



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Gestión por competencias y desempeño de los profesionales  
de la empresa consultora Solución Inocua S.A.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios – MBA

**AUTOR:**

Urrelo Cardenas, Javier Armando (ORCID: 0000-0003-1090-0996)

**ASESOR:**

Dr. Muñoz Ledesma, Sabino (ORCID: 0000-0001-6629-7802)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de investigación en primer lugar a Dios por darme la fortaleza necesaria para afrontar momentos muy difíciles debido a la coyuntura y el esfuerzo para culminar este reto propuesto de culminar mi maestría.

A mi esposa Patricia y mis hijos Deborah, Javier, Nicole, Renzo y Renato y a mi nieto Rafael quienes agradezco todo su apoyo incondicional brindado para alcanzar este gran objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para tomar buenas decisiones a mis padres por su constante apoyo y al Dr. Sabino Muñoz por su apoyo incondicional.

## RESUMEN

La investigación se realizó en la empresa consultora Solución Inocua S.A. y el objetivo general fue determinar la relación existente entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el desempeño de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.

La investigación fue de tipo correlacional aplicada y de corte transversal, cuyo diseño fue no experimental y de enfoque cualitativo, La población estuvo constituido por 45 profesionales de la empresa. La técnica fue la encuesta. El cuestionario fue sometido a validez de contenido, utilizando juicio de expertos sintetizando sus calificaciones mediante la prueba V de Aiken. Este tipo de validez, fue complementado con la de constructo utilizando los análisis AFE y AFC evidenciando indicadores robustos.

Según los resultados se concluye mediante la evidencia de Rho de Spearman una correlación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de 71%, El modelo confirmatorio señala robustez en sus factores Gestión por competencias en promedio 60.5% y desempeño 88% y define que la relación entre ambos es de 93%.

*Palabras clave: Competencia, Rendimiento, Gestión, Ética.*

## **ABSTRACT**

The research was carried out at the consulting company Solucion Inocua S.A. and the general objective was to determine the relationship between the management of competencies based on the dimensions of knowledge (knowing how to know, knowing how to do, knowing how to act and knowing how to be) and the performance of the professionals of the consulting company Solucion Inocua S.A.

The research was applied correlational and cross-sectional, whose design was non-experimental and with a qualitative approach. The population consisted of 45 professionals from the company. The technique was the survey. The questionnaire was subjected to content validity, using expert judgment, synthesizing their qualifications using the Aiken V test. This type of validity was complemented with that of the construct using the AFE and AFC analyzes, evidencing robust indicators.

According to the results, a significant correlation between competency management and job performance of 71% is concluded through the Spearman Rho evidence. The confirmatory model indicates robustness in its factors Competency Management on average 60.5% and performance 88% and defines that the relationship between the two is 93%.

*Keywords: Competence, Performance, Management, Ethics.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. 2.1. Antecedentes	7
IV. 2.2. Las competencias	17
2.2.1. Gestión por competencias	22
2.2.2. Grados de competencia	26
2.3. Desempeño Laboral	27
2.2.1. Evaluación del Desempeño Laboral	29
III. METODOLOGÍA	31
3.1 Tipo y diseño de investigación	31
3.2. Variables y operacionalización	32
3.2.1. Variable 1: Gestión por competencias	32
3.2.2. Variable 2: Desempeño laboral	33
3.3.....Población, muestra y muestreo	34
3.4.....Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.4.1. Técnicas	34
3.4.2. Instrumentos	34
3.4.3 Validez y confiabilidad	36
3.5..... Procedimientos	42
3.6..... Método de análisis de datos	42
3.7..... Aspectos éticos	43
	vi

3.8. Aspectos administrativos	43
IV RESULTADOS	44
4.1 .....Descripción de datos	44
4.1.1 Variable Gestión por competencias	44
4.1.2. Variable Desempeño laboral	46
4.1.2 Asociación de variables	47
4.2. Evidencia de la hipótesis	50
4.2.1. Rho Spearman	50
4.2.2. Modelo de ecuación estructural	53
V DISCUSIÓN	55
VI. CONCLUSIONES	58
VII. RECOMENDACIONES	59
Referencias	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desglose de factores macroeconómicos	8
Tabla 2: Desglose de salarios	8
Tabla 3: Tendencias actuales	24
Tabla 4: Operacionalización de la variable 1: Gestión por competencias	33
Tabla 5: Operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral	34
Tabla 6: Ficha técnica del cuestionario: Uso educativo TIC	35
Tabla: 7 Ficha técnica del cuestionario de Desempeño laboral	36
<b>Tabla 8</b> Validez de contenido por juicio de expertos	
Tabla 9: AFE Gestión por competencias	31
Tabla 10: AFE Desempeño laboral	38
Tabla 11: Medida de ajuste encontrado por aplicación del AFC en las variables GC y DL	40
Tabla 12: Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1-A: Estadísticos de la variable GC	35
Grafico 4. 1-B: Histograma de la variable GC	
Gráfico 4. 2-A: Estadísticos de la variable DL	37
Grafico 4. 2-B: Histograma de la variable DL	46
Gráfico 4.1. 3-A: Asociación GC y DT	38
Grafico 4. 1.3-B: Significación de asociación	
Gráfico 4.1. 4-A: Asociación GC y civismo	39
Grafico 4. 1.4-B: Significación de asociación	39

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto global el mercado de hoy en día presenta constantemente escases de perfiles profesionales con talento especializado y muchas empresas dependen íntegramente del talento humano para crecer y alcanzar sus metas, pero no trabajan en retener, potenciar o incorporar al mejor talento y ante esta situación crítica si no se determina alguna actuación a corto plazo es posible que la empresa pierda esos talentos y las pérdidas que se generan a la empresa son muy perjudiciales no solo por la pérdida de los talentos si no por las pérdidas económicas que también generan y la asignación de nuevos recursos para comenzar un nuevo proceso de selección, evaluación y reclutamiento. (Alles, M. 2008).

Ávila, (2016), menciona que toda organización debe reconocer la necesidad de tener colaboradores competentes que sostengan la implementación y la realización de las directivas asignadas.

En un dominio que todos los días nos exige ser mejores, no solo para estar al frente, sino sólo para mantenerse, emergen muchos proyectos de innovación. Sin embargo, para que una empresa mejore debe también ser innovadora en sus procesos internos de gestión principalmente en la gestión del talento y la gestión por competencias surge como respuesta a ello, no solo debe hacerse una selección por competencias ya sea porque el cambio de fondo tiene que ver con la gestión de estas.

La continua evaluación del desempeño de los empleados permite potenciar competencias como la creatividad, la aptitud verbal, la percepción de profundidad y el razonamiento inductivo. Modificar los comportamientos, actitudes y desempeño de los empleados permitirá identificar deficiencias y retroalimentar o rediseñar procesos de gestión que puedan estar fallando. La gestión de competencias permite trazar con más exactitud la ruta que deberá seguir un colaborador para llegar a los objetivos de la institución.

La National Institute of Health afirma que existe una relación indirecta entre las competencias y desempeño, porque según un trabajador incrementa sus competencias, por lo general también mejore su desempeño. Las empresas en

donde los colaboradores poseen grandes competencias son aquellas de las que se pudiera esperar que posean un mejor desempeño. Pero a veces esto no es sucede. Una persona puede tener comportamientos, habilidades y conocimientos necesarios, pero puede tener un bajo desempeño por diversos motivos, como, cuestiones personales, desconcentración, insatisfecho laboralmente, reacio a los cambios organizacionales, desorganización, o la falta de recursos. (Health, what relationship between performance and competencies?, 2014)

El problema que presentan las empresas hoy en día para su crecimiento no es la falta de tecnología, ni la falta de inversión, es la escases de gestionar los talentos, factores como la falta de comunicación, la falta de líderes preparados, la falta de planificación, la ausencia de objetivos Smart, la falta de compromiso, la mediocridad en la habilidades personales, la falta de formación y entrenamiento pueden complicar pretender alcanzar las metas sobre todo cuando los roles directivos van en otra dirección.(Alles, 2008)

Cuando un profesional ejerce su profesión en su lugar de trabajo, las tareas que debe desarrollar deben ser eficaces. Deben tener la capacidad de tomar acción; ósea tiene que poseer competencias que le permitan trabajar en la organización de forma correcta.

No poder conseguir el desempeño esperado, no tener la capacidad de mejorar el desarrollo de los individuos y hacerlas avanzar, causar la gradual pérdida de motivación de las personas o el bajo índice de satisfacción laboral, no conseguir desarrollar un nexo que direcciona al compromiso de los individuos con la institución, liderar una mala gestión de competencias es el principal motivo de la baja productividad.

La gestión por competencias resulta ser necesario ya que el monitoreo permite determinar personas con ventajas potenciales que existen al interior de la empresa que desarrollan ventajas de competencias para el desempeño correcto de las tareas que ejecutan los colaboradores.

En estas circunstancias en las consultora Solución Inocua SA no existe una adecuada gestión de competencias entendiendo que esto desempeña un rol

importante porque a través de esta se podría lograr modificar los comportamientos y actitudes y de esta manera poder asegurar que los profesionales tengan las características idóneas de los requisitos propios que el puesto lo exige si no por el desempeño desarrollado como resultado en el cumplimiento de las tareas y para esto se debe analizar los objetivos fundamentales de la organización entrelazando los procesos, la tecnología y las personas, no existirá buenas tecnologías ni buenas innovaciones sin individuos con capacidades de sacarles provecho; de igual manera no se puede disponer de seres competitivos sin haber diseñado de forma organizada y que alcance el desarrollo de un proceso cultural que motive la capacidad, aptitud, actitud, motivación de los individuos que integran la organización por lo tanto esta debe tener una visión innovadora, desarrollar procesos novedosos, caso contrario, sólo se estarían volviendo a repetir los mismos errores y no se lograría los cambios necesario esperados.

Eduardo Bueno, indica que la competitividad de una organización dependerá de la solidez de las ventajas competitivas manejadas por la organización y de las mejores destrezas generadas además protegidas, potenciadas y regeneradas. (Bueno, 1997) y Martínez señala que con el panorama de la vida social del este siglo, en donde las personas están en constante movimiento y que ya se impuso como una forma de vida, obliga a los profesionales a enfocarse en el “saber”, “saber hacer”, “saber estar” y “saber ser”. (Martines, 2009)

Entonces tiene mucha importancia práctica y teórica poder resolver entendiendo que las competencias podrían formalizar el desempeño de la persona y esto podría permitir evaluar la relación de ambas.

Entonces de acuerdo a lo expuesto anteriormente hacemos la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño, basado en las dimensiones del desempeño de la tarea en el puesto y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?

## Vacío de conocimiento

Se pudo identificar que no existen investigaciones realizadas en el sector de las empresas consultoras teniendo en cuenta las deficiencias del área de recursos humanos como la gestión de las competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y su relación con el desempeño, basado en las dimensiones del desempeño de la tarea en el puesto y el civismo, se sabe que en una consultora sus profesionales son su mejor carta de presentación ante quienes solicitan sus servicios y son los pilares fundamentales de la organización para que esta sea competitiva, rentable y sostenible a largo plazo.

## Objetivo General

El objetivo general del estudio es medir el nivel de la relación existente entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el desempeño de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.

## Objetivos específicos:

- Establecer la relación entre el saber conocer y el desempeño en los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.
- Establecer la relación entre el saber hacer y el desempeño de los profesionales consultora Solución Inocua S.A.
- Establecer la relación entre el ser y estar y el desempeño de los profesionales consultora Solución Inocua S.A.
- Establecer la relación entre actuar con otros y el desempeño de los profesionales consultora Solución Inocua S.A.
- Establecer la relación entre la gestión por competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el desempeño de la tarea de los profesionales de la consultora Solución Inocua S.A.

- Establecer la relación entre la gestión por competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el civismo de los profesionales de la consultora Solución Inocua S.A.

Planteamiento de la hipótesis general.

Existe relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el desempeño en los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.

Planteamiento de las hipótesis específicas.

- Existe relación entre el saber conocer y el desempeño en los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.
- Existe una relación entre el saber hacer y el desempeño de los profesionales consultora Solución Inocua S.A.
- Existe una relación entre el ser y estar y el desempeño de los profesionales consultora Solución Inocua S.A.
- Existe una relación entre actuar con otros y el desempeño de los profesionales consultora Solución Inocua S.A.
- Existe una relación entre la gestión por competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el desempeño de la tarea de los profesionales de la consultora Solución Inocua S.A.
- Existe una relación entre la gestión por competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el civismo de los profesionales de la consultora Solución Inocua S.A.

El propósito fundamental de la investigación por la relevancia la gestión organizacional es establecer la probable relación que puede existir entre la gestión por competencias basada en sus dimensiones de saber conocer, saber hacer, saber ser y estar y saber actuar con otros y el desempeño basado en sus dimensiones de desempeño de la tarea y civismo, con el fin de encontrar opciones viables que nos sirvan para mejorar la gestión de competencias y

adecuarlo a las exigencias requeridas en beneficio de la empresa consultora Solución Inocua S.A.

## **II. MARCO TEORICO**

### **Antecedentes**

La Directora de Servicios de Adecco Argentina & Uruguay, Carla Cantisani señaló lo siguiente: "Los nuevos mercados, la necesidad de ser competitivo, el entorno global y la rentabilidad, sustentabilidad, eficiencia y productividad exige hoy en día a las organizaciones a avanzar a una gran velocidad que no pueden detenerse en capacitar con anticipación a sus colaboradores para trabajar sobre esta exigencia y nivel de adaptación permanente. Los altos ratios de renuncias, personal desmotivado o las organizaciones que no pueden plantear sus estrategias con total claridad, no permite lograr establecer las bases con sus equipos". (Krizanovic, 2020)

Deloitte Consulting realizó un estudio en el 2018, "Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región", estableció que los grandes inconvenientes que promueven una gran presión para las organizaciones en Latinoamérica es el entorno cultural mixta, donde se relacionan valores nacionales y regionales con prácticas mundiales y locales. Con esta problemática se crea la necesidad del área de recursos humanos modernizar sus procesos, sin perder la práctica humanística. El gran problema para dar este primer paso, es la escasez de habilidades por parte de los líderes de las organizaciones, para establecer el área de recursos humanos como área estratégica en beneficio del desarrollo y el incremento del rendimiento de la organización. (Consulting Deloitte, 2018)

**Tabla 1:***Desglose de factores macroeconómicos*

Indicadores Macroeconómicos (\$)						
Países	PIB(MM)	Desempleo	PEA	Inflación	Incremento	SBAS 2018
Argentina	544,735	8%	60%	24.80%	20%	446
Brasil	1,798,622	13%	55%	2.95%	4%	288
Chile	247,025	7%	58%	2.30%		463
Colombia	282,357	9%	70%	4.09%	6%	273
Ecuador	97,802	5%	68%	-0.09%	3%	386
México	1,046,925	3%	59%	7%	4%	142
Panamá	59,000	6%	64%	2%	3%	555
Perú	195,299	7%	77%	4%	5%	262
Uruguay	52,420	8%	63%	6%	2%	467

*Fuente:* Deloitte Consulting (2018)

La condición económica en cada país representa un elemento importante e influyente en los procesos que las empresas implementan. Los elementos económicos con mayor importancia son: el PBI, la inflación, el desempleo y la PEA.

**Tabla 2:***Desglose de salarios*

Promedios salarios bases mensuales (\$)						
Países	Directores	Gerentes	Subgerentes Supervisores	Analistas senior	Analistas	Asistentes Auxiliares
Argentina	12,203	7,937	3,297	1,890	1,335	
Brasil	11,315	6,092	2,648	1,958	1,212	603
Chile	16,113	8,465	4,672	2,506	1,480	924
Colombia	11,215	4,046	2,347	1,367	1,045	320
Ecuador	9,366	4,279	2,043	1,095	965	679
México	10,612	4,735	3,258	1,756	1,184	857
Panamá	11,514	5,613	2,803	2,202	155	1,253
Perú		8,159	3,501	164		1,191
Uruguay	9,442	611	3,039	1,895	1,655	1,140

*Fuente:* Deloitte Consulting (2018)

La remuneración es un medio que incentiva y equilibra el esfuerzo hecho por las personas con el valor que otorga a su empresa, resultado de su propio desempeño.

Fernández, B. (2011) plantea en su tesis doctoral el “Modelo de las Competencias Gerenciales al Personal Directivo de Tecnología del Sector de Finanzas basado en una visión de Instituciones Inteligentes” establece lo siguiente:

- Los valores centrados en el desarrollo de la empresa y de los colaboradores, como procesos de monitoreo, revisión y seguimiento de los cambios teniendo en cuenta los factores ya preexistentes como: cultural, desarrollo organizacional, nuevas tecnologías, las finanzas y el clima organizacional. Monitorear la comprensión del aprendizaje en la organización y la capacidad de auto organización, promueve diseñar empresas innovadoras. Esto lleva a superar debilidades del sistema de competencias gerenciales como: procesos innecesarios lentos y burocráticos, la escasa planificación estratégica e ineficiente, la ausencia de inteligencia organizacional y la falta de capacidad de aprendizaje empresarial.
- Las disciplinas de aprendizaje e inteligencia empresarial, se enmarca en la actuación de gerenciar y la representatividad general del sistema en el pensamiento de los individuos y la relación, pueden mejorar la confianza y la propia seguridad que existe entre el personal e incentiva a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto a los conocimientos y el aprendizaje que tienen para saber hacer exactamente lo que deben hacer, deben aprender a conocer su entorno, lo que otros hacen e interpretarlo, de manera de mejorar sus propias debilidades.

Ávila, M. (2016), En su trabajo de investigación “Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera”. Universidad Central. A. Bogotá, señala lo siguiente:

- La estructura clave que se desarrolló como parte del proceso, pero también se ofreció directivas en cuanto a lo que es y quiere ser la organización, establece el compromiso con el personal y las metas claves, orientados a la gestión por competencias constituye el principio de su éxito, con el compromiso de todo el equipo de la organización.
- El desarrollo de gestionar por competencias tiene una variable cuantitativa, que se establece con los datos adquiridos mediante la

evaluación de competencias. Contiene además una Variable cualitativa que se aprecia en el personal de la empresa quienes conforman una parte de la operación. Quienes manifiestan su motivación para realizar sus actividades cotidianas y para ejecutar un plan estratégico que oriente a que las destrezas se desarrollen.

Gil, (2007) en su tesis de maestría: *“La Evaluación de Competencias Laborales”* en la universidad Nacional de Educación a distancia Madrid – España, concluyo que:

- La evaluación de competencias es un proceso de recopilación de información acerca de las habilidades adquiridas por un trabajador y comparado con su perfil de competencias requeridas para cubrir una vacante dentro de la organización, de tal manera que pueda llegarse a un juicio de valor sobre el ajuste al propio perfil.
- El propósito de evaluar las competencias establece la utilidad enmarcada en los procesos internos de las empresas que se desenvuelven como un eje principal de las reglas diseñadas en la gestión de los recursos humanos.
- Para evaluar las competencias de los colaboradores se pueden utilizar algunas técnicas como: Estrategias constituidas para análisis de la propia experiencia, Metodologías basadas en aspectos y experiencias de las personas, Metodologías que se basan en las valoraciones. Estas metodologías de evaluación son complejas y emite juicio de valor que suele adaptarse a los propios aspectos y al propio mérito de los individuos evaluados. La realización de las evaluaciones al interior de las empresas, asumen el rol de evaluadores de sus propios colaboradores, la relación entre los colaboradores y los evaluadores pueden condicionar la objetividad del proceso. Aminorar este problema podrá ser posible cuando se sistematicen los procedimientos de evaluación y se aplican para recolectar datos y pruebas en los que se basa los juicios de valor.

En el estudio *“Gestión por competencias y la aplicación del coaching organizacional, estrategias internas para la empresa”* desarrollado por Chávez, (2012) estableció lo siguiente:

- Al desarrollar estudios del comportamiento humano asociado a su desempeño, ha confirmado que el éxito de una organización se basa en las actitudes de la persona. La base teórica empleada en el presente estudio de la variable gestión por competencias fue detallada por David Mc Clelland, en donde indica que las organizaciones que aprendieron a valorar y desarrollar las competencias de sus trabajadores podrán estar con ventajas competitivas para afrontar los desafíos del macro y micro entorno. Esto con el propósito de establecer alternativas de fortalecimiento del talento de cada miembro de la empresa y obtener altos rendimientos que se reflejen en los resultados y alcanzar objetivos”. (Chávez, 2012)

En el Perú existen ciertas publicaciones respecto de la gestión por competencias, la gestión del talento en las organizaciones privadas, Según la CEO de Kreab Perú Gisella Benavente, para disminuir la falta de igualdad y equilibrar las oportunidades una nación requiere emplear al máximo el talento y el talento humano necesario, esto lo hace competitivo. “Hace muchos años, las naciones del norte de Europa eran los más pobres. Ellos desarrollaron sus sistemas de educación y salud pública y cuando gran parte de parte de su pueblo es económicamente activa, es más productiva y permite garantizar una buena educación y sistema de salud gratuito, teniendo un círculo virtuoso”.

Con el objetivo de incrementar las tasas de empleabilidad de la población económicamente activa (PEA), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) aprobó una serie de directivas que se implementarán en el país orientado a fortalecer las competencias laborales. “Estos lineamientos forman parte del Plan Nacional de Competitividad y Productividad, pues apuntan a mejorar las capacidades de las personas para insertarse en el mercado laboral”, declaró el vocero de ese ministerio, Luis Hiraoka, al Diario El Peruano. (Domínguez, 2020)

Hiraoka informó que estos lineamientos consideran el fortalecimiento de cuatro competencias con las que todo ciudadano debe contar. Una de ellas es la socioemocional, que considera las habilidades y aptitudes como la responsabilidad, trabajo en equipo, proactividad, el manejo del estrés, regulación

de emociones y el tema de liderazgo. Otra competencia es la cognitiva, relacionada con la comprensión escrita y lectora, técnicas de aprendizaje y razonamiento lógico-matemático. Se enfocará en los jóvenes y adultos que no terminaron la secundaria. Mencionó, además, el aspecto digital, cuyo objetivo es preparar a la población en el manejo básico de una hoja de cálculo, administrar un correo electrónico y otros temas esenciales. La cuarta competencia es la integración al mercado laboral, para que las personas contratadas conozcan sus derechos laborales. “Estas son las cuatro competencias que trabajaremos. Para alcanzar nuestro objetivo diseñamos un plan de capacitación para los gobiernos regionales y formadores”, dijo. La Oficina para el Control y Desarrollo económico (OCDE) en el Perú sostiene que invertir en el desarrollo de competencias para la empleabilidad debe ser uno de los pilares de la estrategia de la política para alcanzar el crecimiento y desarrollo económico. (Dominguez, 2020)

Al respecto Casma, Z (2015), en su tesis de grado de magister “Gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas” determino que:

- El planeamiento estratégico de los Recursos humanos mejora el reclutamiento, motiva una mejor selección e incorporación de nuevos talentos mejor evaluados y que cada elemento productivo debe desenvolverse de forma eficaz haciendo uso de roles claves de desarrollo de los colaboradores con el objetivo de lograr las competencias requeridas y realizar actividades de forma eficiente.

Capurro, (2019), en el desarrollo de la investigación: “Gestión por competencias y su relación con el desempeño de los trabajadores de la empresa Representaciones Castillo de la ciudad de Arequipa” señala lo siguiente:

- Si la empresa aplica estratégicamente la gestión por competencias esta tendrá influencia directa sobre el desempeño laboral de sus trabajadores y de esa forma podrá aprovecharse eficientemente todas las competencias que tienen para la mejora constante de los procesos,
- Existe una débil relación entre la descripción de puestos dentro de la organización con la eficiencia del colaborador, es decir que la organización debe actualizarse permanentemente con describir los

requisitos de cada puesto en la organización con el objetivo de atraer y seleccionar al mejor talento y el buen desempeño de sus funciones. La organización debe buscar canales adecuados de atracción y debe seleccionar de acuerdo a los requisitos descritos para cada puesto, elegir al talento indicado aprovechando las competencias necesarias y de la misma manera obtener un óptimo desempeño.

- Si existe una relación entre la formación y capacitación con la eficiencia para esto la organización debe tener en consideración que la formación de los empleados le permite mejorar el rendimiento de los mismos según las funciones asignadas en el puesto, es decir que al contar con un empleado capacitado permite le permite ser competitiva en el mercado laboral.

Mancillo, M. (2014), en la investigación “Modelo de gestión por competencias para la optimización del rendimiento del personal en los gobiernos autónomos del sur de Manabí” señala lo siguiente:

- El manejo estratégico de las competencias en una organización son una herramienta fundamental que mejora la gestión del talento humano, logrando establecer objetivamente a los trabajadores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil.

Cuesta, A. (2011), en su investigación desarrollada a ocho organizaciones en Cuba enfocándose en las competencias como estrategia de recursos humanos, “Método de Gestión por competencias aplicando la normativa de Cuba aplicada a la gestión del capital Humano”, señala lo siguiente:

- La administración de los trabajadores requiere de un método de gestión por competencias que corresponda a la política de la empresa establecida en una línea razonable entre los diferentes niveles de competencia dentro de la empresa ya sea por el cargo que desempeña y el proceso que desarrolla.
- La metodología de gestión aplicada comienza con el compromiso de la dirección estratégica, comprendida por la planificación vinculada al control de la gestión, con estos elementos ya identificados se espera encontrar las brechas y el establecimiento del aprendizaje permanente que

establece la norma cubana, constituyendo esta dinámica la principal retroalimentación a la metodología y la mejora continua.

**Figura 1:**

*Estrategias de gestión por competencias*



Fuente: Cuesta. A, (2011 p.78)

Gonzales, M. (2000), en su investigación “De la gestión por competencias a la gestión por competencias individuales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento”, plantea que:

- La gestión de competencias es una nueva estructura teórica que se quiere desarrollar para conocer no solo los resultados que se obtienen sobre la base total con ventaja competitiva pero también para comprender cuál es la particularidad de los factores que las generan; planteando que están formadas por tres principales grupos como las actitudes, recursos y capacidades que se convierten en elementos importantes a tener en cuenta en las empresas que se desarrollan en entornos altamente competitivos y complejos.
- Conocer las competencias y evaluarlas como un proceso de selección y reclutamiento podría tener como resultado un mayor esfuerzo al que estaría disponible a hacerse responsable en la mayoría de las organizaciones en un interés de mejora continua; porque la selección en base a competencias compromete a actuar en la fase del análisis y

descripción de cada puesto, pero también en la propia evaluación de los candidatos.

Amigot, P & Martínez, L. (2013), en su estudio “Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica”, señalan lo siguiente:

- La fortaleza vital de cada persona es mostrada principalmente durante el proceso de producción, con técnicas de control que no se obtienen de la coerción exterior sino de una fuerte subjetivación por las condiciones laborales.
- Las personas en diversas ocasiones se ven envueltos en una incertidumbre que se basa en tener y querer autorealizarse, por necesidad propia, esforzarse de forma autoaprendizaje como competentes y administrando su propia subjetividad, con la exigencia implícita de realizarlo transformando en suyos cada objetivo de la organización, y que estas variables y reaccionan a lógicas mayores económicamente que pueden no poseer atención a la relación con la sociedad y que esta fuera de cualquier objetivo individual, es necesario enseñar dicha controversia parecida a la que permite salir de una relación de doble-vínculo: encontrar un lugar de exterioridad y ampliar el análisis y que permita entender el proceso.

Moreno, J. et al. (2004), en el estudio “La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento”, señalan lo siguiente:

- El saber conocer se basa en un factor que establece diferencia entre las sociedades con desarrollo y otras. Entonces, las organizaciones, con el propósito de continuar siendo competentes en un medio incierto y complejo, las obliga a gestionar el activo intangible, y poner en ejecución acciones orientadas a la creación, la puesta en general, el intercambio y la puesta en práctica de los saberes fundamentales y buscar los mejores resultados de la empresa.

-

## Figura 2:

### *Componentes de la competencia personal*



Fuente: Moreno, J. et al. (2004)

- Además, señalan que una competencia no son los conocimientos, las habilidades o las actitudes aisladas, es la integración y armonización de los saberes (saber), destrezas (saber hacer) y actitud (saber ser y estar) que son necesarias en los colaboradores de una empresa para que éste funcione de manera adecuada una función laboral específica.
- Con una nueva orientación y aparición de una nueva propuesta en la gestión estratégica de la organización, en la que el capital humano desempeña un rol fundamental en el alcance de las metas de la organización y la gestión de las competencias se consolida como un modelo de gestión fundamental para optimizar el factor humano, ya que puede gestionar el capital humano con un alto grado de conocimiento y análisis, alineando la gestión diaria con el aprendizaje permanente y los objetivos personales con los objetivos organizacionales.
- Los beneficios que se pueden generar bajo la gestión de competencias son: Mejora el clima laboral, facilita tomar decisiones, favorece el trabajo en equipo, contribuye a la mejora de resultados, incrementa la motivación personal y se puede conseguir la existencia de un lenguaje común.

Torres, M. & Huamán, A. (2012), en su estudio titulado “Las competencias laborales como variable vinculada al aprendizaje organizacional en instituciones educativas”, demostraron que:

- Los resultados de la investigación comprobaron que existe la correlación significativa con ambas variables analizadas, esto indica que las dos variables son necesarias para gestionar una entidad educativa, ambas

pueden confirmar la necesidad de vincular ambas variables en toda institución educativa que tenga el objetivo de alcanzar altos niveles de calidad.

- Existe correlación significativa y positiva en ambas variables de estudio, del mismo modo se afirma que las damas tuvieron mejores resultados en el aprendizaje que los varones, entonces se puede afirmar que el aprendizaje organizacional ocurre cuando los integrantes de la organización experimentan un conflicto y cuestionado por el comportamiento mismo de la institución.

Carter, L (2012) en su investigación titulada “El vínculo entre la competencia de relaciones interpersonales y su desempeño de los trabajadores” investiga el vínculo entre la competencia de relación interpersonal (IRC) y su desempeño de los trabajadores. Propone que la competencia de relación interpersonal incrementa el intercambio dentro de la organización de las relaciones laborales entre los trabajadores y jefes de la empresa. Investiga las características de motivación de la satisfacción en el puesto, la disminución de la rotación de trabajadores y las políticas organizacionales orientados a una mejor percepción que apoyen un buen desempeño de los individuos en sus tareas laborales. (Carter, 2012)

### **Las competencias**

Chomsky, acuñó el término competencia para explicar el conocimiento inconsciente que los hablantes tienen de su idioma. (Chomski, 1965) Este conocimiento inconsciente se refiere a lo que alguien sabe sobre el lenguaje, la representación mental del lenguaje. (Fromkin, 1983)

El concepto competencia se refiere a aquellas propiedades de la personalidad, como resultado de actitudes que producen un manejo exitoso en un puesto en la organización. Los puestos laborales tienen distintas propiedades en las distintas organizaciones laborales. Se estima que en la administración por competencias se debe considerar: Capacidad y desarrollo, carrera profesional y selección del ingenio humano. (Alles, M. 2006)

Alles, M. (2006), señala que existe en diferentes medios, aun en los académicos, una intensa discusión sobre aquellos términos que aun sean similares, tiene significados distintos: la competencia laboral y la competencia conductual.

En la medida que se analiza los niveles jerárquicos en la organización, las competencias se pueden modificar de acuerdo al nivel en el que son necesarias. La capacidad de aprender su contenido es diferente si se observa a los colaboradores con distintas experiencias, que puede ser un profesional inexperto o un directivo experimentado de la empresa. (Alles, M. 2006)

Contrariamente y en ese sentido, el pensamiento estratégico es necesario en los jóvenes, los futuros líderes de la organización, este no será un requisito necesario cuando se debe analizar al líder de la organización. (Alles, M. 2006)

De esta forma como las empresas son dinámicas y los individuos cambian en estas, de igual manera ocurre con las ventajas de competencia. La perspectiva de una competencia no es una perspectiva estática, cambia según el puesto en una institución y cambia en los individuos que lo tienen. (Alles, M. 2006)

### Figura 3:

*Estructura de una competencia*



Fuente: M. Alles (2008)

Orti, A. (2004) determino que cada una de las dimensiones y las situaciones como variables independientes en los proyectos de emprendimiento son:

Riesgo e Incertidumbre: considerada como la capacidad para actuar productivamente en diferentes escenarios. Comprobada a través de la “Capacidad de asumir riesgos”.

Preguntamos: “Yo PUEDO laborar de forma productiva en situaciones”,

- En las que no pueda tener la seguridad de que habrá éxito.
- En las que no conozco mis probabilidades de éxito o fracaso antes de decidir una acción.
- En las que considero como de alto riesgo.
- En las que otros compañeros consideran inseguras.
- En las que hubo fracasos anteriores.
- En las que tengo consciencia de que me falta experiencia para resolver.
- En las que no cuento con toda la información necesaria.

Innovación: Habilidad para poder crear ideas y productos nuevos. Esta se mide a través de la “Capacidad de crear”.

Plantea la cuestión: Puedo,

- Encontrar muchas alternativas de solución a un problema.
- Ver los problemas como oportunidades.
- Buscar experimentar diferentes maneras de realizar las cosas.
- Promover varias ideas sobre un aspecto específico.
- Contar con mucha creatividad.
- Ser suspicaz ante lo que no conocemos.
- Facilidad de adaptación.

Desarrollar servicios: Habilidad en brindar servicios. Medición a través de la “Capacidad de organizar, planificar, ejecutar y controlar”.

Puedo,

- Indicar la agenda de actividades diarias.
- Definir de manera clara los objetivos a corto y largo plazo.
- Establecer fechas límites.
- Dividir proyectos grandes en varias actividades para facilitar su ejecución.
- Planificar de manera diaria mis actividades que me aproximen a mis objetivos.
- Medir el avance del logro de objetivos semanales.
- Observar las metas positivamente para estar motivado.
- Proveerme de información y tener formación suficiente desarrollar mis actividades diarias.
- Supervisar constantemente el resultado de mis acciones para ver si se aproximan a los objetivos establecidos.
- Modificar mis acciones cuando los resultados no se acerquen a las metas establecidas.

Comunicación: Habilidad Para comunicarse de manera asertiva. Medida a través de la "Capacidad de comunicarse".

Puedo,

- Expreso de forma clara mis ideas a los demás.
- Comunicarme fácilmente con quienes tiene personalidad distinta a la mía.
- Mostrarme razonable ante lo que opinen de los demás.
- Facilitar la libre expresión de los demás.
- Adaptarme a las diferentes formas de comunicación.
- Interesarme por lo que los demás opinen.
- Mantener siempre el sentido del humor.

- Mantener mi opinión ante quienes opinen de manera distinta.
- Ser paciente ante individuos que no saben expresarse.
- Escuchar a los otros.

Liderazgo: Habilidad para apoyar positivamente a las personas. Medido a través de la "Capacidad de liderar".

Yo Puedo,

- Asumir la responsabilidad de un equipo.
- Dar opinión positiva y constructiva.
- Ser coherente en mi forma de actuar.
- Exponer las mejores cualidades de otras personas.
- Ser transparente y sincero.
- Dar confianza a quien que se lo merecen
- Delegar responsabilidades sin tener angustia.
- Motivar a los individuos a aprovechar su potencial humano.
- Mantener al día a los demás de sus progresos.
- Pensar de forma independiente.
- Asignar tareas fácilmente.
- Dar siempre una oportunidad a los demás.

Conexión en redes sociales: Capacidad de establecer relaciones personales. Comprende la "Capacidad para crear y mantener vínculos personales".

Yo PUEDO,

- Puedo contar con la familia para desarrollar proyectos.
- Acudo continuamente a trabajar con mis amigos más íntimos.
- Es cómodo desarrollar proyectos con mis compañeros.

- Es productivo convocar a mis compañeros en el desarrollo de proyectos comunes.

Encontrar de nuevos mercados de oportunidades: Habilidad para transformar conflictos en oportunidades. Medir la “Capacidad de detectar otras alternativas”.

Yo,

- Suelo entender lo que se necesita hacer.
- Me Sensibilizo a necesidades de otro.
- Imagino algunas actividades como nuevas oportunidades.
- Analizo un acontecimiento de manera exhaustiva.
- Convierto una situación difícil en un desafío por resolver.

Desarrollar y mantener de un medio creativo: La gestión de medios innovadores. Dimensionado con la “Capacidad para conseguir resultados como equipo”.

Yo,

- Presto permanente atención al cambio de mi entorno.
- Consigo que otros mejoren la manera de realizar las tareas.
- Soy adaptable permanentemente al cambio.
- Estoy atento a las opiniones de mis compañeros.
- Mantengo atención al resultado de procesos modificados.
- Propongo permanentemente diversas maneras de realizar las cosas.
- Acepto a quienes puedan tener mejores ideas.
- Soy bastante activo en mi vida diaria.

### **Gestión por competencias**

La frase “gestión por competencias” se refiere a administrar los recursos humanos por competencias.

Esta novedosa herramienta de recursos humanos no es solo un modismo para quienes trabajan en esta área, sino que permanecen establecidas como un instrumento competitivo en los negocios.

Spencer & Spencer, (1993) en su obra “Competence at Work”, resaltan la necesidad de las competencias en una organización y se enfocan en identificar las propiedades individuales, se pueden hacer la medición y desarrollo y con un adecuado análisis colaborador-vacante, se puede predecir un adecuado manejo y construir una cultura de satisfacción en el trabajo sin discriminación. De acuerdo a sus experiencias, el centrarse en competencias es más adecuado, más independiente y más eficaz. Sin embargo, las competencias otorgan una comunicación y procedimientos en general que pueden integrarse todas las funciones y servicios de la gestión de talento, evaluación de control, desarrollo de crecimiento laboral y la sucesión, el desarrollo y el salario, contribuyendo que las personas y las organizaciones sean más eficientes.

La ventaja que tiene este modelo de gestión de Competencias es que es posible alinear la gestión de los Recursos Humanos a la estrategia de la empresa. Las vacantes se crean a partir de las competencias que se requieren para una mejor gestión.

La autora Lévy-Leboyer (1997). En su estudio Gestión de las Competencias, establece a las competencias como “exhibición de destrezas que muchos individuos pueden dominar unas más que otras, esto las hace más prácticos en una determinada situación. Estas actitudes son observadas en el desenvolvimiento diario en el trabajo y en permanente evaluación, y lo desarrollan de forma integral, las aptitudes, cuestiones de personalidad y conocimientos ganados”. (Levy-Leboyer, 2000)

**Tabla 3:**

*Tendencias actuales*

<b>Tendencias actuales del mundo moderno</b>	Globalización	<b>Gestión del talento humano</b>
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Énfasis en el cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Competitividad	

Fuente: Gestión del Talento Humano. Chiavenato, A. (2009)

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) a través de los autores Irigoni y Vargas (2002) en un estudio realizado denominado, Gestión por competencias: Relación entre la valoración del desempeño, la formación y el desarrollo, definen a la Competencia laboral como: Un desarrollo social de conocimientos importantes y prácticos para un buen desempeño en situaciones reales de labores que se gana a través de la enseñanza, así como también mediante el proceso de aprender por experiencias en situaciones específicas en el puesto.” que continuamente hace referencia en el traslado de saberes. El modelo de demanda de lo que rodea define la construcción de las competencias, es decir que las dimensiones se habilitan para corresponder de manera satisfactoria. Y con referencia a, las dimensiones a mezclar por cada situación serán:

“Saber conocer: Grupo de conocimientos técnicos y de administración involucrados con los comportamientos involucrados con la competencia del individuo. Tienen la posibilidad de ser de característica técnica (orientados a la ejecución de tareas) y de carácter social (enfocado en las relaciones interpersonales)”.

“Saber Hacer o actuar: Grupo de capacidades innatas y fruto de la vivencia y el aprendizaje que confieren situar en práctica los conocimientos que se tienen. Permite dialogar sobre la capacidad técnica, social y cognitiva”.

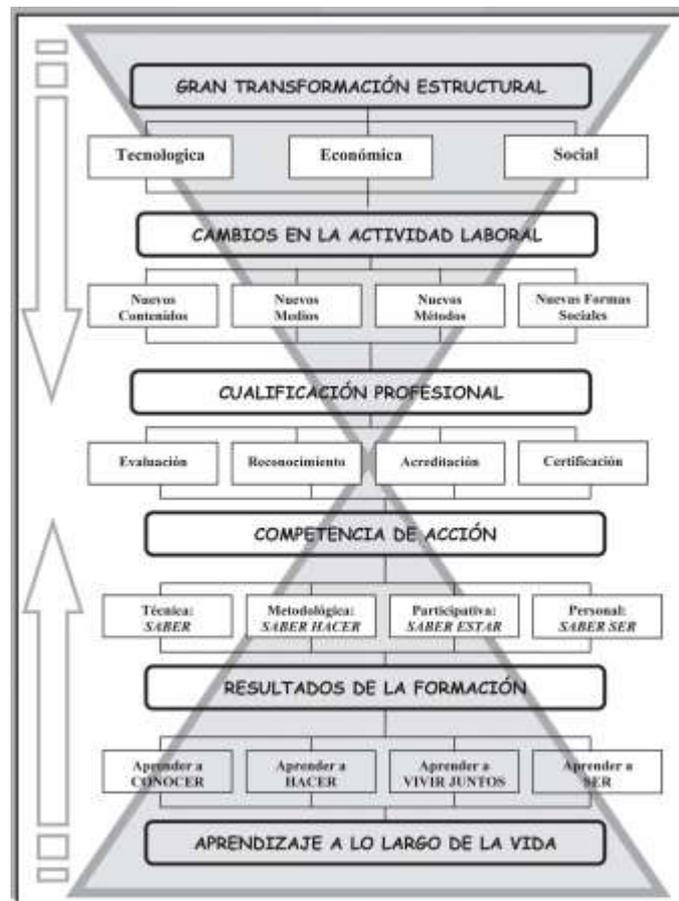
“Saber actuar con otros: Habilidades de índole social, enfocada en el manejo de los vínculos interpersonales”.

“Saber ser y estar: Grupo de capacidades personales, actitudes, valores y motivaciones según con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas)”.

Martínez (2009) señala que ya no es suficiente que cada persona acumule una gran cantidad de conocimientos a la que podrá acceder luego ilimitadamente, el aprendizaje a lo largo de su vida como aprender a hacer, aprender a conocer, aprender a actuar y aprender a ser y como resultados de esa formación la persona se desenvolverá en base a técnicas del saber, metodología de saber hacer, participativa de ser y estar y personales de saber ser.

**Figura 4:**

*Reloj de arena y generadoras de la gran transformación*



Fuente: Martínez, P (2009)

## Grados de competencia

Para comprender las competencias, es necesario establecer diferentes estratos jerárquicos. En estos casos, la competencia y los diferentes grados en que se presentan y se define mediante conceptos explicativos (Alles M. , 2006).

### Figura 5:

*Descripción de una competencia*

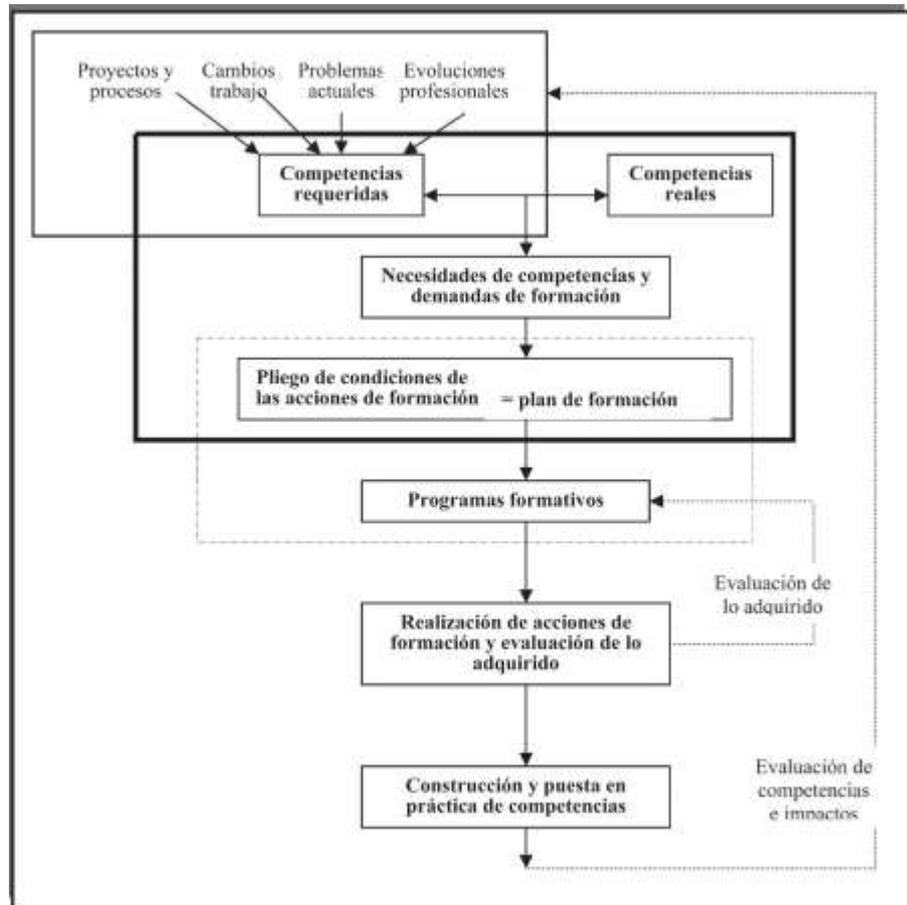


Fuente: M. Alles (2008)

Según Boterf (2001) los requerimientos de competencias no están por sí mismas estas son el efecto de una desigualdad entre las competencias necesarias y las competencias reales. Entonces, se requiere alinear la relación de las competencias solicitadas para reconocer la obligación de estas. (Le Boterf 2001: 265).

**Figura 6:**

*Plan de formación de basada en competencias*



Fuente: (LeBoterf, 2001)

### **Desempeño Laboral**

Robins, T. (2013), define el desempeño en el trabajo como las actitudes en que los colaboradores realizan las obligaciones incluidas en la descripción del puesto de trabajo en la organización. Actualmente se conocen tres diferentes conductas que componen el desempeño laboral:

**Desempeño de la tarea:** Hace referencia al cuidado de las responsabilidades que aportan a la obtención de un producto o servicio, o a la realización de actividades administrativas. Esto incluye a la mayoría de las tareas en una representación habitual de puestos.

**Civismo:** Se orienta a las acciones que aportan al medio psicológico de la empresa, como ofrecer asistencia a los demás, no obstante, esta no se

solicite, sustentar los objetivos de la organización, el trato a los compañeros con respeto, crear sugerencias constructivas y expresarse positivamente acerca del lugar de trabajo.

Falta de productividad: Aquí incluimos las acciones que ocasionan daños de forma permanente a la institución. Dichas conductas son los robos, dañar la propiedad de la organización, tener comportamientos agresivos hacia los compañeros y ausentarse de forma injustificada y con frecuencia.

Landy & Conte (2005), define el desempeño como el modo en que los colaboradores realizan sus funciones en sus puestos laborales. Se mide en las inspecciones de la producción tomando en cuenta los factores como los factores de liderazgo, habilidad y eficiencia.

Para Chiavenato, I. (2000) el desempeño es la conducta del trabajador a ser evaluado con el propósito de alcanzar objetivos definidos. El desempeño del puesto es estacional, puede variar de individuo a individuo y suele depender de la influencia de muchos elementos condicionales. Lo que representan los reconocimientos y las percepciones de que los reconocimientos puedan depender del mérito y determina el esfuerzo individual que el trabajador está dispuesto a realizar y que el esfuerzo individual puede depender de las aquellas habilidades y destrezas individuales y de su apreciación del rol que desempeña.

Robbins, T. (2013), establece que el desempeño laboral está conformado por las siguientes las dimensiones:

Capacidad laboral: Se evidencia en las actitudes que realiza un trabajador en una empresa expresada a través de sus propias experiencias, conocimientos, habilidades o inteligencia que se evidencia en su puesto laboral.

Desenvolvimiento: Capacidad de comprometernos en la construcción de las aptitudes y destrezas que un colaborador mejora a través de la comunicarse de manera concreta y abierta; llevando a los colaboradores a conocerse a su propia persona condiciendo al bienestar social y mejora personal.

Eficacia: Es la forma de realizar las acciones correctas, o sea; acciones del ámbito de trabajo que se debe desarrollar con el propósito de que la empresa

pueda lograr llegar a sus objetivos. El ser eficaz permite evaluar el desempeño de cada individuo.

Perfil del trabajador: Tiene que ver con el comportamiento y características propias del trabajador en su puesto de trabajo, su comportamiento puede estar condicionado a su edad, su género y lealtad con la empresa.

### **Evaluación del Desempeño Laboral**

Alles, M. (2008), señala lo siguiente: “El análisis del desenvolvimiento o de la gestión de un individuo es una herramienta para administrar a los colaboradores. Entre los más importantes alcances podemos señalar el desarrollo individual y profesional de colaboradores, la mejora constante de resultados de la empresa y aprovechar adecuadamente los recursos humanos”.

Alles, M. (2008), también señala que las mediciones de desempeño son beneficiosos e imprescindible por lo siguiente:

- Toma de decisiones para la promoción o remuneración.
- Juntar y revisar las evaluaciones de los superiores y operarios sobre las actitudes del empleado y su relación con la labor.

Los seres humanos requieren del feedback; a partir de saber cómo realizan sus tareas, saber si deberían cambiar su actitud.

Una medición de desempeño debe ejecutarse relacionando siempre a lo exigido por el puesto. Podremos decir que un individuo rinde bien o mal en relación en el puesto que tiene en la organización. Contrastando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se promueve una relación entre ambos, la conformación persona-puesto. Alles, M. (2008),

Para Alles, M. (2008) los problemas generales en la evaluación de desempeño son: La falta de normas; Razones subjetivas o irrealistas; Carencia de entendimiento entre evaluador y evaluado; Fallas del evaluador; Carencia de retroalimentación; falta de comunicación asertiva.

Alles, M. (2008), establece que para evitar estos problemas en la evaluación de desempeño se debe realizar lo siguiente:

Emplear un correcto método de evaluación, que estará conformado por un cuestionario y un instructivo.

Capacitar al evaluador. Varias organizaciones solo entregan el cuestionario y el instructivo, esto no es suficiente. Una buena herramienta puede fallar si el evaluado no tiene una adecuada capacitación y monitoreada sobre cómo emplearla.

### III. METODOLOGÍA

Definimos a la metodología de la investigación como una materia que reúne procesos y técnicas que deben ejecutarse para desarrollar una investigación, es decir, la correspondencia tipo y diseño, la búsqueda de elementos en las que se miden el fenómeno por conocer, el instrumento que permite esa medición, la confiabilidad y validez del recurso de medición y en todos los componentes teóricos – empíricos, tener en cuenta sus bases éticas.

Una característica de este componente es, detallar los procesos seguidos en la investigación para cumplir su principio fundamental de repetibilidad.

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “la investigación no experimental se podría definir como el estudio que se desarrolla sin dirigir deliberadamente las variables. En la investigación no experimental es ver fenómenos tal como suceden de forma natural para luego analizarlos” (p. 149).

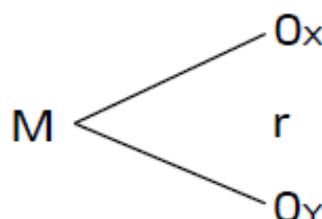
El tipo de investigación fue definida como correlacional porque, el interés es de estudiar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

El diseño de la investigación fue determinado como no experimental, transversal. No experimental, ya que no se manipulan las variables, pero, se observa la originalidad de los hechos o fenómenos (Montano, 2019).

En este sentido, (Bautista, 2013, pág. 213) señalaron en la sección transversal: "El diseño de esta investigación transversal puede reunir datos en un solo momento. Es decir, describe variables y analiza incidencia e interrelación de los momentos. Es como tomar fotografías de lo que está sucediendo". El esquema de la Figura 7, muestra ese tipo de diseño:

**Figura 7:**

*Correlación de variables*



Dónde:

M: Muestra de estudios o unidades de análisis.

0x: Observación de la variable “Uso educativo de TIC”

0y: Observación a la variable “aprendizaje significativo”

r: Es el coeficiente de correlación

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **3.2.1. Variable 1: Gestión por competencias**

#### **3.2.1.1 Definición conceptual**

Alles, M. (2008) define a la gestión de competencias como la facultad potencial y la facultad aplicada a las personas. La facultad para las labores o para tomar decisiones, ser capaz de emplear el pensamiento discrecional en la resolución de problemas que hace posible lograr los objetivos. La gestión del personal por competencias es la forma de obtener éxito, agrega valor a la estrategia del negocio.

#### **3.2.1.2 Definición operacional**

Determina la transformación de datos cualitativos en datos cuantitativos de los indicadores, entonces decimos que la dimensión es medida por indicadores que tienen cinco escalas de Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

**Tabla 4:***Operacionalización de la variable 1: Gestión por competencias*

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítem (Análisis factorial exploratorio)	Valoración	Valoración final - Rango
<b>Gestión por competencias</b>	Saber conocer	Detectar nuevas oportunidades	1 – 2	Siempre	Muy malo (15 – 27)
				Casi siempre	Malo (28 – 40)
	Saber ser	Liderazgo	3 – 4	A veces	Regular (41 – 53)
	Saber hacer	Organización	6 – 10	Casi nunca	Bueno (54 – 66)
Comunicación					
Saber actuar	Capacidad de relacionarse con otros	11 – 15	Nunca	Muy bueno (67 – 79)	
		Trabajo en equipo			

Nota: elaboración propia

### 3.2.2. Variable 2: Desempeño laboral

#### 3.2.2.1. Definición conceptual

Robins, T. (2013), define el desempeño laboral como las acciones en que los colaboradores realizan las obligaciones incluidas en la descripción del puesto de trabajo en la organización.

#### 3.2.2.2. Definición operacional

Las estrategias cognitivas y metacognitivas, los diagramas, los mapas conceptuales, los dibujos, las capas de información, la reflexión, el recuerdo, la definición, el diálogo, etc. se utilizan junto con los estándares de enseñanza para mejorar u optimizar el proceso de información educativa. Utiliza escala Likert:

siempre (5), casi siempre (4), a veces (3) casi nunca (2) nunca (1).

**Tabla 5:**

*Operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral*

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítem (Análisis factorial exploratorio)	Valoración	Rango
<b>Desempeño laboral</b>	Desempeño de la tarea	Capacidad laboral	1 – 2	Siempre	Muy malo (19 – 34)
				Casi siempre	Malo (35 – 50)
	Civismo	Eficacia	3 – 8	A veces	Regular (51 – 66)
		Desenvolvimiento	9 – 14	Casi nunca	Bueno (67 – 82)
	Perfil del trabajador	15 – 19	Nunca	Muy bueno (83 – 98)	

Nota: Elaboración propia

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

Población: 45 empleados de la empresa consultora Solución Inocua. El muestreo fue no probabilístico, o muestra direccional, porque el investigador determinó la selección (Hernandez & Mendoza, 2018, pág. 215). Acorde a la situación actual de pandemia por Covid-19, se decidió tomar como unidades de investigación a toda la población.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas**

La tecnología es el procedimiento seguido en un campo de investigación dado. La técnica utilizada en este trabajo fue el censo caracterizado por considerar a la población comportándose similar a la muestra (Ramos, 2018).

#### **3.4.2. Instrumentos**

El instrumento utilizado en este trabajo fueron dos cuestionarios que permitió la recolección de los datos para cada variable. Teniendo 15 ítems para Gestión por competencias y 19 ítems para Desempeño.

**Tabla 6:**

*Ficha técnica del cuestionario: Gestión por competencias*

---

Ficha Técnica
Autor: Javier Urrelo Cardenas. Matriz de Gestión por competencias.
Nombre del Instrumento: Gestión por competencias
Forma de empleo: Individual
Encuestados: Personal de la consultora Solución Inocua S.A.
Duración de la encuesta: 30 minutos.
Objetivo del Instrumento empleado: Medir el nivel de la gestión por competencias de la consultora Solución Inocua.
Utilidad Diagnóstica: Empleo de estrategias para la gestión de las competencias.
Cantidad de Ítems: Esta prueba consta de 44 ítems
Puntuación: Se definió escala de tipo ordinal con los siguientes niveles: Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
Método de Aplicación: Se programaron encuesta de 15 ítems utilizando el software formulario en Google para tomar la encuesta vía online. Se envía el link a cada colaborador para luego ser llenado. Pasado un tiempo de 30 minutos de concluida la encuesta los resultados son almacenados en el propio sistema de Google sin sufrir la alteración de ningún dato.

---

Nota: Elaboración propia

**Tabla: 7**

*Ficha técnica del cuestionario de Desempeño laboral.*

---

Ficha Técnica
Autor: Javier Urrelo Cardenas (adaptado de Ballester (2018)).
Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre desempeño laboral.
Forma de empleo: Individual
Encuestados: Profesionales de la empresa consultora Solución Inocua SA
Duración de la encuesta: 20 minutos.
Objetivo del Instrumento empleado: Medir el grado de desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA
Utilidad Diagnóstica: fines de investigación socio-laboral.
Cantidad de Ítems: Esta prueba consta de 21 ítems
Puntuación: Se definió, escala de tipo ordinal con los siguientes niveles: Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3 Casi siempre: 4 Siempre: 5
Método de Aplicación: Se programaron la encuesta de 19 ítems utilizando el software Formulario en Google para tomar la encuesta vía online. Se envía el link al grupo de estudiantes para luego este ser llenado por cada uno de ellos. Pasado un tiempo de 20 minutos las encuestas son recibidas por internet.

---

Nota: Elaboración propia.

**3.4.3 Validez y confiabilidad**

La validez es el grado en que un instrumento conmensura la variable que se desea estudiar. Esto es alcanzado cuando es demostrado que el instrumento puede reflejar el contenido abstracto mediante sus indicadores empíricos (Moreno, 2017). La validación en un instrumento de medición se realiza mediante la validez de contenido, de criterio o de constructo.

Se utilizó la validez de contenido por juicio de expertos y la validez de constructo.

#### **3.4.3.1 Validez de contenido**

La validez de contenido puede definirse como el juicio lógico que tiene el experto cuando se pretende medir la correspondencia entre la consulta y la respuesta del encuestado, respecto a integrantes del concepto o dimensión de una variable identificadora de un fenómeno. (Hernández et. al. 2010)

En el trabajo, se solicitaron el apoyo de jueces expertos, que identificaron la validez de los ítems, mostrados en los anexos, tanto para la variable Gestión por competencias y para la variable desempeño respectivamente se evidencia en la opinión de los expertos respecto al contenido del instrumento concluyendo que el 100% de ellos están de acuerdo que cumple las condiciones para su empleo.

#### **3.4.3.2. Validez de constructo**

El constructo es una característica o fenómeno disponible de ser medido en un elemento o acontecimiento. El instrumento, está conformado por variables integradas con dimensiones e indicadores. El contenido de lo que se quiere conocer se define en los indicadores agrupados en el constructo para definir la variable, siendo necesario evaluar correspondencia entre concepto teórico y comprensión de la realidad por las unidades muestrales. (Hernández et. al. 2010)

Se requieren convergencia de los indicadores mediante el análisis factorial exploratorio – AFE y su correspondiente evaluación mediante el análisis factorial confirmatorio – AFC.

#### **3.4.3.3. Análisis factorial exploratorio - AFE**

Esta técnica estadística explora dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables observadas, mediante reducción y asociación. Se usan para determinar su estructura interna, necesaria para desarrollar su validación y adaptación de instrumentos de medida.

En el trabajo, se analizaron respuesta de 45 unidades muestrales. Las variables “Gestión por competencias” y “Desempeño laboral” estuvieron conformados por 39 ítems, fijando en el primero, 4 dimensiones y en el segundo 2. En ambos, se aplicó como método de extracción, “Mínimos cuadrados no ponderados”, con rotación “Varimax” y “normalización de Kaiser”, carga en el factor de 0.30. Se

obtuvo como respuesta en el primero, Un ajuste regular  $KMO=0.730$ ,  $X^2=321.65$ ,  $gl=91$  y  $sig.= 0.000$  y en el segundo también un ajuste regular  $KMO=0.752$ ,  $X^2=541.03$ ,  $gl=120$  y  $sig.= 0.000$ .

**Tabla 8:**

*AFE Gestión por competencias*

**Matriz de factor rotado<sup>a</sup>**

	Factor			
	1	2	3	4
SAT3	,879			
SAT2	,796			
SSL7	,625			
SAC2	,598			
SAT4	,569			
SHC1		,921		
SHO3		,879		
SHC3		,715		
SSL1		,493		
SHO5			,654	
SHC5			,584	
SCD2			,374	
SAC3				,786
SCD4				,447

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Nota: Elaboración propia

**Tabla 9:**

*AFE Desempeño laboral*

**Matriz de factor rotado<sup>a</sup>**

	Factor	
	1	2
CPT3	,946	
CPT2	,801	
CD4	,769	
DTC2	,769	
CD3	,671	
DTE5	,657	
DTE4	,581	
CPT1	,568	
DTE1	,533	
CD2	,458	
DTC1	,354	
CD5		
DTE2		,838
DTE3		,711
CD6		,463
CPT4		-,439

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 9 y Tabla 10, se muestran las saturaciones de los ítems, respecto de los factores, manteniendo las cargas en dimensiones similares, pero, de estructuras diferentes.

#### **3.4.3.4. Análisis factorial confirmatorio - AFC**

Es una técnica que, determina el número de factores obtenidos en correspondencia con sus cargas y similitud con la teoría previa acerca de datos.

Tiene como hipótesis que determinados factores están asociados con un subconjunto de las variables. El AFC genera un nivel de confianza para poder aceptar o rechazar dicha hipótesis.

Como resultado de la evaluación de los modelos de cada variable se consideraron, lo mostrado en la Tabla 8.

**Tabla 10:**

*Medida de ajuste encontrado por aplicación del AFC en las variables Gestión por Competencias y Desempeño Laboral*

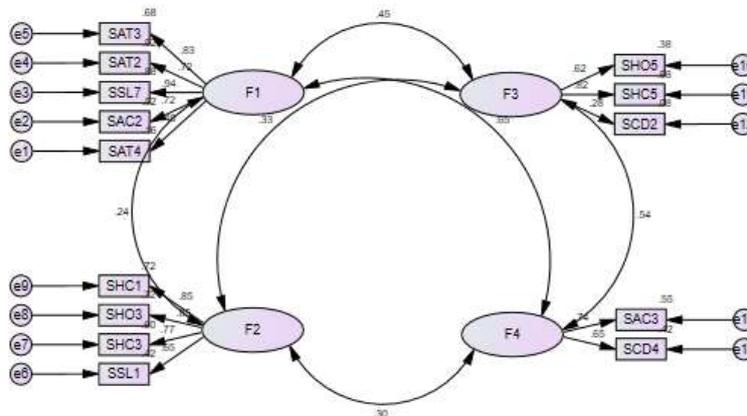
Variables	Ajuste absoluto	Ajuste incremental			Ajuste de Parsimonia	
	RMR	GFI	AGFI	NFI	PRATIO	PNFI
Gestión por competencias	0.11	0.938	0.909	0.892	0.78	0.696
Desempeño Laboral	0.056	0.975	0.966	0.967	0.848	0.819

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 11, se muestran los índices obtenidos mediante correlaciones policóricas y los diferentes tipos de ajuste que evidencian un buen ajuste de los modelos con la teoría de soporte que definieron variables y constructos, mostrados en las Figuras 6 y 7:

**Figura 8:**

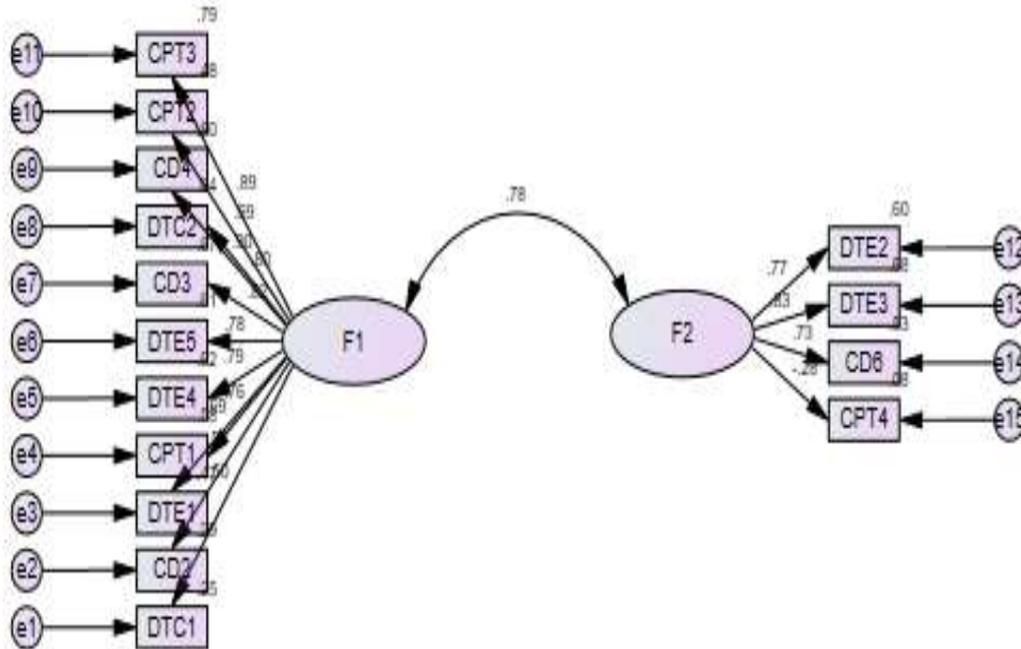
*Análisis de ruta de la variable Gestión por Competencias*



Nota: Elaboración propia

**Figura 9:**

*Análisis de ruta de la variable Desempeño.*



Nota: Elaboración propia

#### 3.4.3.5. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad está referido al nivel de confianza del instrumento, y el procedimiento de medición se refiere a la capacidad de aplicar el mismo resultado dos veces o más al mismo grupo de objetos en las mismas condiciones. Se utilizó la confiabilidad “Alfa de Cronbach” a variables y constructos.

**Tabla 11:***Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach*

Variable/ Dimensión	Número de elementos	Coficiente de confiabilidad
Gestión por competencias	14	.946
Saber conocer	2	.803
Saber ser	2	.894
Saber hacer	5	.787
Saber actuar	5	.897
Desempeño laboral	19	.884
Desempeño en la tarea	8	.890
Civismo	11	.851

Nota: Elaboración propia

En la tabla 12 se observa que, los coeficientes Alfa de Cronbach tienen valores altos, evidenciado que los constructos definen el concepto teórico de las variables.

### **3.5. Procedimientos**

Teniendo disponible los cuestionarios y realizado la validez de contenido, se solicitaron los permisos respectivos de la institución con el propósito de realizar la recopilación de datos en hora y día acordados.

Dada la coyuntura por el confinamiento social, fue necesario recoger información con el formulario Google.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se aplicaron técnicas estadísticas para describir la información obtenida, así mismo, contrastar hipótesis mediante el estadístico Rho de Spearman, por

disponer de datos cualitativos. Se utilizaron los programas de office y estadísticos como SPSS V26 y AMOS V24:

### **3.7. Aspectos éticos**

En el desarrollo de la investigación se respetó la propiedad intelectual de la bibliografía utilizada sea de nivel nacional e internacional. Así mismo, se aplicaron los principios estadísticos a partir de la consideración que, se conoce la empírea de un fenómeno con datos reales y no fabricados.

### **3.8. Aspectos administrativos**

Recursos humanos: Asesor con conocimientos en investigación científica y de estadística, personal encuestador y de recolección de datos.

Recursos materiales de trabajo: Recursos Informáticos, laptop, hoja de cálculo, software de procesamiento estadístico SPSS, además de útiles de escritorio.

## IV RESULTADOS

El estudio empírico de la investigación se realizó considerando descripción de datos y contraste o evidencia de las hipótesis. Este último utilizando dos modelos, ecuación lineal múltiple y ecuaciones estructurales.

### 4.1 Descripción de datos

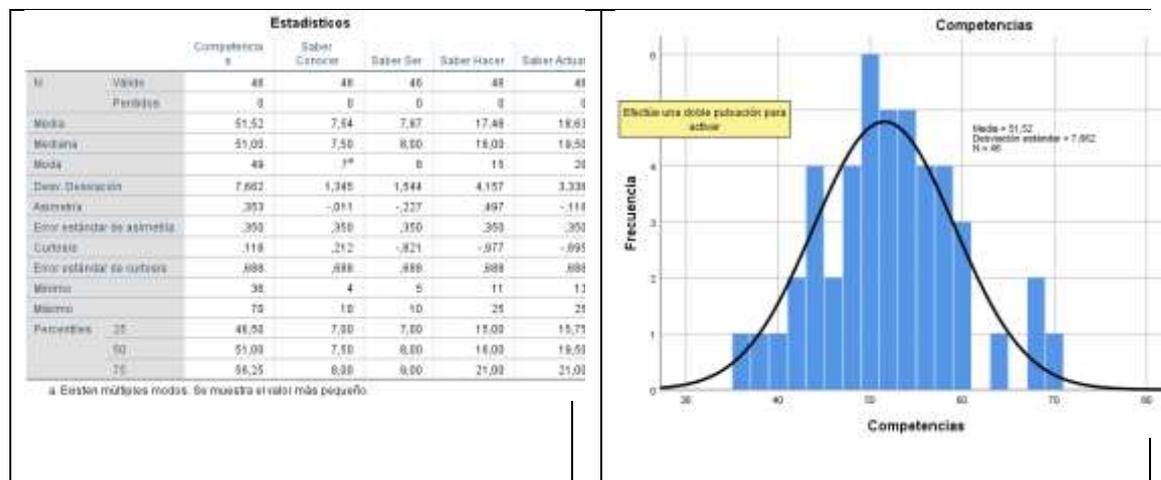
#### 4.1.1 Variable Gestión por competencias

**Grafico 4. 1-A**

**Grafico 4.1-B**

*Estadísticos de la V1 GC*

*Histograma de la V1 GC*

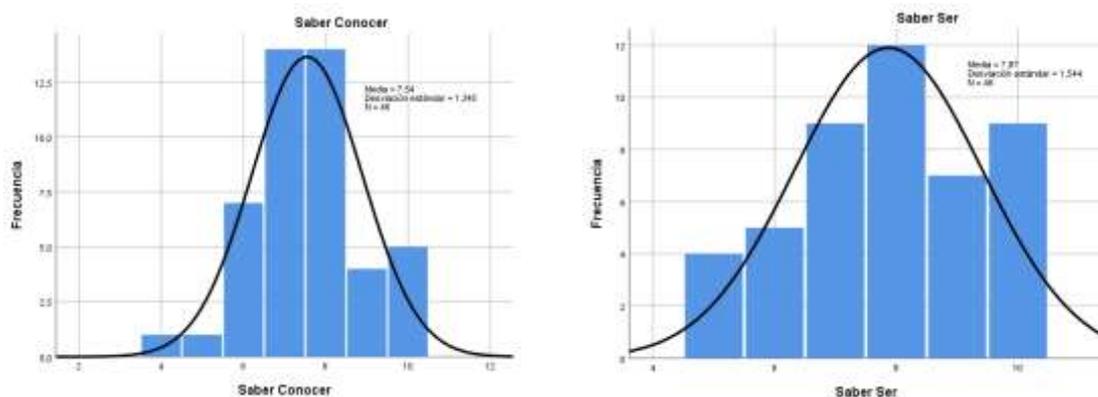


**Grafico 4. 1-C**

**Grafico 4.1-D**

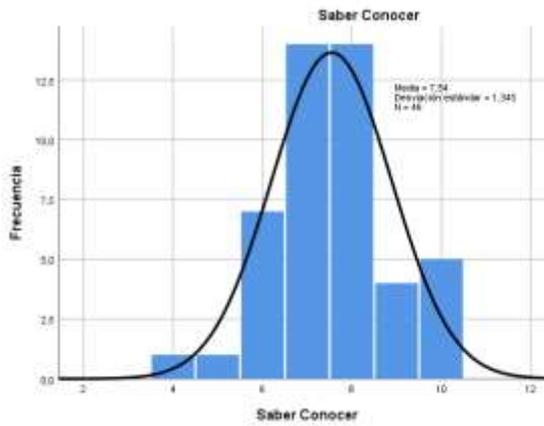
*Histograma de la dimensión SC*

*Histograma de la dimensión SC*



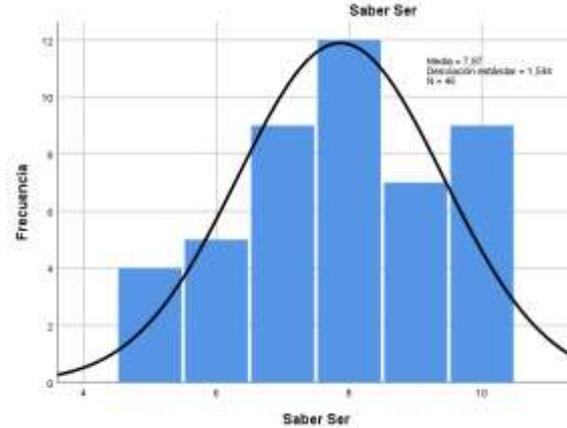
**Grafico 4. 1-E**

*Histograma de la dimensión SH*



**Grafico 4.1-F**

*Histograma de la dimensión SA*



Nota: Elaborado en SPSS26

En el Gráfico 4.1 – A, se evidencia que, los datos de la variable independiente “SLearn” se encuentran concentradas en el rango de [58.89 – 79.15] con una moda de s de 69 que representa el 5.3% de la distribución, con asimetría negativa o sesgada a la izquierda y curtosis positiva, leptocúrtica o superior a una distribución ideal, Gráfico 4.1 – A y Gráfico 4.1 – B

#### 4.1.2. Variable Desempeño laboral

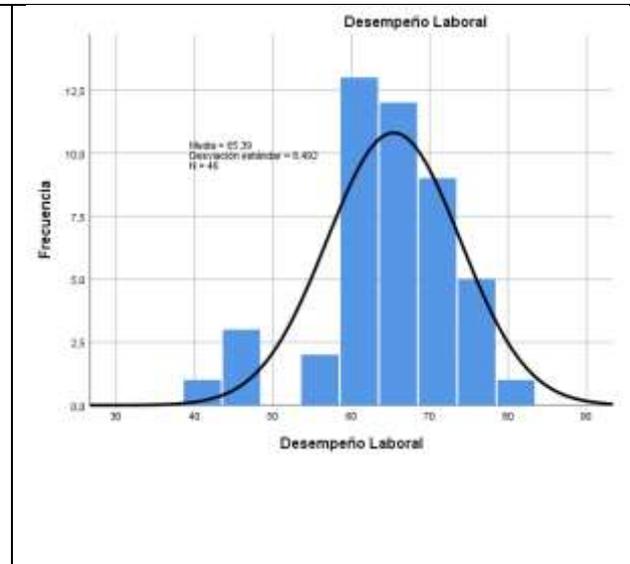
**Grafico 4. 2-A**

*Histograma de la dimensión SH*

Estadísticos				
		Desempeño Laboral	Desempeño de la tarea	Civismo
N	Válidos	46	46	46
	Perdidos	0	0	0
Media		65,39	29,39	36,00
Mediana		66,00	30,00	36,00
Moda		83	26	39
Desv. Desviación		8,492	4,069	4,953
Asimetría		-,882	-,859	-,891
Error estándar de asimetría		,350	,350	,350
Curtois		1,208	1,251	,725
Error estándar de curtois		,688	,688	,688
Mínimo		41	17	24
Máximo		80	35	45
Suma		3000	1352	1656
Percentiles	25	62,00	28,00	34,00
	50	66,00	30,00	36,00
	75	71,25	32,25	39,00

**Grafico 4.2-B**

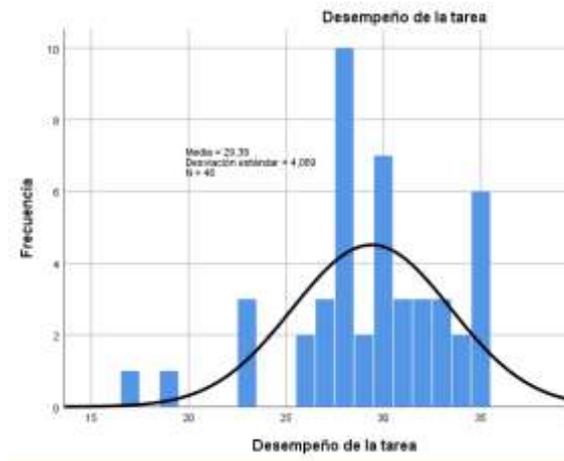
*Histograma de la dimensión SA*



Fuente: Elaboracion propia

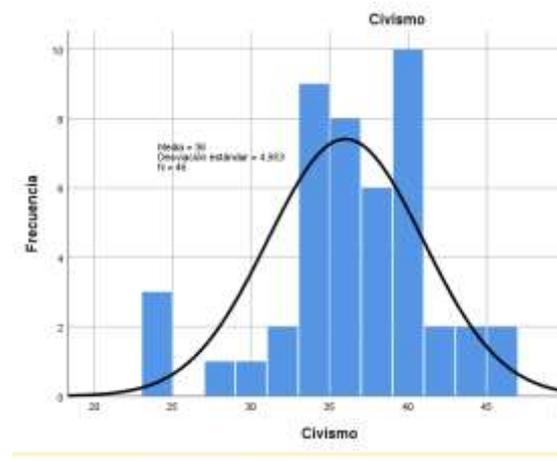
**Grafico 4. 2-C**

*Histograma de la dimensión DT*



**Grafico 4.2-D**

*Histograma de la variable Civismo*



## 4.1.2 Asociación de variables

### 4.1.2.1. Prueba de hipótesis

#### Grafico 4.1.2-A

#### Grafico 4.1.2-B

*Asociación V1 – V2*

*Significación de asociación*

Tabla cruzada Kcompetencias*Kdesempeño Laboral						
Recuento						
		Kdesempeño Laboral				Total
		2	3	4	5	
Kcompetencias	1	1	0	0	0	1
	2	0	3	16	7	26
	3	0	0	8	11	19
Total		1	3	24	18	46

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,727 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	16,316	6	,012
Asociación lineal por lineal	10,198	1	,001
N de casos válidos	46		

a. 8 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es .02.

Nota: Elaborado en SPSS26

En el Gráfico 4.1.2 A, se evidencia que existe una asociación directa y positiva entre la primera variable gestión por competencias con la segunda variable, el desempeño laboral, es decir, una buena gestión por competencias, promueve un buen desempeño laboral por parte de los colaboradores.

En el Gráfico 4.1.2 B, se evidencia el cumplimiento de la hipótesis de investigación que determina asociación entre variables independiente y dependiente mostrada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

### 4.1.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

#### Grafico 4.1.3-A

#### Grafico 4.1.3-B

*Asociación GC – DT*

*Significación de asociación*

Tabla cruzada Kcompetencias*Kdesempeño de la tarea						
Recuento						
		Kdesempeño de la tarea				Total
		2	3	4	5	
Kcompetencias	1	1	0	0	0	1
	2	0	4	17	5	26
	3	0	0	7	12	19
Total		1	4	24	17	46

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,434 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	21,354	6	,002
Asociación lineal por lineal	14,596	1	,000
N de casos válidos	46		

Nota: Elaborado en SPSS26

En el Gráfico 4.1.3 A, se evidencia que existe una asociación directa y positiva entre la primera variable gestión por competencias con la segunda variable, el desempeño laboral, es decir, una buena gestión por competencias, promueve un buen desempeño de la tarea en el puesto por parte de los colaboradores.

En el Gráfico 4.1.3 B, se evidencia el cumplimiento de la hipótesis de investigación que determina asociación entre variables independiente y dependiente mostrada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

#### 4.1.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

**Grafico 4.1.4-A**

**Grafico 4.1.4-B**

*Asociación GC – Civismo*

*Significación de asociación*

Tabla cruzada Kcompetencias*Kcivismo						
Recuento	Kcivismo					Total
	2	3	4	5		
Kcompetencias	1	1	0	0	0	1
	2	2	3	20	1	26
	3	0	1	13	5	19
Total		3	4	33	6	46

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,505 <sup>a</sup>	6	,002
Razón de verosimilitud	12,849	6	,044
Asociación lineal por lineal	9,180	1	,002
N de casos válidos	46		

a. 13 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Nota: Elaborado en SPSS26

En el Gráfico 4.1.4 A, se evidencia que existe una asociación directa y positiva entre la primera variable gestión por competencias con la segunda variable, el desempeño laboral, es decir, una buena gestión por competencias, promueve el civismo por parte de los colaboradores.

En el Gráfico 4.1.4 B, se evidencia el cumplimiento de la hipótesis de investigación que determina asociación entre variables independiente y dependiente mostrada por el valor de Significación asintótica que evidencia estadísticamente significativa.

#### 4.1.5. Prueba de Normalidad

##### Prueba de normalidad de la variable Gestión por Competencias (GC)

**Tabla 12:**

*Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk  $P < .50$*

Estadístico	Shapiro-Wilk		
		gl	Sig.
KSaber Conocer	,570	21	,000
KSaber Hacer	,634	42	,000
KSaber Ser	,630	4	,001
KSaber Actuar	,600	7	,000

Nota: Elaborado en SPSS26

Como se puede observar en la tabla 12, la estadística de la variable (GC) no tiene una distribución normal, porque la significancia es menor de 0.05

**Tabla 13:**

*Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk  $P < .50$*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Kdesempeño de a tarea	,630	4	,001
Kcivismo	,750	3	,000

Nota: Elaborado en SPSS26

Como se puede observar en la tabla 13, la estadística de la variable (DL) no tiene una distribución normal, porque la significancia es menor de .05

## 4.2. Evidencia de la hipótesis

### 4.2.1. Rho Spearman

En la prueba de Rho de Spearman se evidencia que al evaluar la muestra de 50 trabajadores de la empresa consultora Solución Inocua se determinó lo siguiente:

En el grafico 4.2.1-A se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 71% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  altamente significativa de las variables Gestión por competencias y Desempeño.

#### Gráfico 4.2.1-A:

*Correlación Gestión por competencias - Desempeño*

			Tcompetencias	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Tcompetencias	Coeficiente de correlación	1,000	,713**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Desempeño Laboral	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,713**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

En el grafico 4.2.1-B se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 53% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  altamente significativa entre Saber conocer y Desempeño.

**Gráfico 4.2.1-B:***Correlación Saber conocer – Desempeño*

		Saber Conocer	Desempeño Laboral
Rho de Saber Spearman Conocer	Coeficiente de correlación	1,000	,534**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	40	40
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,534**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

En el grafico 4.2.1-C se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 69% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de significancia bilateral  $p=0.000 < 0.01$  altamente significativa entre Saber Hacer y Desempeño.

**Gráfico 4.2.1-C:***Correlación Saber Hacer – Desempeño***Correlaciones**

		Desempeño Laboral	Saber Hacer
Rho de Desempeño Spearman Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,693**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	40	40
Saber Hacer	Coeficiente de correlación	,693**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

En el grafico 4.2.1-D se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 54% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de

significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  altamente significativa entre Saber Ser y Desempeño.

**Gráfico 4.2.1-D:**

*Correlación Saber Ser – Desempeño*

			Desempeño Laboral	Saber Ser
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,536**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Saber Ser	Saber Ser	Coeficiente de correlación	,536**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

En el grafico 4.2.1-E se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 83% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  altamente significativa entre Saber Ser y Desempeño.

**Gráfico 4.2.1-E:**

*Correlación Saber Actuar – Desempeño*

			Desempeño Laboral	Saber Actuar
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,833**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Saber Actuar	Saber Actuar	Coeficiente de correlación	,833**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

En el grafico 4.2.1-F se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 72% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de

significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  altamente significativa de las variables Gestión por competencias y Desempeño de la tarea.

**Gráfico 4.2.1-F:**

*Correlación Gestión por competencias – Desempeño de la tarea*

		Tcompetencias	Desempeño de la tarea
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,718**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	40	40
Desempeño de la tarea	Coeficiente de correlación	,718**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

En el grafico 4.2.1-G se determinó un coeficiente de correlación moderada alta Rho Spearman 67% la cual indica que existe relación positiva y un nivel de significancia bilateral  $p=0.000<0.01$  altamente significativa de las variables Gestión por competencias y Civismo.

**Gráfico 4.2.1-G:**

*Correlación Gestión por competencias - Civismo*

		Tcompetencias	Civismo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,668**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	40	40
Civismo	Coeficiente de correlación	,668**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	40	40

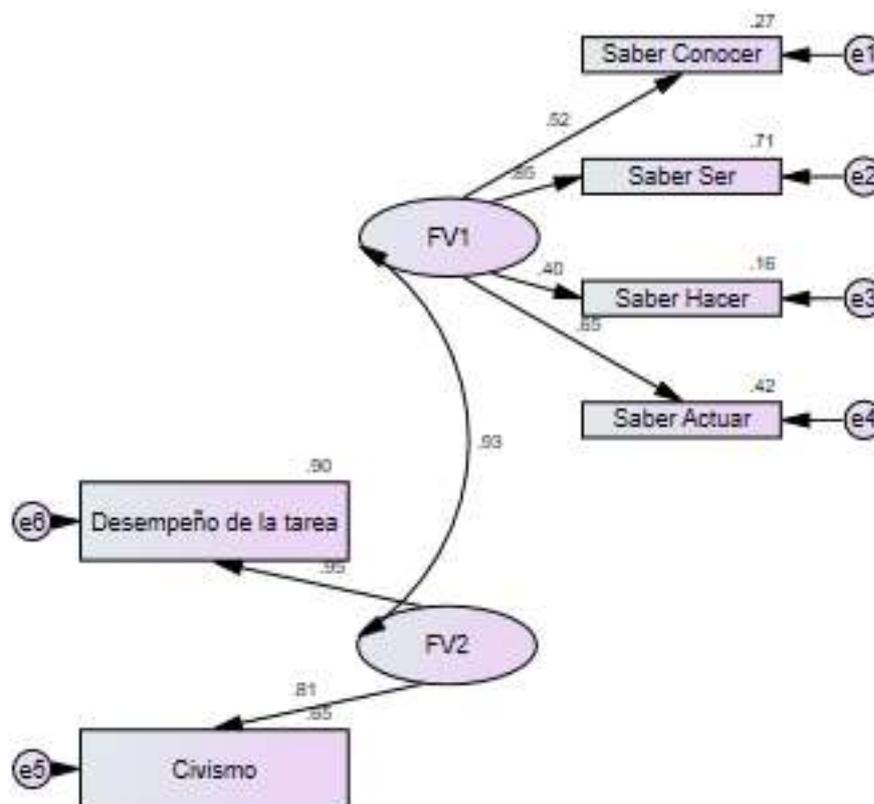
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaborado en SPSS26

#### 4.2.2. Modelo de ecuación estructural

Figura 10:

Resultado confirmatorio del análisis AMOS (Gestión por competencias y desempeño)



Nota: Elaborado en AMOS

Como se puede apreciar en la figura 9 se define la confirmación de la hipótesis general es decir que existe una relación entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño. El modelo señala robustez en sus factores Gestión por competencias en promedio 60.5% y desempeño 88% y define que la relación entre ambos es de 93%. Se empleó extracción de mínimos cuadrados no ponderados determinando como ajustes absolutos RMR estandarizado de 0.514, ajuste experimental GFI, AGFI, NFI en promedio de 0.99 y ajuste de parsimonia PRATIO y PNFI de 0.530 en promedio definiendo un modelo solido que confirma la hipótesis principal encontrada en el modelo de RHO Spearman según Escobedo et. al (2016).

## V. DISCUSIÓN

En el estudio, se propuso como objetivo, determinar la relación entre la gestión por competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño, basado en las dimensiones del desempeño de la tarea en el puesto y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A. evaluando 45 colaboradores de la consultora.

Para evidenciar el objetivo, se utilizaron las pruebas de RHO de Spearman y el modelo de ecuaciones estructurales.

En la prueba de RHO de Spearman el coeficiente de determinación RHO de Spearman 71% el cual evidencia un moderado nivel de relación entre las dos variables en estudio la Gestión por competencias y el Desempeño, por lo tanto, el ajuste del modelo es bueno.

La correlación no paramétrica de la hipótesis específica entre el factor Saber conocer y la variable Desempeño fue de 53% el cual evidencia un moderado nivel de relación.

La correlación no paramétrica de la hipótesis específica entre el factor Saber Hacer y la variable Desempeño fue de 72% el cual evidencia un moderado nivel de relación.

La correlación no paramétrica de la hipótesis específica entre el factor Saber Ser y la variable Desempeño fue de 54% el cual evidencia un moderado nivel de relación.

La correlación no paramétrica de la hipótesis específica entre el factor Saber Actuar y la variable Desempeño fue de 83% el cual evidencia un buen nivel de relación.

La correlación no paramétrica de la hipótesis específica entre la variable Gestión por competencias y el factor Desempeño de la tarea fue de 72% el cual evidencia un moderado nivel de relación.

La correlación no paramétrica de la hipótesis específica entre la variable Gestión por competencia y el factor Civismo fue de 67% el cual evidencia un moderado nivel de relación.

Con el modelo de ecuaciones estructurales se comprobó el resultado con indicadores robustos de RMR, 0.514, GFI, AGFI, NFI, PRATIO, PNFI con promedio 0.806.

Ecuación de regresión lineal múltiple, Modelo de ecuaciones estructurales y Modelo de mediación simplificado de Hayes.

Por evidencias de la correlación, la Gestión por competencias basado en el saber según señala Martínez (2009) que ya no es suficiente que cada persona acumule una gran cantidad de conocimientos a la que podrá acceder luego ilimitadamente como el aprendizaje a lo largo de su vida como aprender a hacer , aprender a conocer, aprender a actuar y aprender a ser y como resultados de esa formación la basara en técnicas del saber, metodológica de saber hacer , participativa de ser y estar y personales de saber ser, aprovechar ese saber en las oportunidades que se le presenten sobre todo en el ámbito laboral y deberá actualizarse y profundizar ese saber con el propósito de adaptarse a un entornos en constante cambio entonces con el planteamiento de la hipótesis esto se ve reflejado en la relación con el desempeño demostrando que existe un buen nivel de relación entre ambas variables.

De acuerdo con Valverde, O. (2001), señala que la competencia profesional es aquella capacidad de ejecutar con habilidad una tarea en de trabajo haciendo uso de su conocimiento, habilidad, destreza y entendimiento necesario para alcanzar sus metas propias de sus actividades. La labor competencial involucra poner en acción los atributos de los profesionales y es la base con finalidad de tener el criterio necesario para dar solución ante acontecimientos de contingencia y ante situaciones difíciles que se generan durante la ejecución de su labor profesional” es decir que las competencias tienen relación directa con los resultados de su trabajo o el propio desempeño desarrollado durante la ejecución del mismo.

Por lo tanto, por las evidencias encontradas, se acepta la hipótesis de investigación que establece la relación directa y positiva entre la gestión por competencias (GC) y el desempeño (D).

Resultados similares se encuentra en el trabajo de Sánchez, M. (2017), en su investigación “Gestión de competencias basado en la selección de personal, formación y compensación y desempeño en el trabajo de los colaboradores del poder judicial de Tacna” señaló que existe una correlación directa entre los índices de Gestión por competencias y el desempeño laboral de dicha institución encontró que existe un 42,9% de probabilidad que la gestión por competencias; tiene una relación directa en el desempeño laboral del personal.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Se estableció que la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño de los profesionales de la consultora Solución Inocua S.A. evidenciando un RHO de Spearman de 71% lo cual refleja una asociación alta entre las variables de Gestión por competencias y Desempeño.

**Segunda:** Se determinó que el saber conocer se relaciona significativamente con el desempeño de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA con un RHO de Spearman de 53% reflejando una alta asociación entre ambas.

**Tercera:** Se determinó que el saber Hacer se relaciona significativamente con el desempeño de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA con un RHO de Spearman de 72% reflejando una alta asociación entre ambas.

**Cuarta:** Se determinó que el saber ser se relaciona significativamente con el desempeño de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA con un RHO de Spearman de 54% reflejando una alta asociación entre ambas.

**Quinta:** Se determinó que el saber actuar se relaciona significativamente con el desempeño de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA con un RHO de Spearman de 83% reflejando una alta asociación entre ambas.

**Sexta:** Se determinó que la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño de la tarea de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA con un RHO de Spearman de 72% reflejando una alta asociación entre ambas.

**Séptima:** Se determinó que la gestión por competencias se relaciona significativamente con el civismo de los profesionales de la consultora Solución Inocua SA con un RHO de Spearman de 67% reflejando una alta asociación entre ambas.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda que el área de Recursos Humanos de la consultora Solución Inocua SA incluya planes estratégicos de la gestión de las competencias y la evaluación del desempeño de los profesionales en el plan general estratégico de la empresa para el 2021.

**Segunda:** Se recomienda que la empresa destine recursos al área de Recursos Humanos para hacer un seguimiento más minucioso para la identificación, reforzamiento y aprovechamiento de las competencias de los profesionales de la consultora Solución Inocua.

**Tercera:** Se recomienda que el área de Recursos Humanos de la consultora Solución Inocua SA determine indicadores para la evaluación del desempeño de los profesionales.

**Cuarta:** Se recomienda la aplicación del instrumento desarrollado de forma semestral para la mejora continua del personal capacitando en el uso de esta con la finalidad de tener respuestas irresponsables e invalidas.

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica S.A.
- Ávila Moreno, C. G. (2016). *Desarrollo de la Administración de competencias en una organización de Finanzas*. Universidad Central.
- Bautista, H. (29 de marzo de 2013). *Metodología de la investigación científica*.
- Bueno, E. y. (1997). *Gestión estratégica por competencias*. Instituto de Administración de Empresas de la Universidad autónoma de Madrid.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial*. Handbook of industrial and.
- Capurro, Q. (2019). *Gestión por competencias y su vínculo con la eficiencia de los colaboradores de la organización Castillon de la ciudad de Arequipa*. UTP.
- Carter, L. (2012). *The relationship between interpersonal relational competence and employee performance*. Sydney Australia: Macquarie University. Obtenido de <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/the-relationship-between-interpersonal-relational-competence-and->
- Casa, M. (2016). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015*. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/242>
- Casma, C. (2015). *Correlación de la administración del talento por competencias en el desempeño de la organización Ferro*. Lima: Universidad Nacional de educación Enrique Guzman y Valle.
- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC, Chiclayo 2015*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: <http://tesis.usat.edu.pe/>

- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*(33), 140-161.
- Chiavenato, A. (2009). *Dirección del talento de la persona*. Mexico DF, Mexico: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chomski, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Consulting (2018). *Compensación de salario, perfil y reto*. Gestión de RRHH en América Latina
- Delgado, V. M. (2009). *El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones*. *Económicas CUC*, 30(1), 25-38.
- Dominguez, S. D. (30 de Enero de 2020). *Se fortaleciera las competencias en el trabajo laborales de los trabajadores peruanos*. *El Peruano*.
- Fernandez Bravo, C. A. (2011). *Nuevo modelo de Competencias de Gerencia*. Tecana American University.
- Fromkin, V. a. (1983). *An introduction to language*. Holt Saunders.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work. the role of individual differences in the*. Routledge.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. *Educación XX1*(10), 83-106.
- Gutiérrez T., E. (2016). *Competencias gerenciales: Habilidades, conocimientos y aptitudes*. Ecoe Ediciones Ltda.
- Guzzo, R. y. (1988). *The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance*. Lexington Book.

- Health, N. I. (2015). *What is the relationship between performance and competencies?* Obtenido de <https://hr.nih.gov/about/faq/working-nih/competencies/what-relationship-between-performance-and-competencies>
- Hernandez, F. &. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Kolibacoba, G. (2014). *The relationship between competency and performance*. *Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 15.
- Koonz, H. (2004). *Essentials of Management*. Cambridge University Press.
- Krizanovic, P. (23 de Junio de 2020). *iprofesional.com*.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial : introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill.
- LeBoterf, G. (2001). *Ingeniería de competencia*. Gestion 2000 SA.
- Levy-Levoyer, C. (2000). *La Dirección de las competencias*. Barcelona: Gestion.
- Linares, J. L. (2017). *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa - Lambramani*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3379>
- M., S. (2017). *Gestión de competencias y desempeño en el trabajo del poder judicial*. Universidad privada de Tacna.
- Marcillo Merino, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para la eficacia de la productividad del talento*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- María Teresa Escobedo Portillo, e. (2016). *Modelo de Ecuación Estructural: Perfiles*. Universidad autónoma de Ciudad Juárez.
- Martines, P. (2009). Desarrollo basado en competencias . *Revista de Investigación Educativa*, 125-147.
- McClelland, D. (1999). *Human Motivation*. Cambridge University.

- Montano, J. (1 de junio de 2019). *Investigación No Experimental*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Moreno, E. (15 de junio de 2017). *Metodología de la investigación, pautas para hacer tesis*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/que-es-la-validez-en-una-investigacion.html>
- Orti G, A. (2004). *Diseño de Escala para Definir las Dimensiones de auto-eficiencia*. Universidad de Granada.
- Peña Rivas, H. (2017). *Motivar en el trabajo: Fator elemental para el éxito*. Scientific, 165 - 173.
- Portafolio.Co. (28 de Setiembre de 2020). <https://www.portafolio.co/tendencias/las-habilidades-mas-valoradas-por-las-companias-tras-la-pandemia-545104>.
- Ramos, E. (1 de julio de 2018). *Técnicas y métodos de investigación*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
- Robbins, T. (2013). *Desarrollo de la Organización*. Pearson.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa Wiley.
- Spencer, S. &. (1993). *Competence at work, models for*. John Wiley & Sons.
- Tamayo, M. (1994). *El desarrollo de la investigación Científica*. Limusa.
- Valverde, O. (2001). *Una óptica a la competencia en el trabajo*. Cinterfor.
- Waldman, D. (1994). *The contributions of total quality management to a theory of work performance*. Academy of Management Review, 510-536.

## Anexo1:

FECHA:

NOMBRE:

Le presentamos una lista de interrogantes acerca de las Competencias de los colaboradores. Deberá leer cada pregunta y marcar (X) una opción que crea usted lo describa, debe elegir solo una opción:

### Cuestionario de la Variable Competencias laborales

<b>Dimensión: Saber Conocer</b>		<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>Innovación</b>						
SCI6	Encuentro varias soluciones a un problema.	1	2	3	4	5
SCI7	Me planteo los problemas como desafíos.	1	2	3	4	5
SCI8	Experimento nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
SCI9	Genero muchas ideas sobre un aspecto concreto.	1	2	3	4	5
SCI10	Soy muy intuitivo.	1	2	3	4	5
SCI11	Me adapto a las circunstancias con facilidad.	1	2	3	4	5
<b>Detectar de nuevas oportunidades de mercado</b>						
SCDO12	Me doy cuenta de lo que se necesita hacer.	1	2	3	4	5
SCDO13	Soy sensible ante las necesidades de los demás.	1	2	3	4	5
SCDO14	Me imagino cualquier actividad como una oportunidad de negocio.	1	2	3	4	5
SCDO15	Analizo un mercado de forma exhaustiva.	1	2	3	4	5
SCDO16	Convierto una dificultad en un reto para resolver.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Saber hacer</b>		<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
<b>Organización</b>						
SHO17	Defino claramente las metas a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5
SHO18	Divido los proyectos grandes en tareas para facilitar su realización.	1	2	3	4	5
SHO19	Planifico diariamente las actividades que me acerquen a mis metas.	1	2	3	4	5
SHO20	Contemplo las metas desde un punto de vista positivo para mantenerme motivado.	1	2	3	4	5
SHO21	Consigo la información y la formación necesaria para el desarrollo de mis actividades diarias.	1	2	3	4	5
SHO22	Modifico mis actuaciones en el caso de que los resultados no se adecuen a las metas prefijadas.	1	2	3	4	5
<b>Comunicación</b>						
SHC23	Expreso claramente mis ideas ante los demás.	1	2	3	4	5
SHC24	Me comunico fácilmente con individuos con personalidad diferente a la mía.	1	2	3	4	5
SHC25	Me muestro razonable ante las opiniones de los demás.	1	2	3	4	5
SHC26	Facilito a los demás a que se expresen libremente.	1	2	3	4	5
SHC27	Me adapto a los estilos comunicacionales de mis interlocutores.	1	2	3	4	5
SHC28	Escuchar lo que otros tienen que decir.	1	2	3	4	5

	<b>Dimensión: Saber ser</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
	<b>Liderazgo</b>					
SSL29	Puedo asumir la dirección de un grupo.	1	2	3	4	5
SSL30	Brindo a las personas opiniones constructivas.	1	2	3	4	5
SSL31	Extraigo las mejores cualidades de las personas.	1	2	3	4	5
SSL32	Soy claro y sincero con otras personas.	1	2	3	4	5
SSL33	Delego responsabilidades sin sentirme preocupado.	1	2	3	4	5
SSL34	Motivo a las personas para que aprovechen su potencial humano.	1	2	3	4	5
SSL35	Mantengo siempre informados a los demás de sus progresos.	1	2	3	4	5
	<b>Asumir Riesgos e Incertidumbre</b>					
SSAR36	Soy productivo en situaciones en las que no tenga certeza de que tendré éxito.	1	2	3	4	5
SSAR37	Soy más productivo en situaciones en las que no conozca mis posibilidades de éxito/fracaso antes de decidirme a actuar.	1	2	3	4	5
SSAR38	Trabajo productivamente en situaciones en las que yo considero como arriesgadas.	1	2	3	4	5
SSAR39	Trabajo exitosamente en situaciones en las que otras personas consideran arriesgadas.	1	2	3	4	5
SSAR40	Tengo resultados positivos en situaciones en las que no dispongo de toda la información que yo estimo suficiente.	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Saber actuar con otros</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
	<b>Capacidad de conexión en redes sociales</b>					
SACC41	Cuento con mi familia para el desarrollo de mis proyectos.	1	2	3	4	5
SACC42	Trabajo de manera activa con mis amistades más cercanas.	1	2	3	4	5
SACC43	Desarrollo proyectos con los colegas.	1	2	3	4	5
SACC44	Involucro a mis colegas en el diseño de proyectos generales.	1	2	3	4	5
	<b>Trabajo en equipo</b>					
SATE45	Doy permanente atención al cambio de mi entorno.	1	2	3	4	5
SATE46	Me adapto continuamente a los cambios.	1	2	3	4	5
SATE47	Estoy predispuesto a escuchar opiniones de los trabajadores de la organización.	1	2	3	4	5
SATE48	Propongo de manera permanente nuevos métodos de realizar las labores.	1	2	3	4	5
SATE49	Acepto que otros tengan alguna idea mejor que la mía.	1	2	3	4	5

FECHA:

NOMBRE:

Le presentamos una lista de interrogantes acerca del desempeño de los colaboradores. Deberá leer cada pregunta y marcar (X) una opción que crea Ud. lo describa, debe elegir solo una opción:

### Cuestionario de la Variable Desempeño laboral

<b>Dimensión: Desempeño de la tarea</b>						
	<b>Capacidad Laboral</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
DTCL1	Me siento satisfecho cuando adquiero nuevas experiencias en mi puesto laboral.	1	2	3	4	5
DTCL2	Las labores que desarrollo me permiten aprender y desarrollarme.	1	2	3	4	5
DTCL3	Hay planificación y organización en las labores a desarrollar durante la semana o mes	1	2	3	4	5
DTCL4	Considero que hay responsabilidad, en las labores que desarrollan mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
DTCL5	Me adapto bien a las nuevas situaciones.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión Desempeño de la tarea</b>						
	<b>Eficacia</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
DTE12	Debo proponer nuevas ideas para mejorar los procesos	1	2	3	4	5
DTE13	Poseo la capacidad de aprovechar óptimamente los recursos	1	2	3	4	5
DTE14	Habitualmente encuentro soluciones novedosas e innovadoras.	1	2	3	4	5
DTE15	Mis compañeros de trabajo se enfocan en cumplir con sus metas.	1	2	3	4	5
DTE16	Cumplimos los objetivos a tiempo en mi sección.	1	2	3	4	5

<b>Dimensión: Civismo</b>						
	<b>Desenvolvimiento</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
CD6	Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice	1	2	3	4	5
CD7	El nivel de convivencia y compañerismo es aceptable entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
CD8	Las formas de comunicarse y el acceso de información se ejercen adecuadamente en la organización.	1	2	3	4	5
CD9	Tengo la capacidad de relacionarme con mis colegas (empatía, tacto, simpatía)	1	2	3	4	5
CD10	Mantengo mi rendimiento habitual aun en situaciones adversas o conflictivas.	1	2	3	4	5
CD11	Me desenvuelvo con carácter firme en alguna situación de presión.	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Civismo</b>						
	<b>Perfil del trabajador</b>	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>
CPT17	Creo que experiencia influye en las labores designadas por mi jefe.	1	2	3	4	5
CPT18	Me siento involucrado con el resultado de la empresa.	1	2	3	4	5
CPT19	Se tiene una buena colaboración de parte de los colegas, cuando se presentan problemas en el trabajo	1	2	3	4	5
CPT20	La empresa es opción favorable para lograr tener una vida laboral de calidad.	1	2	3	4	5
CPT21	Voluntariedad en el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5

## Anexo 2: Estadísticas de fiabilidad

### Gestion por competencias

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,822	,840	14

### Desempeño

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,892	,910	16

## Anexo 3: Varianza total explicada Variable Gestión por competencias

Factor	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,885	34,892	34,892	4,540	32,426	32,426	3,015	21,533	21,533
2	2,373	16,949	51,840	2,094	14,956	47,382	2,520	18,000	39,533
3	1,692	12,085	63,926	1,238	8,841	56,222	1,693	12,090	51,623
4	1,037	7,405	71,331	,885	4,892	61,115	1,329	9,492	61,115
5	,905	6,467	77,798						
6	,623	4,451	82,249						
7	,578	4,131	86,380						
8	,482	3,440	89,819						
9	,392	2,797	92,616						
10	,340	2,427	95,043						
11	,259	1,848	96,890						
12	,210	1,501	98,391						
13	,122	,875	99,266						
14	,103	,734	100,000						

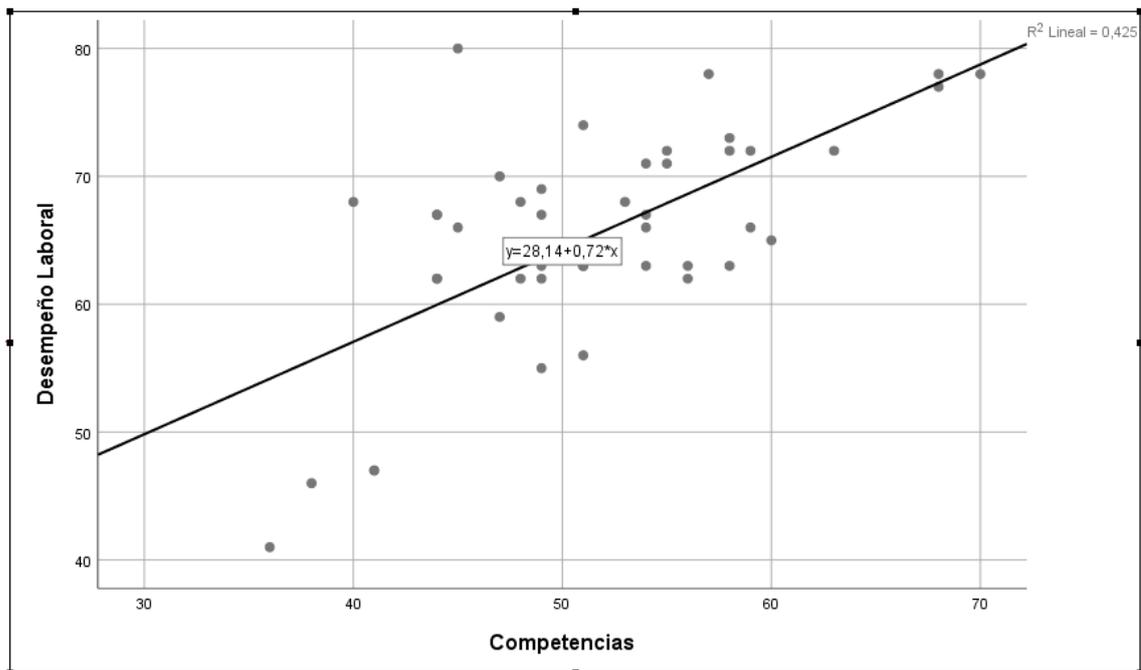
Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

## Anexo 4: Varianza total explicada variable Desempeño

Factor	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,919	49,496	49,496	7,551	47,196	47,196	5,304	33,147	33,147
2	1,473	9,203	58,699	1,003	6,266	53,462	3,250	20,315	53,462
3	1,247	7,795	66,494						
4	1,219	7,817	74,111						
5	,936	5,852	79,962						
6	,649	4,055	84,017						
7	,573	3,580	87,597						
8	,480	2,999	90,596						
9	,376	2,353	92,949						
10	,273	1,709	94,658						
11	,249	1,553	96,211						
12	,216	1,349	97,560						
13	,152	,949	98,509						
14	,109	,683	99,192						
15	,095	,591	99,783						
16	,035	,217	100,000						

Método de extracción: cuadrados mínimos no ponderados.

## Anexo 5: Grafico de dispersión



## Anexo 6: Regresión de la variable Gestión por competencias.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,686 <sup>a</sup>	,471	,419	10,227

a. Predictores: (Constante), Saber Actuar, Saber Hacer, Saber Conocer, Saber Ser

b. Variable dependiente: Sujetos

## Anexo 7: Análisis de varianza de la variable Gestión por competencias

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3819,127	4	954,782	9,128	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	4288,373	41	104,594		
	Total	8107,500	45			

a. Variable dependiente: Sujetos

b. Predictores: (Constante), Saber Actuar, Saber Hacer, Saber Conocer, Saber Ser

## Anexo 8: Análisis de residuos

<b>Estadísticas de residuos<sup>a</sup></b>					
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	5,77	35,69	23,50	9,212	46
Desv. Valor pronosticado	-1,925	1,323	,000	1,000	46
Error estándar de valor pronosticado	1,772	5,483	3,234	,965	46
Valor pronosticado corregido	4,72	39,56	23,76	9,399	46
Residuo	-20,871	20,916	,000	9,762	46
Desv. Residuo	-2,041	2,045	,000	,955	46
Residuo estud.	-2,139	2,084	-,012	1,014	46
Residuo eliminado	-25,277	21,721	-,264	11,063	46
Residuo eliminado estud.	-2,241	2,177	-,014	1,034	46
Distancia Mahal.	,372	11,954	3,913	2,879	46
Distancia de Cook	,000	,351	,028	,059	46
Valor de influencia centrado	,008	,266	,087	,064	46

a. Variable dependiente: Sujetos

## Anexo 9: Regresión de la variable Desempeño

<b>Resumen del modelo<sup>b</sup></b>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,234 <sup>a</sup>	,055	,011	13,350

a. Predictores: (Constante), Civismo, Desempeño de la tarea  
b. Variable dependiente: Sujetos

## Anexo 10: Análisis de varianza de la variable desempeño

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	443,714	2	221,857	1,245	,298 <sup>b</sup>
	Residuo	7663,786	43	178,228		
	Total	8107,500	45			

a. Variable dependiente: Sujetos  
b. Predictores: (Constante), Civismo, Desempeño de la tarea

## Anexo 11: Análisis de residuos

Estadísticas de residuos <sup>a</sup>					
	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	N
Valor pronosticado	17,95	32,19	23,50	3,140	46
Desv. Valor pronosticado	-1,766	2,768	,000	1,000	46
Error estándar de valor pronosticado	2,023	6,377	3,253	1,032	46
Valor pronosticado corregido	16,58	33,14	23,54	3,335	46
Residuo	-22,715	20,854	,000	13,050	46
Desv. Residuo	-1,701	1,562	,000	,978	46
Residuo estud.	-1,769	1,619	-,002	1,006	46
Residuo eliminado	-24,550	22,391	-,042	13,839	46
Residuo eliminado estud.	-1,815	1,651	-,002	1,016	46
Distancia Mahal.	,055	9,290	1,957	1,982	46
Distancia de Cook	,000	,084	,020	,022	46
Valor de influencia centrado	,001	,206	,043	,044	46

a. Variable dependiente: Sujetos

**Anexo 12:** Tabla cruzada

Recuento		Kdesempeño Laboral				Total
		2	3	4	5	
Kcompetencias	1	1	0	0	0	1
	2	0	3	16	7	26
	3	0	0	8	11	19
Total		1	3	24	18	46

**Anexo 13:** Prueba de Chi cuadrado.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,727 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	16,316	6	,012
Asociación lineal por lineal	10,198	1	,001
N de casos válidos	46		

a. 8 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es .02.



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestion por competencias

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Daniel Guzman Rojas

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------

Firma del evaluador  
DNI: 70475694



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Desempeño

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Daniel Guzman Rojas

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------

Firma del evaluador  
DNI: 70475694



**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestion por competencias

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Rosa Ruiz Ahuanari

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------

Firma del evaluador  
DNI: 41002143

**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Desempeño

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

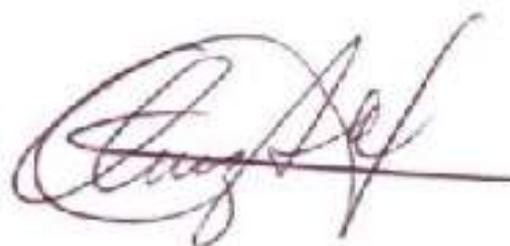
Rosa Ruiz Ahuanari

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------



Firma del evaluador  
DNI: 41002143

**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestion por competencias

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Patricia Judith Guzman Rojas

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------



Firma del evaluador  
DNI: 23015506

**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Desempeño

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Patricia Judith Guzman Rojas

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------



Firma del evaluador  
DNI: 23015506

**MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestion de competencias

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Edith Karin Chia Arauco

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: <b>X</b>	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	----------------	-------	------	----------



Firma del evaluador

DNI: 100234443

### MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Gestion por competencias y desempeño de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**OBJETIVO:**

Establecer la relacion entre la gestion por competencias y el desempeño laboral de los profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**VARIABLE QUE EVALÚA:**

Gestion de competencias

**DIRIGIDO A:**

Profesionales de la consultora Solucion Inocua SA

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

Edith Karin Chia Arauco

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

Maestro

**VALORACIÓN:**

Muy alto	Alto: X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	---------	-------	------	----------



Firma del evaluador

DNI: 100234443

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Saber conocer</b>					X				X				X	X		
1	Encuentro varias soluciones a un problema.				X				X				X	X		
2	Me planteo los problemas como desafíos.				X				X				X	X		
3	Experimento nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
4	Genero muchas ideas sobre un aspecto concreto.				X				X				X	X		
5	Soy muy intuitivo.				X				X				X	X		
6	Me adapto a las circunstancias con facilidad.				X				X				X	X		
7	Me doy cuenta de lo que se necesita hacer.				X				X				X	X		
8	Soy sensible ante las necesidades de los demás.				X				X				X	X		
9	Me imagino cualquier actividad como una oportunidad de negocio.				X				X				X	X		
10	Analizo un mercado de forma exhaustiva.				X				X				X	X		
11	Convierto una dificultad en un reto para resolver.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Saber Hacer</b>					X				X				X	X		

1	Defino claramente las metas a corto y largo plazo.				X				X				X	X		
2	Divido los proyectos grandes en tareas para facilitar su realización.				X				X				X	X		
3	Planifico diariamente las actividades que me acerquen a mis metas.				X				X				X	X		
4	Contemplo las metas desde un punto de vista positivo para mantenerme motivado.				X				X				X	X		
5	Consigo la información y la formación necesaria para el desarrollo de mis actividades diarias.				X				X				X	X		
6	Modifico mis actuaciones en el caso de que los resultados no se adecuen a las metas prefijadas.				X				X				X	X		
7	Expreso claramente mis ideas ante los demás.				x				x				x	X		
8	Me comunico fácilmente con individuos con personalidad diferente a la mía.				X				X				X	X		
9	Me muestro razonable ante las opiniones de los demás.				X				X				X	X		
10	Facilito a los demás a que se expresen libremente.				X				X				X	X		
11	Me adapto a los estilos comunicacionales de mis interlocutores.				X				X				X	X		
12	Escuchar lo que otros tienen que decir.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable			
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No	
	<b>DIMENSIÓN 3: Saber Ser</b>				X				X				X	X			
1	Puedo asumir la dirección de un grupo.				X				X				X	X			
2	Brindo a las personas opiniones constructivas.				X				X				X	X			

3	Extraigo las mejores cualidades de las personas.				X				X				X	X		
4	Soy claro y sincero con otras personas.				X				X				X	X		
5	Delego responsabilidades sin sentirme preocupado.				X				X				X	X		
6	Motivo a las personas para que aprovechen su potencial humano.				X				X				X	X		
7	Mantengo siempre informados a los demás de sus progresos.				X				X				X	X		
8	Soy productivo en situaciones en las que no tenga certeza de que tendré éxito.				X				X				X	X		
9	Soy más productivo en situaciones en las que no conozca mis posibilidades de éxito/fracaso antes de decidirme a actuar.				X				X				X	X		
10	Trabajo productivamente en situaciones en las que yo considero como arriesgadas.				X				X				X	X		
11	Trabajo exitosamente en situaciones en las que otras personas consideran arriesgadas.				X				X				X	X		
12	Tengo resultados positivos en situaciones en las que no dispongo de toda la información que yo estimo suficiente.				X				x				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable			
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No	
<b>DIMENSIÓN 4: Saber actuar</b>					X				X				X	X			
1	Cuento con mi familia para el desarrollo de mis proyectos.				X				X				X	X			

<b>2</b>	Trabajo activamente con mis amigos más íntimos.				X				X				X	X		
<b>3</b>	Desarrollo proyectos con mis compañeros.				X				X				X	X		
<b>4</b>	Involucro a mis compañeros en el desarrollo de proyectos comunes.				X				X				X	X		
<b>5</b>	Doy permanente atención a los cambios de mi entorno.				X				X				X	X		
<b>6</b>	Soy flexible para adaptarme continuamente a los cambios.				X				X				X	X		
<b>7</b>	Estoy abierto a las opiniones de mis colaboradores.				X				X				X	X		
<b>8</b>	Propongo continuamente nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
<b>9</b>	Acepto que los demás puedan tener mejores ideas que las mías.				x				X				X	X		

Apellidos, Nombres Daniel Guzmán Rojas

Grado

Maestro

DNI: 70475694

Validador

Especialidad Economía

SJL, 22 de Setiembre de 2020.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Desempeño de la tarea</b>																
1	Me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo				X				X				X	X		
2	Las actividades en las que trabajo, permiten aprender y desarrollarse				X				X				X	X		
3	Se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes				X				X				X	X		
4	Considero que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan mis compañeros de trabajo				X				X				X	X		
5	Me adapto bien a las nuevas situaciones.				X				X				X	X		
6	Debo proponer nuevas ideas para mejorar los procesos				X				X				X	X		
7	Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos				X				X				X	X		
8	Habitualmente encuentro soluciones nuevas y originales a la vez que apporto nuevas perspectivas al mismo				X				X				X	X		
9	Mis compañeros de trabajo se enfatizan en el cumplimiento de objetivos				X				X				X	X		
10	Se cumplen las metas oportunamente en mi área de trabajo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Civismo</b>																
1	Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice				X				X				X	X		
2	Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre los compañeros de la organización				X				X				X	X		

<b>3</b>	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización.				X				X				X	X		
<b>4</b>	Tengo la capacidad de relación con los demás compañeros (empatía, tacto, simpatía)				X				X				X	X		
<b>5</b>	Mantengo mi rendimiento habitual aun en situaciones adversas o conflictivas.				X				X				X	X		
<b>6</b>	Actúo con desenvoltura y firmeza en las situaciones de tensión				X				X				X	X		
<b>7</b>	Considero que la edad influye en las tareas asignadas por mi superior				x				x				x	X		
<b>8</b>	Me siento comprometido con el éxito de la organización				X				X				X	X		
<b>9</b>	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo				X				X				X	X		
<b>10</b>	La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral				X				X				X	X		
<b>11</b>	Voluntariedad en el trabajo en equipo.				X				X				X	X		

**MD:** Muy en desacuerdo    **D:** Desacuerdo    **A:** De acuerdo    **MA:** Muy de acuerdo

Apellidos. Nombres    Guzman Rojas, Daniel

Grado

Maestro

DNI: 70475694

Validador

Especialidad    Economía

SJL, 22 de Setiembre de 2020.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Saber conocer</b>																
1	Encuentro varias soluciones a un problema.				X				X				X	X		
2	Me planteo los problemas como desafíos.				X				X				X	X		
3	Experimento nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
4	Genero muchas ideas sobre un aspecto concreto.				X				X				X	X		
5	Soy muy intuitivo.				X				X				X	X		
6	Me adapto a las circunstancias con facilidad.				X				X				X	X		
7	Me doy cuenta de lo que se necesita hacer.				X				X				X	X		
8	Soy sensible ante las necesidades de los demás.				X				X				X	X		
9	Me imagino cualquier actividad como una oportunidad de negocio.				X				X				X	X		
10	Analizo un mercado de forma exhaustiva.				X				X				X	X		
11	Convierto una dificultad en un reto para resolver.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Saber Hacer</b>																
1	Defino claramente las metas a corto y largo plazo.				X				X				X	X		
2	Divido los proyectos grandes en tareas para facilitar su realización.				X				X				X	X		
3	Planifico diariamente las actividades que me acerquen a mis metas.				X				X				X	X		
4	Contemplo las metas desde un punto de vista positivo para mantenerme motivado.				X				X				X	X		
5	Consigo la información y la formación necesaria para el desarrollo de mis actividades diarias.				X				X				X	X		
6	Modifico mis actuaciones en el caso de que los resultados no se adecuen a las metas prefijadas.				X				X				X	X		

7	Expreso claramente mis ideas ante los demás.				X				X				X	X		
8	Me comunico fácilmente con individuos con personalidad diferente a la mía.				X				X				X	X		
9	Me muestro razonable ante las opiniones de los demás.				X				X				X	X		
10	Facilito a los demás a que se expresen libremente.				X				X				X	X		
11	Me adapto a los estilos comunicacionales de mis interlocutores.				X				X				X	X		
12	Escuchar lo que otros tienen que decir.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 3: Saber Ser</b>																
1	Puedo asumir la dirección de un grupo.				X				X				X	X		
2	Brindo a las personas opiniones constructivas.				X				X				X	X		
3	Extraigo las mejores cualidades de las personas.				X				X				X	X		
4	Soy claro y sincero con otras personas.				X				X				X	X		
5	Delego responsabilidades sin sentirme preocupado.				X				X				X	X		
6	Motivo a las personas para que aprovechen su potencial humano.				X				X				X	X		
7	Mantengo siempre informados a los demás de sus progresos.				X				X				X	X		
8	Soy productivo en situaciones en las que no tenga certeza de que tendré éxito.				X				X				X	X		
9	Soy más productivo en situaciones en las que no conozca mis posibilidades de éxito/fracaso antes de decidirme a actuar.				X				X				X	X		
10	Trabajo productivamente en situaciones en las que yo considero como arriesgadas.				X				X				X	X		
11	Trabajo exitosamente en situaciones en las que otras personas consideran arriesgadas.				X				X				X	X		
12	Tengo resultados positivos en situaciones en las que no dispongo de toda la información que yo estimo suficiente.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 4: Saber actuar</b>					X				X				X	X		
1	Cuento con mi familia para el desarrollo de mis proyectos.				X				X				X	X		
2	Trabajo activamente con mis amigos más íntimos.				X				X				X	X		
3	Desarrollo proyectos con mis compañeros.				X				X				X	X		
4	Involucro a mis compañeros en el desarrollo de proyectos comunes.				X				X				X	X		
5	Doy permanente atención a los cambios de mi entorno.				X				X				X	X		
6	Soy flexible para adaptarme continuamente a los cambios.				X				X				X	X		
7	Estoy abierto a las opiniones de mis colaboradores.				X				X				X	X		
8	Propongo continuamente nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
9	Acepto que los demás puedan tener mejores ideas que las mías.				x				X				X	X		

Apellidos, Nombres Edith Karin Chia Arauco  
Validador

Grado  
Especialidad Administración

Maestro

DNI: 100234443

SJL,...18 de octubre de 2020.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Desempeño de la tarea</b>																
1	Me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo				X				X				X	X		
2	Las actividades en las que trabajo, permiten aprender y desarrollarse				X				X				X	X		
3	Se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes				X				X				X	X		
4	Considero que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan mis compañeros de trabajo				X				X				X	X		
5	Me adapto bien a las nuevas situaciones.				X				X				X	X		
6	Debo proponer nuevas ideas para mejorar los procesos				X				X				X	X		
7	Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos				X				X				X	X		
8	Habitualmente encuentro soluciones nuevas y originales a la vez que apporto nuevas perspectivas al mismo				X				X				X	X		
9	Mis compañeros de trabajo se enfatizan en el cumplimiento de objetivos				X				X				X	X		
10	Se cumplen las metas oportunamente en mi área de trabajo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Civismo</b>																
1	Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice				X				X				X	X		
2	Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre los compañeros de la organización				X				X				X	X		

<b>3</b>	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización.				X				X				X	X		
<b>4</b>	Tengo la capacidad de relación con los demás compañeros (empatía, tacto, simpatía)				X				X				X	X		
<b>5</b>	Mantengo mi rendimiento habitual aun en situaciones adversas o conflictivas.				X				X				X	X		
<b>6</b>	Actúo con desenvoltura y firmeza en las situaciones de tensión				X				X				X	X		
<b>7</b>	Considero que la edad influye en las tareas asignadas por mi superior				x				x				x	X		
<b>8</b>	Me siento comprometido con el éxito de la organización				X				X				X	X		
<b>9</b>	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo				X				X				X	X		
<b>10</b>	La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral				X				X				X	X		
<b>11</b>	Voluntariedad en el trabajo en equipo.				X				X				X	X		

**MD:** Muy en desacuerdo    **D:** Desacuerdo    **A:** De acuerdo    **MA:** Muy de acuerdo

Apellidos, Nombres    Edith Karin Chia Arauco  
Validador

Grado  
Especialidad    Administración

Maestro

DNI: 100234443

SJL, 10 de Octubre de 2020.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Saber conocer</b>																
1	Encuentro varias soluciones a un problema.				X				X				X	X		
2	Me planteo los problemas como desafíos.				X				X				X	X		
3	Experimento nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
4	Genero muchas ideas sobre un aspecto concreto.				X				X				X	X		
5	Soy muy intuitivo.				X				X				X	X		
6	Me adapto a las circunstancias con facilidad.				X				X				X	X		
7	Me doy cuenta de lo que se necesita hacer.				X				X				X	X		
8	Soy sensible ante las necesidades de los demás.				X				X				X	X		
9	Me imagino cualquier actividad como una oportunidad de negocio.				X				X				X	X		
10	Analizo un mercado de forma exhaustiva.				X				X				X	X		
11	Convierto una dificultad en un reto para resolver.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Saber Hacer</b>																
1	Defino claramente las metas a corto y largo plazo.				X				X				X	X		
2	Divido los proyectos grandes en tareas para facilitar su realización.				X				X				X	X		
3	Planifico diariamente las actividades que me acerquen a mis metas.				X				X				X	X		
4	Contemplo las metas desde un punto de vista positivo para mantenerme motivado.				X				X				X	X		
5	Consigo la información y la formación necesaria para el desarrollo de mis actividades diarias.				X				X				X	X		
6	Modifico mis actuaciones en el caso de que los resultados no se adecuen a las metas prefijadas.				X				X				X	X		

7	Expreso claramente mis ideas ante los demás.				X				X				X	X		
8	Me comunico fácilmente con individuos con personalidad diferente a la mía.				X				X				X	X		
9	Me muestro razonable ante las opiniones de los demás.				X				X				X	X		
10	Facilito a los demás a que se expresen libremente.				X				X				X	X		
11	Me adapto a los estilos comunicacionales de mis interlocutores.				X				X				X	X		
12	Escuchar lo que otros tienen que decir.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 3: Saber Ser</b>																
1	Puedo asumir la dirección de un grupo.				X				X				X	X		
2	Brindo a las personas opiniones constructivas.				X				X				X	X		
3	Extraigo las mejores cualidades de las personas.				X				X				X	X		
4	Soy claro y sincero con otras personas.				X				X				X	X		
5	Delego responsabilidades sin sentirme preocupado.				X				X				X	X		
6	Motivo a las personas para que aprovechen su potencial humano.				X				X				X	X		
7	Mantengo siempre informados a los demás de sus progresos.				X				X				X	X		
8	Soy productivo en situaciones en las que no tenga certeza de que tendré éxito.				X				X				X	X		
9	Soy más productivo en situaciones en las que no conozca mis posibilidades de éxito/fracaso antes de decidirme a actuar.				X				X				X	X		
10	Trabajo productivamente en situaciones en las que yo considero como arriesgadas.				X				X				X	X		
11	Trabajo exitosamente en situaciones en las que otras personas consideran arriesgadas.				X				X				X	X		
12	Tengo resultados positivos en situaciones en las que no dispongo de toda la información que yo estimo suficiente.				X				x				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 4: Saber actuar</b>					X				X				X	X		
1	Cuento con mi familia para el desarrollo de mis proyectos.				X				X				X	X		
2	Trabajo activamente con mis amigos más íntimos.				X				X				X	X		
3	Desarrollo proyectos con mis compañeros.				X				X				X	X		
4	Involucro a mis compañeros en el desarrollo de proyectos comunes.				X				X				X	X		
5	Doy permanente atención a los cambios de mi entorno.				X				X				X	X		
6	Soy flexible para adaptarme continuamente a los cambios.				X				X				X	X		
7	Estoy abierto a las opiniones de mis colaboradores.				X				X				X	X		
8	Propongo continuamente nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
9	Acepto que los demás puedan tener mejores ideas que las mías.				x				X				X	X		

Apellidos. Nombres Rosa Ruiz Ahuanari  
Validador

Grado Maestro  
Especialidad Marketing y gestión comercial

DNI: 41002143

SJL, 10 de octubre de 2020.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Desempeño de la tarea</b>																
1	Me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo				X				X				X	X		
2	Las actividades en las que trabajo, permiten aprender y desarrollarse				X				X				X	X		
3	Se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes				X				X				X	X		
4	Considero que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan mis compañeros de trabajo				X				X				X	X		
5	Me adapto bien a las nuevas situaciones.				X				X				X	X		
6	Debo proponer nuevas ideas para mejorar los procesos				X				X				X	X		
7	Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos				X				X				X	X		
8	Habitualmente encuentro soluciones nuevas y originales a la vez que apporto nuevas perspectivas al mismo				X				X				X	X		
9	Mis compañeros de trabajo se enfatizan en el cumplimiento de objetivos				X				X				X	X		
10	Se cumplen las metas oportunamente en mi área de trabajo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Civismo</b>																
1	Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice				X				X				X	X		
2	Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre los compañeros de la organización				X				X				X	X		

<b>3</b>	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización.				X				X				X	X		
<b>4</b>	Tengo la capacidad de relación con los demás compañeros (empatía, tacto, simpatía)				X				X				X	X		
<b>5</b>	Mantengo mi rendimiento habitual aun en situaciones adversas o conflictivas.				X				X				X	X		
<b>6</b>	Actúo con desenvoltura y firmeza en las situaciones de tensión				X				X				X	X		
<b>7</b>	Considero que la edad influye en las tareas asignadas por mi superior				x				x				x	X		
<b>8</b>	Me siento comprometido con el éxito de la organización				X				X				X	X		
<b>9</b>	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo				X				X				X	X		
<b>10</b>	La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral				X				X				X	X		
<b>11</b>	Voluntariedad en el trabajo en equipo.				X				X				X	X		

**MD:** Muy en desacuerdo    **D:** Desacuerdo    **A:** De acuerdo    **MA:** Muy de acuerdo

Apellidos. Nombres    Rosa Ruiz Ahuanari  
Validador

Grado  
Especialidad    Marketing y Gestión comercial

Maestro

DNI: 41002143

SJL, 10 de Octubre de 2020.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Saber conocer</b>																
1	Encuentro varias soluciones a un problema.				X				X				X	X		
2	Me planteo los problemas como desafíos.				X				X				X	X		
3	Experimento nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
4	Genero muchas ideas sobre un aspecto concreto.				X				X				X	X		
5	Soy muy intuitivo.				X				X				X	X		
6	Me adapto a las circunstancias con facilidad.				X				X				X	X		
7	Me doy cuenta de lo que se necesita hacer.				X				X				X	X		
8	Soy sensible ante las necesidades de los demás.				X				X				X	X		
9	Me imagino cualquier actividad como una oportunidad de negocio.				X				X				X	X		
10	Analizo un mercado de forma exhaustiva.				X				X				X	X		
11	Convierto una dificultad en un reto para resolver.				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Saber Hacer</b>																
1	Defino claramente las metas a corto y largo plazo.				X				X				X	X		
2	Divido los proyectos grandes en tareas para facilitar su realización.				X				X				X	X		
3	Planifico diariamente las actividades que me acerquen a mis metas.				X				X				X	X		
4	Contemplo las metas desde un punto de vista positivo para mantenerme motivado.				X				X				X	X		
5	Consigo la información y la formación necesaria para el desarrollo de mis actividades diarias.				X				X				X	X		
6	Modifico mis actuaciones en el caso de que los resultados no se adecuen a las metas prefijadas.				X				X				X	X		

7	Expreso claramente mis ideas ante los demás.				X				X				X	X		
8	Me comunico fácilmente con individuos con personalidad diferente a la mía.				X				X				X	X		
9	Me muestro razonable ante las opiniones de los demás.				X				X				X	X		
10	Facilito a los demás a que se expresen libremente.				X				X				X	X		
11	Me adapto a los estilos comunicacionales de mis interlocutores.				X				X				X	X		
12	Escuchar lo que otros tienen que decir.				X				X				X	X		

MD: Muy en desacuerdo    D: Desacuerdo    A: De acuerdo    MA: Muy de acuerdo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 3: Saber Ser</b>																
1	Puedo asumir la dirección de un grupo.				X				X				X	X		
2	Brindo a las personas opiniones constructivas.				X				X				X	X		
3	Extraigo las mejores cualidades de las personas.				X				X				X	X		
4	Soy claro y sincero con otras personas.				X				X				X	X		
5	Delego responsabilidades sin sentirme preocupado.				X				X				X	X		
6	Motivo a las personas para que aprovechen su potencial humano.				X				X				X	X		
7	Mantengo siempre informados a los demás de sus progresos.				X				X				X	X		
8	Soy productivo en situaciones en las que no tenga certeza de que tendré éxito.				X				X				X	X		
9	Soy más productivo en situaciones en las que no conozca mis posibilidades de éxito/fracaso antes de decidirme a actuar.				X				X				X	X		
10	Trabajo productivamente en situaciones en las que yo considero como arriesgadas.				X				X				X	X		
11	Trabajo exitosamente en situaciones en las que otras personas consideran arriesgadas.				X				X				X	X		
12	Tengo resultados positivos en situaciones en las que no dispongo de toda la información que yo estimo suficiente.				X				x				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertenenencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 4: Saber actuar</b>					X				X				X	X		
1	Cuento con mi familia para el desarrollo de mis proyectos.				X				X				X	X		
2	Trabajo activamente con mis amigos más íntimos.				X				X				X	X		
3	Desarrollo proyectos con mis compañeros.				X				X				X	X		
4	Involucro a mis compañeros en el desarrollo de proyectos comunes.				X				X				X	X		
5	Doy permanente atención a los cambios de mi entorno.				X				X				X	X		
6	Soy flexible para adaptarme continuamente a los cambios.				X				X				X	X		
7	Estoy abierto a las opiniones de mis colaboradores.				X				X				X	X		
8	Propongo continuamente nuevas formas de hacer las cosas.				X				X				X	X		
9	Acepto que los demás puedan tener mejores ideas que las mías.				x				X				X	X		

Apellidos. Nombres **Guzman Rojas, Patricia Judith**  
Validador

Grado **Maestro**  
Especialidad **Marketing y gestión comercial**

DNI: 23015506

SJL, 22 de octubre de 2020.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 1: Desempeño de la tarea</b>																
1	Me siento satisfecho con los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo				X				X				X	X		
2	Las actividades en las que trabajo, permiten aprender y desarrollarse				X				X				X	X		
3	Se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes				X				X				X	X		
4	Considero que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan mis compañeros de trabajo				X				X				X	X		
5	Me adapto bien a las nuevas situaciones.				X				X				X	X		
6	Debo proponer nuevas ideas para mejorar los procesos				X				X				X	X		
7	Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos				X				X				X	X		
8	Habitualmente encuentro soluciones nuevas y originales a la vez que apporto nuevas perspectivas al mismo				X				X				X	X		
9	Mis compañeros de trabajo se enfatizan en el cumplimiento de objetivos				X				X				X	X		
10	Se cumplen las metas oportunamente en mi área de trabajo				X				X				X	X		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Relevancia <sup>1</sup>				Pertinencia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Aplicable		
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	Si	Después de corregir	No
<b>DIMENSIÓN 2: Civismo</b>																
1	Siempre doy lo mejor en cualquier actividad que realice				X				X				X	X		
2	Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre los compañeros de la organización				X				X				X	X		

<b>3</b>	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización.				X				X				X	X		
<b>4</b>	Tengo la capacidad de relación con los demás compañeros (empatía, tacto, simpatía)				X				X				X	X		
<b>5</b>	Mantengo mi rendimiento habitual aun en situaciones adversas o conflictivas.				X				X				X	X		
<b>6</b>	Actúo con desenvoltura y firmeza en las situaciones de tensión				X				X				X	X		
<b>7</b>	Considero que la edad influye en las tareas asignadas por mi superior				x				x				x	X		
<b>8</b>	Me siento comprometido con el éxito de la organización				X				X				X	X		
<b>9</b>	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo				X				X				X	X		
<b>10</b>	La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral				X				X				X	X		
<b>11</b>	Voluntariedad en el trabajo en equipo.				X				X				X	X		

**MD:** Muy en desacuerdo    **D:** Desacuerdo    **A:** De acuerdo    **MA:** Muy de acuerdo

Apellidos, Nombres    Patricia Judith Guzman R.  
Validador

Grado  
Especialidad: Marketing y Gestión Comercial

Maestro

DNI: 23015506

SJL, 22 de Octubre de 2020.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ITEM			
¿Existe relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño, basado en las dimensiones del desempeño de la tarea en el puesto y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?	Determinar la relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño, basado en las dimensiones del desempeño de la tarea en el puesto y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.	¿Existe relación significativa entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño, basado en las dimensiones del desempeño de la tarea en el puesto y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?	<b>VARIABLE I</b> Gestión por competencias	La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) a través de los autores Irigoni y Vargas (2002) en un estudio realizado denominado, Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño, la formación y el desarrollo, definen a la Competencia laboral como: Un desarrollo social de conocimientos importantes y prácticos para un buen desempeño en situaciones reales de labores que se gana a través de la enseñanza, así como también mediante el proceso de aprender por experiencias en situaciones concretas de trabajo.”	La variable Gestión por competencias será monitoreada a través de una herramienta que permitirá a establecer las competencias del individuo según sus necesidades de funcionalidad, garantizando la gestión del potencial de los colaboradores.	Saber conocer	Innovación	6			
		Detección de nuevas oportunidades					5				
						Saber hacer	Organización	6			
							Comunicación	6			
						Saber ser y estar	Liderazgo	7			
							Asumir riesgo	5			
			Saber actuar con otros	Conexión en redes sociales.	4						
				Trabajar en equipo	5						
¿Existe relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño de la tarea en el puesto de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?	Determinar la relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño de la tarea en el puesto de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.	¿Existe relación significativa entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) con el desempeño de la tarea en el puesto de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?	<b>VARIABLE II</b> Desempeño Laboral	Robins, T. (2013), indica que el desempeño laboral como las conductas en que los empleados realizan las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo. En la actualidad se reconocen tres tipos de conductas que constituye el desempeño laboral: desempeño de la tarea, civismo y falta de productividad.	Indicador en la que el colaborador se compromete con sus responsabilidades o tareas asignadas.	Desempeño de la tarea	Capacidad laboral	5			
							Eficacia	5			
						Civismo	Desenvolvimiento	6			
							Perfil del trabajador	5			
¿Existe relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?	¿Determinar la relación entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?	¿Existe relación significativa entre la gestión de competencias basado en las dimensiones del saber (saber conocer, saber hacer, saber actuar y saber ser) y el civismo de los profesionales de la empresa consultora Solución Inocua S.A.?									



## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, Urrelo Cardenas, Javier Armando egresado de la Escuela de posgrado y del Programa académico Maestría en administración de negocios – MBA de la Universidad César Vallejo Lima Este, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Tesis titulado:

GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE LA EMPRESA CONSULTORA SOLUCION INOCUA S.A. "", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Trabajo de Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Apellidos y Nombres del Autor Urrelo Cardenas, Javier Armando	
DNI: 22997789	Firma 
ORCID: 0000-0003-1090-0996	