



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2016”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Lucia del Aguila Vásquez

ASESOR

Lic. Mg. Hugo Elías Bernal Lozano

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano

TARAPOTO – PERÚ

2017

Página de jurado

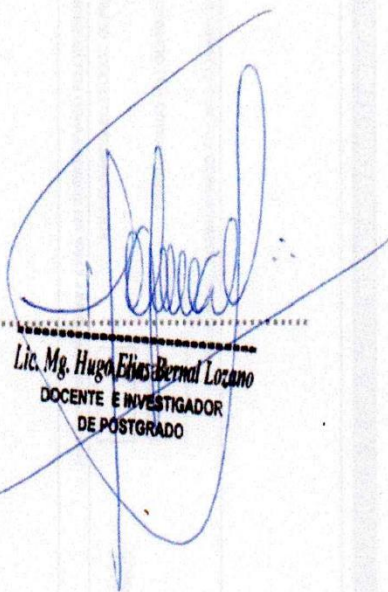


Dr. Clifton Durán Susa de la Cruz
LIC. EN TURISMO Y HOTELERÍA
COMATUR - SM N° 10-004

Presidente



MBA. Lizeth Ery Mucayo Ampuero
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
Secretario



Lic. Mg. Hugo Elias Bernal Lozano
DOCENTE E INVESTIGADOR
DE POSTGRADO

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy.

A mis padres Dámaso y Meri, por ser la inspiración fundamental en mi vida, por mostrarme los valores que lo caracterizan y que me ha inculcado siempre, por su perseverancia para salir adelante y por su amor.

A mis hermanas Milagros y Charo, quienes han sido mi guía para poder llegar a culminar mi carrera.

A mis sobrinos Yamil Camilo y Alessandro Milán, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

Agradecimiento

Gracias a mi universidad César Vallejo,
por haberme permitido formarme en
ella.

A todos los maestros que fueron
partícipes en el proceso de mi
formación, quienes se convirtieron en
guía en mi vida universitaria.

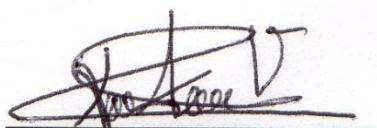
Declaratoria de autenticidad

El que suscribe, Lucia del Aguila Vásquez con DNI N° 73337768, en concordancia con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro, bajo juramento, que la documentación que se revela en el presente trabajo es veraz y auténtica; por tanto, los datos presentados son reales y no han sido falseados, duplicados, ni copiados; por consiguiente la información que se presenta se constituye como aportes a la investigación.

Asimismo, en el desarrollo del marco metodológico he cumplido con respetar las normas internacionales de citas y referencias bibliográficas a través de las fuentes consultadas

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de la información aportada y por lo tanto me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 17 de julio de 2017



Lucia Del Aguila Vasquez

Presentación

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada: **“Competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2016”**, la cual tuvo como finalidad determinar la calificación de las competencias laborales mediante una evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo de la ciudad de Tarapoto, en cumplimiento de lo previsto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, a fin de obtener el título profesional de Licenciada en Administración, por lo que espero de antemano cumplir con los requisitos contemplados en el Reglamento de Grados y Títulos de esta casa de estudios.

El autor

Índice

Página de jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema.....	33
1.5. Justificación del estudio	33
1.6. Hipótesis	34
1.7. Objetivos.....	35
II. MÉTODO.....	36
2.1. Diseño de la investigación.....	36
2.2. Variables y operacionalización.....	36
2.3. Población y muestra.....	38
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y Confiabilidad.....	38
2.5. Métodos de análisis de datos.....	38
2.6. Aspectos éticos.....	39
III. RESULTADOS	40
IV. DISCUSIÓN	53
V. CONCLUSIONES.....	55
VI. RECOMENDACIONES.....	56
VII. PROPUESTA DE MEJORA.....	57

VIII.REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	64
- Matriz de consistencia	
- Instrumento de medición	
- Validación de instrumentos	

Índice de tablas

Tabla 1. Indicador trabajo en equipo	40
Tabla 2. Indicador iniciativa	41
Tabla 3. Indicador optimización del tiempo	42
Tabla 4. Indicador orientación a la acción y los resultados.....	43
Tabla 5. Indicador efectividad en las reuniones.....	44
Tabla 6. Indicador desarrollo y aplicación de conocimientos	45
Tabla 7. Indicador generación de productividad	46
Tabla 8. Indicador lenguaje positivo	47
Tabla 9. Indicador escucha activa	48
Tabla 10. Indicador mira lo mejor de cada uno.....	49
Tabla 11. Indicador amabilidad	50
Tabla 12. Indicador busca soluciones, no culpables.....	51
Tabla 13. Competencias laborales	52

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama trabajo en equipo	40
Figura 2. Diagrama iniciativa.....	41
Figura 3. Diagrama optimización del tiempo	42
Figura 4. Diagrama orientación a la acción y a los resultados.....	43
Figura 5. Diagrama efectividad en las reuniones.....	44
Figura 6. Diagrama desarrollo y aplicación de conocimientos	45
Figura 7. Diagrama generación de productividad.....	46
Figura 8. Diagrama lenguaje positivo	47
Figura 9. Diagrama escucha activa	48
Figura 10. Diagrama mira hacia lo mejor de cada uno	49
Figura 11. Diagrama amabilidad	50
Figura 12. Diagrama busca soluciones, no culpables.....	51
Figura 13. Competencias laborales.....	52

RESUMEN

La presente investigación titulada “Competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016”, tuvo como meta determinar la calificación de las competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo Tarapoto 2016, para lo cual se propuso como hipótesis general que la calificación de las competencias laborales mediante la Evaluación de 360 grados en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2016 es inadecuada. La muestra de la presente investigación estuvo constituida por 60 trabajadores de la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, así mismo el método utilizado para la investigación fue el de tipo inductivo, porque se partió de algo específico para llegar a lo general y el diseño de investigación fue descriptivo simple, ya que se evaluó la variable en estudio, con el fin de realizar una descripción detallada de ésta; para obtener la información se utilizó como instrumento de estudio una guía de observación, lo cual nos permitió recolectar información clave para su desarrollo, también esto permitió llegar a la conclusión final que mediante la evaluación 360°, las competencias laborales evaluadas en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo son inadecuadas, aceptando así la hipótesis planteada.

Palabra clave: Evaluación 360 grados, competencias laborales, Oficina Zonal.

ABSTRACT

The present research entitled "Labor competencies through the 360 degree evaluation in the zonal office of employment and employment promotion, Tarapoto 2016", had as main objective to determine the qualification of the labor competences through the evaluation of 360 degrees in the zonal office of work and employment promotion Tarapoto 2016, for which it was proposed as a general hypothesis that the qualification of labor competencies through the 360 degree evaluation in the zonal office of employment and employment promotion, Tarapoto 2016 is inadequate. The sample of the present investigation was constituted by 60 workers of the zonal office of work and promotion of the employment, also the method used for the investigation was the deductive type, because it started from something specific to arrive at the general and the design Of research was descriptive simple, since we evaluated the variable in study, in order to perform a detailed description of this, to obtain the information was used as an instrument of study an observation guide, which allowed us to collect key information For its development, this also led to the conclusion that through the 360 ° evaluation, the labor competencies evaluated in the Zonal Office of Labor and Employment Promotion are inadequate, thus accepting the hypothesis.

Keyword: 360 degree evaluation, labor competencies, zonal office.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Durante los últimos años, las organizaciones en el mundo han empezado a evaluar las competencias laborales, algunos lo realizaban mediante pruebas de desempeño aplicadas a los colaboradores de la empresa; otros, mediante la observación de la realización de sus actividades. Las instituciones, en su mayoría, están en busca de métodos que les permitan realizar una evaluación eficiente en cuanto a las competencias laborales dentro de su organización; sin embargo, hoy en día todas esas estrategias para la evaluación están agrupadas dentro de un nombre: evaluación de 360°.

Las instituciones a nivel internacional se preocupan porque sus colaboradores realicen sus actividades laborales de manera exitosa, es por eso que buscan los métodos más apropiados para lograr de manera eficiente la competitividad. Según Alles (2009), las competencias laborales es el conjunto integrado de actitudes, habilidades, capacidades y conocimientos que tiene un individuo, los cuales son aplicados y manifestados en el ambiente de trabajo donde se desempeña, estos se dirigen a alcanzar las metas y objetivos de la organización repercutiendo así en su desempeño, es por eso que es de vital importancia conocer acerca de la Evaluación de 360°, ya que es el único sistema extenso que ayuda a evaluar las Competencias Laborales, lo cual implica evaluar cómo se está dando el trabajo en equipo, la iniciativa que se tiene, como están optimizando el tiempo, la orientación que tienen a la acción para conseguir resultados óptimos, cómo desarrollan sus conocimientos y cómo los aplican en el campo, entre otros. (Ramira, 2013)

En el Perú, las diferentes empresas e instituciones se encuentran cada día más preocupadas por evaluar las competencias laborales de sus trabajadores ya que de esto depende el buen funcionamiento que tenga su institución. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, certifica cada año a los colaboradores que tengan el mejor desempeño, para el

año 2015 certificaron a 6041 personas, resaltando que estos trabajadores están aptos por su experiencia y habilidades aprendidas, al desempeñar los oficios en los que se desenvuelven ya que aprendieron de forma empírica; es por ello que se debe buscar herramientas fundamentales las cuales les sirvan como un instrumento fiable para desarrollar esta evaluación de competencias laborales, es así que la mayoría de organizaciones optan por la evaluación de 360 grados, pues ésta es la única que rompe con los paradigmas que frecuentemente ocurren donde se piensa que el único que puede evaluar a los trabajadores es el jefe, pues ésta indica que para toda evaluación se toma en cuenta la opinión de todos, incluso sus clientes y proveedores. Este instrumento comúnmente se define como muy viable ya que se puede aplicar a distintos aspectos y áreas en la organización.

En el departamento de San Martín, distrito de Tarapoto encontramos distintas Instituciones, que se preocupan por evaluar las competencias laborales de sus colaboradores, con la única finalidad de formar profesionales competentes en cuanto a la función que realizan; en el distrito de Tarapoto una de las instituciones públicas más importantes que encontramos es la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, donde se ha podido observar que de cada 10 personas que acuden en búsqueda de alguna solución o asesoría con respecto a cálculo de liquidación laboral, despidos arbitrarios, falta de pago por sus empleadores, falta de beneficios sociales, entre otros problemas laborales; 7 salen insatisfechos debido a que los cálculos de liquidación no son equivalentes con lo recibido, sus denuncias a los empleadores demoran mucho en ser atendidas y la falta de empatía de los inspectores al atender son las principalmente quejas manifestadas por estas personas; ante esta constante, la Institución busca evaluar las competencias laborales de todos los colaboradores; para esto se considera oportuno aplicar la herramienta de evaluación de 360°, ya que a la fecha no se cuenta con un método adecuado de evaluación de desempeño; en una encuesta rápida a los diferentes jefes de área y

trabajadores se pudo conocer que existen muy pocas evaluaciones de desempeño en la institución y que cuando se desarrollan existen diferentes factores que la dificultan, entre los agentes más habituales que originan enigmas en el proceso de evaluación del desempeño se manifestó lo siguiente: el 100% indicó que existen métodos de desempeño no ecuánime, el 60 % confirmó que se presentan incongruencias en las calificaciones por parte de supervisores-evaluadores, el 80% indicó que los supervisores-evaluadores no consideran la valoración del desempeño como una congruencia sino como una responsabilidad, el 75% afirmó que se desarrollan prejuicios personales, el 100% indicó que se sobrestima o subestima al evaluado y el 90% afirmó que se evalúa por cercanía o que se evalúa por discernimiento externos, postura social, raza, y otros factores que hacen imposible poder conocer con certeza las competencias que presenta el personal y por ende si existe eficacia en el incremento de sus competencias.

Por ello, la presente investigación busca conocer cuáles son las competencias laborales de los colaboradores de la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, mediante la evaluación 360 grados en el año 2016, con la finalidad de conocer cómo los colaboradores están desempeñando sus funciones dentro de su ámbito laboral.

1.2. Trabajos previos

A nivel internacional

- Herrera (2015). En su investigación titulada: *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar Huehuetenango. Guatemala, tuvo como objetivo identificar las competencias laborales como base de productividad que tienen los clientes internos del área de ventas de la empresa Bimbo. Concluyó en cuanto a ser, que abarca las actitudes que motivan al trabajador

a realizar sus labores, un puntaje alto, lo cual representa una buena familiarización del empleado con su trabajo. Así mismo en el hacer, que abarca habilidades y destrezas también obtuvieron un alto índice de compromiso y en cuanto al Saber, que refleja los conocimientos que tienen los colaboradores de la mencionada área, se encuentra dentro de los parámetros considerados altamente aceptables.

- Figueroa (2008) en su investigación titulada: *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativa de una ONG* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. La presente investigación llegó a obtener las siguientes conclusiones:
 - Utilizando el instrumento de entrevista personal, la organización evalúa al personal sin embargo el cuestionario no está correctamente estructurado, muestra que el encargado de la entrevista no está capacitado y preparado para realizar una entrevista personal; por lo tanto, los trabajadores no reciben algunas recomendaciones por parte de la administración debido a los malos resultados obtenidos en la entrevista.
 - Además, se concluye que la organización plantea objetivos para ser alcanzados; sin embargo se determinó que pasados los tres cuartos del año no lograba cumplir ni el 50% de lo planificado debido a la falta de planes en desarrollo y comunicación dentro de la organización.
- Colorado, et al. (2014). En su investigación titulada: *Modelo para la evaluación por competencias, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos departamento de San Salvador* (Tesis de maestría). Universidad de El Salvador. El Salvador; tuvo como objetivo primordial la

elaboración de un modelo que permita la eficiente evaluación del desempeño laboral, permitiendo fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del municipio de Mejicanos. Llegando a concluir después de la aplicación del modelo que el personal no conoce a plenitud sus funciones y la responsabilidad del cargo que representa, además determinó que no existe documentos que especifiquen el perfil del personal de cada área, ya que solo se evalúan competencias generales y no específicas del puesto, así mismo manifiesta que el personal no se encuentra en constante capacitación que les permita desenvolverse con eficacia en el área donde laboran, también señaló que al no contar con una evaluación de competencias laborales, los trabajadores desconocen sobre los motivos de ascensos y aumentos salariales, provocando así un bajo desempeño laboral.

- Cojulún (2011). En su investigación titulada: *Competencias laborales como base para la selección de personal* (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu) (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala, tuvo como objetivo acreditar la importancia de las competencias laborales para el reclutamiento de personal cuya muestra fueron 3 personas, el encargado de recursos humanos, el jefe de agencia y el inspector de control de calidad, llegando a concluir que el compromiso, planificación y productividad que pertenecen al orden de competencias laborales difieren de la selección tradicional, ya que éstas permiten un acercamiento más profundo identificando las habilidades y destrezas que el candidato posee, el cual permitirá determinar el aporte que brindará el candidato dentro de la empresa a través del desenvolvimiento que posea, también identificó que los beneficios que brinda una selección por competencias dentro de la empresa Piolindo son el compromiso y la productividad, así

mismo menciona que el proceso de selección debe ser reforzada con una evaluación técnica que permita conocer las competencias que se requieran del candidato.

A nivel nacional:

- Torres y Zurita (2016) en su investigación titulada: *Modelo de Evaluación del Desempeño de 360° para la Mejora de la Gestión del Recurso Humano, en la Empresa Mw Business S.A.C. de Chiclayo en el 2014.* (Tesis de pregrado) Universidad de Lambayeque, Chiclayo – Perú; llegó a las siguientes conclusiones: En la aplicación del modelo de evaluación del desempeño en la empresa MW Business S.A.C., se logró determinar que su desempeño es regular, dado que el que conoce mejor los resultados de los trabajadores es el jefe inmediato. Llegamos a la conclusión que los trabajadores necesitan una intervención urgente por parte de los superiores, donde tomen medidas en mejorar la atención al cliente, fomentar la comunicación en los trabajadores, y en la mejora de sus resultados Mw Business S.A.C., es una pequeña empresa que no contaba con un modelo de evaluación que se ajustara a sus trabajadores. Ésta es una empresa enfocada sólo en los resultados, ya que sólo le importan los números y deja de lado al mayor recurso que tienen, es decir los trabajadores que si no fuese por ellos no estaría la empresa en marcha. En la empresa Mw Business S.A.C encontramos que la mayoría de los trabajadores son varones y son universitarios, por otro lado conocen y manifiestan que sí tienen un encargado directo y los evalúan todas las semanas, además no se les hace llegar los resultados de su evaluación, aunque tienen cada mes una reunión con todos los empleados, también pudimos rescatar que existe una alta rotación del personal, a ello se debe el bajo desempeño en esta empresa.

- Baquerizo (2015) En su investigación titulada: *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015.* (Tesis de pregrado) Universidad Peruana Unión. Lima. Perú; tuvo como objetivo medir el desempeño laboral en los colaboradores de la Clínica basándose en la evaluación de 360 grados enlazados en los conocimientos y calidad de trabajo, relacionamiento entre personas, estabilidad emotiva, capacidad emotiva y analíticos, llegando a concluir que los trabajadores presentan un alto índice con respecto al desempeño laboral; en cuanto al conocimiento de sus funciones enfatizó el elevado grado de compromiso ya que se ve reflejada en todo el ambiente laboral; así mismo, afirma que la calidad de trabajo es determinante en el desarrollo de las funciones ya que los trabajadores consideran que mientras el cargo sea más elevado denota una responsabilidad de mayor envergadura, además hace referencia al elevado índice de relacionamiento entre trabajadores, y hacia los clientes que acuden a la prestación de servicios en la clínica, evidenciando un excelente clima laboral. También concluyó que los trabajadores mantienen una estabilidad emotiva y un grado elevado de capacidad analítica ya que están en continua preparación tanto teórica como práctica.
- Marcillo (2014). En su investigación titulada: *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.* (Tesis de maestría) Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú; tuvo como objetivo principal elaborar y aplicar un modelo de gestión por competencias que permita evaluar el desempeño de cada trabajador en el área que labora, llegando a concluir que el nivel de atención en dichos gobiernos es deficiente y de baja calidad ya que no se ha capacitado de

manera continua al talento humano; así mismo, acota que no existe un plan de contingencia que permita el eficiente desempeño del personal, además de ello puntualizó que las instituciones no cuentan con métodos que fortalezcan el sistema de recursos humanos buscando un compromiso leal por parte de los trabajadores.

- Salazar (2014) en su investigación titulada: *Implementación del sistema de evaluación de desempeño 360° en CAME Contratistas y Servicios Generales S.A* (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú; ha concluido de la siguiente manera: con la investigación se logró tener una evaluación más sencilla en el desempeño laboral debido a que se obtuvieron los datos en el menor tiempo. Con la utilización del sistema evaluación del sistema 360° se permite reducir el tiempo de evaluación hasta 60%, por ende, 500 personas indicaron que llegaron a completar su evaluación de desempeño. Además, con la implementación de este sistema que tiene como fin mejorar el desempeño de los trabajadores, fue necesario establecer un proceso de formación juntamente con un plan de comunicación y finalmente con la utilización de algunas metodologías. Los resultados del sistema favorecieron en la reducción de tiempos de entrega de los módulos que fueron construidos.
- Granados (2013). En su investigación titulada: *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-año 2013* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú; tuvo como objetivo determinar la relación entre el desarrollo de las competencias laborales básicas y genéricas con respecto a la formación que tengan en competencias cognoscitivas, sus habilidades y destrezas laborales en la formación de los profesionales de la carrera de

Turismo, llegando a la conclusión que existe una relación muy significativa y directa entre competencias laborales específicas y la formación en las habilidades y las destrezas de los profesionales de la carrera de turismo en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

A nivel local

- Mays (2012) en su investigación titulada: *Evaluación y propuesta para mejorar el desempeño laboral utilizando el método de 360 grados en el personal de la factoría y repuestos LEBA de la ciudad de Tarapoto en el año 2012.* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú; Después de la indagación buscando información se obtuvo las siguientes conclusiones. Se identificaron dificultades en el desempeño laboral en sus puestos de trabajo y la actividad encargada a cada uno, esto obliga a que se tenga que hacer una evaluación de desempeño 360°, de modo que se elaboró la evaluación teniendo como objetivo retroalimentar el rendimiento personal, determinando las dificultades de cada trabajador y las mejores soluciones para ello. Además se implementa un modelo de evaluación que rompe los paradigmas de una evaluación tradicional.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Competencias laborales

Ramira (2013), menciona las características conjuntas de una persona, las cuales se relacionan con el desempeño en su puesto de trabajo, donde combinan los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), aptitudes, actitudes (saber ser) y motivaciones, con la finalidad de lograr el cumplimiento eficiente de sus actividades y poder desenvolverse adecuadamente en su

puesto de trabajo lo que generará el cumplimiento exitoso de las actividades encomendadas.

Para Alles (2009), las competencias laborales es el conjunto integrado de actitudes, habilidades, capacidades y conocimientos que tiene un individuo los cuales son aplicados y manifestados en el ambiente de trabajo donde se desempeña, éstos se direccionan a lograr las metas y objetivos de la organización mediante las competencias laborales que repercuten en su desempeño. Este tipo de competencias laborales se divide en:

- 1.3.1.1. Las competencias laborales generales;** son aquellas que están ligadas a una ocupación en particular, las cuales habilitan a la persona para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Este tipo de competencias se clasifican en:
- **Personales;** estas competencias están basadas en la inteligencia emocional y ética, además es el modo como actúa un individuo frente a su productividad, desarrollando todos los potenciales que tenga.
 - **Interpersonales;** se refiere a la capacidad que el individuo tenga para adaptarse.
 - **Intelectuales;** se refiere a la capacidad de tomar atención, a la memoria y la concentración que se tenga ante los problemas, ante las decisiones que se tenga que tomar y ante las actividades de la empresa.
 - **Tecnológico;** estas competencias se asocian a la capacidad para transformar las materias primas, e innovar los elementos tangibles.
 - **Organizacionales;** competencia la cual hace referencia a la capacidad de gestionar información y los recursos con los que cuenta la empresa.

- **Empresariales o para la generación de empresas;** hace referencia a las capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener un negocio.

1.3.1.2. Las competencias laborales específicas; estas competencias se vinculan directamente con las ocupaciones de productividad, en otras palabras, al grupo de actividades que se realizan en el trabajo para alcanzar resultados óptimos y metas propuestas, que están ligadas con el objetivo general de la empresa.

Competencias básicas, estas se refieren directamente a las competencias básicas del ser humano para vivir dentro de la sociedad, desarrollarse, desenvolverse en el ámbito laboral.

Competencias genéricas, hace referencia a todas aquellas que se encuentran en la concurrencia de espacios científicos inmediatos, siendo así habituales a varias profesiones u ocupaciones.

Categorías de las competencias:

- **Competencia social;** esta categoría envuelve todo lo relacionado a los valores y las motivaciones, la capacidad para relacionarse y sentir pertenencia en el ámbito organizativo y social.
- **Competencia personal;** esta categoría engloba al saber ser, es decir tener de sí mismo una imagen realista, precediendo de acuerdo a nuestras propias opiniones, tomando todo con responsabilidad y apoyando en el proceso de la toma de decisiones.
- **Competencia metodológica;** en esta categoría describe a las situaciones laborales concretas y conocimientos, manejando y utilizando los procedimientos indicados para las tareas permitentes, solucionando de esta manera los

problemas de forma autónoma y así compartir con otros sus experiencias logradas.

- **Competencia técnica;** esta categoría comprende todos los conocimientos, saberes generales y especializados, ya sean teóricos o científicos con un conjunto de técnicas formando el dominio experto de las tareas.
- **Competencia participativa,** hace referencia a la participación y los conocimientos que tienen los individuos dentro de una empresa.

Ortiz, Rendón y Atehortúa (2012) definieron a la competencia laboral como la capacidad de dominio que tiene un individuo frente a las distintas labores que se le imponga, resaltando sus habilidades, ya que éstas le serán de utilidad para alcanzar los resultados que se le exigen en un determinado puesto en la empresa; es decir, esta categorización se considera como el potencial y como aplicación especificada la competencia y en el ámbito laboral como parcial.

Echeverría, Isus y Martínez (2008), estos autores hablan de las competencias laborales haciendo hincapié en la fuerza motriz de la competencia personal, la cual reside en la personalidad, las mismas que manifiestan la conciencia de la capacidad y las limitaciones que tiene un individuo, así como la transectorial y la sensibilidad, las cuales son actitudes básicas para manifestar un comportamiento ético apropiado y una conducta profesional; esto se verá reflejado en el cumplimiento de sus funciones y la responsabilidad con la que actúa.

1.3.1.3. Evaluación de las competencias Laborales

Las competencias se desenvuelven y desarrollan mediante las situaciones o circunstancias en las cuales se encuentre el individuo; por ende, es complicado determinar todos los tipos de competencias que se le presenten a un trabajador; sin embargo, mediante la teoría expuesta por Ramira (2013),

acompañados de las actividades que conocen y desarrollan los trabajadores en la institución la cual es el objeto de análisis, se ha llegado a deducir que las competencias se deben evaluar en función a dos tipos: Las competencias generalistas / gestoras y las emocionales, las mismas que se describen a continuación (dimensiones):

- **Competencias generalistas / gestoras**

Para Ramira (2013), las competencias gestoras engloban todas las habilidades o capacidades que posee el colaborador, las cuales le permiten alcanzar las metas y los objetivos planteados que se tiene en la organización. Refiriéndose a estas competencias ella numera a dieciocho (18) de ellas, pero considerando esta investigación solo se toma siete (7), relacionándola a la realidad de la institución, estas se presentan a continuación (indicadores):

• **Trabajo en equipo**

Desarrollar la capacidad de trabajar de manera correcta en un equipo, nos lleva a realizar de forma efectiva las tareas, actividades, objetivos, a la vez que se comparte momentos de felicidad o dificultades, fracasos o éxitos. El trabajo en equipo muestra un gran sentido de pertenencia, la cual es una de las competencias que actualmente buscan las empresas en sus trabajadores. Los elementos que se evalúan en esta competencia se consideran; el colaborador aprende mientras más observa y escucha a los demás sin contradecir a éstos, haciendo las respectivas preguntas en caso de tener dudas para así esclarecerlas, fortaleciéndose como un componente más que se suma al equipo de la empresa, teniendo en cuenta las responsabilidades grupales e individuales; sin descuidar el apoyo que

debe brindar a sus compañeros, a la vez debe tener la capacidad de comunicarse de manera clara y eficaz. El trabajo en equipo impide que se den comparaciones entre los elementos y dar las más oportunas soluciones en forma prudente (Ramira, 2013).

- **Iniciativa**

Este elemento se produce en dos diferentes escenarios (cuando se presenta una necesidad de intervenir y otra en la que no es necesario una intervención). La iniciativa es el hecho de manifestar a nosotros mismos como a los demás, la capacidad que tenemos de acción, en consecuencia podemos decir que es el acto de proceder que ejecuta una determinada persona ante una circunstancia dada, y para poder ser segura y positiva, se tiene que contar con los requisitos como el contar con atención y concentración, comprensión y conocimiento, liderazgo o independencia, sentido de oportunidad, responsabilidad y audacia, entre otros. (Ramira, 2013).

- **Optimización del tiempo**

Si hablamos de tiempo, notaremos que es un recurso fundamental en cualquier organización, ya que para conseguir el éxito, todos los trabajadores como los jefes inmediatos, deben alcanzar de forma efectiva el manejo de dos tipos de tiempo. Para lograr que la organización alcance la efectividad, es preciso una organización de todas las responsabilidades, tareas y actividades a desarrollar, con la única finalidad de evitar que la información sea perdida y por ende retrasen la obtención de objetivos y metas. De igual manera, deben de registrarse y programar llevando una secuencia de lo que se debe desarrollar, considerando las prioridades,

donde el colaborador debe de esmerarse por hacer un mejor trabajo cumpliendo con sus horarios para un mayor rendimiento, teniendo en cuenta que al momento de trabajar tenga todas las herramientas a disposición, para asegurarse de que termine lo que empezó, evitando los factores que puedan distraerle.

- **Orientación a la acción y los resultados**

En casi todas las organizaciones, con frecuencia se perciben colaboradores que tienen un perfil similar, los denominados pasivos o indiferentes/abúlicos, los cuales por su tipo de comportamiento no contribuyen en nada a los intereses que tiene la organización. Por otro lado, se percibe también otro perfil, conocidos como activos o dinámicos, que se diferencian de los anteriores, sin embargo éstos tampoco alcanzan éxito profesional, ya que sólo se desenvuelven de manera positiva en algunos momentos pero cuando están bajo estrés dejan esa actitud activa de lado. Cuando un colaborador tiene la habilidad de orientarse hacia la acción para conseguir resultados, tiene por particularidad fundamental evaluar de forma periódica los resultados de sus actividades o labores en las cuales se desempeña, consultado acerca de los procedimientos que aún no conoce a sus supervisores, contrastar realidades mediante la consulta de sus logros, dedicándose a orientar sus esfuerzos para el logro de sus objetivos, hablando menos y trabajando más, aceptando sus errores y finalmente se divierte con lo que hace. (Ramira, 2013).

- **Efectividad de reuniones de trabajo**

Las reuniones de trabajo se deben ver como un lapso de tiempo donde el colaborador debe de aprender a

comunicarse con sus compañeros de forma efectiva, intercambiando ideas, puntos de vista así como de criterios diferentes. Una reunión efectiva se logra, cuando el colaborador con los siguientes requisitos: escuchar de forma activa la reunión, llegar puntual a las reuniones, intervención profesional con datos, capacidad de diferenciar una opinión de un dato, evitar vaguedades y puntos de vista falsos o sin fundamento, y por último ser concreto y preciso con los aportes a realizar. (Ramira, 2013).

- **Desarrollo y aplicación de conocimientos**

Para Ramira (2013), el conocimiento se localiza dentro de los equipos y las personas, es por eso que las actividades desarrolladas en la empresa no sólo estriban de cierta información que puedan facilitar, sino también muchas veces depende del conocimiento que tiene un individuo de algún tema en particular. De esta manera, la prioridad más importante en la empresa es formar conocimiento adecuado que se dirija a desarrollar iniciativas que afirmen la competitividad. Con el propósito de conocer si un colaborador aplica y desarrolla todos sus conocimientos, se evalúa lo siguiente: tiene la capacidad de empatía para con los clientes, usuario o destinatario final, con el único propósito de recabar información oportuna, las cuales ayudarán a disminuir los problemas y la insatisfacción. Mediante la identificación de una actividad determinada, la cual no se esté realizando de manera oportuna, el colaborador tiene la autonomía de ayudar con este proceso o tareas, aplicando y evidenciando beneficios y objetivos.

- **Generación de productividad**

La productividad que generen los colaboradores, se ve reflejado al finalizar el trabajo durante un tiempo determinado, la cual permite sacar a relucir la capacidad del colaborador, el nivel de profesionalismo que posee, autonomía así como la capacidad para desenvolverse sin necesidad de supervisión, nivel de motivación, y demás aspectos. En cuanto a la productividad los elementos que se evalúan son: capacidad para identificar trabajos rutinarios, capacidad para diferenciar las tareas más importantes de las menos importantes, identificar si los resultados obtenidos del desarrollo de dichas tareas son satisfactorias así como el tiempo que se toma desarrollarlo, capacidad que tiene para atender a otras personas aún mientras este trabaja sin hacerlo esperar, reduce el tiempo que se pone al teléfono, y por ultimo estudia su trabajo para realizar un proceso adecuado de feedback (Ramira, 2013).

- **Competencias relacionales/emocionales**

Para Ramira (2013), estas competencias son las habilidades y capacidades que posee el colaborador, las cuales se encuentran dirigidas a enfrentar situaciones negativas de la manera más eficaz posible; en este sentido, Ramira se refiere a la competencia emocional o relacional que se desarrolla mediante ciertas destrezas de comunicación, que los presenta en cinco grupos (indicadores):

- **Lenguaje positivo**

Es la capacidad de expresar una idea con las palabras adecuadas, sin hacer sentir mal a la persona con la cual se está dando esta plática. Ramira habla acerca del desarrollo de un lenguaje adecuado, éste compone la capacidad para la eliminación de las barreras las cuales son una interrupción en la comunicación entre personas, mediante la confianza que se desarrolle. Las personas que tienen las características de desarrollar un lenguaje adecuado y positivo son: es consciente de lo que habla y lo reconoce en cualquier momento, trata en su mayoría de reducir las respuestas negativas que se presentan, y por último, identifica la idea de otra persona y la expone sin faltarle el respeto y luego fundamenta la idea que él tiene sin llegar a agresiones físicas o verbales. (Ramira, 2013).

- **Busca soluciones, no culpables**

Es la capacidad de reaccionar en un momento dado a los problemas que se presentan, para identificar las posibles soluciones, sin acusar, señalar e identificar a las personas responsables de ese error. Ramira, desde un concepto general, nos dice que todos los seres humanos tienen problemas, es así que en cuanto ocurra algún error se debe evitar buscar culpables, pues esto genera un ambiente laboral deficiente, con un clima tenso lo cual es contraproducente para el desempeño en su trabajo. Los elementos a evaluar para esto son: la capacidad que se tiene para concentrarse en la solución del problema y no en el problema en sí, el realismo que tenga

ante una total o parcial, evitar la carga de tensión, hacer parte a la persona que se equivocó, y por ultimo hablar de la responsabilidad con la cual se debe de cumplir en vez de hablar de culpables. (Ramira, 2013).

- **Escucha activa**

Esta capacidad no sólo se aplica para responder a algo, sino más bien se aplica a comprender de lo que se está hablando. Ramira (2013) menciona algunos requisitos para desarrollar una escucha efectiva, éstas son: tener una actitud accesible, brindar confianza a la persona con la cual estás hablando, evita cruzar los brazos, mediante un contacto visual y asintiendo con la cabeza, no interrumpir, no se precipita al responder y expresa sus ideas en el momento oportuno y se mantiene firme.

- **Mira hacia lo mejor de cada uno**

Para Ramira (2013), esto se refiere a la capacidad que se tiene al identificar aspectos positivos que tienen cada uno de sus compañeros de trabajo, brindándoles su apoyo, resaltando sus habilidades, mejorando así la relación entre estos, sino también elevar la motivación en la organización. En esta capacidad se evalúan los siguientes elementos: reconoce las capacidades o puntos fuertes de los demás, no critica ni juzga aspectos negativos, siempre es realista y objetivo, evita los peros luego de haber resaltado lo

positivo e insiste en resaltar lo bueno de los demás. (Ramira, 2013).

- **Amabilidad**

Para Ramira, es la capacidad que tienen las personas de relacionarse con los de su entorno, acercándose cada vez más a ellas, comprendiéndolos y generando un espacio de confianza.

Entre los elementos a evaluar que se presentan tenemos: la capacidad para sonreír a sus compañeros de trabajo, el buen trato que entrega hacia sus compañeros de trabajo, capacidad para mantenerse tranquilo y sereno aun cuando la otra persona no lo esté, la capacidad para modular su voz sin la necesidad de hacer entender a los demás que se encuentra afectado, etc. (Ramira, 2013).

1.3.2. Evaluación de 360° grados

Chiavenato (2011) lo definió como una herramienta de evaluación que busca conocer de manera más profunda a las personas tanto dentro de su entorno laboral, como por fuera, abarcando un panorama más extenso. Es también conocida como una evaluación circular ya que ubica al evaluado en el centro de atención de todo el equipo de trabajo, buscando evidenciar la percepción que cada uno de éstos tiene acerca del individuo. El objetivo principal al utilizar esta herramienta es mostrar el estado situacional en el que se encuentran los recursos humanos de la empresa, En síntesis, la aplicación de dicha herramienta es aplicada en su mayoría en áreas donde existe un bajo índice de rendimiento, buscando de esta manera repotenciar los talentos, enfocándose en el desarrollo

personal de cada uno y todo el equipo en conjunto, para el sano crecimiento de la organización. La evaluación de 360 grados denota un panorama extenso de información que ayuda al evaluado a darse cuenta de las competencias laborales que posee, las percepciones que tienen de él sus jefes, subalternos, y demás compañeros de trabajo, incluso en una situación más amplia, incluye a proveedores y clientes de la institución. La situación más complicada al aplicar esta herramienta es la preparación psicológica del evaluado ya que en muchos casos éstos no se encuentran en la capacidad de soportar tanta presión proveniente de todos los frentes, que buscan sacar a flote tanto sus virtudes como defectos, esto puede dejarlos en completa vulnerabilidad, ya que al enfrentarse a esa situación suele ser incómoda y puede traer complicaciones futuras, que comprometan no solo al individuo sino también a todo el equipo de trabajo.

Alles (2009), menciona que las evaluaciones de 360° son las que evalúan las competencias de los individuos con la finalidad de mejorar sus competencias laborales; en esta evaluación una serie de evaluadores perciben y califican el desempeño de una persona dentro de una organización. Es de vital importancia tener en cuenta para realizar la evaluación 360° incluir el diseño sobre la base del diccionario de comportamientos de la empresa en cuestión, ya que de esta manera se estará midiendo a los ejecutivos u otros trabajadores haciendo uso del modelo de la organización y desde ya estará midiendo sus competencias en relación con lo definido en las estrategias de la organización.

1.4. Formulación del problema

¿Cuál será la calificación de las Competencias Laborales mediante la Evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016?

1.5. Justificación del Estudio

1.5.1. Relevancia social

La presente investigación tendrá relevancia social porque servirá de base para futuras investigaciones que se realicen en función al tema en estudio; de igual manera, el presente estudio ayudará a las diversas instituciones públicas a entender un conocimiento sobre la evaluación de 360° y de las competencias laborales, contribuyendo con el mejoramiento de las actividades realizadas por los mismos, lo cual se verá reflejado en la eficiencia de una Institución.

1.5.2. Implicancias prácticas

Con la presente investigación, el principal beneficiario es la institución objeto de estudio, la cual al observar las deficiencias en el desempeño que poseen los trabajadores y a la vez la propuesta de mejora presentada le servirá como un aliado con la finalidad de subsanar estas falencias de tal manera que se logre una mejor eficiencia en el desarrollo de las labores, mayor trabajo en equipo y mayores usuarios satisfechos.

1.5.3. Valor teórico

La presente pesquisa se acredita teóricamente debido al conocimiento que proporciona al investigador, utilizando las teorías expuestas por autores que proporcionan información y que además permitirá desarrollar el presente estudio de manera correcta, es por ello que para el desarrollo de esta variable competencias laborales se utilizó la teoría expuesta por Ramira (2013).

1.5.4. Utilidad metodológica

La investigación se acredita metodológicamente preciso a que se realizó un estudio mediante el uso de un método descriptivo, con enfoque cuantitativo, el cual ayuda a responder al problema de investigación y alcanzar los objetivos del estudio, para lo cual se utilizó el método de recolección de datos a través de una guía de observación a los trabajadores del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016.

1.6. Hipótesis

H_i: La calificación de las Competencias Laborales mediante la Evaluación de 360 grados en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2016 es inadecuada.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar la calificación de las competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias Laborales mediante la Evaluación de 360° en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, en base a su dimensión competencias generalistas gestoras.
- Identificar las competencias laborales mediante la evaluación de 360° en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, en base a su dimensión competencias relacionales/ emocionales.
- Elaborar una propuesta de mejora para las competencias laborales en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo, Tarapoto 2016.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de la investigación

El tipo de diseño fue descriptiva simple, ya que se explican los resultados de la variable en estudio, con el fin de realizar una descripción detallada de ésta.

El diseño se esquematiza de la siguiente manera:

Descriptivo simple



Donde:

M : Colaboradores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo

O : Competencias Laborales

2.2. Variables y Operacionalización

2.2.1. Variables

Variable I: Competencias Laborales

2.2.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Competencias Laborales	<p>Son las características conjuntas de una persona, las cuales se relacionan con el desempeño en su puesto de trabajo, donde combinan los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y motivaciones.</p> <p>Ramira (2013)</p>	<p>Las competencias laborales de los colaboradores deben orientarse a contribuir al desarrollo de la organización para alcanzar las metas y objetivos de ésta.</p> <p>Para medir la variable se utiliza la técnica de la encuesta cuya herramienta fue la guía de observación, la cual fue aplicados a los trabajadores.</p>	<p>Competencias generalistas/ gestoras</p> <p>Competencias relacionales/ emocionales</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Iniciativa</p> <p>Optimización del tiempo</p> <p>Orientación a la acción y los resultados</p> <p>Efectividad en reuniones de trabajo</p> <p>Desarrollo y aplicación de conocimientos</p> <p>Generación de productividad</p> <p>Lenguaje positivo</p> <p>Busca soluciones, no culpables</p> <p>Escucha activa</p> <p>Mira hacia lo mejor de cada uno</p> <p>Amabilidad</p>	Ordinal

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población estuvo constituida por los trabajadores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, los cuales suman 60.

2.3.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por el total de la población, es decir los 60 trabajadores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo.

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

Técnica	Instrumento	Alcance	Informantes
Observación directa	Guías de observación	Obtener información respecto a la variable en estudio	Los 60 trabajadores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo
Fichaje	Fichas	Marco teórico, marco conceptual y problemática de las variables.	Libros, revistas y otros.

Confiabilidad

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso de recolección de datos, se empleó la técnica de observación directa para la variable Competencias Laborales, se aplicó una guía de observación a los colaboradores de la oficina zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, midiéndose previamente el nivel de confiabilidad a través de la prueba del alfa de Cronbach.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para la recopilación de datos, se utilizó una guía de observación de la variable competencias laborales, asimismo se utilizó un programa informático como es Excel, el cual conducirá al análisis de los datos

recopilados, los cuales serán visualizados en tablas y gráficos para las discusiones y conclusiones pertinentes.

2.6. Aspectos éticos

Se consideró el umbral de privacidad y confiabilidad con los implicados en el estudio, asimismo el conjunto de autores serán respetados en principio a su discernimiento expresado sin ser alterado de acuerdo a juicio crítico del investigador.

III RESULTADOS

3.1. Competencias laborales mediante la evaluación de 360° en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo (OZTPE), en base a su dimensión competencias generalistas gestoras.

Tabla 1

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	2	3%
Inadecuada	13	22%
Regular	26	43%
Adecuada	16	27%
Muy adecuada	3	5%
Total	60	100%

Indicador trabajo en equipo en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

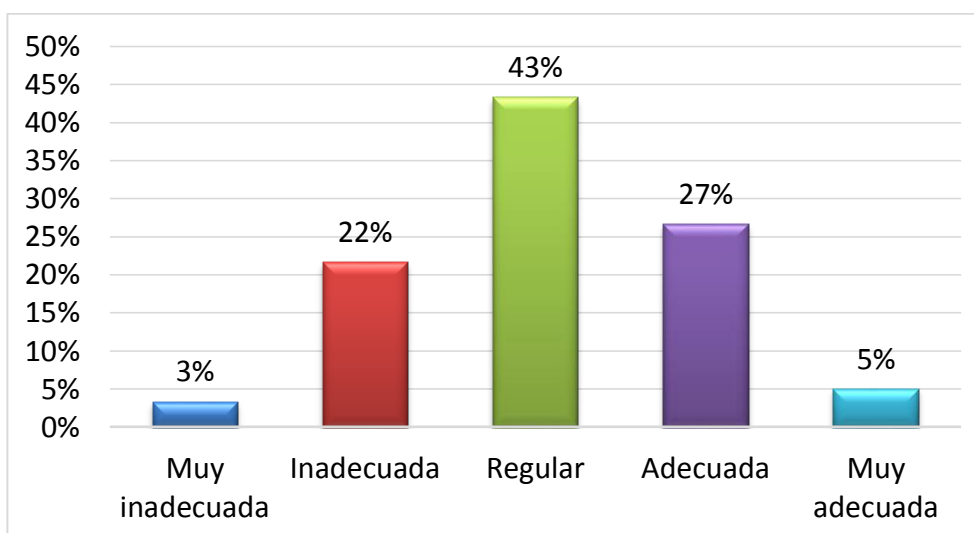


Figura 1. *Indicador trabajo en equipo en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y

promoción el empleo.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y figura 1 evidencian que el 43% de los colaboradores desarrolla un trabajo en equipo regular; un 27% como adecuado, un 22% como inadecuado, un 5% como muy adecuado y solo el 3% como muy inadecuado, esto se debe a que sólo en ciertas situaciones, éstos se brindan ayuda, así como el hecho de incurrir en actos de comparación a fin de determinar diferencias entre compañeros de trabajo de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 2

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	4	7%
Inadecuada	16	27%
Regular	24	40%
Adecuada	12	20%
Muy adecuada	4	7%
Total	60	100%

ador iniciativa en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

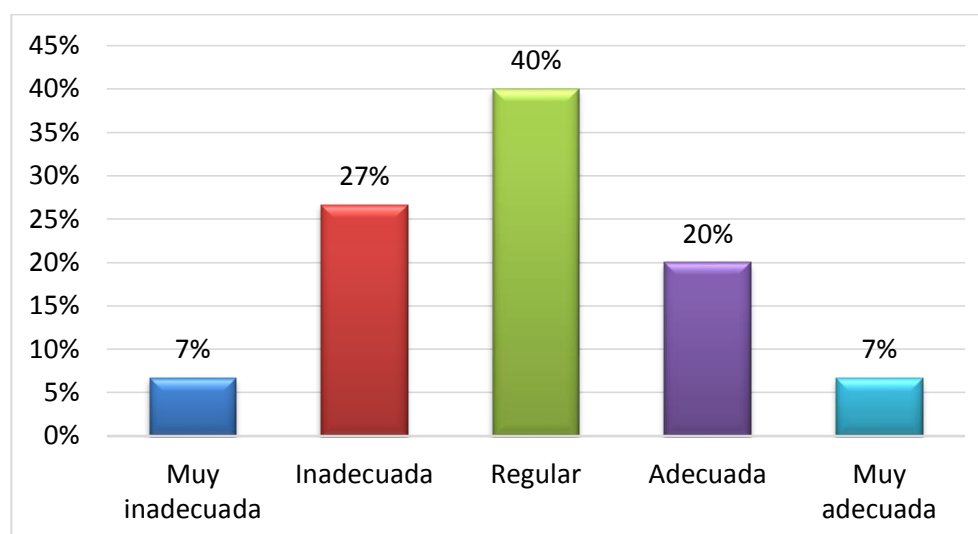


Figura 2. Indicador Iniciativa en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 2 se puede observar que las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en cuanto a su indicador Iniciativa es regular, según la observación del 40% de los trabajadores, para el 27% es inadecuada, y sólo el 20% y 7% presenta iniciativa adecuadas y muy adecuada en sus labores cotidianas, esto se debe a que el personal sólo en ciertas ocasiones encuentra soluciones oportunas frente a problemas entre trabajadores en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 3

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	5	8%
Inadecuada	20	33%
Regular	21	35%
Adecuada	10	17%
Muy adecuada	4	7%
Total	60	100%

Indicador optimización del tiempo en OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

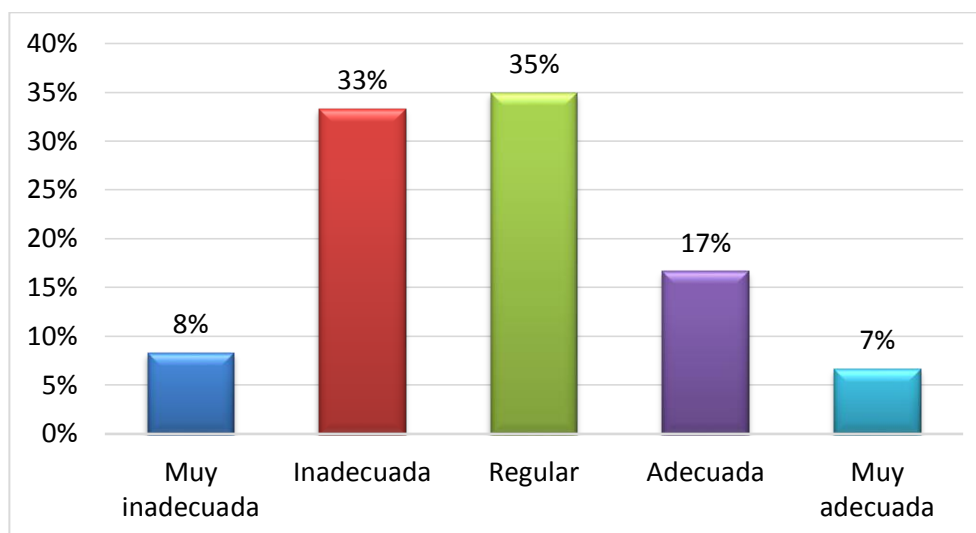


Figura 3. Indicador optimización del tiempo en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 3 se puede observar que el indicador Optimización es calificada en un 35% como regular, un 33% como inadecuada, un 17% como adecuada, muy adecuada con 7% y muy inadecuada con un 8%, estos resultados presentan una tendencia de calificación inadecuada o negativa y se debe a que en raras ocasiones, el personal se organiza para desarrollar las actividades rutinarias.

Tabla 4

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	2	3%
Inadecuada	22	37%
Regular	13	22%
Adecuada	21	35%
Muy adecuada	2	3%
Total	60	100%

Indicador orientación a la acción y los resultados en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

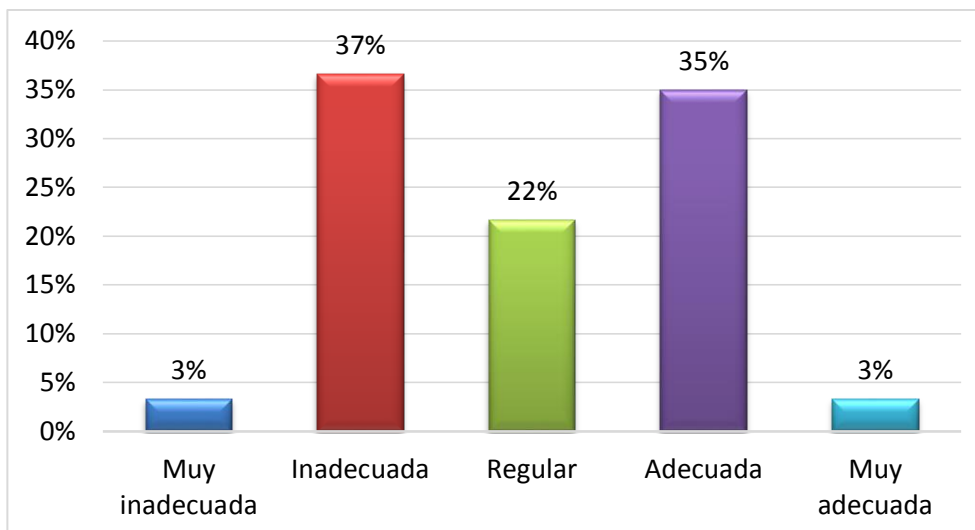


Figura 4. Indicador orientación a la acción y los resultados en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

En lo que respecta a los resultados obtenidos de las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en su indicador Orientación a la Acción y los Resultados, se evidencia que en un 37% se puede calificar como inadecuada, mientras que en un 35% se califica como adecuada, y sólo el 22% como regular, esto se debe a que se encuentra disparidad entre los resultados otorgados por el personal, ya que no se ponen de acuerdo para efectuar acciones como el reconocimiento de errores.

Tabla 5

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	14	23%
Inadecuada	13	22%
Regular	20	33%
Adecuada	7	12%
Muy adecuada	6	10%
Total	60	100%

Indicador efectividad en reuniones de trabajo en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

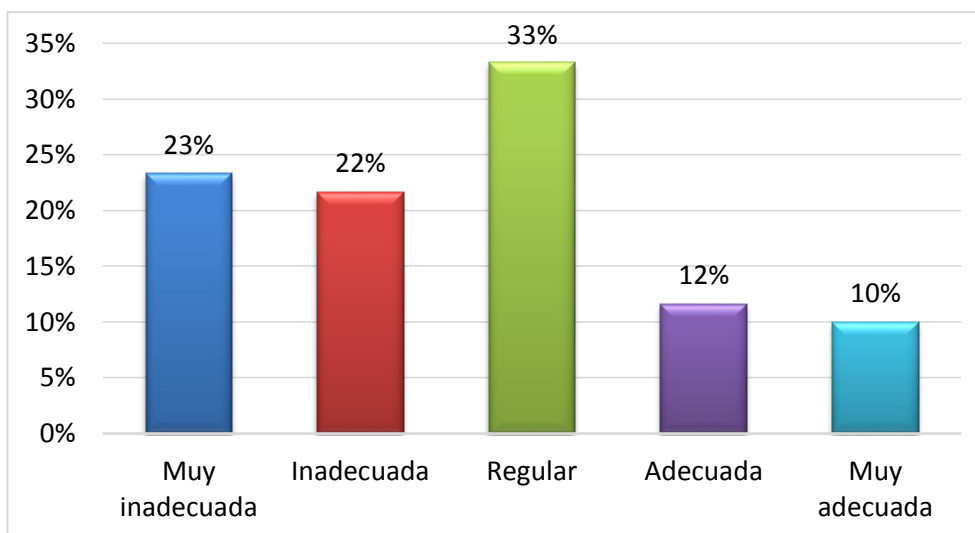


Figura 5. *Indicador efectividad en reuniones de trabajo en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 5 se puede observar que las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en cuanto a su indicador Efectividad en Reuniones de Trabajo es “regular” en el 33% de los trabajadores, el 23% muy inadecuada, un 22% inadecuada, por último es adecuada y muy adecuada con el 12% y el 10%; este resultado se debe a que algunas veces los colaboradores opinan de manera independiente en las reuniones, así mismo se determinó que los colaboradores no aplican la puntualidad en las reuniones; es más, existe mucha ausencia a ellas.

Tabla 6

Indicador desarrollo y aplicación de conocimientos en la OZTPE

Alternativa	f	%	Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo.
Muy inadecuada	4	7%	
Inadecuada	20	33%	
Regular	24	40%	
Adecuada	10	17%	
Muy adecuada	2	3%	
Total	60	100%	

vacación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo.

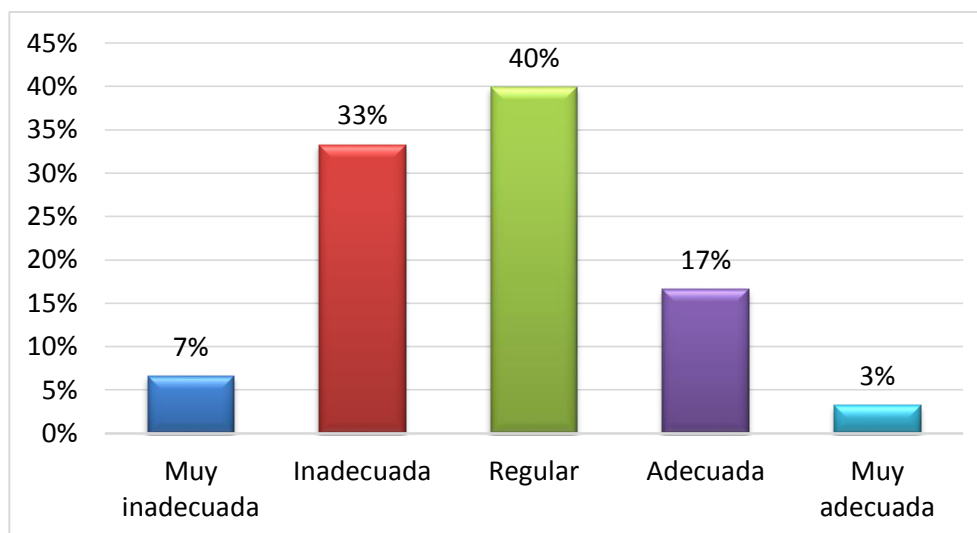


Figura 6. *Indicador desarrollo y aplicación de conocimientos en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 6 se puede observar que en cuanto al indicador Desarrollo y Aplicación de Conocimientos es regular 40%, en un 33% se presenta como inadecuada, un 17% como adecuada y solo un 3% como muy adecuado; ello debido a que los colaboradores algunas veces buscan simplificar de manera efectiva ciertos procesos dentro de sus labores.

Tabla 7

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	4	7%
Inadecuada	13	22%
Regular	19	32%
Adecuada	20	33%
Muy adecuada	4	7%
Total	60	100%

Indicador generación de productividad en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

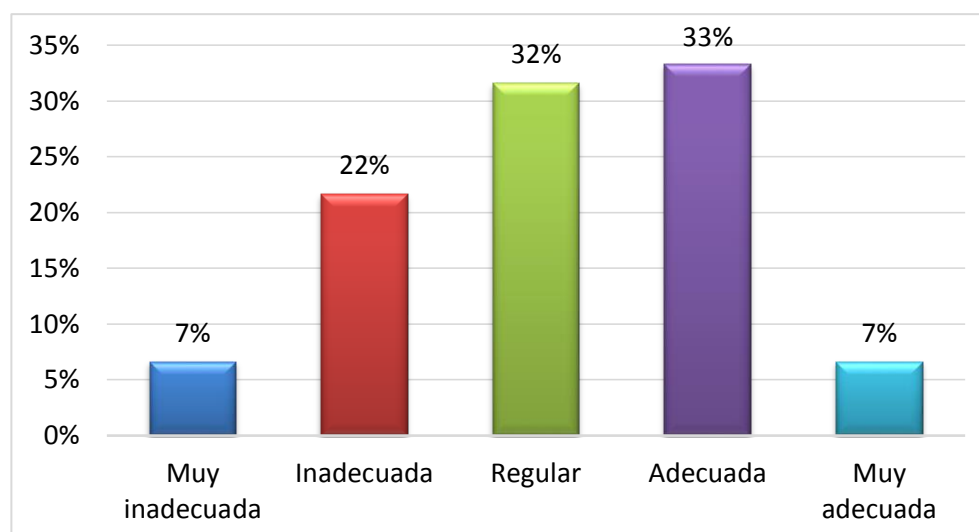


Figura 7. *Indicador generación de productividad en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 7 se puede observar que las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en

cuanto a su indicador Generación de Productividad, es adecuada con un valor de 33%, mientras que 32% como regular, un 22% como inadecuada, un 7% como muy inadecuada y un 7% como muy adecuada, este resultado se debe a que los colaboradores a veces suelen priorizar trabajos con mayor relevancia, así mismo con esta misma frecuencia tratan de evitar distracciones innecesarias, que limitan la efectividad de sus labores.

3.2. Competencias laborales mediante la evaluación de 360° en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo (OZTPE), en base a su dimensión competencias relacionadas / emocionales.

Tabla 8

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	9	15%
Inadecuada	23	38%
Regular	16	27%
Adecuada	9	15%
Muy adecuada	3	5%
Total	60	100%

Indicador lenguaje positivo en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

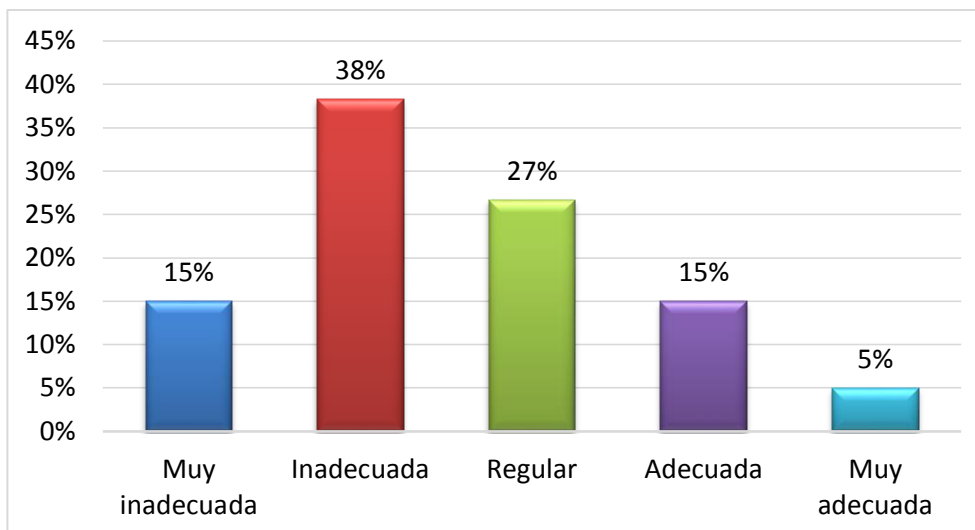


Figura 8. Indicador lenguaje positivo en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 8 se puede observar que las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en cuanto a su indicador Lenguaje Positivo es inadecuada 38%, mientras que un 27% como regular; este resultado se debe a que los colaboradores nunca y casi nunca respetan la opinión de los demás.

Tabla 9

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	20	33%
Inadecuada	12	20%
Regular	17	28%
Adecuada	9	15%
Muy adecuada	2	3%
Total	60	100%

Indicador escucha activa en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

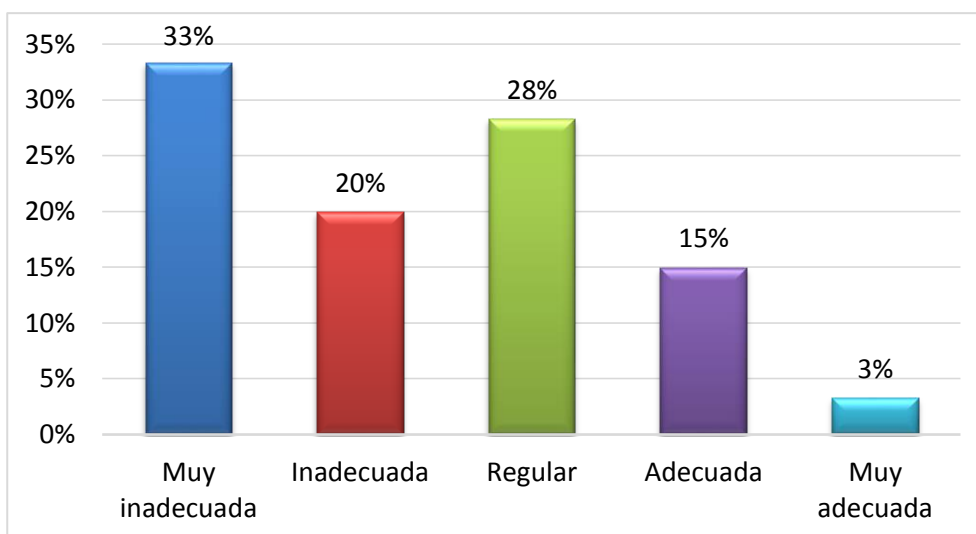


Figura 9. *Indicador escucha activa en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 9 se puede observar que las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en su dimensión escucha activa es muy inadecuada con un 33%, mientras que con un 28% se califica como regular, y el 20% como inadecuada, ello debido a que los colaboradores nunca escuchan sin interrumpir a sus compañeros cuando están opinando; así mismo, sus ideas no son expresadas en momentos oportunos.

Tabla 10

Indicador mira hacia lo mejor de cada uno en la OZTPE

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	5	8%
Inadecuada	23	38%
Regular	15	25%
Adecuada	12	20%
Muy adecuada	5	8%
Total	60	100%

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

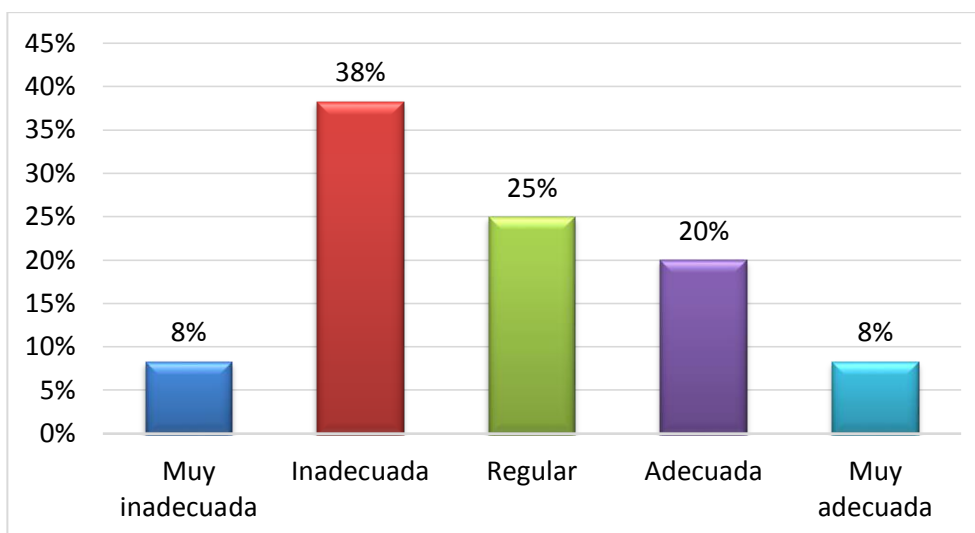


Figura 10. *Indicador mira hacia lo mejor de cada uno en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 10 se puede observar que las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo en cuanto a su indicador Mira hacia lo mejor de cada uno, es inadecuada con un 38%, el 25% lo manifiesta de forma regular y el 20% como adecuada, este resultado se debe porque casi nunca se resaltan las capacidades y atributos de cada colaborador en la institución.

Tabla 11

Alternativa	f	%	Indicador amabilidad en la OZTPE
Muy inadecuada	28	47%	
Inadecuada	15	25%	
Regular	8	13%	
Adecuada	7	12%	
Muy adecuada	2	3%	
Total	60	100%	

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

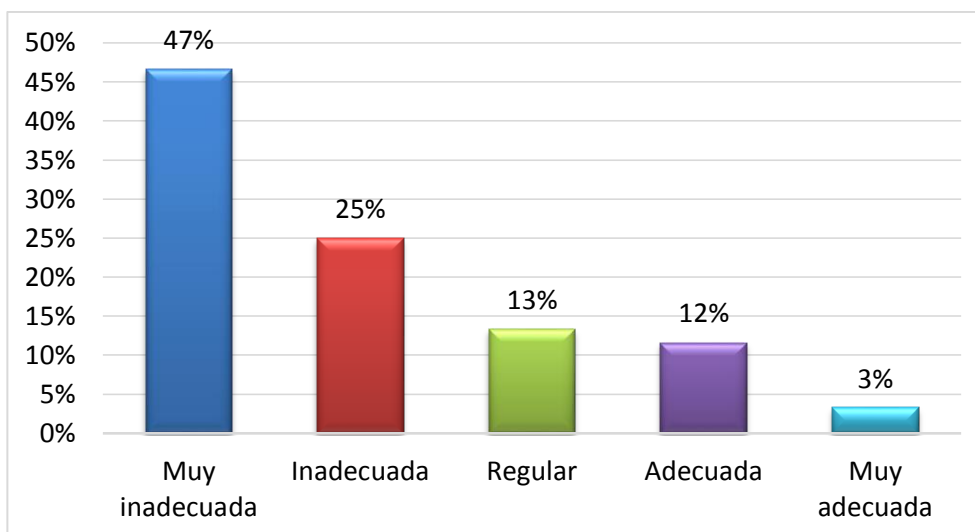


Figura 11. *Indicador amabilidad en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 11 se puede observar que las competencias laborales en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo en cuanto a su indicador Amabilidad es muy inadecuada ya que el 47% de los trabajadores así lo refleja, mientras que el 25% es inadecuada, el 13% como regular, y 12% y 3% manifiestan como adecuada y muy adecuada, este resultado se debe a que la mayoría de los colaboradores casi nunca trata con amabilidad a sus compañeros de trabajo y en algunas ocasiones ni a los usuarios que llegan a pedir información.

Tabla 12

Alternativa	f	%
Muy inadecuada	27	45%
Inadecuada	12	20%
Regular	16	27%

Adecuada	5	8%
Muy adecuada	0	0%
Total	60	100%

Indicador busca soluciones, no culpables en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

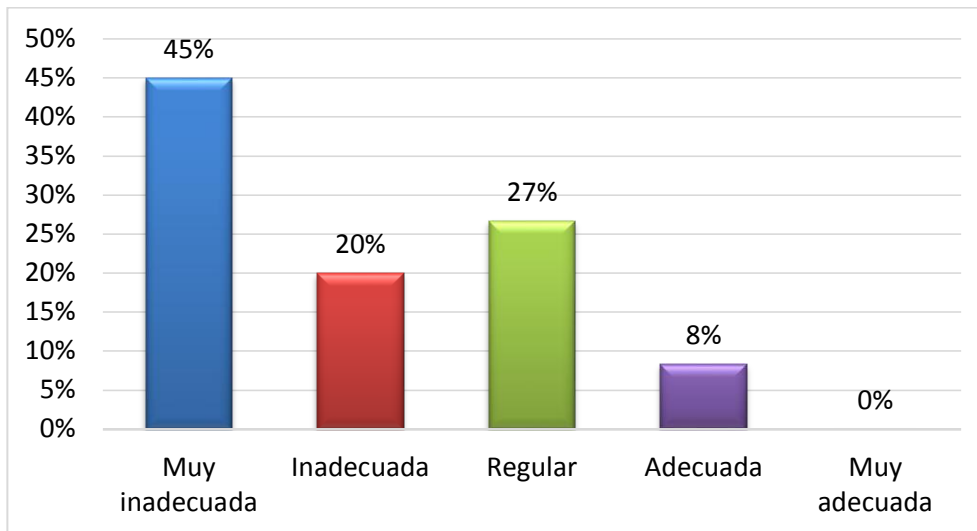


Figura 12. *Indicador busca soluciones, no culpables en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Tanto en la tabla y figura 12 se puede observar que las competencias laborales en la oficina zonal de trabajo y promoción del empleo en cuanto a su indicador busca soluciones, no culpables es muy inadecuada, debido a que el 45% de los trabajadores así lo refleja, el 27% como regular, y el 20% manifiesta como inadecuada; este resultado se debe a que los colaboradores casi nunca concretan una sólida búsqueda de soluciones ante un problema, por el contrario tratan de buscar culpables.

3.3. Determinar la calificación de las competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la Zona de Trabajo y Promoción del Empleo (OZTPE) Tarapoto.

Tabla 13

Alternativa	f	%
-------------	---	---

C	Muy inadecuada	6	10%
o	Inadecuada	29	48%
m	Regular	16	27%
pe	Adecuada	8	13%
te	Muy adecuada	1	2%
	Total	60	100%

nc

ias laborales en la OZTPE

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

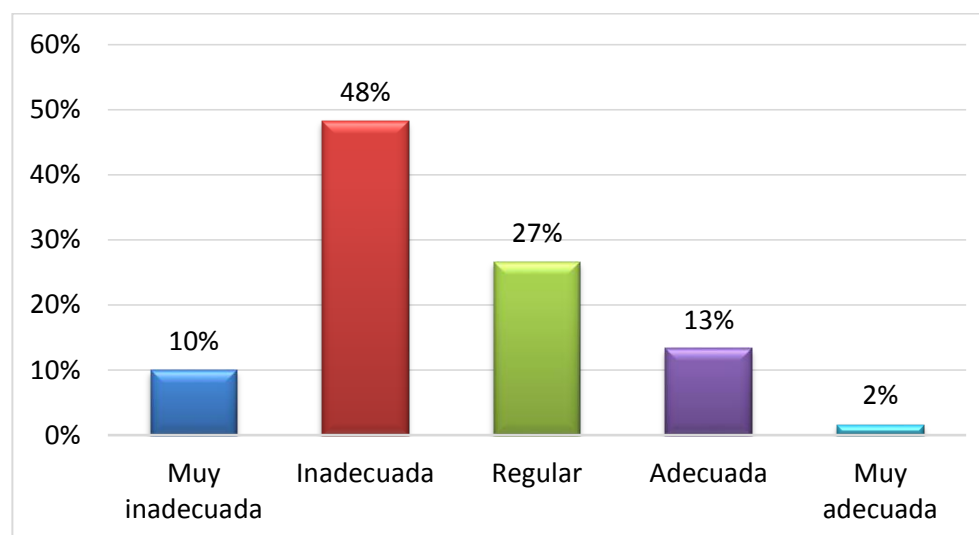


Figura 13. *Competencias laborales en la OZTPE*

Fuente: Guía de observación a los usuarios de la oficina zonal de trabajo y promoción el empleo.

Interpretación

Interpretación: la tabla y figura 13, muestra los resultados generales de las competencias laborales de los trabajadores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, lo cual se presenta como inadecuado con un 48%, para el 27% se calificó como regular, para el 10% muy inadecuada, el 13% y 2% como adecuada y muy adecuada, ello debido a

que la mayor parte de los indicadores fueron observados como inadecuados y regular.

III. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados de la investigación se pudo determinar que las competencias laborales del total de trabajadores se presentan de la siguiente manera, para 32 trabajadores (equivalentes al 48%) es inadecuada frente a las necesidades del puesto y las necesidades de la empresa en general; en tanto, 19 (27%) trabajadores presentan una calificación regular de sus competencias, y sólo 9 de 60 trabajadores, han presentado competencias laborales adecuadas; por lo tanto, se pudo observar la carencia de competencias laborales en los trabajadores, competencias que tal como lo señala la teoría de Ramira (2013), (las competencias labores) son una calificación de las habilidades necesarias de la persona para cubrir una necesidad dentro de una organización; por otro lado, son el producto del saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y el saber ser (actitudes y aptitudes), por otro lados estos resultados al compararlos con los resultados obtenidos por el trabajo de investigación efectuado por Figueroa (2008) se puede evidenciar cierta disyuntiva, pues, este autor determina que los trabajadores de la ONG donde realizó el estudio sí presentan competencias laborales dentro de los parámetros requeridos, algo que en el presente estudio no se llegó a demostrar.

Como se mencionó dentro de las competencias laborales, es posible identificar dos grandes grupos: las competencias generalistas / gestoras, y las competencias relacionales / emocionales, cada una de las cuales fueron evaluadas en el presente estudio; sin embargo, el primer objetivo específico centró sus esfuerzos en el estudio de las competencias laborales en base a la dimensión competencias generalistas gestoras, es así que en función a los resultados, se pudo identificar que en su mayoría, los trabajadores no practican de forma rutinaria actitudes como el trabajo en equipo, iniciativa al momento de desarrollar sus actividades, la optimización del tiempo, entre otros; esto se contrapone a la teoría propuesta por Ramira (2013), quien las define como el conjunto de habilidades y capacidades que facultan al trabajador, las herramientas

necesarias para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la empresa; por otro lado, estos resultados difieren con lo encontrado en el trabajo de investigación realizado por Herrera (2015), quien encuentra que las competencias laborales como base de productividad que tienen los clientes internos del área de ventas de la empresa Bimbo presentan una calificación adecuada en cuanto a las actitudes que motivan al trabajador a realizar sus labores; así mismo, los empleados presentan una buena familiarización con su puesto de trabajo y cuentan con los conocimientos mínimos necesarios para desarrollar sus labores.

Para la segunda dimensión o grupo de competencias laborales que son las competencias relacionales / emocionales, la información que se recolectó por la observación a los trabajadores logró demostrar que gran parte de estas competencias presentan resultados inadecuados en los trabajadores, puesto que en pocas ocasiones se hace uso de un lenguaje positivo; ante un problema, no se busca una rápida solución sino a quién echarle la culpa y también se presenta una falta de amabilidad para el trato entre ellos como en muchos casos con los usuarios, esto se contrapone a la teoría proporcionada por Ramira (2013), quien considera 5 indicadores indispensables para el buen funcionamiento de estas competencias, siendo éstas: el lenguaje positivo, la búsqueda de soluciones, la escucha activa, la capacidad de identificar lo mejor de cada uno y por último, la amabilidad de las personas; cada uno de estos indicadores, evidencia características propias de la persona, que hablan acerca de su forma de ser y comportarse, gracias a esto, los resultados se asemejan a los encontrados por Cojulún (2011), quien luego de su investigación establece que los trabajadores de la empresa Piolindo no presentan mayores competencias debido a la falta de compromiso y productividad que presentan, y que este problema viene por parte de los encargados de seleccionar y reclutar al personal ya que no se cuenta con una evaluación técnica que permita conocer las competencias que se requieren de cada candidato.

IV. CONCLUSIONES

- Por medio de los resultados de la calificación de las competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del empleo, observado en los 60 trabajadores se llegó a concluir que los indicadores fueron calificados en su mayoría como inadecuado y regular, con el 48% inadecuado y 27% regular, respectivamente.
- En base a la dimensión competencias generalistas gestoras, se llegó a evidenciar que el trabajo en equipo, experimentado dentro de la entidad es regular con el 43% , la iniciativa también es regular con el 48%, la optimización regular con un 35%, la orientación a la acción y los resultados se calificaron como inadecuada con un 37%, la efectividad en reuniones regular con 33%, el desarrollo y aplicación de conocimientos regular con 40% y finalmente generación de productividad es adecuada con un valor de 33%.
- En base a la dimensión competencias relacionales/emocionales se llegó a evidenciar que el lenguaje positivo es inadecuada con un 38%, la escucha activa inadecuada con un 33%, el indicador mira hacia lo mejor de cada uno inadecuada con 38%, la amabilidad se muestra muy inadecuada con el 47% y, por último, el indicador busca soluciones y no culpables, muy inadecuada con el 45%.

V. RECOMENDACIONES

- Efectuar capacitaciones en materia de capacidades directivas y gestoras, con el fin de que los colaboradores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios como para hacer frente a sus actividades diarias y a algún otro trabajo de gestión.
- Programar talleres para incentivar el trabajo en equipo y desarrollar la iniciativa en las actividades; así mismo, incentivar con reconocimientos a aquellos trabajadores que sepan optimizar el tiempo en sus labores y alcancen los objetivos propuestos para su puesto de trabajo; es decir, para aquellos que alcancen una mayor productividad, cultivar las competencias laborales que guardan relación con la capacidad de convivir con los demás, así como con el hecho de controlar de manera efectiva cada una de sus emociones.
- Desarrollar talleres para mejorar las competencias relacionales/emocionales ya que éstos son con las que se convive día a día y que permiten una convivencia armoniosa en el centro de trabajo, fomentando así la amabilidad, la búsqueda de soluciones efectivas, saber escuchar a los demás y manejar un léxico adecuado en el proceso de comunicación.

VI. PROPUESTA DE MEJORA

Propuesta de mejora para las competencias laborales en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016.

Diagnóstico

En este primer punto se hará un diagnóstico a los datos encontrados en los resultados del capítulo anterior, en donde se puede observar que las competencias laborales a través de la evaluación de 360°, con relación a las competencias generalistas gestoras, en donde el indicador trabajo en equipo se encuentra a un nivel regular en un 43%, el indicador Iniciativa es regular en un 40%, el indicador Optimización del tiempo tiene un 35% en la calificación regular, en indicador Orientación a la acción y los resultados es inadecuado en un 37%, en cuanto al indicador Efectividad en reuniones de trabajo se encuentra a un nivel regular en un 33%, el indicador Desarrollo y Aplicación de conocimientos es regular en un 40% y, por último, el indicador Generación de productividad es adecuado en un 33%.

Asimismo se identificaron las competencias laborales mediante la evaluación 360° con relación a la dimensión competencias relacionales - emocionales en donde se identificó en cuanto al indicador lenguaje positivo que se está dando de manera inadecuados en un 38%, el indicador Escucha Activa es muy inadecuado en un 33%, el indicador Mira hacia lo mejor de cada uno es inadecuado en un 38%, el indicador amabilidad también se encuentra a un nivel muy inadecuado en un 47% y, por último, el indicador Busca Soluciones, no Culpables es inadecuado en un 45%. Todos estos resultados obtenidos por cada dimensión e indicador de la variable competencias laborales, la misma que fue evaluada mediante una evaluación 360°, permitieron llegar a la conclusión de que dicha evaluación calificó a las competencias laborales como inadecuadas, así lo confirma un 48%, es regular en un 27%, es adecuada en un 13%, es muy inadecuada en un 10% y muy adecuada en un escaso 2%, por lo que se dice que las competencias laborales

desarrolladas en la zona de trabajo y promoción del empleo Tarapoto
son inadecuadas.

En principio a los productos obtenidos se plantea la posterior propuesta, de acuerdo a la prioridad que se le dio a cada indicador:

Competencias Laborales	Problema a mejorar / prioridad	Áreas de gestión	Oportunidad de mejoramiento	Objetivos	Estrategias	Actividades /Acciones	Metas	Recursos	Plazo	
									inicio	fin
Trabajo en equipo	Los trabajadores no se apoyan entre compañeros, cuando se requiere.	Recursos Humanos	Se propone realizar talleres en donde se desarrolle trabajos en equipo.	Mejorar la relación entre los trabajadores de la empresa.	Desarrollar por lo menos una vez a la semana talleres de trabajo en equipo	Desarrollar talleres en donde se permita a los trabajadores relacionarse entre sí.	Mejorar el clima organizacion al de los trabajadores	Proyector Papel bond lapicero Copias	5 de Julio	5 de Agosto
Iniciativa	El colaborador frente a problemas no da soluciones oportunas.	Gerente de Administración	Mejorar la confianza de sí mismo en el trabajador.	Lograr que el trabajador tome la iniciativa frente a problemas.	Desarrollar capacitacione s acerca de temas afines	Realizar capacitacione s constantes acerca de temas relacionados.	Mejorar la confianza del trabajador dentro de la empresa.	Papel bond lapicero Copias	15 de Julio	Hasta fin de año
Optimización del tiempo	No organiza sus tareas o actividades programadas por lo que deja trabajos para después.	Recursos Humanos	Mejorar la productividad de los trabajadores.	Lograr que el trabajador cumpla con sus funciones de acuerdo al tiempo establecido	Evaluar el tiempo que toma cada actividad a realizar dentro del área de trabajo del trabajador y con ello establecer tiempos.	Realizar un manual de tiempos para cada actividad	Incrementar la productividad de cada colaborador en un 80%	Papel bond lapicero Copias proyector	5 de Julio	5 de agosto
Orientación a la acción y los resultados	El trabajador no reconoce sus errores, tampoco evalúa sus resultados	Recursos Humanos	Llevar un control adecuado de las actividades que realiza cada trabajador.	Lograr que el trabajador reconozca sus errores frente a sus resultados	Desarrollar orientaciones contantes acerca de las acciones y resultados	Realizar reuniones dando a conocer los errores que tiene cada trabajador.	Mejorar los resultados de cada trabajador en un 85%	Papel bond lapicero Copias	5 de julio	25 de agosto

Efectividad en reuniones de trabajos	El colaborador llega tarde a las reuniones programadas, asimismo no opina en los diferentes temas tratados	Recursos Humanos	Establecer sanciones para los trabajadores que llegan tarde, asimismo incentivar a que el trabajador opine en los distintos temas.	Lograr que los trabajadores sean puntuales y opinen en las diferentes reuniones.	Aplicar sanciones drásticas frente a la impuntualidad y genera confianza en el trabajador	Realizar un manual en donde se estipulen sanciones y realizar reuniones dinámicas.	Corregir la impuntualidad y las opiniones de los trabajadores en las reuniones	Papel bond lapicero Copias	10 julio	de	10 de agosto
Desarrollo y aplicación de conocimientos	Los trabajadores no aplica conocimientos claves para simplificar los procedimientos	Gerencia	Poner en práctica los conocimientos otorgados en las diferentes funciones a realizar.	Simplificar los procedimientos establecidos	Desarrollar capacitaciones dando a conocer nuevos conocimientos	Realizar capacitaciones constantes para desarrollar nuevos conocimientos	Simplificar los procedimientos mediante la aplicación de nuevos conocimientos	Papel bond lapicero Copias	05 julio	de	05 de setiembre
Leguaje positivo	No se respetan las opiniones de los demás compañeros de trabajo.	Recursos Humanos	Desarrollar actividades de confraternidad entre los trabajadores, con la finalidad de mejorar el trato entre ellos	Mejorar las relaciones interpersonales en los trabajadores	Desarrollar reuniones constantes de confraternidad	Desarrollar campeonatos y almuerzos de confraternidad	Mejorar la comunicación entre los trabajadores	Canchas de futbol Almuerzos	05 julio	de	20 de dic.
Escucha activa	Los trabajadores al momento de escuchar no son empáticos, no expresan ideas en el momento oportuno.	Recursos Humanos	Desarrollar charlas acerca de la atención que deben de brindar	Mejorar el trato que brinda cada trabajador	Desarrollar charlas, para mejorar la atención que se debe de brindar entre compañeros y al público en general	Dar a conocer maneras de atender a las personas, así como de las opiniones oportunas.	Mejorar el trato que brindar los trabajadores	Papel bond lapicero Copias proyector	15 julio	de	15 de nov.

Mira hacia lo mejor de cada uno	Los trabajadores no resaltan las capacidades y atributos de otros compañeros	Recursos Humanos	Realizar reuniones en donde se resalte los atributos y capacidades de los trabajadores, entre compañeros.	Lograr resaltar las capacidades y atributos de cada trabajador	Desarrollar reuniones constantes para reconocer las capacidades y atributos de los trabajadores	Dar a conocer los atributos y capacidades de cada trabajador, por parte de los mismos trabajadores.	Mejorar las relaciones entre compañeros	Papel bond lapicero Copias proyector	20 julio de 20 de oct.
Amabilidad	Los trabajadores no tratan con amabilidad a sus demás compañeros	Recursos Humanos	Lograr que entre compañeros exista un buen trato, el cual debe ser amable.	Mejorar el trato entre compañeros	Desarrollar reuniones de confraternidad entre compañeros	Desarrollar reuniones en donde los trabajadores puedan conocerse más	Mejorar la amabilidad entre trabajadores en un 80%	Papel bond lapicero Copias proyector	15 julio de 15 de agosto
Busca soluciones, no culpables	El colaborador no busca soluciones ante una dificultad, sino se concentra en buscar culpables	Recursos Humanos	Lograr que el trabajador proponga soluciones frente a los problemas presentados	Mejorar las capacidades de cada colaborador	Desarrollar capacitaciones en donde se atiendan las principales dificultades que tenga cada trabajador frente a sus funciones	Corregir de manera oportuna cada deficiencia que presenta el trabajador	Lograr que el trabajador tenga la capacidad de solucionar problemas y no que no busque culpables.	Papel bond lapicero Copias Impresión	7 de set. 7 de oct.

VII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Argentina: Granica S.A.
- Baquerizo, L (2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope, Miraflores, 2015* (Tesis de pregrado), Universidad Peruana Unión. Lima. Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/UPEU/123/1/Tesis%20Luce%20Baquerizo%20pdf%20listo.pdf>
- Chiavenato, H. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9° ed.). México, D. F. México: McGraw Hill Educación
- Cojulún. M (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal*. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango (Tesis de pregrado) Guatemala. Recuperado de:
<http://datateca.unad.edu.co/contenidos/10002/Competencias.pdf>
- Colorado D. & Mejía L y Morales W. (2014). *Modelo para la evaluación por competencias, que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos departamentos de San Salvador*. (Tesis de maestría) Universidad de El Salvador. San Salvador. El Salvador. Recuperado de:
<http://ri.ues.edu.sv/6817/1/MODELO%20PARA%20LA%20EVALUACION%20POR%20COMPETENCIAS,%20QUE%20CONTRIBUYA%20A%20FORTALECER%20EL%20DESEMPEÑO%20LABORAL%20DEL%20.pdf>

Echeverría, B; Isus, S; Martínez, M; Sarasola, L. (2008). *Orientación profesional*. (1° Ed.) Barcelona. España: Editorial UOC. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=jYe6KtaJTiwC&pg=PA69&dq=competencia+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDhprur7DPAhWDqB4KHeOiCQUQ6AEIQjAl#v=onepage&q=competencia%20laboral&f=false>

Figueroa, X (2008) *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativa de una ONG*. (Tesis de pregrado) Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3208.pdf

Granados. M. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-año 2013*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Recuperando de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3509/1/Granados_mm.pdf

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

Marcillo. N. (2014). *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí* (Tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo. Perú. Recuperado de:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf

Mays, J (2012). *Evaluación y propuesta para mejorar el desempeño laboral utilizando el método de 360 grados en el personal de la factoría y repuestos LEBA de la ciudad de Tarapoto en el año 2012.* (Tesis de pregrado) Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/143343050/TESIS-metodo-360>

Ortiz, J; Rendón, M; Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias.* Estados Unidos. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=IUhMAAAQBAJ&pg=PT56&dq=competencia+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDhprur7DPAhWDqB4KHeOiCQUQ6AEIJTAC#v=onepage&q=competencia%20laboral&f=false>

Ramira, F. (2013). *Carrera profesional: Claves, competencias y vitaminas.* Madrid: Díaz de Santos

Salazar, D (2014). *Implementación del sistema de evaluación de desempeño 360° en CAME Contratistas Y Servicios Generales S.A.* (Tesis de maestría) Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú. Recuperado de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2016>.

ANEXO

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables																					
<p>¿Cuál será la calificación de las Competencias Laborales mediante la Evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar cómo se encuentra la calificación de las competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo Tarapoto 2016.</p>	<p>H_i: La calificación de las Competencias Laborales mediante la Evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo Tarapoto 2016 es inadecuada.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1279 416 1523 472">Variables</th> <th data-bbox="1527 416 1767 472">Dimensiones</th> <th data-bbox="1771 416 2089 472">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1279 475 1523 1315" rowspan="14"> <p>Competencias Laborales</p> </td> <td data-bbox="1527 475 1767 959" rowspan="7"> <p>Competencias generalistas gestoras</p> </td> <td data-bbox="1771 475 2089 512">Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 515 2089 552">Iniciativa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 555 2089 624">Optimización del tiempo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 627 2089 703">Orientación a la acción y los resultados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 707 2089 783">Efectividad en reuniones de trabajo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 786 2089 863">Desarrollo y aplicación de conocimientos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 866 2089 943">Generación de productividad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1527 962 1767 1315" rowspan="7"> <p>Competencias relacionales emocionales</p> </td> <td data-bbox="1771 962 2089 999">Lenguaje positivo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 1002 2089 1038">Escucha activa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 1042 2089 1102">Mira hacia lo mejor de cada uno</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 1106 2089 1166">Amabilidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 1169 2089 1230">Busca soluciones, no culpables</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1771 1233 2089 1294">Cambio de lugar de residencia</td> </tr> </tbody> </table>			Variables	Dimensiones	Indicadores	<p>Competencias Laborales</p>	<p>Competencias generalistas gestoras</p>	Trabajo en equipo	Iniciativa	Optimización del tiempo	Orientación a la acción y los resultados	Efectividad en reuniones de trabajo	Desarrollo y aplicación de conocimientos	Generación de productividad	<p>Competencias relacionales emocionales</p>	Lenguaje positivo	Escucha activa	Mira hacia lo mejor de cada uno	Amabilidad	Busca soluciones, no culpables	Cambio de lugar de residencia
	Variables		Dimensiones	Indicadores																				
<p>Competencias Laborales</p>	<p>Competencias generalistas gestoras</p>	Trabajo en equipo																						
		Iniciativa																						
		Optimización del tiempo																						
		Orientación a la acción y los resultados																						
		Efectividad en reuniones de trabajo																						
		Desarrollo y aplicación de conocimientos																						
		Generación de productividad																						
	<p>Competencias relacionales emocionales</p>	Lenguaje positivo																						
		Escucha activa																						
		Mira hacia lo mejor de cada uno																						
		Amabilidad																						
		Busca soluciones, no culpables																						
		Cambio de lugar de residencia																						
		<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar las Competencias Laborales mediante la Evaluación de 360° en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, en relación a las competencias generalistas gestoras Identificar las Competencias Laborales mediante la Evaluación de 360° en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, en relación a las competencias 																						

	relacionales/emocionales.			
Diseño		Población Y Muestra		Técnicas e Instrumentos
<p>Diseño descriptivo simple</p> <p>Donde:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">M – O</p> </div> <p>M: Colaboradores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo</p> <p>O: Competencias laborales</p>		<p>Población.</p> <p>La población estará constituida por la totalidad de trabajadores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo Tarapoto 2016.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra estará constituida por los 60 trabajadores de la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo Tarapoto 2016.</p>		<p>Observación directa</p> <p>Guía de Observación</p>

Anexo N°02: Guía de observación de: Sobre las competencias laborales

Datos generales:

Oficina de estudio:.....

Código de trabajador:.....

Indicaciones:

Muy buenos días, el presente instrumento sirve como medio para que usted como jefe o superior inmediato pueda evaluar las competencias laborales de cada uno de los trabajadores que se encuentran a su cargo. Para ello, deberá de responder a cada una de las preguntas, pudiendo recurrir a los compañeros de trabajo del subordinado evaluado para llenar de manera adecuada cada ítem.

Sin más que precisar, se agradece su participación.

Nota: tener en cuenta los siguientes valores:

Valor	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Competencias generalistas / gestoras						
N°	Trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
01	Brinda apoyo a sus compañeros, cuando lo requieren					
02	Evita la comparación entre compañeros de trabajo.					
N°	Iniciativa	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
03	Frente a un problema, el colaborador da soluciones oportunas.					
04	Frente a una actividad novedosa, el colaborador se ofrece a realizarlo.					
N°	Optimización del tiempo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
05	Se organiza con sus tareas y actividades programadas.					
06	Termina el trabajo que empieza sin retrasarlo para después.					
N°	Orientación a la acción y los resultados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
07	En el caso de cometer errores, el colaborador lo reconoce.					
08	Después de cada trabajo terminado, el colaborador evalúa los resultados.					
N°	Efectividad de reuniones de trabajo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

09	El colaborador opina de manera independiente.					
10	En las reuniones programadas, practican el valor de la puntualidad.					
11	Al momento de participar, el colaborador es concreto y preciso.					
N°	Desarrollo y aplicación de conocimientos	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12	Busca simplificar determinados procesos dentro de su trabajo.					
13	Evidencia los beneficios que se obtendrían de simplificar el procedimiento.					
N°	Generación de productividad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
14	Tiene la capacidad de priorizar trabajos más importantes.					
15	Evita distracciones concentrándose más en su trabajo.					
Competencias relacionales / emocionales						
N°	Lenguaje positivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	Es consciente de la forma y mensaje que transmite.					
17	Respeto a una opinión diferente a la suya.					
N°	Escucha activa	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18	Al momento de escuchar practica la empatía.					
19	Expresa sus ideas en el momento oportuno.					
20	Escucha sin interrumpir al que se encuentra hablando.					
N°	Mira hacia lo mejor de cada uno	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21	Resalta las capacidades y atributos de cada colaborador.					
22	Siempre insiste en resaltar lo positivo de todos.					
N°	Amabilidad	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
23	El colaborador trata con amabilidad a sus compañeros					
24	Modula su voz sin la necesidad de parecer una víctima.					
N°	Busca soluciones, no culpables	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
25	El colaborador se concentra en buscar soluciones ante una dificultad de vez de lanzar culpables.					
26	Respeto a una persona que incurrió en un error y lo hace partícipe.					

Anexo N° 03: Validación de guía de observación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DE EVALUACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto : Coronado Jorge Manuel Fernando
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto
 Especialidad : Metodólogo e Investigador
 Instrumento de evaluación : Guía de Observación
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Jorquez Lucia.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.			✓		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					✓
ORGANIZACION	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					✓
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				✓	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				✓	
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				✓	
OPORTUNIDAD	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					✓
PUNTAJE TOTAL						42

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINION DE APLICACIÓN

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

IV. PROMEDIO DE VALIDACION

Tarapoto, 10 de Junio de 2017



Sello personal y firma

Anexo N° 04: Validación de guía de observación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DE EVALUACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto : *Gatica yela Anita*
 Institución donde labora : *Colegio de Licenciados en Administración*
 Especialidad : *Gestión Pública*
 Instrumento de evaluación : *Guía de Observación*
 Autor (s) del instrumento (s) : *Del Aguila Vásquez Lucía.*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					✓
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.				✓	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					✓
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				✓	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				✓	
OPORTUNIDAD	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				✓	
PUNTAJE TOTAL						43

Anexo N° 05: Validación de guía de observación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DE EVALUACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del experto : Paredes del Aguila Jardiel
 Institución donde labora : Municipalidad Provincial de Bellavista
 Especialidad : Magister en MBA
 Instrumento de evaluación : Guía de Observación
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Vasquez Lucia

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				✓	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					✓
ORGANIZACION	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.			✓		
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				✓	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				✓	
METODOLOGIA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					✓
OPORTUNIDAD	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				✓	
PUNTAJE TOTAL					41	

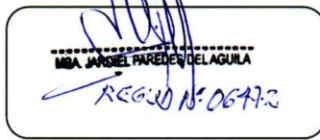
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINION DE APLICACIÓN

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

IV. PROMEDIO DE VALIDACION

Tarapoto, 10 de Junio de 2017



Sello personal y firma

"Competencias laborales mediante la evaluación de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016"

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	1 %	4 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.scribd.com Fuente de Internet	1 %
2	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
3	biblio3.url.edu.gt Fuente de Internet	1 %
4	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
6	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
8	Ruiz de Vargas, Maritza. "COMPETENCIAS	



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 07
Fecha : 12-09-2017
Página : 1 de 2

Yo Lucia Del Aguila Vasquez
identificado con DNI N° 73337768 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
"Competencias laborales mediante la evaluación
de 360 grados en la Oficina Zonal de Trabajo
y Promoción del Empleo, Tarapoto 2016
"; 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: 73337768

FECHA: 20 de Diciembre del 2017.

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