

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO**  
**DE LOS EQUIPOS COMERCIALES EN LA EMPRESA MAPFRE**  
**CHICLAYO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**AURORA MUÑOZ AGUILAR**

**ASESOR**

**ALEX HUMBERTO VASQUEZ SANTISTEBAN**

<https://orcid.org/0000-0002-0068-978X>

**Chiclayo, 2022**

**COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPACTO EN EL  
DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS COMERCIALES EN LA  
EMPRESA MAPFRE CHICLAYO 2019**

PRESENTADA POR:  
**AURORA MUÑOZ AGUILAR**

A la Escuela de Posgrado de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el grado académico de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Ángel Eduardo Llatas Rivas  
PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores  
SECRETARIO

Alex Humberto Vasquez Santisteban  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a Dios quién me guio por el buen camino y por darme fuerzas para seguir adelante. A mi madre, mis suegros, esposo e hijos, hermanos y sobrinos que me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis metas trazadas.

## **Agradecimientos**

Quisiera agradecer a mi docente de tesis Carla Gamarra y mi asesor Alex Vásquez a todas las personas que con su apoyo incondicional y paciencia me permitieron cursar la maestría, lo cual constituye para mí una meta más cumplida en mi vida profesional.

## Índice

Resumen .....	7
Abstract .....	8
<b>I. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
Antecedentes .....	11
Bases teóricas .....	13
<b>III. Metodología .....</b>	<b>22</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	22
3.2. Diseño de la Investigación .....	22
3.3. Población, muestra y muestreo .....	22
3.4. Criterios de selección .....	22
3.5. Operacionalización de variables .....	23
3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	24
3.7. Procedimientos .....	24
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	25
3.9. Matriz de consistencia.....	26
3.10. Consistencias éticas .....	27
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>27</b>
<b>V. Discusión .....</b>	<b>30</b>
<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>33</b>
<b>VII.Recomendaciones .....</b>	<b>33</b>
<b>VIII. Referencias .....</b>	<b>34</b>



## Lista de tablas

Tabla 1 Clasificación de las competencias laborales generales .....	14
Tabla 2 Competencias generales según puesto ocupado.....	15
Tabla 3 Operacionalización de Variables.....	23
Tabla 4 Confiabilidad del cuestionario sobre Competencias Laborales .....	24
Tabla 5 Confiabilidad del cuestionario sobre Desempeño de Equipos .....	24
Tabla 7 Operacionalizacion de Variables.....	26
Tabla 8 Resultados según dimensiones de la variable Competencias Laborales .....	28
Tabla 9 Resultados de la variable Desempeño de Equipos .....	30
Tabla 10 Correlación entre variables .....	31
Tabla 11 ANOVA del modelo .....	32
Tabla 12 Estimación del modelo de regresión múltiple .....	32

## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de las competencias laborales en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2019. El estudio es de tipo cuantitativo, de diseño no experimental y nivel explicativo, la muestra fue censal conformado por 40 colaboradores del área comercial de la empresa. Como instrumento se utilizó un cuestionario, en el cual la variable competencias laborales fue medida mediante seis dimensiones Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Innovación e Inteligencia emocional, para la investigación se utilizan las competencias desarrolladas por el Banco Occidental de Descuento – BOD, 2010, citado por Coste et al. (2017) y la variable desempeño de equipos se midió mediante las dimensiones propuestos en el Modelo IMOI de los autores Ilgen, Hollenbeck, Johnson, y Jundt (2005). Los resultados muestran que los colaboradores de la empresa tienen un alto nivel de competencias (95%) y un nivel alto de desempeño (87.5%) y que existe una correlación directa ( $r = ,808$ ) y significativa ( $\text{sig. } ,000$ ) entre las variables, determinándose que las competencias laborales del personal de la empresa tiene un impacto directo y positivo en el desempeño de los equipos comerciales de Mapfre, siendo la orientación al cliente, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva las competencias que más influyen en el desempeño. Finalmente se recomienda a la empresa seguir fortaleciendo estas competencias laborales para mantener niveles de desempeño óptimo de sus equipos comerciales.

**Palabras clave:** Competencias Laborales, Desempeño de Equipos

### Abstract

The objective of the research was to determine the impact of labor competencies on the performance of commercial teams in the company Mapfre Chiclayo, 2019. The study is of a quantitative type, non-experimental design and explanatory level, the sample was census made up of 40 collaborators of the commercial area of the company. As an instrument, a questionnaire was used, in which the variable labor competencies was measured through six dimensions Customer orientation, Teamwork, Effective communication, Innovation and Emotional intelligence, for the research the competencies developed by the Western Discount Bank are used - BOD, 2010, cited by Coste et al. (2017) and the team performance variable was measured using the dimensions proposed in the IMOI Model of the authors Ilgen, Hollenbeck, Johnson, and Jundt (2005). The results show that the company's employees have a high level of competences (95%) and a high level of performance (87.5%) and that there is a direct ( $r = .808$ ) and significant (sig., 000) correlation between the variables, determining that the labor competencies of the company's staff have a direct and positive impact on the performance of Mapfre's commercial teams, with customer orientation, teamwork and effective communication being the competencies that most influence the performance. Finally, the company is recommended to continue strengthening these labor competencies to maintain optimal performance levels of its commercial teams.

**Keywords:** Labor Competencies, Team Performance.

## I. Introducción

Las empresas hoy en día buscan ser competitivas, siendo un factor importante su capital humano, dado que son las personas que ofrecen los servicios y productos a los clientes y usuarios, es por ello que deben contratar y seleccionar a su personal que tengan ciertas competencias y conocimientos que conlleven a realizar desempeños óptimos.

Al respecto Manjarrez (2015) menciona que las competencias laborales marcan en la empresa moderna una visión de calidad signada por desempeños de equipos exitosos.

Por su parte Cristancho (2016) indica que, a raíz de ello, surgen y se valoran las competencias que identifica si el colaborador tiene en claro las funciones que se le atribuye, cómo las desarrolla, nivel de conocimiento, modo en el que ejerce la práctica con sus conocimientos y qué tanto aporta su desempeño para contribuir al cumplimiento de las metas empresariales.

Desde la perspectiva de poder reflejar los desempeños exitosos, y consolidar aquellas competencias se debe generar un componente como la sinergia que vincula al trabajo en equipo, y que posiciona como uno de los principales atractivos para los directivos de las organizaciones, generando un desempeño superior (Malpica et al., 2014). Es decir, si un equipo se conforma por el talento correcto, se afianza un buen desempeño de equipos alcanzaría resultados extraordinarios. Todos los miembros del equipo deben tener muy claro cuál es el objetivo a alcanzar siendo productivos cuando se delega tareas complejas. (Co Active, 2019).

A finales del 2019, se produce en China una pandemia denominada Covid-19 y que, a inicios del año 2020, llega al Perú, obligando a las empresas y a las personas a reinventarse, es decir que esta situación planteó un futuro diferente para el empleo en la región; el mundo laboral cambió drásticamente y los trabajadores, emprendedores y empresas tuvieron y tendrán que seguir adaptándose (Amaral et al, 2020).

No obstante, cuando esta coyuntura vuelva a su normalidad y la actividad económica recupere su ritmo, solo los profesionales que hayan sabido adaptar sus perfiles y competencias a las nuevas demandas podrán seguir teniendo desempeños óptimos (Equipos y Talentos, 2021).

En ese sentido tras el Covid-19, hay competencias que se van a valorar más, destacando las competencias digitales, la capacidad de adaptación que refiere a que tenemos que aprender a reinventarnos, la inteligencia emocional, es decir contar con un buen equilibrio emocional, a la vez creatividad e innovación, se necesita personas que aporten visiones nuevas y que hagan crecer al equipo (IMF Business School, 2020).

La investigación busca aportar el impacto que tiene el desempeño de los equipos comerciales, el tener colaboradores con las competencias adecuadas que contribuyan a lograr

los resultados, basados en el Modelo IMO, el cual contempla tres grandes dimensiones como es Formación, Funcionamiento y Refinamiento, elementos importantes que contribuyen al desempeño de los equipos comerciales con sus respectivos indicadores como la planificación, confianza, estructura, vinculación, adaptación, aprendizaje, tensiones interpersonales, fallas en las tareas, interés de permanencia. Es importante indicar que, al momento de realizar la investigación, una de las limitaciones fue que no existen muchas investigaciones que estudien las variables competencia laborales y desempeño de equipos comerciales (Ilgen et al, 2005).

En la aseguradora Mapfre empresa multinacional presente en los cinco continentes en más de 100 países, existen buenas relaciones interpersonales sin embargo tienen puntos por mejorar, como es un mejor reclutamiento por perfil de competencias laborales, mejor selección, mejor capacitación, desarrollo constante de agentes. En Mapfre cuentan actualmente con 40 colaboradores comerciales en Chiclayo; luego de entrevistar al gerente, se determinó que los agentes que ingresan no todos cumplían con las competencias requeridas. Es ahí donde el agente no cumple con un desempeño óptimo, no ascienden de categoría, sus competencias son bajas, cuando están frente a un prospecto no descubren todas las necesidades de sus futuros clientes trayendo consigo bajas remuneraciones, rotación de personal por ende bajo desempeño.

Sin embargo, debido a la crisis económica generada por la pandemia la empresa pasa por un proceso de reestructuración haciendo que la mayoría de empleados con una evaluación de desempeños baja y de acuerdo al nivel de éxito de cada colaborador. Las categorías de Inactivo y baja Producción fueron retirados de la empresa dado que no tenían éxito y venían consecuentemente con bajos resultados por falta de competencias laborales, quedando el personal más capacitado y con mayores habilidades de las categorías: Agente Promedio, Productivo, Exitoso y Top demostrando que cuentan con un nivel de éxito dentro de la compañía.

Por lo antes mencionado, en la investigación se ha formulado la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto de las competencias laborales en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2021? Para responder a la formulación del problema, se estableció como objetivo general: Determinar el impacto de las competencias laborales en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2021 y; sus respectivos objetivos específicos: Determinar el nivel de las competencias laborales de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2021; Determinar el nivel de desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2021.

La investigación contó con un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo con un nivel explicativo, diseño no experimental. La medición es a través de un cuestionario y con un

procesamiento estadístico se logra probar la influencia de la variable independiente en la dependiente.

## **II. Marco teórico**

### ***Antecedentes***

Benlochpiquer (2019) determinó la relación entre el programa de capacitación y su relación con el desarrollo de competencias laborales de asesores de ventas vía telemarketing, el estudio fue de descriptivo correlacional, la muestra estuvo conformada por 57 asesores de ventas, concluyendo que existe una relación directa entre el programa de capacitación con las capacidades cognitivas, técnicas y las actitudinales.

Ochoa (2018) en la investigación “El desarrollo de competencias laborales: una estrategia clave para el crecimiento de la productividad en la organización”. Tuvo como objetivo: Identificar la importancia que tiene el desarrollo de competencias laborales para el incremento de la producción en la organización. La investigación fue de tipo descriptivo y analítica. Los resultados denotaron que las competencias laborales se han transformado en la ventaja competitiva de la productividad de las organizaciones e igualmente para los trabajadores, de tal manera que si existe un buen desempeño y cumplimiento de logros que lleven al crecimiento de la organización el trabajador debe continuar con esta contribución siempre con la convicción de lograr cambios donde se refleje la eficiencia y eficacia en el puesto de trabajo.

Córdova y Maldonado (2017) realizaron la investigación que tuvo como principal objetivo analizar si en el mercado laboral existe Millennials con las competencias requeridas para convertirse en el futuro líder disruptivo que logre la transformación digital y cubra las necesidades de las compañías de seguros de Lima Metropolitana, la investigación fue exploratoria y descriptiva, la muestra estuvo conformada por 383 millenials, en el estudio concluyen que solo 9 personas cumplieron con las 9 competencias para un trabajador; la totalidad de encuestados y la competencia con mayor frecuencia de respuesta por parte de los encuestados fue 83 Disposición para aprender. Por lo tanto, existen personas en el mercado laboral que cumplen con las competencias para un futuro líder en transformación digital.

Coste, et al (2017) en el artículo “Competencias laborales en el Banco Occidental de Descuento”, identificó las competencias genéricas del personal de la Organización, el estudio fue descriptivo, no experimental, como instrumento aplicó un cuestionario y entre los resultados determinaron que las principales competencias que debe tener un colaborador de servicio son

la orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional y toma de decisiones.

Armán et al (2017) en el artículo “Las competencias laborales del cargo del agente de extensión agraria”. Se utilizó un tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental y transversal. Concluye que, el perfil del cargo del agente de extensión agraria tiene sus funciones definidas, pero no se tienen identificadas las competencias laborales para este cargo, lo que demuestra como consecuencia una deficiente gestión de los recursos humanos. Se determinaron 11 competencias para el cargo del agente de extensión agraria, las principales fueron; comunicación y aptitud verbal, orientación al servicio y trabajo en equipo.

Linares (2017) en la investigación “Gestión por competencias y evaluación del desempeño de equipos en la empresa maestro Perú Arequipa-Lambramani”. Tuvo como objetivo: Evaluar la gestión por competencias y determinar el nivel de desempeño laboral. La investigación fue de nivel básico con un diseño no experimental y corte transversal. Se utilizaron las técnicas de observación y encuesta con su instrumento guía de observación y cuestionario. La muestra estuvo integrada por 260 clientes. Los resultados obtenidos fueron que el promedio general de 3.23, puntaje que permitirán comprobar el estado actual de la empresa.

Herrera (2016) en la investigación “La importancia de la formación en competencias laborales en los administradores de empresas para acceder al mercado laboral colombiano”. Tuvo como objetivo: Identificar el modo de formación más eficaz que deberían obtener los administradores para la contribución al desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas y señalar las competencias laborales solicitadas. La investigación fue de tipo descriptivo. Se utilizaron las técnicas de encuesta con su instrumento cuestionario. Los resultados resaltan a las competencias como las que más requieren los empresarios colombianos, pues se traducen en el logro de las metas y el crecimiento de su competitividad en los sectores, según correspondan.

Herrera (2015) en la investigación “Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango”. Tuvo como objetivo: Determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas como base para la productividad. La investigación fue de tipo descriptivo y exploratoria. Se utilizó la encuesta con su instrumento cuestionario. La muestra fue de 25 personas. Los resultados determinan que los trabajadores tienen competencias con datos estadísticos altos, traducidos y denotados en la productividad del indicador Ser, actitudes que permiten desarrollar funciones encargadas; por otro lado, el dato más débil se encuentra en el saber, donde se encuentran los conocimientos que el vendedor debe tener para desarrollar sus funciones.

Sila y Bozo (2015) en el artículo “Competencias gerenciales y desempeño de equipos en empresas aseguradoras”. Concluye que, al abordar las competencias, se determinan que están presentes la comunicación, trabajo en equipo, capacidad para planificar y organizar, capacidad para dar cuenta y creatividad, lo cual imprime habilidad en los gerentes para comunicarse en la organización, trabajar en forma colaborativa, plantearse metas y planificar los cursos de acción para consolidarlas, cumplir con los compromisos asumidos y desarrollar acciones constructivas para responder a los intereses de la empresa.

### ***Bases teóricas***

#### **Competencias laborales**

Según López (2007) el enfoque de competencias inicia en el año 1986, Reino Unido, luego Australia (1990) y México (1995), por medio de políticas con la finalidad de la consolidación de los sistemas de elaboración, formación y certificación de competencias, y poder así generar competitividad en los diversos sectores. La conceptualización de la competencia laboral se contrastó inicialmente en los países manufactureros debido a la necesidad de formar personas para su fácil adaptación a las innovaciones y a la demanda de un nuevo mercado laboral. De igual forma, en los países en desarrollo, su diligencia estuvo ligada al progreso de los sistemas de formación para llegar a un mejor equilibrio entre las necesidades de las personas, empresa y sociedad. resumir lo revisado en libros, artículos científicos, comunicaciones verbales y/o alguna otra fuente con información que se relaciona directamente al tema de la investigación.

#### **Tipologías y clasificaciones de competencias laborales**

Según Gil (2007) son cuantiosas las tipologías y distribuciones de competencias laborales, como son las generales y las específicas.

### Competencias generales:

Elaboradas por diversos autores, donde se tiene como meta introducir algunas que mayormente se le considera como las necesidades procedentes del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) agrupa seis elementos de competencias generales como se detallan en la Tabla 1.

*Tabla 1 Clasificación de las competencias laborales generales*

<b>Grupos</b>	<b>Competencias genéricas</b>
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultados
	Atención al orden, calidad y perfección
	Espíritu de iniciativa
Competencias de ayuda y servicio	Búsqueda de la información
	Sensibilidad interpersonal
	Orientación al cliente
Competencias de influencia	Persuasión e influencia
	Conciencia organizativa
	Construcción de relaciones
Competencias directivas	Desarrollo de los otros
	Actitudes de mando
	Trabajo en grupo y cooperación
	Liderazgo de grupos
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico
	Pensamiento conceptual
	Capacidades técnica, profesionales y directivas
	Autocontrol
Competencias de eficacia personal	Confianza en sí mismo
	Flexibilidad
	Hábitos de organización

Fuente: Spencer y Spencer (1993)

### Competencias específicas:

Se toma en cuenta el vínculo entre las competencias y puestos de trabajo concisos, variando en relación de los distintos puestos estimados en una organización y acorde también con las funciones y tareas concretas atribuidas para sí. Es así que Hooghiemstra (1992) proponía una lista de competencias genéricas distinguiendo entre diversos niveles de responsabilidad, luego de que establecía un proceso para determinar el perfil de competencias concretas.

*Tabla 2 Competencias generales según puesto ocupado*

Puesto	Competencias
Ejecutivos	Razonamiento estratégico
	Liderazgo de cambio
	Gestión de relaciones
	Flexibilidad
Directores	Introducción del cambio
	Sensibilidad interpersonal
	Delegación de responsabilidades
	Trabajo en equipo
	Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	Flexibilidad
	Motivación para buscar información y capacidad de aprender
	Orientación al logro
	Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo
	Colaboración en grupos multidisciplinarios
	Orientación hacia el cliente

Fuente: Hooghiemstra (1992)

### Dimensiones de las competencias laborales

Para la investigación se utilizan las competencias desarrolladas por el Banco Occidental de Descuento – BOD, 2010, citado por Coste et al. (2017) quien dispone un diccionario de competencias explicando seis competencias generales relativas.

#### Competencia de orientación al cliente

Capacidad de escuchar, entender, y atender de forma oportuna al cliente, y de cubrir sus necesidades satisfactoriamente, las antedichas y las que no, de igual manera. Desarrollo constante de una actitud anticipatorio y con iniciativa antes las necesidades del consumidor y el manejo de soluciones factibles.

**Competencia de trabajo en equipo**

Capacidad de ser partícipe de la realización de una meta en conjunto, sometiendo los intereses individuales a las metas colectivas de un equipo.

**Competencia de comunicación efectiva**

Estimula a trasladar información, apreciando otras contribuciones, transfiere información significativa referente al trabajo, demuestra naturalidad verbal, vocabulario apropiado, pertinencia en la comunicación y la particularidad en la expresión de sus sentimientos.

**Competencia de innovación**

Capacidad de crear soluciones innovadoras y distintas para la resolución de problemas o diversos contextos en el puesto, en la empresa, con clientes respetando los procedimientos determinados.

**Competencia de inteligencia emocional**

Capacidad de control de emociones y evitar reacciones impertinentes ante pugnas, obstáculos u discrepancia en situaciones complicadas, generadas por el equipo, los de mayor rango o los clientes.

**Competencia de toma de decisiones**

Capacidad de elegir adecuadamente la(s) alternativa(s) consideradas de mayor beneficio para la organización, ante cualquier situación.

**Desempeño de equipos**

El tema de investigación de los equipos empezó en los años 80; según Fiore y Salas (2002) mencionan que, para enfrentar las tareas y las actividades, forman equipos de trabajo, el argumento principal es que un equipo al ser un conjunto de personas toma mejores decisiones y logra mejores desempeños que una sola persona.

Existen algunas características importantes que se les atribuye a los equipos de trabajo, entre las que se encuentran el tener un objetivo en común, existe una interacción social entre todos, pueden realizar tareas importantes y complejas, tienen una estructura con roles, actividades y responsabilidades definidas y se complementan entre sus integrantes, generando sinergia.

Por su parte Mohammed y Angell (2004) indican que cuando se implementan grupos o equipos de trabajo favorece diversos factores como la adaptación entre sus miembros que conlleva a un mejor rendimiento.

A partir de la década de los 90, hubo una transición en la forma de trabajo de los equipos, lo que generó la transición a diferentes modelos, como el modelo I-P-O, que se centraba en los procesos conductuales, métodos de trabajo y distribución de tareas; pasando luego a un modelo de innovación como el Modelo IMOI, el cual se enfoca en los denominados “mediadores

emergentes” donde el equipo agrega valor al trabajo que desarrollan, se comparte el liderazgo y se generan cambios para lograr resultados. Ainhoa (2015).

Por su parte Ilgen, Hollenbeck, Johnson, y Jundt (2015), indican que el modelo IMOI presenta dos fases bien definidas (formación y funcionamiento). En la fase de formación, se busca que los equipos sean viables, es decir asegurar que tengan éxito y en la fase de funcionamiento se busca la innovación en el trabajo, desarrollando mediadores emergentes grupales.

En la investigación se hace énfasis en el Modelo IMOI, debido a que los equipos de la empresa Mapfre buscan agregar valor a las personas y generar rentabilidad a la empresa.

### **Dimensiones de Los Desempeños de equipos.**

Ilgen et al (2005), menciona a los siguientes:

## **FORMACIÓN**

### **Confianza**

Para que los miembros del equipo confíen en el equipo, deben sentir que (a) el equipo es competente suficiente para cumplir su tarea (en la literatura que revisamos, esto se expresa en términos de construcciones como potencia, eficacia colectiva, eficacia grupal y equipo confianza), y (b) que el equipo no dañará al individuo o sus intereses, a lo que nos referimos como seguridad. La potencia es la creencia colectiva de los miembros del equipo de que pueden ser efectivos. Además de confiar en la competencia del equipo, las personas también deben confiar en las intenciones del miembro. Ella definió la seguridad psicológica como "una creencia compartida de que el equipo está seguro para la toma de riesgos interpersonales

### **Planificación**

Pasar del ámbito afectivo al conductual, en las primeras etapas del equipo. El desarrollo de una variable mediadora clave que explica el éxito y la viabilidad es el grado en que el equipo llega a un plan inicial efectivo de acción conductual. La planificación efectiva tiene dos componentes relacionados, pero distintos. El equipo necesita recopilar información que esté disponible para los miembros del grupo y / o sus circunscripciones. El grupo debe evaluar y usar esta información para llegar a una estrategia para cumplir su misión. Un mejor desarrollo de la estrategia condujo a mayores niveles de intercambio de información no solicitada, modelos mentales de equipo más desarrollados, y mayor rendimiento durante situaciones de alta carga de trabajo. Los equipos que enfrentaron obstáculos para el logro de objetivos, los que tenían más probabilidades de superar los problemas fueron aquellos que anticiparon problemas de antemano y tenía planes de contingencia establecidos desde el principio.

## **Estructura**

La estructuración se refiere al desarrollo y mantenimiento de normas, roles y patrones de interacción en los equipos. La atención se centra en el conocimiento colectivo sobre lo que tienen en común. La coordinación y la comunicación median la relación entre el modelo mental del equipo y el equipo actuación.

En estructuras divisionales, miembros del equipo tienen amplios roles y recursos y son agrupados, mientras que los miembros del equipo en una estructura funcional, cada uno tiene roles específicos muy estrechos y agrupados por recurso o tarea. Los resultados sugirieron que los diferentes tipos de estructuras de roles son mejores adecuados para diferentes tipos de ambientes. Se pensaba que las estructuras divisionales promover el desarrollo de modelos mentales de equipo más completos y estos modelos a su vez condujeron a un mejor rendimiento en entornos aleatorios. Por otro lado, las estructuras funcionales deberían promover el desarrollo de transacciones memoria, lo que conduce a un mayor rendimiento en entornos predecibles.

## **FUNCIONAMIENTO**

### **Vinculación**

La vinculación refleja los sentimientos afectivos que los miembros del equipo tienen entre sí y el equipo. El vínculo va más allá de la confianza y refleja un fuerte sentido de relación y un deseo permanecer juntos, tal vez extendiéndose más allá del contexto actual de la tarea. Hemos puesto estudios que examinaron construcciones tales como la cohesión grupal, la viabilidad del equipo, las relaciones sociales integración, satisfacción con el grupo, ajuste persona-grupo y compromiso del equipo bajo este encabezado porque comparten un núcleo común que se ocupa de la fuerza del apego emocional y afectivo del miembro al colectivo más grande, porque lleva tiempo unirse al equipo ocurrir, sus efectos típicamente se observan no en la fase formativa temprana sino en la etapa de funcionamiento más maduro.

Algunas diferencias demográficas, como la raza / etnia, eran mucho más importante en relación con la edad o el género a la hora de predecir la satisfacción con el equipo e incluso dentro de las categorías de raza / etnia, era crítico para distinguir entre diferentes grupos minoritarios (afroamericanos versus Hispano); sin diferenciación, se pierde mucha previsibilidad. Todo esto sugiere que la construcción simple, no delineada de diversidad que no refleja el aspecto específico de la diversidad incorporado en el grupo tiene poco poder predictivo o explicativo. Otros han desafiado la noción de que la diversidad es un continuo significativo, y propuso que los extremos opuestos de la escala son cualitativamente, no

cuantitativamente, diferente. La clave para la unión del equipo estaba desarrollando una cultura única dentro del equipo, y esto fue promovido por cualquier composición homogénea o composiciones altamente heterogéneas. Lo peor fueron composiciones moderadamente heterogéneas que crearon subgrupos o miembros simbólicos. También altos niveles de heterogeneidad podrían ser propicios para desarrollar equipos cohesivos. Entre la diversidad a nivel de superficie, que se ocupa de las diferencias demográficas, y la diversidad a nivel profundo, que trata las diferencias en actitudes y valores, y demostró que la importancia de cada uno variaba con el tiempo. La diversidad a nivel de superficie fue más crítica al principio, pero su influencia dio paso a la influencia a nivel profundo en las etapas posteriores del desarrollo del grupo. Entre categoría social (demográfica), valor, y diversidad informativa, y reportaron resultados similares. En el transcurso del equipo desarrollo, la diversidad de valores tuvo un efecto mucho más perjudicial en el compromiso al equipo en relación con la diversidad de la categoría social.

La cohesión social era más alta cuando los equipos tenían un alto grado de amabilidad, extraversión, y alta estabilidad emocional. Sin embargo, la variación en la amabilidad perjudica la cohesión, la varianza en la extraversión promovió la cohesión y la varianza en la estabilidad emocional no estaba relacionado con la cohesión. Claramente, uno debe ir más allá de las características demográficas y las hipótesis simples y continuas con respecto a la homogeneidad cuando se trata de comprender las complejidades de cuándo y por qué los equipos se unen, aunque no mostró explícitamente por qué los equipos tienen una alta amabilidad, la estabilidad emocional y la extraversión (y la varianza en la extraversión) fueron más capaces para unirse, se demostró que los equipos inter funcionales crean estrés, lo que en a su vez disminuye la cohesión. Los equipos con alta estabilidad emocional pueden resistir este estrés mejor que los equipos que son bajos en este rasgo se mostró que otro La clave para gestionar equipos multifuncionales es producir un debate efectivo, que es probable que sea difícil de lograr en equipos introvertidos o en equipos en los que todos los miembros son altos en extraversión y por lo tanto luchan por "tiempo aire". Finalmente, la velocidad con la que los equipos demográficamente heterogéneos. Las normas cooperativas desarrolladas fueron el mejor predictor de su viabilidad eventual, y Esto probablemente se relaciona estrechamente con el nivel y la variabilidad de la amabilidad.

La retroalimentación del desarrollo cara a cara de los pares podría reducir drásticamente el conflicto, especialmente si esta retroalimentación es entregada en el momento apropiado (en el punto medio del proyecto). Los líderes que promueven la justicia procesal y aplican las reglas consistentemente pudieron minimizar el conflicto de relación.

## **Adaptación**

La mayoría de la literatura reciente que revisa sobre procesos conductuales de la adaptación se divide en dos subcategorías distintas, una de las cuales trata el desempeño en contextos rutinarios versus novedosos, y la segunda trata de manera más restringida con un aspecto específico de adaptabilidad de compartir la carga de trabajo en forma de conductas de ayuda o conductas de respaldo.

El rendimiento en condiciones de rutina contra novedades en un entorno de laboratorio controlado. Los equipos con niveles medios más altos de capacidad cognitiva y apertura a la experiencia mejoraron cuando el entorno de la tarea cambió. Los aspectos del entrenamiento del equipo en lugar de la composición del equipo. Usando un estudio de laboratorio simulación, se descubrió que la capacitación tenía como objetivo aumentar la capacidad del equipo para comunicarse e interactuar, así como expandir la comunicación de los líderes. También la mejora de la adaptabilidad del equipo, la velocidad con la que los equipos reconocieron que el entorno ha cambiado también se demostró que es críticamente importante para mejorar adaptabilidad. Metodológicamente, la observación de los equipos a lo largo del tiempo fue crítica; la adaptación se habría perdido con auto informes retrospectivos. Era el momento de los comportamientos, no los comportamientos de ellos mismos, eso fue crítico.

La velocidad con la que los equipos reconocían la necesidad de cambio estuvo relacionada con la cantidad de "interrupciones" que las causaron para "detenerse y pensar" sobre sus procesos mientras participan en la tarea. Además, instrucciones específicas para los miembros del equipo para formular preguntas ayudó a la adaptación, pero lo hizo menos cuando los miembros del equipo tenían una historia previa de trabajar juntos. En equipos familiares, la imposición de una intervención externa interrumpió los roles establecidos que ya contenían disposiciones para las interrupciones de tareas. Este efecto es similar al observado por la retroalimentación sobre el deterioro del rendimiento no era suficiente para lograr que los equipos, involucrados en sus rutinas de comportamiento, cambien radicalmente sus procesos.

La ayuda y compartir la carga de trabajo es un aspecto específico de la adaptación que tiene recibido una gran atención recientemente es el grado en que los miembros del equipo compartir activamente su carga de trabajo, ayuda o respaldarse mutuamente cuando se enfrentan a altas demandas. Las virtudes de compartir la carga de trabajo son una de las razones fundamentales detrás de adoptando estructuras basadas en equipos.

## **Aprendizaje**

El aprendizaje es a menudo un precursor cognitivo de la adaptación. Los estudios revisados aquí se centran principalmente en los cambios en la base de conocimiento del equipo, en lugar

de los cambios de comportamiento que pueden o no derivarse de dicho aprendizaje. Dentro de esta categoría, la mayoría de la literatura reciente que revisamos se divide en dos subcategorías distintas: (a) aprender de los miembros del equipo que son minorías (definidas de muchas maneras diferentes) y (b) aprender quién es el mejor miembro del equipo para tareas específicas y capitalizar en este conocimiento.

Aprendiendo del mejor miembro del equipo, además de aprender de los miembros de las minorías, los equipos también necesitan aprender de sus miembros en diferentes circunstancias y luego usar este conocimiento para mejorar el rendimiento y expandir conocimiento de otros miembros del equipo. De hecho, aunque se ha escrito mucho sobre el valor del intercambio de información y la discusión grupal para promover el desempeño.

## **REFINAMIENTO**

Los grupos y equipos en contextos organizacionales se disuelven por muchas razones. El final puede ser planificado, como es el caso de los equipos de trabajo o tripulaciones, o no planificado, como en el colapso debido a tensiones interpersonales, fallas en las tareas o muchas otras razones, incluidas la pérdida de interés de los miembros por permanecer juntos. Sin embargo, en tres fases de los equipos en nuestro marco. Esto es algo sorprendente dada las múltiples declaraciones teóricas que enfatizan esta fase en la vida de un equipo. Varios modelos de etapas del desarrollo del equipo han abordado los procesos de acabado, llamando al aplazamiento de la etapa final, decadencia o terminación. Aunque otros modelos de equipo han evitado la noción de equipos que progresan de manera predecible a través de etapas, también han tratado teóricamente con procesos de acabado, refiriéndose a la fase como finalización, transición y metamorfosis. Claramente, porque muchos ven el declive y eventual.

La separación de los miembros para ser una fase importante en el ciclo de vida de los equipos, mucho se necesita más trabajo empírico en esta fase final.

## **Hipótesis**

El impacto de las competencias laborales es significativo en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2019.

### **III. Metodología**

#### ***3.1. Tipo y nivel de investigación***

Se debe explicar cómo se ejecutó la investigación. De acuerdo al enfoque debe comprender: tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población muestra, muestreo, criterios de selección, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, plan de procesamiento y análisis de datos, matriz de consistencia, consideraciones éticas.

#### ***3.2. Diseño de la Investigación***

La presente investigación es de tipo diseño no experimental.

#### ***3.3. Población, muestra y muestreo***

La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores del área comercial de la empresa Mapfre Chiclayo; constituyendo un muestreo de tipo censal.

#### ***3.4. Criterios de selección***

Se consideró a los 40 colaboradores comerciales de la ciudad de Chiclayo agentes de diferentes rangos como agentes comerciales, profesionales, senior, master y vip. debido a la crisis económica generada por la pandemia la empresa pasa por un proceso de reestructuración haciendo que la mayoría de empleados con una evaluación de desempeños baja y de acuerdo al nivel de éxito de cada colaborador. Las categorías de Inactivo y baja Producción fueron retirados de la empresa dado que no tenían éxito y venían consecuentemente con bajos resultados por falta de competencias laborales, quedando el personal más capacitado y con mayores habilidades de las categorías: Agente Promedio, Productivo, Exitoso y Top demostrando que cuentan con un nivel de éxito dentro de la compañía.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 3 Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión		Indicador	Técnica e instrumento	
Competencias laborales		Orientación al cliente	Capacidad de escuchar, entender, y atender	Encuesta - Cuestionario	
			Persuasión al Cliente		
			Búsqueda de soluciones viables		
		Trabajo en equipo			Habilidad para trabajar en equipo
		Comunicación efectiva	Fluidez verbal y riqueza de vocabulario		
			Comunicación clara		
		Innovación			Ideas de mejora
		Inteligencia emocional			Equilibrio emocional
		Toma de decisiones			Capacidad de elegir
Desempeño de los equipos		Formación	Confianza		
			Planificación		
			Estructura		
		Funcionamiento	Vinculación		
			Adaptación		
			Aprendizaje		
		Refinamiento	Tensiones interpersonales		
	Fallas en las tareas				

### 3.6. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario.

En la variable competencias laborables se utilizó un cuestionario que consta de 24 ítems, para medir dicha variable se efectuó como fiabilidad el coeficiente de alfa de Cronbach, aplicado a la encuesta, obteniendo un valor de ,883 indicando que el instrumento es confiable.

En la variable desempeño de equipos se utilizó un cuestionario que consta de 19 ítems medida en una escala de Likert de 5 niveles: 1= Nunca; 2= Casi nunca; 3=Algunas veces;4= Casi siempre y 5= Siempre. Para medir esta variable se efectuó como fiabilidad el coeficiente de alfa de Cronbach, aplicado a la encuesta obteniendo un valor de ,939 indicando que el instrumento es confiable.

#### ***VI. Competencias Laborales***

*Tabla 4 Confiabilidad del cuestionario sobre Competencias Laborales.*

Cronbach's Alpha	N of Ítems
.883	24

#### ***V2. Desempeño de equipos***

*Tabla 5 Confiabilidad del cuestionario sobre Desempeño de Equipos.*

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	19

### 3.7. Procedimientos

La aplicación de la encuesta se adaptó a la virtualidad, utilizando google forms, el link de la encuesta fue compartido a través de medios electrónicos virtuales por e-mail y WhatsApp permitiendo la recolección al 100% de los datos para su análisis a cada colaborador.

### ***3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos***

Las respuestas se descargaron en formato Excel y el procesamiento se realizó utilizando el software estadístico SPSS V.25.

Con la finalidad de obtener el nivel de competencias laborales y de desempeño de equipos, se utilizó la baremación (bajo, medio, alto) asimismo con la finalidad de determinar la influencia entre las variables, se realizó un análisis de regresión lineal, lo cual permitió identificar las dimensiones de las competencias laborales que tienen una mayor incidencia en el desempeño de los equipos comerciales de la empresa, finalmente se utilizó Regresión lineal y Correlación de Pearson.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 6 Operacionalización de Variables

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables / Dimensiones	Indicadores
¿Cuál es el impacto de las competencias laborales en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2019?	<p><b>Objetivo General</b> Determinar el impacto de las competencias laborales en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2020.</p> <p><b>Objetivo Específicos</b> 1. Determinar el nivel de las competencias laborales de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2020. 2. Determinar el nivel de desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2020. 3. la empresa Mapfre Chiclayo, 2020.</p>	El impacto de las competencias laborales es significativo en el desempeño de los equipos comerciales en la empresa Mapfre Chiclayo, 2020.	<b>Var. Indep. Competencias laborales</b>	
			Orientación al cliente	Capacidad de escuchar, entender, y atender Persuasión al cliente Búsqueda de soluciones viables
			Trabajo en equipo	Habilidad para trabajar en equipo
			Comunicación efectiva	Fluidez verbal y riqueza de vocabulario Comunicación clara
			Innovación	Ideas de mejora
			Inteligencia emocional	Equilibrio emocional.
			Toma de decisiones	Capacidad de elegir
			<b>Var. depen. Desempeño</b>	
			Formación	Confianza
				Planificación
				Estructura
			Funcionamiento	Vinculación
				Adaptación Aprendizaje
			Refinamiento	Tensiones interpersonales
Fallas en las tareas Interés de permanencia				
<b>Población, Muestra</b>	<b>Instrumentos recolección</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Técnicas estadísticas</b>	<b>Procesamiento</b>
<b>Población:</b> 40 trabajadores	Cuestionario	La aplicación de la encuesta se adaptó a la virtualidad, utilizando google forms, el link de la encuesta fue compartido a través de medios electrónicos virtuales por e-mail y WhatsApp permitiendo la recolección al 100% de los datos para su análisis a cada colaborador.	Regresión lineal y correlación de Pearson	Las respuestas se descargaron en formato Excel y el procesamiento se realizó utilizando el software estadístico SPSS V.25.

### **3.10. Consistencias éticas**

A todos los participantes de este estudio se le informo que los datos brindados por ellos serán protegidos, garantizando la confiabilidad y que la información brindada por ellos será utilizada únicamente con fines académicos.

## **IV. Resultados**

Los resultados muestran que en la empresa trabajan más mujeres (72.5%) que hombres (27.5%); el rango de edad de los colaboradores que más predomina (45%) es entre 26 a 35 años, seguida de los que tienen entre 36 a 45 años en un 35% y el resto tiene más de 46 años de edad, esto indica que el personal de MAPFRE es gente joven, quienes están dispuestos a sobresalir para tener mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización, lo que influye de manera positiva.

En cuanto a la carrera profesional de los colaboradores que más predomina es la carrera de administración (37.5%), seguida de contabilidad y derecho (10%) cada uno. Esto indicaría que el perfil profesional que está contratando en mayor porcentaje la compañía está relacionada a carreras empresariales, debido a que en la formación que reciben están implícitos ciertas competencias como la planificación, la comunicación y ventas.

En relación al tiempo de servicio, el 35% tiene menos de 01 año, sólo el 27.5% tiene más de 04 años de labor; este resultado indicaría que la empresa tiene personal nuevo en mayor porcentaje.

### **Competencias Laborales**

En relación a las dimensiones de las competencias laborales, en la cual los colaboradores indican que la orientación al cliente y trabajo en equipo, presentan un mayor porcentaje de opinión favorable, es decir que siempre se observa estas competencias; los colaboradores opinan que casi siempre existe comunicación efectiva, seguida de la dimensión innovación; sin embargo, la dimensión toma de decisiones presenta un mayor porcentaje de algunas veces, lo cual es importante en el desarrollo de la labor (ver Tabla 5).

Tabla 7 Resultados según dimensiones de la variable Competencias Laborales

<b>Dimensión</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Orientación al cliente</b>	0.0%	0.0%	0.0%	7.5%	92.5%
<b>Trabajo en equipo</b>	0.0%	0.0%	2.5%	32.5%	65.0%
<b>Comunicación efectiva</b>	0.0%	0.0%	25.0%	72.5%	2.5%
<b>Innovación</b>	0.0%	0.0%	2.5%	55.0%	42.5%
<b>Inteligencia emocional</b>	0.0%	0.0%	10.0%	42.5%	47.5%
<b>Toma de decisiones</b>	0.0%	0.0%	30.0%	65.0%	5.0%

Estos resultados coinciden con lo señalado por Coste, et.al (2017) que en su investigación determinó que en la orientación al cliente el 83,3% de colaboradores siempre está dispuesto a atender a todos los clientes, asimismo determinaron que el 75% siempre fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre las diferentes áreas; en cuanto a la comunicación efectiva, el 58,3% siempre poseen la habilidad de adaptar su manera de expresarse a situaciones diferentes; en relación a la innovación el 75% casi siempre contribuyen al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica. También el 66,67% casi siempre promueve dentro de su equipo el control de las emociones en situaciones de trabajo, por último, en relación a la toma de decisiones el 41,67% siempre orienta a sus colaboradores del proceso de toma de decisiones.

También los resultados coinciden con lo determinado por Córdova y Maldonado (2017) quienes menciona en su investigación de acuerdo a una entrevista realizada a un ejecutivo de MAPFRE, son cinco las competencias principales que un colaborador de esta empresa debe tener, los cuales son la capacidad para el trabajo en equipo, la generación de excelentes relaciones interpersonales, ser colaborativo, receptivo de feed back y tener la capacidad de mejorar. Sin embargo, indican que es importante que las empresas aseguradoras deben buscar desarrollar las competencias tecnológicas. Esto es importante porque se vive un momento

donde se hace necesario manejar de manera eficiente la tecnología para difundir servicios, llegar a un mayor número de potenciales clientes y con ello lograr una mayor captación de los mismos.

También Armán et.al. (2017), determinó que la comunicación, orientación al servicio y trabajo en equipo son importantes en el desarrollo de cualquier empresa y Herrera (2016) indica que, en Colombia, son las competencias genéricas las más preferidas por los empresarios para lograr metas y crecer de manera competitiva en los diversos sectores.

Con estos resultados se obtuvo que los colaboradores presentan un nivel alto de competencias laborales de 95%.

Estos resultados son muy positivos para el desarrollo y crecimiento de la empresa; de acuerdo con Ochoa (2018), que señala que las competencias laborales se han transformado en la ventaja competitiva de la productividad de las organizaciones igualmente para los trabajadores, lo que permitirá que la empresa continúe en constante crecimiento de manera eficiente; sin embargo, este valor difiere con el nivel encontrado por Flores (2018) que indicó un nivel medio de 78% de competencias laborales, sin embargo es necesario indicar que el contexto en el cual se ha desarrollado la investigación es diferente al presente estudio, dado que es una municipalidad, en la cual se prioriza el servicio al usuario, mientras que en la empresa Mapfre se prioriza la atención al cliente.

Es necesario precisar que para seguir fortaleciendo las competencias de los equipos comerciales de la empresa se debe seguir implementando un programa de capacitación, dado que tal como lo indica Benllochpiquer (2019), la capacitación mejora las capacidades cognitivas, técnicas y actitudes necesarias para lograr mejores resultados.

### **Desempeño de equipos**

Respecto a la variable desempeño de equipos, la investigación tomó como base el Modelo IMOI (Input, Mediator, Output, Input), propuesto por Ilgen; Hollenbeck; Johnson y Jundt (2005). Con este modelo se busca dar retroalimentación para la toma de decisiones en los equipos de manera permanente para mejorar.

Los resultados determinaron que la planificación es la dimensión que siempre está presente en los colaboradores en un 60%, esto indicaría que los equipos comerciales antes de iniciar cualquier actividad planifican sus metas y estrategias para lograrlo; también siempre está presente la confianza que debe existir en lograr la meta y la adaptación a las diversas circunstancias que se enfrentan día a día, y sobretodo hoy más que nunca con la presencia del COVID 19.

Asimismo, la vinculación entre todos y el respeto a la estructura del equipo incide en menor medida en el desempeño de los equipos comerciales; se puede evidenciar que las tensiones

interpersonales casi siempre se presentan, debido a que existen situaciones complejas en las cuales hay diferencia de opiniones entre los colaboradores que son solucionados en su momento.

*Tabla 8 Resultados de la variable Desempeño de Equipos*

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Confianza</b>	0,0%	0,0%	12,5%	52,5%	35,0%
<b>Planificación</b>	0,0%	0,0%	10,0%	30,0%	60,0%
<b>Estructura</b>	0,0%	0,0%	7,5%	40,0%	52,5%
<b>Vinculación</b>	0,0%	0,0%	5,0%	37,5%	57,5%
<b>Adaptación</b>	0,0%	0,0%	7,5%	55,0%	37,5%
<b>Aprendizaje</b>	0,0%	0,0%	12,5%	45,0%	42,5%
<b>Tensiones interpersonales</b>	0,0%	0,0%	12,5%	40,0%	47,5%
<b>Fallas en las tareas</b>	0,0%	2,5%	12,5%	47,5%	37,5%
<b>Interés de permanencia</b>	0,0%	7,5%	10,0%	45,0%	37,5%

## V. Discusión

### Nivel de Desempeño de equipos comerciales

En la investigación se determinó que los colaboradores presentan un nivel alto de Desempeño de equipos (87.5%).

Este resultado puede ser explicado, principalmente porque al momento de aplicar el estudio y por razones de situación coyuntural que se vive, la empresa ha realizado una evaluación de los mejores colaboradores y despedido a los colaboradores con un bajo nivel de desempeño. Quedándose los agentes con un nivel de éxito superior.

Este alto porcentaje se refleja en el cumplimiento de metas, buen servicio al cliente y un buen clima laboral interno; sin embargo este resultado es mayor al determinado por Flores (2018) quien en su investigación indicó un nivel alto de 64% de desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Lamas; pero es necesario indicar que el mencionado autor investigó en una institución pública a diferencia de la empresa en estudio que es privada; esta comparación nos indicaría que la empresa privada busca lograr mejores resultados mediante un adecuado desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

### Relación entre las variables

En la tabla 7, se presenta la correlación entre las variables de estudio.

Tabla 9 Correlación entre variables

		V2. Desempeño de equipos
V1. Competencias laborales	Correlación de Pearson	,807**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

La correlación entre las variables, indica que existe una relación directa ( $r = ,807$ ) y significativa (sig. ,000) entre las variables. Esto indicaría que existe una influencia directa de las competencias laborales en el desempeño de equipos es decir que mientras más altas sean las exigencias en el desarrollo de las competencias laborales en los trabajadores mejor será el desempeño de los equipos comerciales.

Este resultado no coincide por el valor encontrado por Ortíz (2016) ( $r = ,384$ ) el cual indicaría una baja correlación entre las variables y de acuerdo a Sila y Bozo (2015) las competencias centrales en empresas aseguradoras y que siempre están presentes son la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de planificar y organizar, creatividad; por lo que es necesario incidir en fortalecer estos aspectos que son importantes para tener desempeños óptimos de los equipos comerciales de MAPFRE.

Sin embargo, también es necesario indicar que la realidad en que se desenvuelven los colaboradores de la empresa hoy en día se ve limitada por que todas las coordinaciones sólo se realizan de manera virtual.

### Impacto entre las competencias laborales en el desempeño de los equipos comerciales.

Para encontrar los factores que tienen impacto en el desempeño de los equipos, se realizó un análisis de regresión.

El modelo de regresión lineal múltiple se estipula de la siguiente manera:

$$DE = \beta_1 CE + \beta_2 TE + \beta_3 OC + \beta_4 IE + \beta_5 I + \beta_6 TD + \varepsilon$$

Donde:

$DE =$  Desempeño de Equipos

$TD =$  Toma de Decisiones

$OC =$  Orientación al Cliente

$CE =$  Comunicación Efectiva

*TE = Trabajo en Equipo*

*IE = Inteligencia Emocional*

*I = Innovación*

$\varepsilon$  = *Término de perturbación*

Los coeficientes  $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_6$  son los estimadores de cada una de las variables independientes, y son aquellos valores que nos indican qué tanto impacto tienen en relación con la variable dependiente, que en este caso vendría a ser el Desempeño de los Equipos.

*Tabla 10 ANOVA del modelo*

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	13,515	6	2,253	13,310	,000 <sup>b</sup>
Residuo	5,585	33	,169		
Total	19,100	39			

En la tabla 8, el valor de la prueba F asciende a 13.310, y tiene un valor de significancia menor a 0.05, este resultado permite asegurar que los resultados son pertinentes.

*Tabla 11 Estimación del modelo de regresión múltiple*

	Coefic. no estand.		Coefic. estand.	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
Cons.	2,486	,300		8,298	,000
OC	1,307	,262	2,069	4,989	,000
TE	1,874	,290	3,061	6,456	,000
I	,470	,155	,712	3,041	,005
CE	1,996	,385	-3,164	-5,186	,000
IE	,762	,229	-1,209	-3,333	,002
TD	,422	,192	-,746	-2,193	,035

En la tabla 9, se estima el modelo de regresión lineal múltiple, donde se observa que todas las dimensiones (variables estimadas) son significativas ( $\text{sig.} < ,05$ ) y que tienen un impacto en el desempeño, sin embargo, es la comunicación efectiva, la competencia que más influye en el

desempeño de los equipos, seguida del trabajo en equipo y la orientación al cliente en tercer lugar.

Esto implica que una buena comunicación entre todos contribuye a tener resultados positivos en el desempeño de los equipos comerciales de Mapfre.

## **VI. Conclusiones**

El personal de la empresa Mapfre, tiene un nivel alto (95%) de competencias laborales, siendo la orientación al cliente y el trabajo en equipo las competencias que más sobresalen, seguida de la comunicación efectiva, lo cual favorece el desarrollo de su labor.

El nivel de desempeño de los equipos comerciales de la empresa Mapfre es alto (87.5), debido a que antes de iniciar cualquier actividad planifican sus metas, tienen confianza, se adaptan y se vinculan respetando la estructura.

La competencia laboral del personal de la empresa tiene un impacto directo y positivo en el desempeño de los equipos comerciales de Mapfre, siendo la orientación al cliente, el trabajo en equipo la comunicación efectiva las competencias que más influyen en el desempeño.

## **VII. Recomendaciones**

A la gerencia de la empresa Mapfre se recomienda continuar capacitando y reforzando temas como orientación al cliente, trabajo en equipo y comunicación efectiva para mantener niveles altos de desempeño de equipos.

Dado el contexto actual se recomienda incluir también la dimensión tecnológica como una competencia para lograr óptimos desempeños de equipos.

Realizar investigaciones sobre el comportamiento de las variables en otros tipos de empresas, utilizando la misma metodología.

Formular propuestas para completar o mejorar la investigación, así como para incentivar la ejecución de otros proyectos de aplicación de los métodos y/o resultados obtenidos. Al igual que las conclusiones, las recomendaciones deben ser claras, breves y concisas sin profundizar en mayores detalles.

## VIII. Referencias

- Amaral et al. (2020). *Frente a COVID-19, desarrollar nuevas habilidades es más importante que nunca*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/frente-a-covid-19-desarrollar-nuevas-habilidades-es-mas-importante-que-nunca/>
- Andina. (2019). *El 85% del éxito laboral de los ingenieros depende de las habilidades blandas*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-85-del-exito-laboral-de-los-ingenieros-depende-de-las-habilidades-blandas>
- Andina. (2019). *Perú apunta a reconocer aprendizaje no formal de los trabajadores*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-apunta-a-reconocer-aprendizaje-no-formal-los-trabajadores-742486.aspx>
- Armán, R. et al. (2017). *Las competencias laborales del cargo del agente de extensión agraria*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6348231>
- Benllochpiquer Masías, B. S. (2019). *Programa de capacitación y su relación con el desarrollo de competencias laborales de asesores de ventas vía telemarketing*. Universidad Ricardo Palma. Obtenido de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3099/ADMT030\\_73184082\\_T%20BENLLOCHPIQUER%20MASIAS%20BRILLANTE%20SOL.pdf?sequence=1&iAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3099/ADMT030_73184082_T%20BENLLOCHPIQUER%20MASIAS%20BRILLANTE%20SOL.pdf?sequence=1&iAllowed=y)
- Canal N. (2020). *INEI: Más de 2,3 millones de personas perdieron sus empleos en Lima*. Obtenido de <https://canaln.pe/actualidad/inei-mas-23-millones-personas-perdieron-sus-empleos-lima-n417260>
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015*. Obtenido de [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel\\_Casa\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Casique, K. y Vinces, E. (2016). *El desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental asociación benéfica Prisma - Lima*. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1022/CASIQUE%20RAMIREZ%20KELLY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo y Barragan. (2019). *Análisis de las competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico*. Obtenido de

- [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.27%20An%C3%A1lisis%20de%20las%20competencias%20clave%20que%20favorecen%20e.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.27%20An%C3%A1lisis%20de%20las%20competencias%20clave%20que%20favorecen%20e.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. .
- Co Active. (2019). *COACHING CO-ACTIVO: COMPETENCIA LABORAL PARA EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO*. Obtenido de <https://mx.coactive.com/coaching-competencia-laboral/>
- Coste, H. y. (2017). *Competencias laborales en el banco*. Obtenido de <https://search.proquest.com/central/docview/1911616793/1977F536A85C4923PQ/1?accountid=14747>
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., & García, C. (2017). Competencias laborales en el Banco Occidental de Descuento. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*(36), 45-64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7159161>
- Cristancho, F. (2016). *¿Por qué debería evaluar las competencias laborales en su empresa?* Obtenido de <https://blog.acsendo.com/por-que-evaluar-competencias-laborales/>
- Cuesta, A. y Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/detail.action?docID=4823872>
- El Economista. (2018). *¿Existe capacitación laboral en América Latina?* Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/existe-capacitacion-laboral-en-america-latina>
- Equipos y Talentos. (2020). *Las competencias más demandadas después del Covid-19*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/04/16/las-competencias-mas-demandadas-despues-del-covid-19>
- Flores, C. (2018). *Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31573/flores\\_pc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31573/flores_pc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Obtenido de <https://search.proquest.com/central/docview/1112272918/fulltextPDF/7B2E1ECD76D844A4PQ/12?accountid=14747>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- Herrera, J. (2016). *La importancia de la formación en competencias laborales en los administradores de empresas para acceder al mercado laboral Colombiano*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14224/HerreraNu%F1ezJuanMiguel2016.pdf?sequence=1>
- Ilgen, D. R. et al. (2005). *TEAMS IN ORGANIZATIONS: From Input-Process-Output Models to IMOI Models*. Obtenido de <https://scihub.tw/http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- IMF Business School. (2020). *Competencias que van a ser más valoradas tras el Covid-19*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/competencias-que-van-a-ser-mas-valoradas-tras-el-covid19/>
- Le Boterf, G. . (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Linares, J. (2017). *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa-Lambramani*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3379/IIIihujl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, M. P. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?docID=3195521&ppg=1&query=COMPETENCIAS%20LABORALES>
- Malpica et al. (2014). *Equipos de trabajo de alto desempeño*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Manjarrez, B. (2015). *La importancia de las competencias en el mundo laboral*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-competencias-en-el-mundo-brenda-manjarrez>
- Moreno, C. H. (2017). *Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica*. Obtenido de [competencias-laborales-eje-fundamental-la-profesionalizacion-los-servidores-publicos-iberoamerica/](https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf)
- Ochoa, D. (2018). *El desarrollo de competencias laborales: una estrategia clave para el crecimiento de la productividad en la organización*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17643/OchoaRiveraDiana>

Yaneth2018.pdf;jsessionid=04EABEE0C132DD4261BCAA48B0AC623A?sequence=1

- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)
- Ortíz, C. (2016). *Competencia laboral y desempeño laboral en el personal del servicio de laboratorio clínico en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, 2016*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12572/Ortiz\\_HCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12572/Ortiz_HCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pierce, L. (2018). *Las competencias laborales que se requerirán en el futuro*. Obtenido de <https://www.lampadia.com/opiniones/leslie-pierce/las-competencias-laborales-que-se-requeriran-en-el-futuro/>
- Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sila, M. y Bozo, R. (2015). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430951>
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Viles, E. et al. (2013). *Herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo*. Obtenido de <https://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.3926/ic.399>

## **IX. Anexos**

### **ANEXO 1. CUESTIONARIO. VARIABLE COMPETENCIAS LABORALES**

Instrumento validado por el artículo científico Occidental de Descuento – BOD, 2010, citado por Coste et al. (2017)

#### **Escala de Likert**

1 = Nunca; 2 = Casi nunca; 3 = Algunas veces; 4 = Casi siempre y; 5 = Siempre

#### **ENCUESTA**

1. Edad:
2. Genero:
3. Profesión:
4. Categoría del Agente:
5. Tiempo en la Compañía:

## ENCUESTA

Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>Orientación al cliente</b>					
Se esfuerza por escuchar y entender activamente las necesidades del cliente.					
Está dispuesto a atender a todos los clientes sin importar su condición de ser cliente externo o interno.					
Promueve la creación de relaciones a largo plazo con sus clientes.					
<b>Trabajo en equipo</b>					
Considera que su trabajo Individual contribuye a los esfuerzos del equipo.					
Valora usted las ideas y experiencias de otros durante el desarrollo de sus actividades.					
Buscas alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales.					
Fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre sus compañeros de trabajo.					
<b>Comunicación efectiva</b>					
Usted deja de compartir información que puede ser de alta importancia para el resto del equipo.					
En la transmisión de ideas, difunde información pertinente entre sus pares y jefes.					
Posee la habilidad de adaptar su manera de expresarse a situaciones diferentes.					
Maneja reglas de comunicación al transmitir sus ideas					
<b>Innovación</b>					
Trabaja sobre iniciativas e innovaciones de otros miembros de su equipo.					
Contribuye al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica.					
Usa herramientas especializadas para desarrollar sus nuevas ideas cuando la situación lo amerite.					
Asume nuevos retos para resolver problemas de manera concreta.					
Desarrolla un entorno dentro de la organización, donde se promueva la creatividad para mejorar el desempeño de la organización.					
<b>Inteligencia emocional</b>					
Contribuye a minimizar el riesgo para que sus compañeros de trabajo no pierdan el control de sus emociones en situaciones de alta presión.					
Promueve dentro de su equipo de trabajo el control de las emociones en situaciones adversas					
Incentiva a su equipo de trabajo a poner en práctica el control de sus emociones en función al cumplimiento de sus objetivos.					
Promueve que exista una cultura de prudencia y control de las emociones dentro de la institución.					
<b>Toma de decisiones</b>					
Deja a su supervisor todas las decisiones inherentes a su puesto.					
Es asistido para determinar que opción o método es aplicable en problemáticas o situaciones complejas					
Emplea datos comprobables para justificar la decisión ejecutada					
Es identificado como referente en la toma decisiones estratégicas de alto impacto para el banco con entidades internas y externas					

<https://search.proquest.com/central/docview/1911616793/1977F536A85C4923PQ/1?accountid=14747>

## ANEXO 2. CUESTIONARIO. VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS

Instrumento validado por el artículo científico de Ilgen (2005)

### Escala de Likert

1 = Nunca; 2 = Casi nunca; 3 = Algunas veces; 4 = Casi siempre y; 5 = Siempre

<https://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>

ÍTEM	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>Confianza</b>					
Aporto para que el equipo sea competente para cumplir la meta.					
Aporto para que el equipo no dañe mis intereses, brindando seguridad					
Aporto para que el equipo esté seguro para la toma de riesgos interpersonales.					
<b>Planificación</b>					
Aporto para que el equipo llegue con un plan inicial efectivo de acción conductual					
Aporto para que recopile información que esté disponible para los miembros del equipo.					
<b>Estructura</b>					
Aporto en el desarrollo y mantenimiento de normas, roles y patrones de interacción en los equipos.					
Aporto para que la atención se centre en el conocimiento colectivo.					
<b>Vinculación</b>					
Aporto para reflejar un fuerte sentido de relación y un deseo permanecer juntos.					
Aporto para extender una relación de trabajo más allá del contexto actual de las actividades					
Aporto en la cohesión grupal, la viabilidad del equipo, las relaciones sociales, integración, satisfacción y compromiso del equipo.					
La clave para la unión del equipo estaba desarrollando una cultura única dentro del equipo					
Aporto en el desarrollo de la amabilidad, extraversión, y alta estabilidad emocional					
Aporto en una retroalimentación cara a cara para reducir drásticamente el conflicto en el momento apropiado					
<b>Adaptación</b>					
Aporto en la velocidad con la que los equipos reconocieron que el entorno ha cambiado también se demostró que es críticamente importante para mejorar adaptabilidad.					
Aporto para diversificar las rutinas de comportamiento y cambien radicalmente los procesos.					
<b>Aprendizaje</b>					
Aporto en tener iniciativa para aprender de quién es el mejor miembro del equipo para tareas específicas así capitalizar en este conocimiento.					
<b>Tensiones interpersonales</b>					
Aporto en reducir las tensiones interpersonales					
<b>Fallas en las tareas</b>					
Aporto en reducir las fallas en las tareas.					
<b>Interés de permanencia</b>					
Aporto en reducir la pérdida de interés de los miembros por permanecer juntos.					