimensión capacidad laboral obteniendo como resultado un nivel aceptable en un (10%) y óptimo en un (80%), en la dimensión desenvolvimiento se obtuvo un nivel aceptable en un (20%) y óptimo (70%), en la dimensión eficacia después de la implementación del modelo se logró mejorar el nivel a aceptable (30%) y a un nivel (60%) óptimo y finalmente en la dimensión perfil del trabajador la mejora del nivel fue notable siendo aceptable (10%) y óptimo (85%).

Se concluyó que, después de haber aplicado la propuesta de Diseño de Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg a los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C se logró obtener una mejora notable en todas sus dimensiones que comprenden la variable del Desempeño Laboral, tal como se evidencia en el presente estudio.

Tabla 4

Evaluación y comparación de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

Pre test					Post test				
Muy deficiente	Deficiente	Mínimo	Aceptable	Óptimo	Muy deficiente	Deficiente	Mínimo	Aceptable	Óptimo
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
45.0	35.0	20.0	0.0	0.0	5.0	0.0	5.0	15.0	75.0

Fuente: Elaboración propia

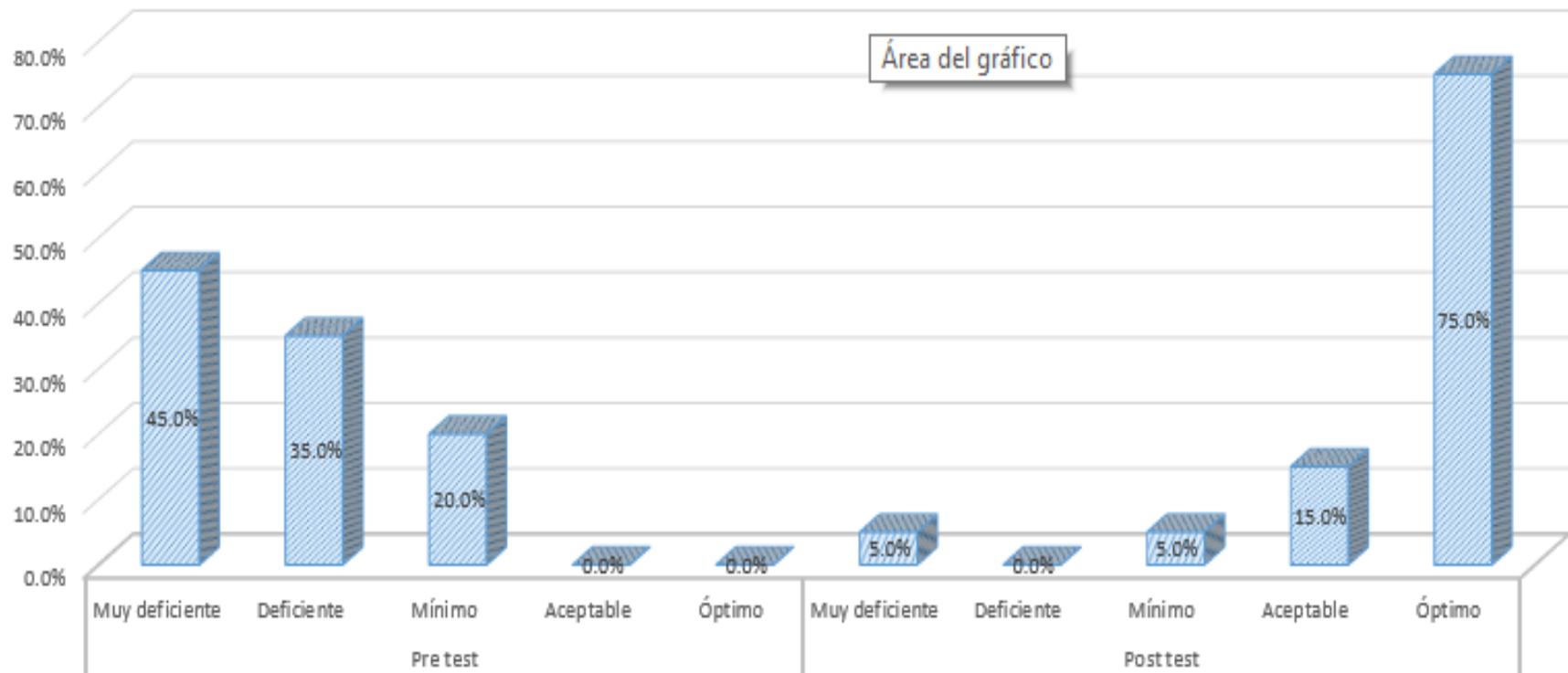


Figura 7. Evaluación y comparación de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018

En la tabla 4 y en la figura 7, podemos apreciar que después de haber aplicado Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg a los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C se observó que hubo una mejora considerable obteniendo como resultado (75%) un nivel óptimo, tal como se puede evidenciar en el presente estudio.

Se llegó a concluir que después de la aplicación de Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg se logró obtener la mejora del Desempeño Laboral consiguiendo un nivel óptimo del (75%), según se observa en el presente estudio.

IV. Discusión

El nivel de la dimensión capacidad laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente (35%), seguidamente el nivel es deficiente (40%), finalmente el nivel es mínimo (25%), seguidamente, el nivel de la dimensión desenvolvimiento (55%) es muy deficiente, es deficiente (25%), finalmente el nivel de la dimensión es mínimo (20%), eficacia (45%) es muy deficiente, deficiente (35%) y finalmente es mínimo (20%), el nivel de la dimensión perfil de los trabajadores en la empresa es muy deficiente (45%), seguidamente (40%) el nivel es deficiente y finalmente (15%) el nivel de la dimensión perfil de los trabajadores en la empresa es mínimo. Las competencias genéricas agrupan habilidades, conductas, actitudes y conocimientos que todo individuo debe poseer para realizar dicha función de manera eficaz en su puesto de trabajo dentro de la organización, puesto que, si no se cumple con dichos requisitos, se puede decir que es un individuo que no tendrá un eficiente desempeño laboral (Hellriegel & Slocum, 2004). Por otra parte, Zans (2017), en su investigación titulada “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016” (p. 1) llegó a concluir que, se tiene que identificar el desempeño laboral en cada organización para ver si el rendimiento de los colaboradores es buena o mala, donde las tareas asignadas que se desarrolle en la organización sean más trabajadas en equipo.

El pre test de la variable Desempeño Laboral es muy deficiente (45%), seguidamente el nivel de la dimensión es deficiente (35%), finalmente el nivel de la dimensión de la variable desempeño laboral es mínima (20%). Un buen desempeño laboral es aquel que logran todos los colaboradores, cumpliendo sus funciones o tareas dadas por su gerente general dentro de sus respectivas organizaciones, lo cual sirve de mucha ayuda al cumplimiento de las metas de la organización, conllevando al colaborador a un funcionamiento con motivación y una gran satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2009). Por otra parte, Figueroa (2015), en su investigación: “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental” (p. 1), concluyó que, es muy importante dentro de una organización, porque es un modelo de trabajo y norma de trabajo que presentan las empresas hacia sus colaboradores.

El nivel de la dimensión capacidad laboral de los trabajadores es muy deficiente y deficiente (5%), seguidamente el nivel es aceptable (10%), el nivel de la dimensión es óptimo (80%), seguidamente el nivel de la dimensión desenvolvimiento de los trabajadores es muy deficiente y deficiente (5%), seguidamente el nivel es aceptable (20%), el nivel de la dimensión es óptimo (70%), el nivel de la dimensión eficacia es muy deficiente y mínimo (5%), seguidamente el nivel es aceptable (30%), (60%) el nivel de la dimensión eficacia es óptimo (60%), finalmente el nivel de la dimensión perfil de los trabajadores es muy deficiente (5%), seguidamente el nivel es aceptable (10%), finalmente el nivel es óptimo (85%). Los beneficios que un individuo imagina constantemente. Las motivaciones destinan, sobrellevan y elijen el comportamiento hacia algunas acciones (Spencer & Spencer, 1993). Por su parte, Aliaga (2016), en su investigación titulada “Competencias genéricas y específicas del Proyecto Tuning en el egresado de Administración de Empresas y su influencia en el nivel de empleabilidad” (p. 1), concluyó que, nos indica el porqué de las competencias genéricas en las entidades públicas y privadas es de suma importancia para los gerentes generales de las organizaciones de todos los sectores del país.

El post test de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente y mínimo (5%), seguidamente el nivel del desempeño laboral es aceptable (15%), finalmente el nivel de la dimensión es óptimo (75%). Cuando hablamos de desempeño laboral, nos referimos a la realización de un empleado en la búsqueda de los resultados de las metas propuestas por la organización en un tiempo establecido. Por lo tanto, podemos decir que este desempeño lo constituyen las actividades tangibles y otras que descienden del comportamiento de los colaboradores y la organización (Newtron, 2001). Por su parte, Medina (2016), en su investigación titulada “El desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del hospital Cayetano Heredia 2016” (p. 1), concluyó que, cuando se lograr una buena relación de clima laboral con el desempeño de los colaboradores se están haciendo las cosas claras y los objetivos de manera correcta, lo cual la evaluación del desempeño es importante en las empresas especialmente en el sector comercial ya que realizar actividades de manera conjunta.

V. Conclusiones

La aplicación de un modelo de competencias genéricas basadas en el Modelo Iceberg, lograron cambios sustanciales en el desempeño laboral de los trabajadores; es decir la propuesta fue determinante en el cambio conductual y actitudinal de los colaboradores de la empresa; logrando cumplir sus metas y objetivos propuestos a corto, mediano plazo.

Se aplicó Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg en tres fases: en la fase I se diagnosticó la situación actual de los colaboradores, luego se aplicó las cuatro estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa SAC, finalmente se analizó y comparo para determinar el cumplimiento de la hipótesis.

En el pre test realizado en la empresa Inversiones Vialsa SAC, se evidencia un desempeño deficiente explicado por la baja capacidad laboral, generada por el bajo conocimiento, las pocas actividades de desarrollo y la falta de compromiso. Además, el desenvolvimiento de los colaboradores es deficiente mostrando la poca colaboración para generar ambientes de trabajo agradables, la falta de motivación y la mínima participación en las actividades de la organización. Por otro lado, la eficacia de los colaboradores es deficiente, por la falta de planificación, innovación y conciencia e interés por parte de los colaboradores de la empresa. Finalmente, el perfil de los colaboradores no es el más adecuado en el cumplimiento de sus funciones.

Se diseñó cuatro Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg bajo la responsabilidad de los investigadores, para su aplicación en cuatro talleres de una hora y treinta minutos a los colaboradores de la empresa.

En el post test realizado en la empresa Inversiones Vialsa SAC, se evidencia una mejora significativa del desempeño evidenciado en todas las dimensiones que comprenden la variable desempeño laboral, después de la aplicación de Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg.

VI. Recomendaciones

Se recomienda que para la mejora continua de la dimensión capacidad laboral de los colaboradores de la empresa Vialsa S.A.C, los colaboradores deben usar elementos de seguridad para el desarrollo de las actividades, además, es importante que los colaboradores se capaciten y se actualicen constantemente, asistir a la hora establecida, acatar el horario establecido para el refrigerio y los descansos.

Se recomienda que para la mejora continua de la dimensión desenvolvimiento los encargados de cada área deben contribuir a un ambiente de trabajo agradable y empático, fomentando las relaciones interpersonales positivas con los compañeros de la empresa, también es de recomendación sentirse motivado al momento de participar, fomentar la participación de todos los colaboradores y compañeros de trabajo en las diversas actividades que lleva a cabo la empresa.

Se recomienda que para mejorar continua el nivel de eficacia en los colaboradores de la empresa Vialsa S.A.C es de suma importancia planificar y organizar las tareas asignadas del trabajo para el logro de los objetivos, además, promover cambios y mejoras en el área donde desempeña sus actividades, interesarse y preocuparse por el bienestar del resto de personas que formen parte del entorno del trabajo.

Se recomienda que para mejorar continua el perfil del trabajador es de importancia mantener el completo orden y aseo del lugar de trabajo, cumplir con las normas establecidas para la presentación de reportes e informes de cada área, realizar sus actividades con respeto a acuerdo con las normas y políticas de la empresa Vialsa S.A.C.

VII. Propuesta

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETENCIAS GENÉRICAS BASADAS EN EL MODELO ICEBERG EN LA EMPRESA INVERSIONES VIALSA S.A.C

1. INFORMACIÓN GENERAL

Las Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg surgen como iniciativa para permitir dar ciertas necesidades que presenta la empresa sobre el mal desempeño; ya que cada colaborador posee su propia actitud, personalidad, y un estilo de trabajo, de modo que puedan lograr altos niveles de productividad y competitividad dentro de las metas y resultados deseados para la resolución de problemas internos.

2. PRESENTACIÓN

En la presente propuesta de investigación se diseñaron Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg; las cuales se desarrollaron con todos los trabajadores de dicha empresa, conformando una muestra de 20 personas. Las actividades propuestas tuvieron que ver con estrategias de competencias genéricas procurando obtener en los colaboradores mejoras en su desempeño laboral, actitudes y se contribuya al éxito y logro de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, la puesta en marcha de las tareas propuestas permitirá el logro de los objetivos del presente estudio; el mismo que refleja el efecto de la variable competencias genéricas en el desempeño de los colaboradores.

3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Según lo mencionado por Guillioli (2014), las competencias son un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes que tiene un individuo, con los cuales se busca evaluar lo que realmente predice un buen desempeño en el trabajo, y que, al integrar la administración de Recursos Humanos, da paso a los que se conoce como gestión de competencias.

Así como también Kotter (2016) agrega que las competencias de una organización se dirigen en sus procesos y valores, en donde definen sus funciones y responsabilidad, a los cuales se les concede una máxima prioridad.

Al igual que Vera (2016) que en su investigación concluyó que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar nuevos desafíos que el mundo globalizado impone, esta estructura comprende de entrenamiento en el puesto de trabajo, conocimientos, capacitación. Para que aporte con los objetivos de la empresa, y por parte de la empresa también debe existir un compromiso con sus trabajadores, motivándolos a conducir a la organización al desarrollo de la ventaja comparativa.

4. OBJETIVOS

8.1 Objetivo general

- Desarrollar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg que logre optimizar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

8.2 Objetivos específicos

- a) Conocer los factores claves de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.
- b) Elaborar un Diccionario de Competencias Genéricas basado en el Modelo Iceberg dirigido a los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.
- c) Identificar las funciones que ocupan los colaboradores en cada puesto de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.
- d) Evaluar las competencias personales de los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

5. JUSTIFICACIÓN

Las Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg, se justifica mediante la conveniencia para fortalecer los vínculos laborales en los colaboradores mejorando las relaciones interpersonales y colaboración en el trabajo, por eso a través del desempeño se incentiva en mejorar la eficiencia dentro del ámbito laboral y alcanzar objetivos deseados por la empresa, contribuyendo a demostrar la responsabilidad de la organización logrando un mejor rendimiento y a cumplir con su funciones en las áreas de trabajo.

Se justifica mediante la relevancia social del proyecto con el fin de mejorar el desempeño laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, ayudando a desarrollar las competencias y cumpliendo con las normas, poniendo en práctica las estrategias de

competencias genéricas basadas en el Modelo Iceberg, cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa de manera eficaz.

Las Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg se justifican según las implicancias prácticas con la finalidad de lograr una mejor identidad laboral de los colaboradores, por lo tanto, de esta manera se mejora el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C donde realizan su trabajo y será aceptable el desarrollo de las actividades laborales en la empresa en estudio y actividades en general con un mejor conocimiento en el área laboral.

Mediante el valor teórico, el enfoque de las Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg hoy en día, es uno de los temas prioritarios en las organizaciones, a nivel nacional e internacional. Como una de las principales fuentes de crecimiento organizacional, ya que tendrá un efecto positivo en el desempeño de todos los colaboradores, y como principales beneficios se tendrá una mejora en la atención de clientes y alcanzar objetivos deseados por la organización.

El programa de Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg mediante la utilidad metodológica, contribuye a la orientación de las capacidades de los colaboradores mediante reuniones semanales, capacitaciones, análisis FODA; Dinámica de grupo e individuales; reuniones con un orientador que tenga experiencia en mentoring; dándole mucho énfasis al cambio de actitudes con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

6. FUNDAMENTOS TEÓRICOS INCLUIDO PRINCIPIOS

Modelo Iceberg de Competencias Genéricas

La competencia es una cualidad profunda de una persona o un colaborador, que esta causalmente relacionada con un interés efectivo o superior en una realidad o trabajo definido en términos de criterio. Este modelo forma además el concepto de desempeño sobresaliente, el que supone la realización de una determinada tarea o actividad de forma superior, por lo tanto este busca asemejar las propiedades de los colaboradores más triunfantes a través de la investigación. Las Competencias se basan en modelos que asemejan conductas agrupadas a un desempeño triunfante, que entregan objetivos para ajustar individuos en áreas de ocupación, desarrollo y selección. El Modelo Iceberg menciona varios factores que

intervienen en las conductas de los colaboradores, logrando observar a un colaborador si cuenta o no con dicha competencia. Spencer y Spencer (1993).

Este modelo consta de variables visibles y no visibles que incurren en el comportamiento:

a) Variables visibles

- ✓ **Habilidades:** Lo que un colaborador hace bien.
- ✓ **Conocimientos:** Lo que un individuo realiza bien su labor dentro de una determinada área dentro de la empresa.

b) Variables no visibles

- ✓ **Valores / Roles sociales:** El perfil que una persona prepara a otros, refleja lo significativo de hacer o ser.
- ✓ **Autoimagen:** La forma en que un ser se ve a sí mismo.
- ✓ **Rasgo:** Un modelo de conducta usual de comportamientos y conductas.
- ✓ **Motivos:** Son pensamientos, preferencias naturales y consistentes que administran y mueven la conducta de un individuo.

Las competencias laborales proporcionan estrategias como herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones (Fernández, 2005).

Es así como (Fernández, 2005) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica cinco fases de implementación de la estrategia de competencias laborales genéricas:

- a) Identificación de los factores clave de la organización:** Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. El proceso de definición de la estrategia organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados.

De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales. El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

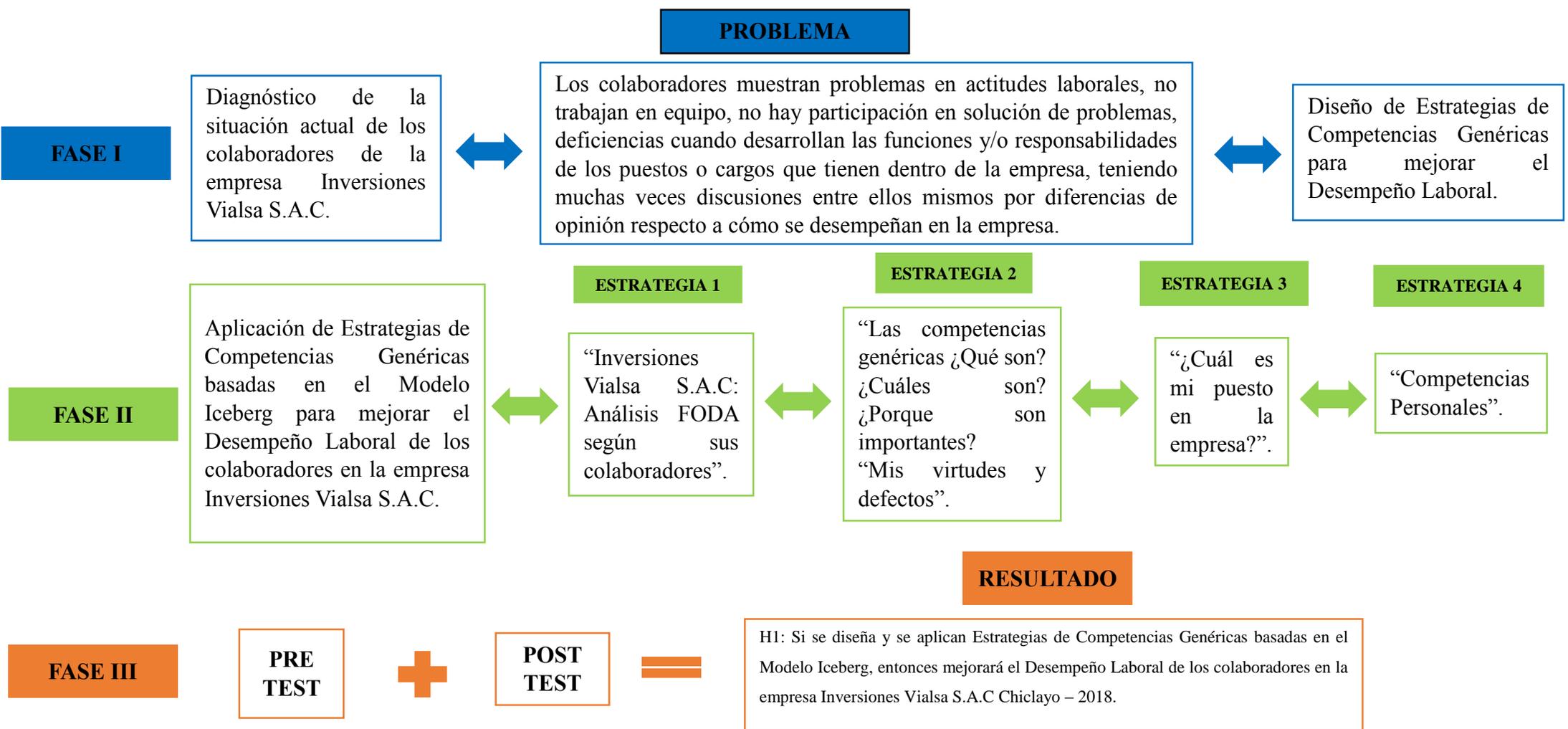
- b) Definición y elaboración del diccionario de competencias genéricas:** El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos o grados. Este diccionario debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya hemos mencionado, las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.
- c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo:** En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse. Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.
- d) Evaluación de las competencias personales:** Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada

competencia, corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: Evaluaciones del Superior Jerárquico, Evaluación 360°, Assessment Center, y Pruebas Teórico-Prácticas. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículum.

- e) **Identificación de la brecha de competencias:** El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas.

7. ESTRUCTURA

FASES DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETENCIAS GENÉRICAS BASADAS EN EL MODELO ICEBERG



Fuente: Elaboración propia

8. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS	TEMA	ACTIVIDAD: ACCIÓN	DURACIÓN / FECHA	MATERIALES	RESPONSABLE	RESULTADO
IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE LA EMPRESA	“Inversiones Vialsa S.A.C: Análisis FODA según sus colaboradores”	Caracterizar el entorno laboral: Los colaboradores comentarán cuales son, a su criterio, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa en el mercado.	1h 30 min /09-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C; conocen la situación de la empresa según su propio consenso.
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS GENERICAS	“Las competencias genéricas ¿Qué son? ¿Cuáles son? ¿Por qué son importantes?” “Mis virtudes y defectos”	Definición de competencias genéricas: El orientador expondrá el tema a detalle. Dinámica de grupo: El orientador realiza una dinámica donde cada colaborador identifique sus competencias laborales, de acuerdo a la opinión de sus compañeros”	1h 30 min/ 09-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Lapiceros -Papel bond -Cinta	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C; tienen conocimientos de que son las competencias genéricas y cuáles de estas ellos desarrollan.
IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CADA PUESTO	“¿Cuál es mi puesto en la empresa?”	Identificación del perfil de cada puesto: El orientador expone los puestos, responsabilidades, y funciones, mediante el uso del feedback con los colaboradores. Dinámica Best Team: El orientador entrega a cada colaborador dos tarjetas, una roja y una verde. Cada uno debe escribir en una 3 fortaleza, y en la otra 3 fortaleza que debería tener el área.	1h 30min / 14-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Cartulinas -Plumones	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C; identifican las funciones del puesto que ocupan.
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES	“Habilidades sociales”	El uso de las habilidades sociales en el trabajo: El orientador expone ‘¿Qué son habilidades sociales? ¿Cómo se aplica en el trabajo?’ Dinámica El cliente misterioso: Un miembro del grupo de colaboradores, interpretará a un cliente molesto o insatisfecho con el servicio, teniendo éste que ser convencido para elegir uno de los equipos conformados.	1h 30min/ 14-11-2018	-Proyector multimedia -Laptop -Plumones -Papel bond -Lapiceros	Los investigadores	Los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C; conocen la importancia de las habilidades sociales, además de saber cómo ponerla en acción.

Fuente: Elaboración propia

9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para evaluar mi propuesta y observar cuan satisfactorio resultó las Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral, con las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C con un cuestionario de satisfacción en cual se ha dado como resultado positivo e importante la realización en los colaboradores, que a su vez obtuve una mejora continua en el desempeño de los colaboradores. Por lo que en la comparación del pre test y pos test se pudo identificar la mejora de estas.

ALCANCE

Esta propuesta es aplicable para todas las áreas de la empresa en estudio.

LAS ESTRATEGIAS:

ESTRATEGIA 1:

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN

En primer lugar, se deberá establecer cuáles son las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, de forma que se cuente con un análisis puntual acerca de la gestión que viene teniendo la empresa, ello a través del ya conocido análisis FODA.



Figura 8. Modelo de análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se pasa a discutir y analizar cuáles son los elementos o factores que a la empresa le falta desarrollar para que su visión tenga éxito en el largo plazo, es decir, la empresa debe decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito, y además debe formularlos en orden de prioridad. Para ello se recomienda establecer grupos medianos de discusión conformado por los colaboradores de la empresa, donde se consense cuáles son los principales factores para cumplir las metas estratégicas trazadas. Concluido dicho consenso mayormente se concluye en un acuerdo común sobre cuáles son los factores reales e indispensables para consolidar el éxito de la empresa.

A continuación, se detalla paso a paso como se identifica los Factores críticos de éxito (FCE):

- 1) Determinar cuáles son los objetivos de la empresa, además de la misión, metas y objetivos, de forma explícita.
- 2) Establecer que los objetivos sean los de fin último, y no medios para conseguir otros objetivos.
- 3) Elaborar por cada objetivo mencionado los Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- 4) Eliminar Factores de Éxito no relevantes.
- 5) Colocar los FE según los objetivos formulados, de forma que se pueda eliminar FE repetidos o que sean sinónimo.
- 6) Identificar los componentes de estos Factores de Éxito. Descomponemos los FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.
- 7) Seleccionar los Factores Críticos de Éxito. De los FE obtenidos de la descomposición de los FE, aplicamos los criterios del paso 4 y eliminamos aquellos que no cumplan los criterios.
- 8) Asignación de Recursos. Para los FCE internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización.
- 9) Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

Como identificar el FODA

Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como

débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atraktividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

ESTRATEGIA 2:

DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

A continuación, se presenta la metodología a seguir para identificar y elaborar el diccionario de competencias genéricas que necesita la empresa. Para ello se establecerá la clasificación de las principales competencias genéricas (CG) requeridas de acuerdo al análisis realizado en el punto anterior, tenemos:

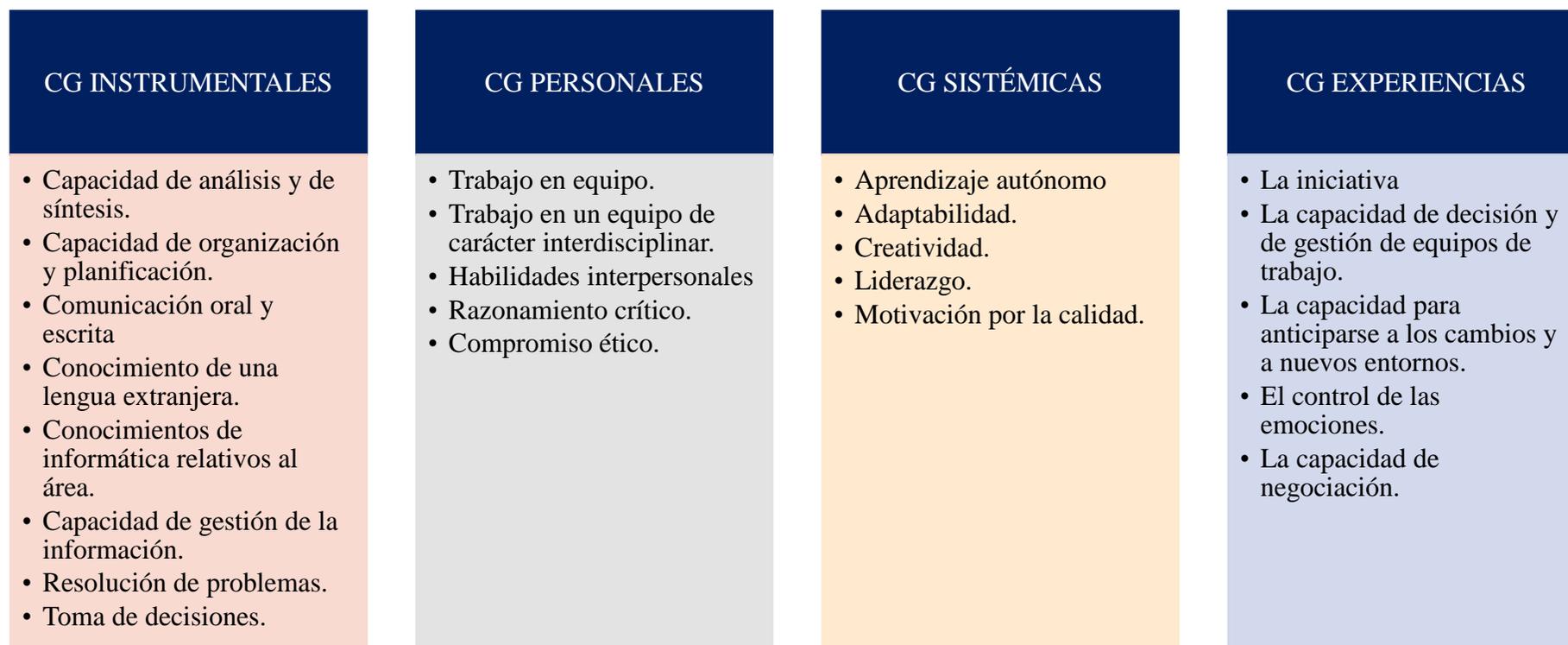


Figura 9. Definición de Competencias Genéricas

Fuente: Elaboración propia

- a) Capacidad de análisis y síntesis: Permite conocer de forma objetiva la realidad en la que se convive.
- b) Capacidad de organización y planificación: Permite establecer una hoja de ruta en recursos humanos, materiales y de tiempo a emplear para cumplir con los objetivos trazados.
- c) Comunicación oral y escrita: Permite establecer conversaciones fluidas y coherentes con los demás, tanto a nivel oral como escrito.
- d) Conocimiento de una lengua extranjera: Permite contar con un mayor campo de acción, para poder llegar a otras personas.
- e) Conocimiento de informática relativa al área de interés: Refiere al uso de herramientas como programas o software.
- f) Capacidad de gestión de la información: Permite analizar y sintetizar información relevante.
- g) Resolución de problemas: Competencia clave para la creación de un ambiente laboral sano.
- h) Toma de decisiones: Tener la capacidad de elegir una alternativa sobre otra.
- i) Trabajo en equipo / interdisciplinar: Permite establecer vínculos de confianza con los demás. Además de establecer relaciones con expertos en otras áreas.
- j) Habilidades interpersonales: Permite recibir, transmitir u obedecer de forma correcta una orden o mensaje.
- k) Razonamiento crítico: Permite reflexionar, entender o evaluar una problemática.
- l) Compromiso ético: Existencia de valores que rigen las acciones.
- m) Aprendizaje autónomo: Capacidad de aprender por sí solo.
- n) Adaptabilidad: Permite rápidamente formar parte de un nuevo contexto.
- o) Creatividad: Permite idear, diseñar o elaborar nuevas formas.
- p) Liderazgo: Permite dirigir un equipo de forma idónea.
- q) Motivación por calidad: Permite buscar frecuentemente la eficiencia y buenos resultados.

En lo que respecta a las competencias genéricas por experiencia, estas son adquiridas a través del tiempo, por lo que tiene mayor peso al definir cualquier competencia, ya que su valoración en cierta medida es abstracta.

ESTRATEGIA 3:

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CADA PUESTO DE TRABAJO

El perfil refiere a aquellas características específicas de una persona, que le brindan diferenciación respecto a otra, en ese sentido según los puestos existentes en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, el perfil debe contener requerimientos vinculados a conocimientos, actitudes, y destrezas técnicas; habilidades profesionales respecto a tomar decisiones ante cualquier situación; y habilidades blandas en cuanto a la calidad de las relaciones que establece con los demás. Es decir, a determinarse tres tipos de requerimientos:

- a) **Requerimientos básicos o fundamentales:** Son aspectos fundamentales e indispensables, con los cuales, de no existir, no podría tenerse un rendimiento normal del puesto. Dentro de estos se tiene capacitaciones básicas, seminarios de formación básica, cursos de términos básicos, experiencia relacionada al puesto, etc.
- b) **Requerimientos adicionales o complementarios:** Son aspectos que añadidos representan requisitos primordiales, ya que agregan valor al nivel de rendimiento del puesto. Dentro de estos se tienen cursos especializados, experiencia en un puesto idéntico, etc.
- c) **Requerimientos propios del puesto:** Son aspectos relacionados directamente a la tipología del perfil, donde se detalla el nivel de salario, horas laborales, beneficios, políticas de la empresa respecto al puesto, etc.

Todo bajo el MOF (Manual de Organización y Funciones).

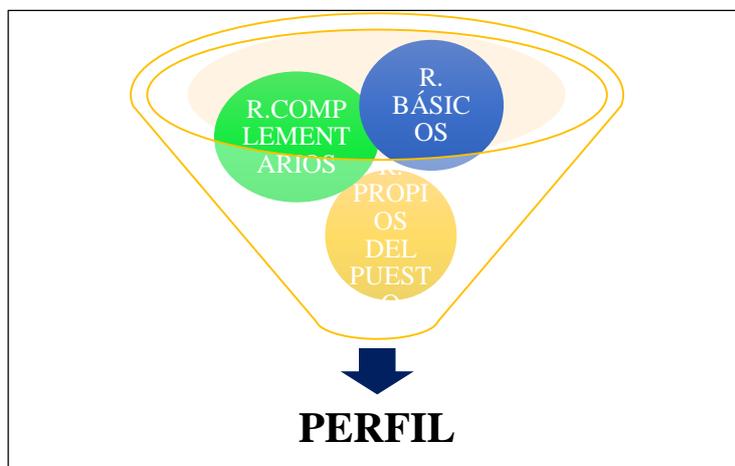


Figura 10. Identificación del perfil

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 4:

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES

Los métodos de evaluación dentro de las competencias personales respecto a una persona que postula a algún puesto, se dan en distintas formas y clases, aquí se mencionan algunos convenientes de aplicar para la empresa:

a) Método psicológico

En este método las pruebas psicológicas representan una de las más usuales cuando de evaluar competencias se trata, puesto que éstas permiten conocer a mayor profundidad las facetas de un individuo de forma que se establezca patrones de conducta partiendo del perfil psicológico diagnosticado. Este método suele emplearse en las etapas finales de postulación a un puesto, siendo ello decisivo para la contratación.

b) Método intelectual y habilidades

En este método las pruebas de conocimiento y habilidades específicas desempeñan un rol muy importante, ya que éstas serán las responsables de establecer las destrezas técnicas y grado de habilidad con el que cuente el individuo. Dentro de esta se tiene gran variedad como:



Figura 11. Principales métodos
Fuente: Elaboración propia

Se detalla alguna de estas:

1. Exámenes escritos: Consiste en la elaboración de un talonario de preguntas, que puede tener diversas escalas de medición, y a la vez pueden ser formuladas con respuestas abiertas o cerradas. Estas preguntas en su mayoría refieren a conocimientos de cultura general.
2. Prueba de conocimiento específico: A diferencia de la anterior, esta clase de prueba, tiene como fin el medir el nivel de conocimiento del individuo, pero respecto a un tema puntual, en específico.
3. Pruebas del logro: Es una evaluación estandarizada cuyo objetivo es evaluar la capacidad de aprendizaje del individuo.
4. Ejercicios en bandeja: Esta prueba es usada principalmente durante el proceso de reclutamiento, donde se elabora una bandeja de entrada que encierra los principales puntos a favor y en contra del postulante, permitiendo generar un breve resumen comparativo del mismo.
5. Simulación en el trabajo: Permite elaborar una situación complicada hasta cierto punto, con el fin de observar la reacción de individuo.
6. Juegos de empresa y debates grupales: En este tipo de prueba, la misma empresa puede determinar las dinámicas que le servirán para evaluar a sus colaboradores actuales o potenciales (postulantes), además que permite incrementar las relaciones e interacción entre los integrantes del equipo; y con ello de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DE LA BRECHA DE COMPETENCIA

Esta última fase o componente de la estrategia aquí analizada, consiste en determinar el margen de diferencia que se tiene entre el perfil requerido, y el perfil con el que cuenta el individuo. Para poder disminuir estas brechas se recomienda:

- Diagnosticar y mejorar las habilidades interpersonales o blandas de los trabajadores de la empresa, involucra replantear definiciones del trabajo en equipo, liderazgo, compromiso ético, manejo de la información, responsabilidad, entre otros.
- Modernizar el sistema de capacitación otorgado a los colaboradores, donde se incluya la opinión de éstos, respecto a qué factores son necesarios para mejorar la situación de la empresa; a la vez que son llevados a cabo durante períodos de tiempos factibles para los colaboradores, no existiendo razón alguna para no poder recibir capacitaciones.
- También una forma de disminuir dicha brecha, una forma efectiva, es combinando las dos anteriormente mencionadas, por un lado, poniendo énfasis en el fortalecimiento de las habilidades blandas del personal, pero por otro contribuyendo con herramientas que sumen valor a sus habilidades duras; de forma que se cuente con una combinación efectiva que garantice el desarrollo de la organización.

**PERFIL IDENTIFICADO – PERFIL EXISTENTE =
BRECHA**

Anexos de la propuesta

Anexo 01

Capacitaciones a los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C



Anexo 02

Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

✓ **Gerente general:**

- Liderar la gestión estratégica.
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
- Alinear a la Administración.
- Definir las políticas generales de administración.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas de la compañía.
- Representar legalmente a la empresa.

✓ **Administradora:**

- Conjuntamente con la Gerencia establece los objetivos semanales, mensuales y anuales.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
- Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.

✓ **Contador:**

- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Elaborar las planillas de sueldos y salarios en el Sistema Electrónico T-Registro de la Sunat.
- Determinar el cálculo del Impuesto a la Renta de la empresa en los períodos mensuales y anuales según correspondan.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (diario, mayor e inventarios).
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.

✓ **Asistente:**

- Realizar los pedidos de mercadería faltante para el giro del negocio.
- Llevar registro y control de caja chica, con los debidos soportes.
- Entregar las boletas de pago al personal.
- Mantener registro de los depósitos bancarios.
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Realiza ventas por teléfono a clientes mayoristas.

✓ **Supervisor de personal:**

- Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.
- Diseñar un sistema de supervisión que incluya un plan de sesiones de supervisión con temas específicos para supervisar durante cada sesión.
- Supervisar las funciones de los subordinados a fin de garantizar el cumplimiento de sus funciones en un clima laboral óptimo.
- Cuidar que los colaboradores cumplan con los horarios establecidos en sus correspondientes contratos laborales, incluyendo a caja y ventas.
- Atiende en representación del Jefe de Administración y Finanzas las peticiones de clientes y trabajadores de acuerdo a las políticas establecidas.
- Otras funciones o actividades que le sean asignadas por su superior de acuerdo a las políticas de la compañía.

✓ **Cortador de vidrio:**

- Transferir el pedido a Embalaje.
- Atenderá directamente los pedidos pequeños.
- Deberá mantener ordenada y clasificada toda la mercadería de su área de trabajo.
- Velar por la limpieza y orden de su área de trabajo.
- Coordinará con Caja y con Embalaje para la mejor marcha de la compañía.
- Cuidar en todo momento que sus actividades no generen la posibilidad de accidentes laborales.

✓ **Embalaje:**

- Colabora con la transferencia del pedido a Embalaje.
- Colabora con la atención directamente de los pedidos pequeños.
- Deberá mantener ordenada y clasificada toda la mercadería de su área de trabajo.
- Velar por la limpieza y orden de su área de trabajo.
- Coordinará con Caja y con Embalaje para la mejor marcha de la compañía.
- Cuidar en todo momento que sus actividades no generen la posibilidad de accidentes laborales.

✓ **Despacho de vidrio:**

- Realizar el embalaje de la mercadería a ser entregada a los clientes.
- Despachar o entregar la mercadería a los clientes debidamente embalados.
- Colabora con la atención directamente de los pedidos pequeños.
- Deberá mantener limpia, ordenada y clasificada toda la mercadería de su área de trabajo.
- Cuidar diligentemente todas las herramientas a su cargo: martillo, clavos, papel, madera y sierra.
- Cuidar en todo momento que sus actividades no generen la posibilidad de accidentes laborales.

✓ **Embalaje de aluminio y vidrio:**

- Realizar el embalaje de la mercadería de aluminio y vidrio para ser entregada a los clientes.
- Despachar o entregar la mercadería de aluminio y vidrio para los clientes debidamente embalados.
- Colabora con la atención directamente de los pedidos pequeños.
- Deberá mantener limpia, ordenada y clasificada toda la mercadería de su área de trabajo.
- Cuidar diligentemente todas las herramientas a su cargo: martillo, clavos, papel, madera y sierra.
- Cuidar en todo momento que sus actividades no generen la posibilidad de accidentes laborales.

✓ **Caja:**

- Prevé que el equipo de caja funcione en óptimas condiciones.
- Realiza la cobranza en efectivo o con tarjeta de débito o de crédito.
- Realiza la liquidación o cuadro de caja diariamente.
- Cuida los equipos a su cargo.
- Coordina con Ventas y Despacho para la mejor atención a los clientes.
- Entrega de las facturas o boletas de pago con su cambio respectivo a los clientes.

✓ **Ventas:**

- Atender con actitud amable, respetuosa y cortes a todos los visitantes a la empresa que requieran de servicio, ya sea por compra directa o por consulta.
- Mantener su imagen de limpieza, orden y seriedad para optimizar los resultados en su trato con los clientes y prospectos.
- Transferir la boleta y/o factura de venta a la Caja para que proceda al cobro del monto correspondiente.
- Mantener su área de trabajo con orden y pulcritud para favorecer la atención al cliente o prospecto.
- Usar el uniforme adecuadamente en toda su jornada.
- Atender las llamadas al teléfono fijo de los clientes externos, priorizando la atención al prospecto o cliente presente en la empresa.

REFERENCIAS

- Abellaneda, L. (2016). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Denim Color's de Huachipa - 2016. (Tesis de licenciada), Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4739/Abellaneda_QLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Acosta, I., Marval, E., y Revilla, N. (Abril, 2009). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523004>
- Aliaga, D. (2016). Competencias genéricas y específicas del Proyecto Tuning en el egresado de Administración de Empresas y su influencia en el nivel de empleabilidad. (Tesis académica), Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4243/Aliaga_CDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias*. Buenos Aires: Printed in Argentina.
- Ayala, A., y Cardona, M. (Diciembre, 2016). EMOCIONES Y DESEMPEÑO LABORAL. *Psyconex*. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326985>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deusto.
- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Díaz, C., Gutiérrez, H., y Amancio, A. (Junio, 2017). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*. Recuperado de <https://www.revistacuidarte.org/index.php/cuidarte/article/view/426/892>
- Fernández. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* (Primera ed.). Madrid, España.
- Figueroa, L. (2015). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. (Tesis de grado), Guatemala de La Asunción. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Guillioli, T. (2014). Competencias laborales. Guatemala: Psicore. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=USedAwAAQBAJ&printsec=frontcover&d>

- q=competencias+laborales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidhafCvuLaAhWSjVkkHfBFDD0Q6AEIMTAC#v=onepage&q=competencias%20laborales&f=false
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: THOMSON.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Hidrujo, J., y Pucce, D. (2016). El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan de Dios - Pimentel. (Tesis de licenciado), Chiclayo. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2285/1/Tesis%20de%20Hidrujo%20V%20C3%A1squez%20y%20Pucce%20Castillo.pdf>
- Kotter, J., Kaplan, R., Norton, D., Porter, M., Hamel, G., Drucker, P., Theodore, L., Overdorf, M. & Christensen, C. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: Profit Editorial I.,S.L. 2016. Recuperado de <https://www.profiteditorial.com/libro/lo-esencial-en-la-gestion-empresarial/>
- Lado, M. (2013). *Introducción a la Auditoría Sociolaboral: una perspectiva desde los Recursos Humanos*. España: Bubok Publishing S.L.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American: Psychologist.
- Medina, E. (2016). El desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del hospital Cayetano Heredia 2016. (Tesis de magister), Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7770/Medina_LEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez, C. (2012). *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F.: Limusa S.A.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo* (Sexta ed.). México: Thomson Editores S.A.
- Newstrom, J., y Davis, K. (1999). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mac Graw - Hill Interamericana S.A.
- Newtron. (2001). *Desempeño Laboral*. Madrid: Civitas.
- Quijano, A., y Silva, K. (2016). Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes Civa - Chiclayo 2016. (Tesis de licenciada),

- Chiclayo. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2291/1/Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20P%C3%A9rez.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, K. (2016). Relación entre conflicto y desempeño laboral en ATA-IRH SAC, Chiclayo. (Tesis de licenciado), Chiclayo. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2395/1/ROJAS%20VELIZ%20KIARA.pdf>
- Salas, M. (1993). *Técnicas de estudio para enseñanzas medias y universidad* (Setima ed.). Madrid: ALIANZA EDITORIAL.
- Segovia, J. (2014). Competencias Genéricas y práctica profesional de estudiantes de dos especialidades de un Liceo Técnico de la Comuna de Los Andes. Un estudio de casos. (Tesis de magister), Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131519/investigaci%C3%B3n%20competencias%20Gen%C3%A9ricas%203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sempertegui, H. (Febrero, 2015). SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. *Revista Horizonte Empresarial*. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223/235>
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Vargas, F., Casanova, F., y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Vera, E. (2016). La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil-Agencia Portoviejo. Portoviejo. Recuperado de <http://186.46.160.200/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>
- Zans, A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN - Managua en el período 2016. (Tesis máster), Matagalpa. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/>
- Zapata, R. (2001). *Identificación y medición de Competencias en la Organización*. Santiago de Chile: CORPOTRAINING.
- Zarazúa, J. (2007). *Un Enfoque de Sistemas a las Competencias Laborales*. México, D.F.: Publicaciones Tresguerras.

ANEXOS

Anexo 01

Resultados

Tabla 5

Coefficiente de alfa de Cronbach relacionados con el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Categorización	Valores	Cualidad
Coeficiente alfa	> 0.9 - 1	“Es excelente”
	> 0.8	“Es bueno”
	> 0.7	“Es aceptable”
	> 0.6	“Es cuestionable”
	> 0.5	“Es pobre”
	< 0.5	“Es inaceptable”

Fuente: George y Mallery (2003)

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad relacionados con el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.96	20

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, podemos observar que el alfa de Cronbach de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C se encuentra en una apreciación de excelente, tal como podemos apreciar en el presente estudio.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad relacionados con el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por dimensión

	Dimensiones	Alfa de Cronbach	N ° de elementos
Desempeño Laboral	Capacidad laboral	0.904	5
	Desenvolvimiento	0.844	5
	Eficacia	0.801	5
	Perfil del trabajador	0.814	5

Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla 7, la estadística de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por dimensión, apreciamos que la dimensión capacidad laboral con un 94,4% presenta un nivel de apreciación de excelente, seguidamente la dimensión desenvolvimiento con un 84,4%, la dimensión perfil del trabajador con un

81,4% y finalmente en la dimensión eficacia con un 80,1% presentan un nivel de apreciación, tal como se puede observar en el presente estudio.

Pre Test de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Tabla 8

Dimensión capacidad laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 1	7	35.0	8	40.0	5	25.0	0	0.0	0	0.0
P 2	6	30.0	9	45.0	5	25.0	0	0.0	0	0.0
P 3	12	60.0	2	10.0	6	30.0	0	0.0	0	0.0
P 4	7	35.0	7	35.0	6	30.0	0	0.0	0	0.0
P 5	11	55.0	5	25.0	4	20.0	0	0.0	0	0.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El (35%) de los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca usan los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias a desarrollar, seguidamente (40%) casi nunca emplean los elementos de seguridad, finalmente los colaboradores revelaron que indiferentemente llegan a emplear los elementos de seguridad (25%).

Un (30%) de los trabajadores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C dieron a conocer que nunca se encuentran constantemente capacitándose de acuerdo a su área donde se desempeña, seguidamente (45%) casi nunca se capacitan constantemente y finalmente (25%) indiferentemente los trabajadores se capacitan constantemente.

El (60%) de los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca llegan a su centro de labores a la hora establecida, seguidamente (10%) los colaboradores casi nunca llegan a la hora establecida, finalmente (30%) indiferentemente los colaboradores asisten a su centro de labores a la hora establecida.

Un (35%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C dieron a conocer que nunca y casi nunca acatan el horario destinado a los descansos, hora de refrigerio, entre otros, finalmente (30%) los colaboradores indiferentemente acatan el horario destinado a los descansos, hora de refrigerio, entre otros.

El (55%) de los trabajadores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca están constantemente informados sobre su puesto de trabajo para mejorar su formación profesional, seguidamente (25%) los colaboradores casi nunca y finalmente (20%) indiferentemente están constantemente informados sobre su puesto de trabajo para mejorar su formación profesional.

Tabla 9

Nivel de la dimensión capacidad laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	7	35.0
2	Deficiente	[9 – 12]	8	40.0
3	Mínimo	[13 – 16]	5	25.0
4	Aceptable	[17 – 20]	0	0.0
5	Óptimo	[21 – 25]	0	0.0

Fuente: Elaboración propia

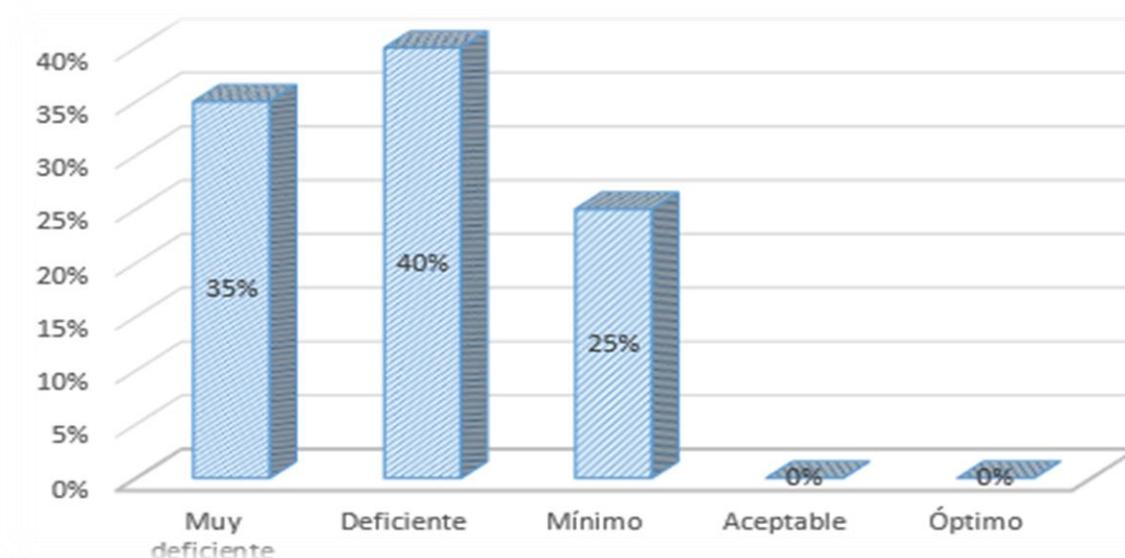


Figura 12. Nivel de la dimensión capacidad laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 9 y en la figura 12, el nivel de la dimensión capacidad laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente (35%), seguidamente el nivel es deficiente (40%), finalmente el nivel de la dimensión capacidad laboral es mínimo (25%).

Tabla 10

Dimensión desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 6	9	45.0	4	20.0	7	35.0	0	0.0	0	0.0
P 7	11	55.0	0	0.0	8	40.0	1	5.0	0	0.0
P 8	8	40.0	9	45.0	3	15.0	0	0.0	0	0.0
P 9	12	60.0	4	20.0	4	20.0	0	0.0	0	0.0
P 10	16	80.0	1	5.0	3	15.0	0	0.0	0	0.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El (45%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca contribuyen a un ambiente de trabajo empático y agradable, evitando fomentar así relaciones interpersonales positivas con tus compañeros de la empresa, seguidamente (20%) los colaboradores casi nunca contribuyen a un ambiente empático, finalmente (35%) los colaboradores indiferentemente contribuyen a un ambiente de trabajo empático y agradable.

Un (55%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C dieron a conocer que nunca se sienten motivados para participar en actividades dentro de la organización, seguidamente (40%) los trabajadores indiferentemente se sienten motivados, finalmente (5%) de los colaboradores dieron a conocer que casi siempre se sienten motivados para participar en actividades dentro de la organización.

El (40%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca se involucran en actividades que favorecen a un excelente clima laboral, fomentando así un desarrollo adecuado, seguidamente (45%) los trabajadores revelaron que casi nunca en las mencionadas actividades, finalmente (15%) los trabajadores revelaron que indiferentemente se involucran en actividades que favorecen un excelente clima laboral.

El (60%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca promueven la participación de todos los colaboradores y compañeros de trabajo, en las distintas actividades que realiza la empresa, seguidamente (20%) casi nunca he indiferentemente promueven la participación de todos los colaboradores.

Un (80%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca reconocen la autoridad del gerente general de la empresa, seguidamente (5%) los trabajadores casi nunca reconocen la autoridad del gerente, finalmente (15%) indiferentemente los colaboradores reconocen la autoridad del gerente general de la empresa.

Tabla 11

Nivel de la dimensión desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	11	55
2	Deficiente	[9 – 12]	5	25
3	Mínimo	[13 – 16]	4	20
4	Aceptable	[17 – 20]	0	0
5	Óptimo	[21 – 25]	0	0

Fuente: Elaboración propia

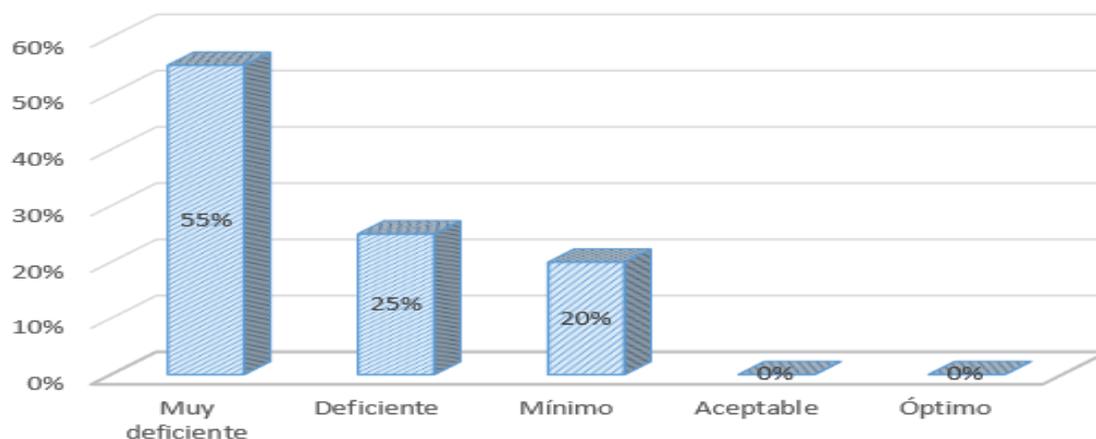


Figura 13. Nivel de la dimensión desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 11 y en la figura 13, el nivel de la dimensión desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C (55%) es muy deficiente, seguidamente el nivel que presenta la dimensión es deficiente (25%), finalmente el nivel de la dimensión desenvolvimiento de los trabajadores es mínimo (20%).

Tabla 12*Dimensión eficacia de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem*

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 11	8	40.0	4	20	8	40.0	0	0.0	0	0.0
P 12	10	50.0	3	15.0	7	35.0	0	0.0	0	0.0
P 13	12	60.0	4	20.0	4	20.0	0	0.0	0	0.0
P 14	8	40.0	9	45.0	3	15.0	0	0.0	0	0.0
P 15	8	40.0	6	30.0	6	30.0	0	0.0	0	0.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El (40%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca planifican y organizan las tareas asignadas del trabajo para el logro de los objetivos de la empresa, seguidamente (20%) casi nunca planifican y organizan las tareas asignadas, finalmente (40%) la empresa indiferentemente planifica y organiza las tareas asignadas.

Un (50%) de los trabajadores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca contribuyen a crear, innovar, mejorar procesos y proyectos que fomenten la cultura del diálogo para la prevención y solución de conflictos, seguidamente (15%) los trabajadores revelaron que casi nunca, finalmente (35%) los colaboradores revelaron que indiferentemente contribuyen a crear, innovar, mejorar procesos y proyectos que fomenten la cultura del diálogo para la prevención y solución de conflictos.

El (60%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca promueven cambios y mejoras en el área donde se encuentran, seguidamente (20%) casi nunca promueven cambios y mejoras, finalmente (20%) indiferentemente promueven cambios y mejoras en el área donde se encuentran.

Un (40%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca son conscientes de las obligaciones asignadas por su supervisor, seguidamente (45%) casi nunca son conscientes de las obligaciones asignadas, finalmente (15%) indiferentemente son conscientes de las obligaciones asignadas por su supervisor.

El (40%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca les interesa y preocupa el bienestar de las demás personas que forman parte de su entorno de trabajo, seguidamente (30%) casi nunca he indiferentemente les interesa y preocupa el bienestar de las demás personas.

Tabla 13*Nivel de la dimensión eficacia de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C*

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	9	45
2	Deficiente	[9 – 12]	7	35
3	Mínimo	[13 – 16]	4	20
4	Aceptable	[17 – 20]	0	0
5	Óptimo	[21 – 25]	0	0

Fuente: Elaboración propia

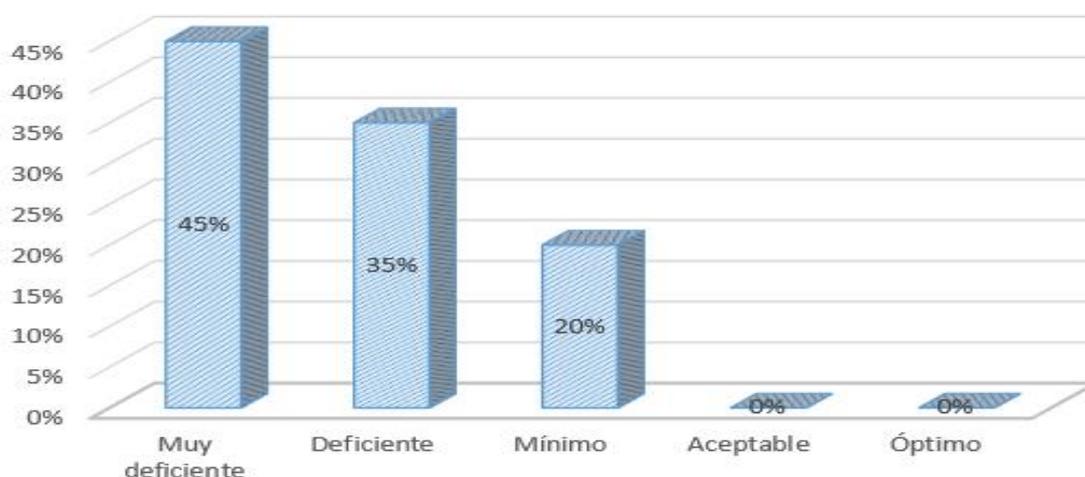


Figura 14. Nivel de la dimensión eficacia de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 13 y en la figura 14, el nivel de la dimensión eficacia de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C (45%) es muy deficiente, seguidamente el nivel es deficiente (35%) y finalmente el nivel de la dimensión eficacia es mínimo (20%).

Tabla 14*Dimensión perfil del trabajador en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem*

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 16	7	35.0	12	60.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0
P 17	8	40.0	9	45.0	3	15.0	0	0.0	0	0.0
P 18	10	50.0	5	25.0	5	25.0	0	0.0	0	0.0
P 19	6	30.0	9	45.0	4	20.0	1	5.0	0	0.0
P 20	13	65.0	1	5.0	6	30.0	0	0.0	0	0.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El (35%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca mantienen el completo orden y aseo en su lugar de trabajo, seguidamente (60%) casi nunca mantienen el completo orden y aseo, finalmente (5%) los trabajadores indiferentemente mantienen el completo orden y aseo en su lugar de trabajo.

El (40%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca su presentación personal va acorde con las políticas de la organización, seguidamente (45%) los colaboradores revelaron que casi nunca su presentación personal va acorde con las políticas, finalmente (15%) los trabajadores indiferentemente su presentación personal va acorde con las políticas de la organización.

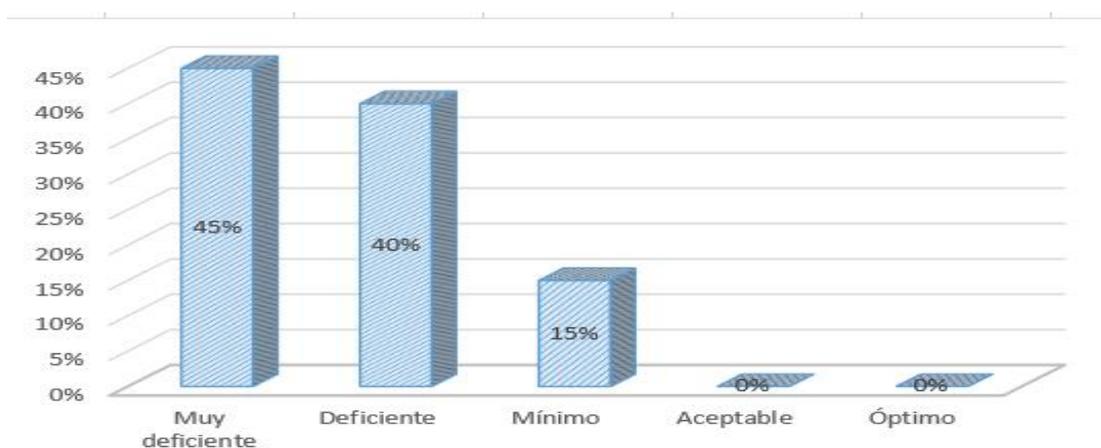
El (50%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca cumplen con las normas establecidas de requerimiento para presentar informes o reportes de tu área, seguidamente (25%) los trabajadores casi nunca he indiferentemente cumplen con las normas establecidas de requerimiento para presentar informes o reportes de tu área.

Un (30%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca son conscientes que contribuyen a una mejora de procesos y proyectos para el bienestar en la empresa, seguidamente (45%) los trabajadores casi nunca son conscientes que contribuyen a una mejora de procesos y proyectos, (20%) indiferentemente los trabajadores son conscientes que contribuyen a una mejora de procesos, finalmente (5%) los trabajadores casi siempre contribuyen a una mejora de procesos y proyectos.

Un (65%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C, revelaron que nunca trabajan con respeto de acuerdo a las normas y políticas de la empresa, seguidamente (5%) casi nunca, finalmente (30%) los colaboradores pertenecientes a la empresa Vialsa S.A.C, revelaron que indiferentemente trabajan con respeto de acuerdo a las normas y políticas de la empresa.

Tabla 15*Nivel de la dimensión perfil del trabajador en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C*

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	9	45
2	Deficiente	[9 – 12]	8	40
3	Mínimo	[13 – 16]	3	15
4	Aceptable	[17 – 20]	0	0
5	Óptimo	[21 – 25]	0	0

Fuente: Elaboración propia*Figura 15.* Nivel de la dimensión perfil del trabajador en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 15 y en la figura 15, el nivel de la dimensión perfil de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente (45%), seguidamente (40%) el nivel es deficiente y finalmente (15%) el nivel de la dimensión perfil de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es mínimo.

Tabla 16*Pre test de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C*

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[20 – 35]	9	45
2	Deficiente	[36 – 51]	7	35
3	Mínimo	[52 – 67]	4	20
4	Aceptable	[68 – 83]	0	0
5	Óptimo	[84 – 100]	0	0

Fuente: Elaboración propia

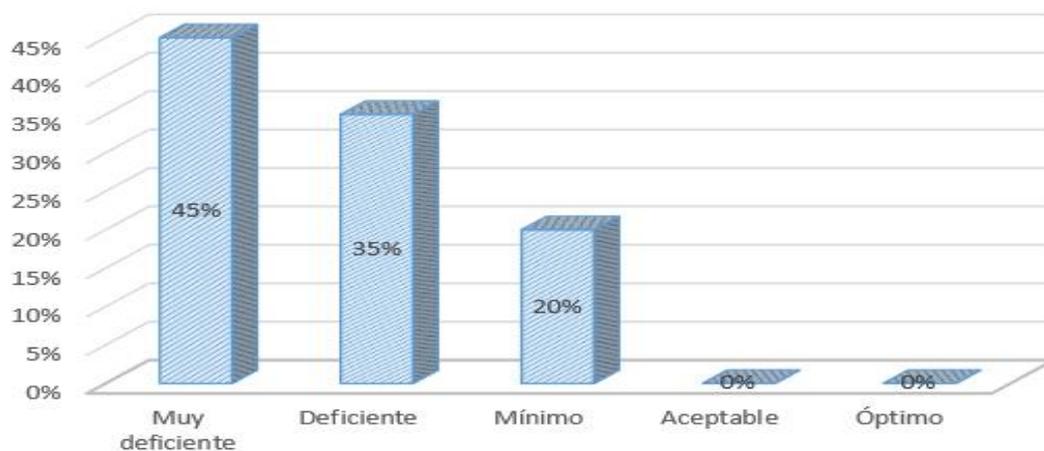


Figura 16. Nivel de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 16 y en la figura 16, el pre test de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente (45%), seguidamente el nivel de la dimensión es deficiente (35%), finalmente el nivel de la dimensión de la variable desempeño laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es mínima (20%).

Post Test de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Tabla 17

Dimensión capacidad laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 1	1	5.0	1	5.0	1	5.0	8	40.0	9	45.0
P 2	1	5.0	0	0.0	1	5.0	12	60.0	6	30.0
P 3	2	10.0	0	0.0	0	0.0	6	30.0	12	60.0
P 4	2	10.0	0	0.0	0	0.0	8	40.0	10	50.0
P 5	1	5.0	0	0.0	0	0.0	9	45.0	10	50.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca, casi nunca he indiferentemente usan los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias a desarrollar, seguidamente (40%) los trabajadores casi siempre usan los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias a desarrollar, finalmente (45%) de los trabajadores siempre usan los elementos de seguridad.

Un (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca he indiferentemente están constantemente capacitándose y actualizándose de acuerdo a su área actual, seguidamente (60%) los trabajadores casi siempre están constantemente capacitándose y actualizándose, finalmente (30%) los colaboradores están constantemente capacitándose y actualizándose de acuerdo a su área actual.

Un (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca llegan a su lugar de trabajo a la hora establecida, seguidamente (30%) los trabajadores casi siempre, finalmente (60%) los trabajadores siempre llegan a su lugar de trabajo a la hora establecida.

Un (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca acatan el horario destinado a los descansos, hora de refrigerio, etc., seguidamente (40%) los trabajadores casi siempre acatan el horario, finalmente (50%) los trabajadores siempre acatan el horario destinado a los descansos, hora de refrigerio, etc.

Un (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca se encuentran constantemente informados sobre su puesto de trabajo para mejorar su formación profesional, seguidamente (45%) los colaboradores siempre se encuentran constantemente informados, finalmente (50%) los colaboradores siempre se encuentran constantemente informados sobre su puesto de trabajo para mejorar su formación profesional.

Tabla 18

Nivel de la dimensión capacidad laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	1	5.0
2	Deficiente	[9 – 12]	1	5.0
3	Mínimo	[13 – 16]	0	0.0
4	Aceptable	[17 – 20]	2	10.0
5	Óptimo	[21 – 25]	16	80.0

Fuente: Elaboración propia

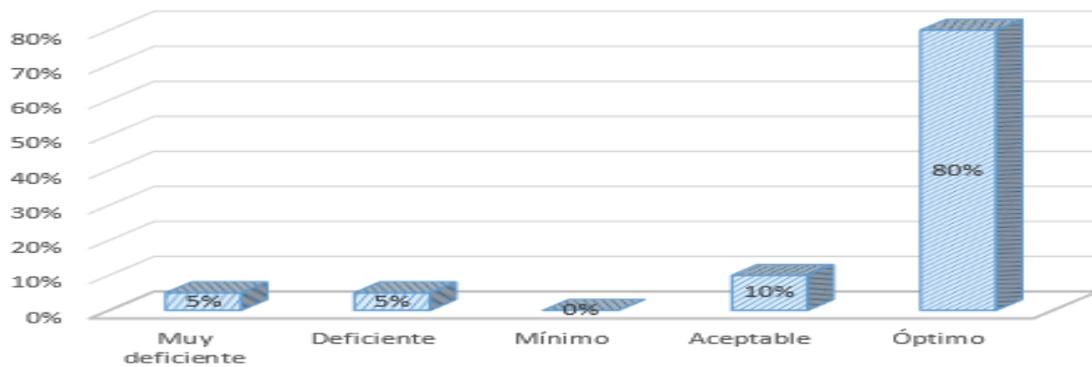


Figura 17. Nivel de la dimensión capacidad laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 18 y en la figura 17, el nivel de la dimensión capacidad laboral de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente y deficiente (5%), seguidamente el nivel de la dimensión es aceptable (10%), finalmente el nivel de la dimensión capacidad laboral es óptimo (80%).

Tabla 19

Dimensión desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 6	3	15.0	0	0.0	1	5.0	8	40.0	8	40.0
P 7	1	5.0	1	5.0	2	10.0	6	30.0	10	50.0
P 8	1	5.0	0	0.0	0	0.0	11	55.0	8	40.0
P 9	2	10.0	0	0.0	0	0.0	6	30.0	12	60.0
P 10	2	10.0	0	0.0	4	20.0	7	35.0	7	35.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Un (15%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca contribuyen a un ambiente de trabajo empático y agradable, evitando fomentar relaciones interpersonales positivas con sus compañeros de la empresa, seguidamente (5%) indiferentemente, finalmente (40%) los colaboradores casi siempre y siempre contribuyen a un ambiente de trabajo empático y agradable.

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca y casi nunca se sienten motivados para participar en actividades dentro de la empresa, por otra parte (10%) los trabajadores indiferentemente se sienten motivados, casi siempre (30%), finalmente (50%) los colaboradores siempre se sienten motivados para participar en actividades dentro de la empresa.

Un (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca se involucran en actividades que favorecen un excelente clima laboral, fomentando así un desarrollo adecuado, por otra parte (55%) los colaboradores opinaron que casi siempre, finalmente (40%) los colaboradores siempre se involucran en actividades que favorecen un excelente clima laboral.

El (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca promueven la participación de todos los colaboradores y compañeros de trabajo, en las distintas actividades que realiza la empresa, seguidamente (30%) los colaboradores revelaron que casi siempre, finalmente (60%) los trabajadores dieron a conocer que siempre promueven la participación de todos los colaboradores y compañeros de trabajo.

Un (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca reconocen la autoridad del gerente general de la empresa, seguidamente (20%) indiferentemente la reconocen, finalmente casi siempre y siempre los trabajadores reconocen la autoridad del gerente general de la empresa (35%).

Tabla 20

Nivel de la dimensión desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	1	5
2	Deficiente	[9 – 12]	1	5
3	Mínimo	[13 – 16]	0	0
4	Aceptable	[17 – 20]	4	20
5	Óptimo	[21 – 25]	14	70

Fuente: Elaboración propia

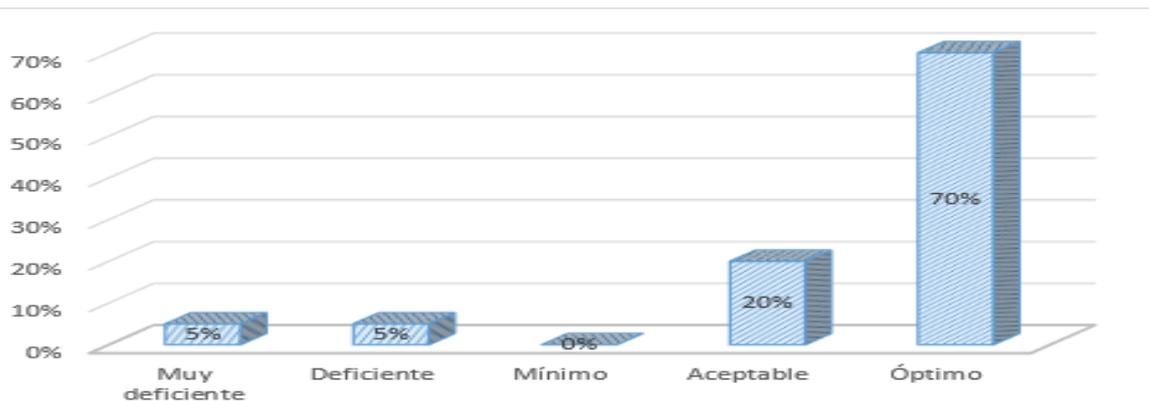


Figura 18. Nivel de la dimensión desenvolvimiento de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 20 y en la figura 18, el nivel de la dimensión desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente y deficiente (5%), seguidamente el nivel es aceptable (20%), finalmente el nivel de la dimensión desenvolvimiento de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es óptimo (70%).

Tabla 21

Dimensión eficacia de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P 11	2	10.0	0	0.0	2	10.0	8	40.0	8	40.0
P 12	1	5.0	0	0.0	0	0.0	13	65.0	6	30.0
P 13	2	10.0	0	0.0	0	0.0	10	50.0	8	40.0
P 14	2	10.0	0	0.0	2	10.0	9	45.0	7	35.0
P 15	1	5.0	0	0.0	0	0.0	9	45.0	10	50.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Un (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca he indiferentemente planifican y organizan las tareas asignadas del trabajo para el logro de los objetivos de la empresa, por otra parte (40%) revelaron que casi siempre y siempre planifican y organizan las tareas asignadas del trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca contribuyen a crear, innovar, mejorar procesos y proyectos que fomenten la cultura del diálogo para la prevención y solución de conflictos, seguidamente (65%) revelaron que casi siempre contribuyen a crear, innovar, mejorar procesos y proyectos que fomenten la cultura del diálogo, finalmente (30%) los trabajadores siempre contribuyen a crear, innovar, mejorar procesos y proyectos que fomenten la cultura del diálogo para la prevención y solución de conflictos.

El (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca promueven cambios y mejoras en el área donde se encuentran, seguidamente (50%) casi siempre promueven cambios y mejoras, finalmente (40%) se dio a conocer que siempre se promueven cambios y mejoras en el área donde se encuentran.

Un (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca he indiferentemente son conscientes de las obligaciones asignadas por su supervisor, seguidamente (45%) casi siempre son conscientes de las obligaciones asignadas, finalmente (35%) revelaron que siempre son conscientes de las obligaciones asignadas por su supervisor.

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca se interesan y preocupan por el bienestar de las demás personas que forman parte de su entorno de trabajo, seguidamente (45%) casi siempre es interesan y preocupan por el bienestar de las demás personas, finalmente (50%) de los colaboradores siempre se interesan y preocupan por el bienestar de las demás personas que forman parte de su entorno de trabajo.

Tabla 22

Nivel de la dimensión eficacia de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	1	5
2	Deficiente	[9 – 12]	0	0
3	Mínimo	[13 – 16]	1	5
4	Aceptable	[17 – 20]	6	30
5	Óptimo	[21 – 25]	12	60

Fuente: Elaboración propia

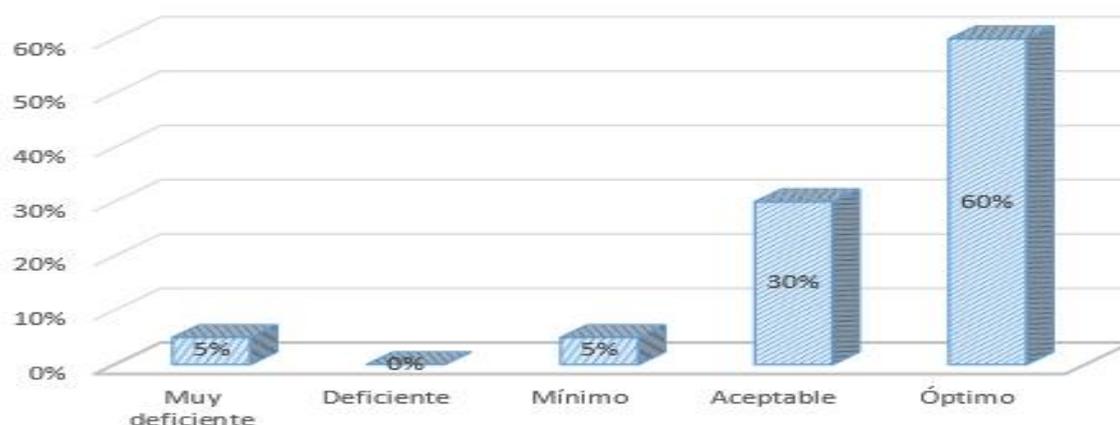


Figura 19. Nivel de la dimensión eficacia de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

En la tabla 22 y en la figura 19, el nivel de la dimensión eficacia de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente y mínimo (5%), seguidamente el nivel es aceptable (30%), finalmente (60%) el nivel de la dimensión eficacia es óptimo (60%).

Tabla 23

Dimensión perfil del trabajador en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C por ítem

	Nunca		Casi nunca		Indiferente		Casi siempre		Siempre	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
P 16	1	5.0	0	0.0	0	0.0	7	35.0	12	60.0
P 17	1	5.0	0	0.0	0	0.0	8	40.0	11	55.0
P 18	1	5.0	0	0.0	1	5.0	10	50.0	8	40.0
P 19	2	10.0	0	0.0	0	0.0	8	40.0	10	50.0
P 20	1	5.0	0	0.0	0	0.0	7	35.0	12	60.0

Fuente: Empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca se mantiene el completo orden y aseo de su lugar de trabajo, casi siempre se mantiene (35%), finalmente (60%) siempre se mantiene el completo orden y aseo de su lugar de trabajo.

Un (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que su presentación personal nunca va acorde a las políticas de la organización, seguidamente (40%) casi siempre va acorde, finalmente (55%) siempre va acorde a las políticas de la organización.

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca he indiferentemente cumplen con las normas establecidas de requerimiento para presentar informes o reportes de tu área, por otra parte (50%) casi siempre cumplen con las normas establecidas, finalmente (40%) revelaron que siempre cumplen con las normas establecidas de requerimiento para presentar informes o reportes de tu área.

El (10%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca son conscientes de que contribuyen a una mejora de procesos y proyectos para el bienestar de la empresa, seguidamente (40%) casi siempre son conscientes de que contribuyen a una mejora de procesos y proyectos, finalmente (50%) revelaron que siempre son conscientes de que contribuyen a una mejora de procesos y proyectos para el bienestar de la empresa.

El (5%) de los colaboradores pertenecientes a la empresa Inversiones Vialsa S.A.C revelaron que nunca trabajan con respeto de acuerdo a las normas y políticas de la empresa, seguidamente (35%) los colaboradores revelaron que casi siempre trabajan con respeto de acuerdo a las normas y políticas de la empresa, finalmente (60%) los colaboradores revelaron que siempre trabajan con respeto de acuerdo a las normas y políticas.

Tabla 24

Nivel de la dimensión perfil del trabajador en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[5 – 8]	1	5
2	Deficiente	[9 – 12]	0	0
3	Mínimo	[13 – 16]	0	0
4	Aceptable	[17 – 20]	2	10
5	Óptimo	[21 – 25]	17	85

Fuente: Elaboración propia

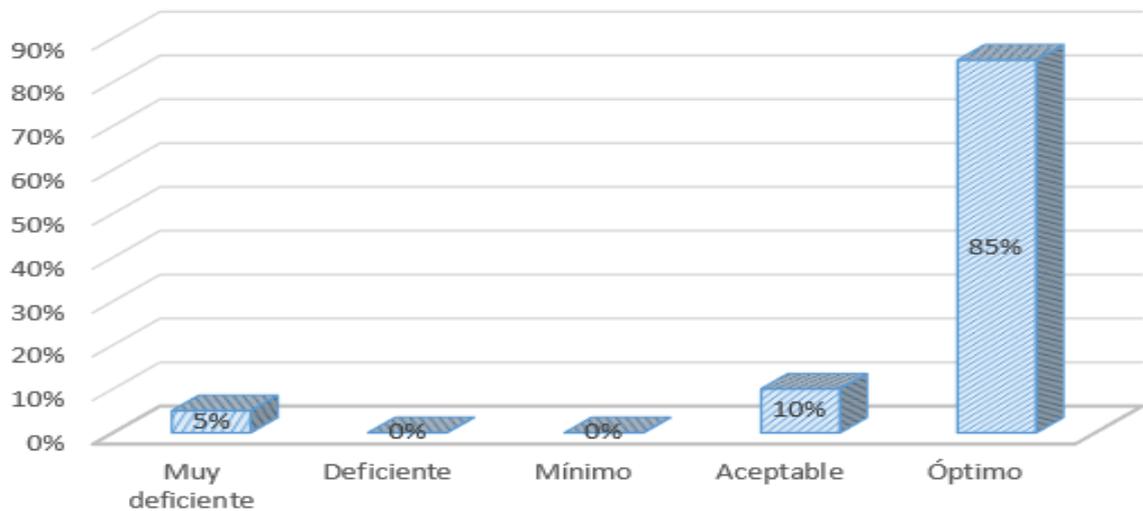


Figura 20. Nivel de la dimensión perfil del trabajador en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

El nivel de la dimensión perfil de los trabajadores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente (5%), seguidamente el nivel es aceptable (10%), finalmente el nivel de la dimensión es óptimo (85%).

Tabla 25

Post test de la variable Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

N°	Valores	Baremos	n	%
1	Muy deficiente	[20 – 35]	1	5.0
2	Deficiente	[36 – 51]	0	0.0
3	Mínimo	[52 – 67]	1	5.0
4	Aceptable	[68 – 83]	3	15.0
5	Óptimo	[84 – 100]	15	75.0

Fuente: Elaboración propia

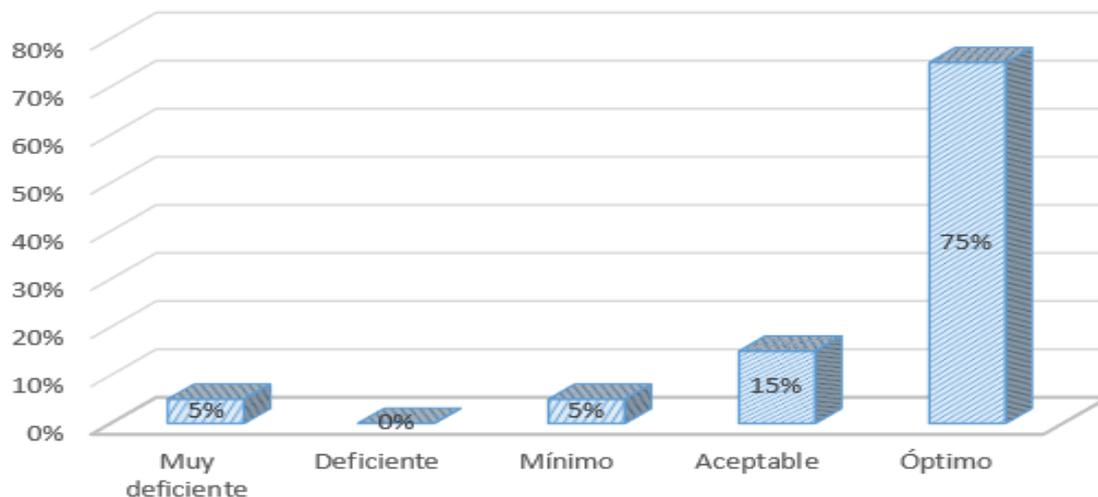


Figura 21. Nivel de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Según la tabla 25 y la figura 21, el post test de la variable Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C es muy deficiente y mínimo (5%), seguidamente el nivel del desempeño laboral es aceptable (15%), finalmente el nivel de la dimensión es óptimo (75%), tal como se evidencia en el presente estudio.

Tabla 26

Prueba de contrastación de hipótesis

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Medi a	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superi or			
PRETEST	-							
- POS	2,800	1,196	,268	-3,360	-2,240	10,466	19	,000

Fuente: Elaboración propia

Se rechaza la hipótesis nula porque la significancia es menor a 0.05, entonces se puede afirmar que: Si se diseña y se aplican Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg, entonces mejora el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.

Anexo 02

Guía de entrevista para el Gerente General de Inversiones Vialsa S.A.C, Chiclayo 2018

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Preguntas:

- 1. ¿Cómo usted, se caracteriza de acuerdo a su capacidad de trabajo y liderazgo con sus colaboradores?**

- 2. ¿Qué prefiere, trabajar solo o en equipo? ¿Por qué?**

- 3. ¿Se considera usted que tiene una adecuada concentración en las tareas encargadas?**

4. ¿Cómo observa y caracteriza usted el desempeño laboral de sus colaboradores?

5. ¿Cómo motiva la formación y mejoras del trabajo en equipo de sus colaboradores?

6. ¿Cómo mantiene la relación con sus colaboradores? ¿Por qué medios o a través de qué?

7. ¿Existe algún incentivo que se dé a conocer el reconocimiento del desempeño del personal?

8. ¿Cómo conoce las necesidades de sus colaboradores y la relación que se da entre ellos?

Anexo 03

Instrumento para medir el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Cuestionario para medir el Desempeño Laboral en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C

Estimado colaborador, lea con atención cada uno de los enunciados y marque con un "X" en el casillero que usted cree correspondiente: Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. Procure responder de manera individual con sinceridad, recuerde que los datos recolectados serán utilizados para un trabajo educativo y son totalmente confidenciales.	Nunca	Casi nunca	Indiferente	Casi siempre	Siempre
Se le pide por favor marcar con (X) la alternativa que usted considere oportuna, teniendo en cuenta la siguiente valoración: 1-Nunca 2- Casi nunca 3-Indiferente 4- Casi siempre 5-Siempre	1	2	3	4	5
Capacidad laboral					
1. ¿Usas los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias a desarrollar?					
2. ¿Estas constantemente capacitándote y actualizándote de acuerdo a tu área actual?					
3. ¿Llegas a tu lugar de trabajo a la hora establecida?					
4. ¿Acatas el horario destinado a los descansos, hora de refrigerio, etc.?					
5. ¿Estas constantemente informado sobre tu puesto de trabajo para mejorar tu formación profesional?					
Desenvolvimiento					
6. ¿Contribuyes a un ambiente de trabajo empático y agradable, fomentando así relaciones interpersonales positivas con tus compañeros de la empresa?					
7. ¿Te sientes motivado como para participar en actividades dentro de la empresa?					
8. ¿Te involucras en actividades que favorecen un excelente clima laboral, fomentando así un desarrollo adecuado?					
9. ¿Promueves la participación de todos los colaboradores y compañeros de trabajo, en las distintas actividades que realiza la empresa?					
10. ¿Reconoces la autoridad del gerente general de la empresa?					
Eficacia					

11. ¿Planificas y organizas las tareas asignadas del trabajo para el logro de los objetivos de la empresa?					
12. ¿Contribuyes a crear, innovar, mejorar procesos y proyectos que fomenten la cultura del diálogo para la prevención y solución de conflictos?					
13. ¿Promueves cambios y mejoras en el área donde te encuentras?					
14. ¿Eres consciente de las obligaciones asignadas por tu supervisor?					
15. ¿Te interesa y preocupa el bienestar de las demás personas que forman parte de tu entorno de trabajo?					
Perfil del trabajador					
16. ¿Mantienes el completo orden y aseo de tu lugar de trabajo?					
17. ¿Tu presentación personal va acorde a las políticas de la organización?					
18. ¿Cumples con las normas establecidas de requerimiento para presentar informes o reportes de tu área?					
19. ¿Eres consciente de que contribuyes a una mejora de procesos y proyectos para el bienestar en la empresa?					
20. ¿Trabajas con respeto de acuerdo a las normas y políticas de la empresa?					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 04

VALIDACIÓN DE EXPERTO

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Katherine Carbajal Cornejo
1.2 Profesión : Docente
1.3 Grado académico : Doctora
1.4 Título Profesional : Licenciada en Educación
1.5 Institución donde trabaja : UCV
1.6 Cargo que desempeña : Docente Metodóloga
1.7 Teléfono : 947948976
1.8 Correo Electrónico : Carbajal.katy@gmail.com
1.9 Nombre del Investigador : Aldana Sandoval Christopher
Villarreal Murillo Jesús Alberto

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

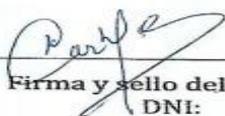
Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4. CONCLUSIONES:

Pimentel, septiembre 2018



Firma y sello del experto

DNI: 16785153

VALIDACIÓN DE EXPERTO

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1. Nombre y Apellido : Pedro Manuel Silva Leon
1.2. Profesión : Docente
1.3. Grado académico : Magister
1.4. Título Profesional : Licenciado en Administración
1.5. Institución donde trabaja : UCV
1.6. Cargo que desempeña : Docente
1.7. Teléfono : 931575409
1.8. Correo Electrónico : Pedro-silva84@hotmail.com
1.9. Nombre del Investigador : Aldana Sandoval Cristopher
Villarreal Murillo Jesús Alberto

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

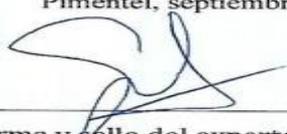
Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

4. CONCLUSIONES:

Pimentel, septiembre 2018



Firma y sello del experto
DNI: 42763003

VALIDACIÓN DE EXPERTO

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1. Nombre y Apellido : Lilian Roxana Paredes López
1.2. Profesión : Estadística
1.3. Grado académico : Doctora
1.4. Título Profesional : Licenciada en Estadística
1.5. Institución donde trabaja : UNPRG-UCV Filial Chiclayo
1.6. Cargo que desempeña : Docente
1.7. Teléfono : 988615005
1.8. Correo Electrónico : Roxanaparedeslopez@hotmail.com
1.9. Nombre del Investigador : Aldana Sandoval Cristopher
Villarreal Murillo Jesús Alberto

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.3. Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.4. Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

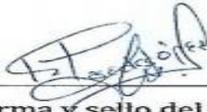
Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.5. Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

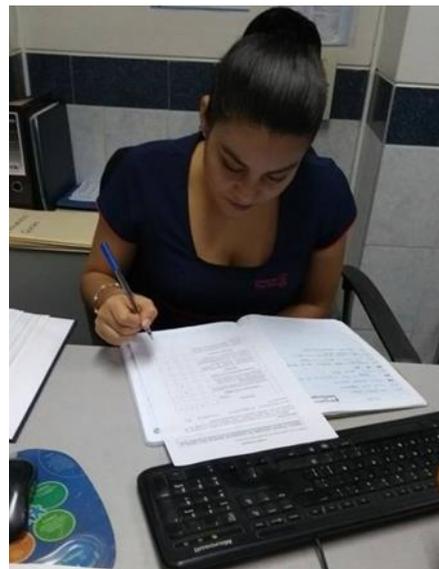
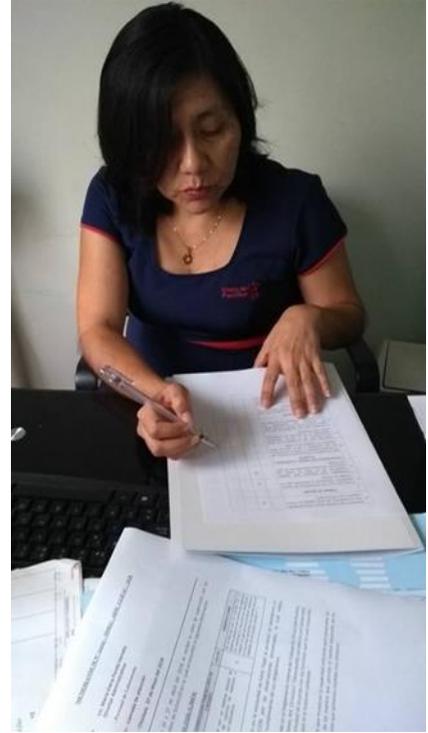
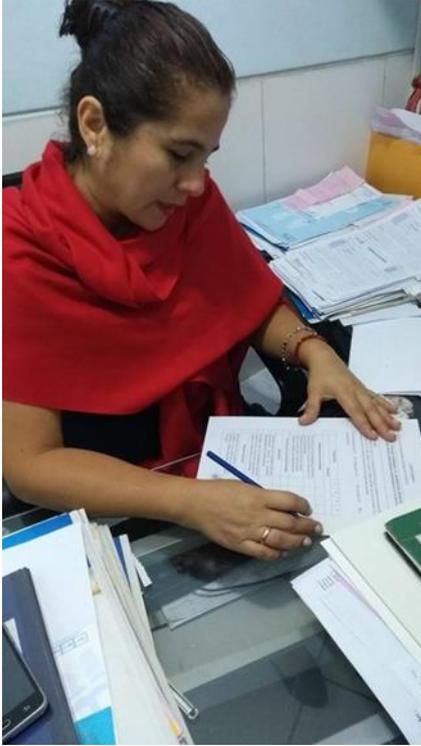
4. CONCLUSIONES:

Pimentel, septiembre 2018


Firma y sello del experto Dra. Lilian Roxana Paredes López
COESPE N° 394
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ
DNI: 16655482

Anexo 05

Evidencias:



MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Aldana Sandoval Cristopher; Villarreal Murillo Jesús Alberto.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DEL MODELO ICEBERG PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA INVERSIONES VIALSA S.A.C CHICLAYO – 2018.

FACULTAD / ESCUELA: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES / ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACION	POBLACION	TECNICAS	METODO DE ANILISIS DE DATOS
¿Cómo la aplicación del Modelo Iceberg mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C. Chiclayo – 2018?	<p>Objetivo General</p> <p>Aplicar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Diagnosticar el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.</p> <p>Diseñar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg a los colaboradores de la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.</p> <p>Evaluar y comparar el Desempeño Laboral de los colaboradores luego de aplicar Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.</p>	<p>H1: Si se diseña y se aplican Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.</p> <p>H2: No es cierto que si se diseña y se aplican Estrategias de Competencias Genéricas basadas en el Modelo Iceberg, entonces mejorará el Desempeño Laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo – 2018.</p>	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Competencias Genéricas</p>	<p>Aplicada – Pre experimental</p>	<p>20 colaboradores</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>GUIA DE ENTREVISTA</p>	<p>Las medidas estadísticas a utilizar</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Frecuencias relativas. ● Media aritmética. ● Varianza. ● Desviación estándar y coeficiente de variabilidad.
				<p>Diseño</p>	<p>Muestra</p>	<p>Instrumento</p>	
			<p align="center">G.: O₁ X O₂</p> <p>Dónde: G : Grupo de estudio.</p> <p>O1 : Desempeño Laboral - Pre test.</p> <p>X : Competencias Genéricas.</p> <p>O2 : Desempeño Laboral - Post test.</p>	<p>20 colaboradores</p>	<p>CUESTIONARIO</p> <p>ENTREVISTA</p>		

Fuente: Elaboración propia

Aspectos administrativos

Recursos y presupuesto

Materiales	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Precio Total
Materiales de escritorio	4	10.00 S/.	40.00 S/.
Libros de consulta	2	50.00 S/.	100.00 S/.
Papel bond	2	30.00 S/.	60.00 S/.
Impresiones	2	50.00 S/.	100.00 S/.
Proyector Multimedia	2	60.00 S/.	60.00 S/.
Subtotal			360.00 S/.

Fuente: Elaboración propia

Servicios	COSTO
Fotocopias	30.00 S/.
Espiralados	60.00 S/.
Pasajes	40.00 S/.
Servicio de internet	80.00 S/.
Luz	20.00 S/.
Otros	10.00 S/.
Subtotal	240.00 S/.

Fuente: Elaboración propia

Resumen	COSTO
Materiales	360.00 S/.
Servicios	240.00 S/.
Total	600.00 S/.

Fuente: Elaboración propia

Financiamiento

El desarrollo del proyecto de investigación, es autofinanciado por los investigadores.

Yo, Mg. Sonia Magali Núñez Puse, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo Chiclayo, revisora de la tesis titulada **"Aplicación del modelo iceberg para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo - 2018"**, de los estudiantes **Cristopher Aldana Sandoval** y **Jesús Alberto Villarreal Murillo** constato que la investigación tiene un índice de similitud de **29%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha..... *23 de Julio del 2019.*



.....
Mg. Sonia Magali Núñez Puse
ASESORA EMPRESARIAL
LIC. EN ADM. DE EMPRESAS

.....
Firma

Sonia Magali Núñez Puse

DNI: 16788327

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	-----------------------	--------	---------------------------------

Yo Jesús Alberto Villarreal Murillo, identificado con DNI N° 77818890
egresado de la Escuela Profesional de Administración de la
Universidad César Vallejo, autorizo , No autorizo () la divulgación y
comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado
"Aplicación del modelo Tezberg para mejorar el desempeño
laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Ualsa
S.A.C Chiclayo - 2018."

....."; en el Repositorio
Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el
Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Jesús Alberto Villarreal Murillo
FIRMA

DNI: 77818890

FECHA: 06 de junio del 2019.

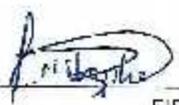
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Yo Cristopher Aldaya Sandoval identificado con DNI N° 71343479 egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo , No autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Aplicación del Modelo Iceberg para mejorar el Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Empresa Favelsaques Viçosa S.A.S Chiclayo - 2018".

....."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 71343479

FECHA: 06 de Junio, del 2019.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela Profesional de Administración

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Aldana Sandoval Christopher

INFORME TÍTULADO:

"Aplicación del Modelo Treberg para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A. Chiclayo - 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciado en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 17-06-2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela Profesional de Administración

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Villanreal Morillo, Jesus Alberto

INFORME TÍTULADO:

"Aplicación del Modelo Scaberg para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vidisa S.A.- Chiclayo - 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Licenciado en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 17-06-2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por unanimidad



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN