



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Gestión por competencias y desempeño laboral de la oficina
de administración del hospital público Lima Norte, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Silva Espinoza, Luz Yony (orcid.org/0000-0001-7200-9184)

ASESORES:

Dra. Diaz Mujica, Juana Yris (orcid.org/0000-0001-8268-4626)

Mgr. Miyashiro Kuniyoshi, Daniel (orcid.org/0000-0002-6485-4246)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

La presente investigación le dedico a mi familia quienes son mi motor y motivo de superación, en especial a mis hijas Kery y Kathleen, quienes entendieron los días que no pude estar a su lado por cumplir con mis responsabilidades y objetivos profesionales, también a mis padres, que me apoyan constantemente y me alientan a crecer cada día.

Agradecimiento

Agradeciendo a Dios y la Virgen María (Mama Ashu) por seguir regalándome salud y vida, permitirme estar al lado de los míos. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi Madre Imelda, mi Papá Yolando, mis hermanos Yul, Sandy, Beliza, Yesil, Yeric, Luz y Asucena por estar siempre presente y colaborando en todo este proceso, para el cumplimiento de mis objetivos y en especial a Luz y Edu por su dedicación y enseñanza.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, DIAZ MUJICA JUANA YRIS, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por competencias y desempeño laboral de la oficina de administración de hospital público Lima norte, 2023", cuyo autor es SILVA ESPINOZA LUZ YONY, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo 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.

LIMA, 30 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
DIAZ MUJICA JUANA YRIS DNI: 09395072 ORCID: 0000-0001-8268-4626	Firmado electrónicamente por: JDIAZMU el 07-08- 2023 09:08:03

Código documento Trilce: TRI - 0627365



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, SILVA ESPINOZA LUZ YONY estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión por competencias y desempeño laboral de la oficina de administración de hospital público Lima norte, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada 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 la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
LUZ YONY SILVA ESPINOZA DNI: 09630896 ORCID: 0000-0001-7200-9184	Firmado electrónicamente por: LSILVAES10 el 30-07- 2023 10:32:48

Código documento Trilce: TRI - 0627368

Índice de Contenidos

	Pg.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad del autor	iv
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	3
III. METODOLOGÍA	10
3.1. Tipo y diseño de investigación	10
3.2. Variables y operacionalización	11
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
3.5. Procedimientos	13
3.6. Método de análisis de datos.....	13
3.7. Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS.....	14
4.1. Resultados Descriptivos.....	14
4.2. Resultados Inferenciales	18
V. DISCUSIÓN	19
VI. CONCLUSIONES	23
VII. RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS.....	25
ANEXOS	

Índice de Tablas

Tabla 1. Niveles de Gestión por Competencias.....	14
Tabla 2. Niveles de las dimensiones de gestión por competencias	15
Tabla 3. Niveles de Desempeño laboral.....	16
Tabla 4. Correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral	17

Índice de Figuras

Figura. 1. Calculo muestral.....	12
Figura. 2. Porcentaje del Gestión por Competencias	15
Figura 3. Dimensiones de Gestión por Competencias	16
Figura. 4. Porcentaje de Desempeño Laboral	17
Figura. 5. Dimensiones Desempeño Laboral.....	19

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Gestión por Competencias y desempeño Laboral de la Oficina de Administración del Hospital público Lima Norte, 2023”, tuvo por objetivo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la Oficina de Administración. El estudio fue de tipo básico, con diseño no experimental, descriptivo - correlacional, de corte transversal y con enfoque cuantitativo. Se recopiló información a través de la encuesta de la muestra conformada por 82 trabajadores entre ellos el jefe de oficina de administración, jefes de unidades y colaboradores. Los dos instrumentos utilizados fueron de adaptados, las mismas que contaron con 21 preguntas por cada variable de investigación, dichos instrumentos arrojaron valores del Alpha de Cronbach de 0.810 para la gestión por competencias y de 0.905 para el desempeño laboral indicándonos una alta confiabilidad. Del análisis de datos se obtuvo el valor de correlación $r = 0,535$ de Rho de Spearman entre las variables de gestión por competencias y el desempeño laboral concluyéndose una correlación alta.

Palabras clave: gestión por competencias y desempeño laboral, hospital público.

Abstract

The present work entitled "Management by Competencies and Labor Performance of the Administration Office of the Public Hospital Lima Norte, 2023", had the objective of determining the relationship between competency-based management and labor performance of the Administration Office. The study was of a basic type, with a non-experimental, descriptive-correlational, cross-sectional design and with a quantitative approach. Information was collected through the survey of the sample made up of 82 workers, including the head of the administration office, heads of units and collaborators. The two instruments used were adapted, the same ones that had 21 questions for each research variable, these instruments yielded Cronbach's Alpha values of 0.810 for competency management and 0.905 for job performance, indicating high reliability. From the data analysis, the correlation value $r = 0.535$ of spearson Rho was obtained between the competency-based management variables and job performance, concluding a high correlation.

Keywords: competency management and job performance, public hospital.

I. INTRODUCCIÓN

A mediados del siglo XX a nivel internacional, en las organizaciones se introduce en la gestión de los recursos humanos, evaluación de gestión por competencias a los colaboradores y el desempeño laboral, la cual se puede evidenciar en las publicaciones científicas realizadas; las competencias se dan en todos los niveles tanto internacionales, nacionales y regionales, donde se evidencia la capacidad o conjunto de capacidades con las que cuenta el colaborador para el realizar su actividad en el trabajo de acuerdo al perfil de la necesidad de las organizaciones según Ramírez (2020).

Actualmente con la globalización a nivel mundial tiene gran auge la gestión de competencias en la administración de gestión del recurso humano en las organizaciones; considerando las capacidades, destrezas de los trabajadores para realizar sus actividades. Es decir, se busca reclutar al personal de acuerdo a los perfiles de los puestos de trabajo con el objetivo del cumplimiento de las metas.

En las investigaciones realizadas por Alles (2015), mencionar que las competencias son las características de la personalidad en el siglo XXI, y en el espacio de la organización se relaciona con la dirección del talento Humano, igualmente señala no en todas las instituciones se realiza el trabajo por competencias, o están relacionadas por las características de la personas, en métodos de trabajos organizacionales; por lo que se encuentran involucrados desde los altos directivos, funcionarios y colaboradores con el propósito del cumplimiento con los objetivos institucionales en la organización.

El hospital Público de Lima Norte, brinda atención a los usuarios de los cuatro distritos (Puente Piedra, Ancón, Santa Rosa, parte de Carabayllo y Ventanilla) se encuentra ubicado a una cuadra del panamericano norte, por su ubicación geográfica atiende los accidentes de tránsito ya que se encuentra entre el hospital regional de Huaral y el hospital Nacional Cayetano Heredia.

El Hospital Público de Lima Norte, tiene 51 años de vida institucional, dentro de su organigrama funcional la oficina de administración que a su vez tiene a su cargo las unidades administrativas, personal, economía, logística y servicios generales, teniendo a su cargo aproximadamente 193 servidores civiles, de las diferentes modalidades de régimen laboral del D.L 276 y 1057 que establece el vínculo laboral con el Estado y los locadores de servicios, en los niveles profesionales, técnicos y auxiliares.

La investigación surge debido a la incompetencia de los jefes en el desempeño de las funciones vinculados a los métodos de requerimiento, elección y entrenamiento para la contratación del recurso humano idóneo de acuerdo a la necesidad del puesto requerido, de las funciones requeridas en el MOF y el clasificador de cargos del MINSA, aprobado por la Resolución Secretaria N° 230-2022- MINSA, todo ello conduciendo a una mala gestión de competencias que ocasionan un bajo desempeño laboral y causando insatisfacción a la población usuario de los servicios de salud que acuden a nuestra institución

Por lo que se planteó. En virtud a lo señalado se planteó como **Problema general**: ¿Existe relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina administración de hospital público de Lima Norte, 2023?

La justificación teórica se basa en el aporte de nuevos conocimientos para las siguientes investigaciones. La justificación metodológica radica en la generación de una nueva herramienta de recolección de datos las que servirán para sucesivos estudios y finalmente la justificación práctica se evidenció en la solución de un problema real de los servidores civiles del HP.

El estudio tiene por **objetivo general** determinar la relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina administrativa del hospital público de Lima Norte, 2023.

Finalmente, la **hipótesis general** se estableció que existe relación entre

la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina de administración del hospital Público de Lima Norte -2023.

II. MARCO TEÓRICO

La investigación tiene por antecedentes nacionales a Torres (2022), en el estudio denominada GC y DL en el Puesto Salud el Porvenir, tubo por objetivo determinar la relación de las variables de estudio, llegando a establecer que obtuvo una correlación directa, obteniendo el valor de p-valor (0.000) es menor que $\alpha = 0.05$, admitiendo la hipótesis alterna.

Para Saavedra (2021), en su estudio el objetivo fue fijar la relación de las variables GC y el DL de los usuarios internos del C.S en Tarapoto. Determinando que existe una significativa correlación con un Rho de Pearson de 0,555. Guerra (2022), en la investigación busco determinar las correspondencias entre las variables del estudio, evidenciándose la existencia de una relación significativa con $p < 0,000$ ($p\text{-valor} \leq 0.01$), arrojando un Rho de Pearson de 0.9769 y 0.984 habiéndose determinado una correlación positiva alta entre la GC y DL.

Continuamos con Saavedra (2019), considero que las aptitudes profesionales corresponden con el DL de los trabadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes, 2019. Concluyendo que hay una relación positiva entre la capacidad técnica y metodológica, social y DL con una correlación 0.44 y 0.49 y una baja relación entre la capacidad participativa y el DL, con una correlación de 0.39 entre las variables.

Peche (2019), determinó en su estudio que la correlación en la GpC y la productividad laboral de los servidores del Hospital Virgen de la Puerta arrojó un valor de Rho de Pearson de $r = 0.736$ indicándonos que la relación se encuentra en un nivel medio.

En el ámbito internacional tenemos Correa (2017), en artículo llamado

Incidencia de la GpC en el crecimiento empresarial en Ecuador, llego a la conclusión que la aplicación de la administración por rivalidad en las compañías exportadoras, tuvo un efecto positivo en los colaboradores, y reflejó un resultado óptimo en la habilidad y capacidad conllevando al incremento positivo en las ventas y mejorando de esa manera la rentabilidad de la organización.

Para Santacruz (2019), en el artículo científico en la Universidad CES, Medellín, Colombia determinó que los modelos de GC conciben una integración y articulación entre los procesos de selección del RH, evaluación del desarrollo y capacitación; con el objeto de que las empresas administren y potencialicen el desarrollo del talento humano de manera de acuerdo al giro de las mismas.

Para Masso y Lozares (2012), para ellos la GC, se realiza en forma individual buscando la igualdad remunerativa de las compañías, realizando el análisis de la misma, que se presentan diversos problemas metodológicos que busca relacionar con el estudio de las competencias en las labores que desarrollan y para Guerrero (2014), en México obtuvo como resultado que se debe considerar los factores como el entorno laboral, la organización, la capacidad y el modelo para obtener un adecuado diagnóstico en base a las competencias.

Rodríguez (2014), en el estudio denominado administración de la capacitación de una empresa llego a la conclusión que la insuficiente capacitación del personal donde el 53% de los empleados no se encuentran capacitados y recomendó se implemente un programa de adiestramiento. De igual modo Cancinos (2015), en tesis denominada selección de personal y desempeño laboral en Guatemala llego a concluir que los procedimientos de selección del recurso humano se relacionan grandemente con la valoración de desempeño laboral.

Fonseca, et al. (2020), el artículo científico en Colombia evidencia que el concepto de GpC se relaciona con el proceso estratégico con el objetivo de apoyarse en los indicadores de gestión con el fin de enfatizar el liderazgo de

dichos procesos. Ponce (2016), en la tesis llevada a cabo en Ecuador concluyo que el 76% de los colaboradores del Ministerio de Justicia contaban con las habilidades suficientes para rendir eficazmente en su puesto de trabajo, es decir una buena gestión por competencias influye positivamente en el desempeño laboral.

Rocha y Freire (2020), en Guayaquil en su estudio cuyo método fue aplicada obteniendo una alta confiabilidad, concluye que la correlación es directa, positiva y moderada entre las variables en las industrias que desarrollan programas de software que en total fueron 8. Paredes (2017), evaluó las competencias de los colaboradores y el DL llegaron a concluir que hay correlación directa, positiva entre las variables.

Las bases teóricas que definen la GpC tenemos a David McClelland en 1970, utilizó el término competencias, como rasgos propios, actitudes y comportamiento profesionales, buscando obtener el desarrollo idóneo de la persona, que están relacionadas con el desempeño laboral que realiza en la organización mediante las competencias con las que cuenta para el cumplimiento de los objetivos, buscando la efectividad y calidad del trabajo elaborado; este autor indicó que las competencias de las personas se potencian con la motivación: la necesidad de logro, afiliación y poder, que busca obtener el individuo. Boyatzis (1982) señala que atañe el manejo de las peculiaridades de los sujetos que correlacionan de manera directa con un alto desempeño laboral.

Para Collazos y García (1999), la competencia es la combinación de conocimientos que tiene la persona para el desarrollo de sus capacidades en las diversas actividades propias del puesto o función que desempeña y el de situaciones nuevas que se le presentan en la organización. Davis (1976), lo define como el proceso a través del cual las organizaciones valoran el trabajo de sus colaboradores de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, es decir se establece las funciones y el procedimiento para logra el, un buen desempeño laboral. Birkett (2002), señala que es una gestión de la capacidad requerida de un colaborador para lograr un desempeño exitoso en las organizaciones de acuerdo a criterios de evaluación.

También Martínez (2013), fundamenta la GTH desde el punto de perspectiva estratégico, que es parte de la planificación social, la cual está sustentada en el conocimiento que tiene del área productiva y considerando la cultura a la que pertenece, se tiene que evidenciar cómo se percibe y los valores de la organización, con los usuarios internos con las que cuenta y tener políticas claras, reglas, normas fundamentales del talento humano, dando solución al clima organizacional inadecuado que se presenta, para lo cual se busca satisfacer sus requerimientos profesionales y organizacional.

La gestión por competencias es la capacidad que tiene el servidor civil para realizar sus actividades de acuerdo al perfil con los conocimientos, habilidades, actitudes y las capacitaciones recibidas de acuerdo a sus funciones para lograr las metas y objetivos de la institución; considerando las siguientes características: El servidor civil, como individuo, cuenta con una calidad definida, con habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades inherentes a la persona para llegar a la meta u objetivo establecido por la organización; el servidor civil, como parte de la organización, brinda su capacidad y se identifica con ella, se involucra y se identifica como colaboradores de la organización, manteniendo un clima laboral favorable.

Para hablar de gestión de competencias debemos primero definir la palabra competencia que según Alles (2005), como las cualidades únicas de la persona evidenciados en su comportamiento que influyen en el desempeño exitoso de sus funciones de acuerdo a las características de la organización, de la se concluye que son los rasgos individuales de sujeto que se evidencian en el desarrollo de las tareas encomendadas.

De igual modo Benavides (2002), expone que las competencias se ciñen como las particularidades esenciales del individuo, como las características intrínsecas y sapiencias del individuo que utiliza para el desarrollo de las funciones encomendadas y Cornejo (2008), la define como atributos con las que cuenta la persona para el desarrollo de sus funciones

en la organización mediante los conocimientos, actitudes, habilidades, destrezas para que profesional cumpla con los objetivos o metas trazadas.

Para Chiavenato (2009), son atributos particulares fundamentales para desarrollar actividades que definan el trabajo de la persona, es decir todo colaborador debe poseer un conjunto de habilidades, para el cumplimiento de las actividades en la organización de acuerdo al requerimiento.

Para Rubio, (2015), es una herramienta que consiste en señalar las capacidades del colaborador de acuerdo a la necesidad del puesto de trabajo, a través de los perfiles requeridos que son medibles mediante los objetivos, para gestionar que el recurso humano tenga la capacidad integral y segura, considerando las metas de la institución. Para Horváthová, et al. (2019), aluden que la GpC como un antecesor del campo de la GTH, que busca mediante las gestiones garantizar que la organización cuente con personal idóneo para cumplir con objetivos comerciales de este

Entonces Alles (2008), afirma que las dimensiones de competencias se clasifican en: Competencias específicas definiéndose como la capacidad de liderazgo del gestor de una organización, primando la ética profesional, incentivando a los colaboradores al trabajo en equipo. Arévalo (2018), señala que las competencias de los colaboradores se evidencian en los puestos de trabajos que requieran un perfil profesional definido para lograr el objetivo de la organización que puede ser medido con la satisfacción de los clientes o usuarios. Asimismo, la segunda Dimensión es competencias cardinales definida por Alles (2008), como la capacidad de autocontrol de los colaboradores, la integridad, identificación y firmeza en la mejora de sus tareas. Hellriegel, et al. (2009), indicaron las competencias gerenciales son un conjunto de sapiencias, destrezas y modos que posee la persona para ser efectivo en las actividades que desarrolla de acuerdo a las funciones en las diferentes organizaciones.

De igual modo está relacionada con las características y cualidades de los colaboradores, la identificación con el objetivo de la organización y si tienen la capacidad y empatía con sus compañeros de trabajo Arévalo (2018). La última dimensión es competencias por área que es afín al puesto de trabajo que tiene tareas específicas donde se debe poner en práctica los conocimientos específicos y el colaborar de tener actitudes, habilidades y valores de acuerdo a su profesión Arévalo (2018); así mismo Alles (2008), señala que estas competencias se aplican a puestos o sectores de la empresa que requieran una característica específica para determinado puesto de trabajo.

En relación al desempeño laboral Chiavenato (2009), define desempeño laboral como una medición, sistemática del actuar del colaborador en la función del puesto que realiza, buscando cumplir con los objetivos y resultados que se alcanza para lograr las competencias que brinda la persona en la organización y las contribuciones de mejora que realiza para el oficio; es acción se le conoce con otros nombres, como la evaluación de virtudes, personal, avance, eficiencia en forma individual o grupal, que tiene que ver con el evaluado, al equipo de gestión, que se realiza hoy en día en forma necesaria en la administración pública y privada.

Se encontró Bautista, et al. (2020), menciona que son las actitudes y comportamientos realizados por los colaboradores, que apoyan en el logro de los fines de la entidad y para Abrajan et al. (2009), corresponde directamente con la experiencia del colaborador en el desempeño de sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo en la organización y esta práctica se relaciona con la idea del colaborador y en un clima laboral favorable.

Para Embid, et al. (2006-2011), definen como pilar de la realización profesional del servidor público, que va reflejarse en las metas cumplidas de la institución, aportando al progreso profesional, mejorando su capacidad, con el compromiso, aprendizaje, así como adquirir nuevas habilidades, capacidades como servidor público.

El desempeño laboral es definida como la forma como realizan las funciones encomendadas en el desarrollo de sus actividades aplicando los conocimientos en el uso de las herramientas de trabajo con el objetivo de alcanzar los fines trazados por la organización según Alles (2005); Asimismo, Palaci (2005), indica que es la actuación idónea del recurso humano en el desarrollo de las tareas en lugar y tiempo determinado con objetivo de cumplir los planes de la organización eficazmente y eficientemente. Para Campbell, et al. (1993), el DL es comportamiento esperado de los trabajadores que son evaluados en un periodo determinado en base a indicadores según las funciones y cumplimiento de metas de la organización. También, Charria et al. (2011), cita a Bayotziz, quien define que el DL como las competencias profesionales son un conjunto de características personales que se relacionan para que el colaborador desarrolle bien sus tareas en el trabajo.

June y Mahmood (2011), cita a Capbell et al (1990), que indica que el DL es comportamiento de los trabajadores en la organización dirigido a logra las metas y objetivos de esta. Chiavenato (2011), señala DL, es la función que realiza en un puesto de trabajo la persona, varía de acuerdo a la situación o condiciones de la organización, también se considera el esfuerzo individual o colectivo de los colaboradores, donde nuestras sus competencias, habilidades, destrezas de acuerdo al puesto o función que se desarrollan para la observancia de los objetivos de la organización. Bienkowska y Tworek (2020), concluyen que el DL se refiere al comportamiento de los colaboradores y logro de resultados con el fin de conseguir el objetivo generando un valor agregado. De igual modo Al – Omari y Okasheh (2017), concluyen que el DL incluye trascendentalmente en el rendimiento de los trabajadores en todas las instituciones públicas o privadas, toda vez que lo conduce al éxito.

Por otro lado, Chiavenato (2009), lo define con el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones de los colaboradores de una organización que van a conllevar al logro de las metas, es decir un DL óptimo es la fortaleza más significativa de un ente; podemos inferir que son las acciones que realizan

los colaboradores de acuerdo a sus capacidades y conocimientos que se evidencian en el cumplimiento de la entidad.

Para Alles (2005), indica que el desempeño laboral tiene como primera dimensión el comportamiento definiéndolo como el comportamiento de los colaboradores y las organizaciones de acuerdo a las actividades que realizan que pueden ser estratégicos y requieren mayor actitud y aptitud de los colaboradores. La segunda dimensión es el cumplimiento de metas que está directamente relacionado a la consecución de los objetivos de la organización para lo cual los colaboradores son competitivos y deben estar abierto a los cambios y cumplir con los pasos establecidos. Por último, la tercera dimensión es el desarrollo de habilidades son las actitudes inherentes y adquiridas de los colaboradores que plasman el desarrollo de sus actividades logrando cumplir los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia ello basó en sus cualidades, competencias y capacidades.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación:

3.1.1 Tipo de investigación:

Es básico, porque analiza la información en un contexto real para describirla y exponerla como menciona Sánchez et al. (2015).

3.1.2 Diseño de investigación:

El tipo de diseño de investigación implementado fue el cualitativo donde se estableció la relación entre las variables de la investigación, no experimental ya que no se manipularon los datos recopilados, descriptivo correlacional, de corte transversal debido a que el estudio se realizó sobre una muestra en un lapso determinado. Hernández (2014) manifestó el diseño correlacional como aquel que determina el vínculo entre las variables de estudio.

3.2. Variables y operacionalización:

V1 Independiente: Gestión por Competencias

Definición conceptual:

De acuerdo con Alles (2015), la GpC se define como un conjunto de actividades vinculadas a dirigir los recursos humanos alineados al negocio.

Definición operacional:

Es mediante sus dimensiones: Competencias específicas o gerenciales, competencias cardinales y competencias por áreas.

V2 Dependiente: Desempeño Laboral

Definición conceptual:

Para Alles (2005), define el desempeño laboral como el entusiasmo para la realización de sus actividades en su organización, mediante el uso de sus habilidades y conocimientos.

Definición operacional:

Es a través de sus dimensiones: Comportamiento, cumplimiento y desarrollo de habilidades.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población: Para Hernández et al. (2014), son las que reúnen ciertas peculiaridades comunes en problemas parecidos sobre los cuales se lleva a cabo un estudio, es por ello que la población está constituida por jefe de oficina, jefes de unidad, jefes de equipos y colaboradores (servidores civiles) del hospital de Nivel II de Lima Norte. Para nuestro caso la población comprende 193 servidores según la relación de trabajadores administrativos.

3.3.2 Muestra: según Hernández (2014), es una parte de toda la población. Para nuestro caso el tamaño fue de 82, las mismas que cumplieron las características de ser servidores públicos.

3.3.3 Muestreo: se basó en el criterio no probabilístico intencional por interés para determinar la muestra. Según Hernández, et al. (2014) quien definió esta técnica para casos particulares de estudio donde depende de la probabilidad por el contrario de una participación voluntaria. Se seleccionaron a 82, que cumplen con los criterios de inclusión al ser servidores civiles de la Oficina de Administración del hospital Nivel II de Lima Norte y fueron excluidos los que no concurren a trabajar y los que no asintieron colaborar en la encuesta.

3.3.4 Unidad de análisis: Cada una de los sujetos que tiene las mismas características que fueron seleccionados como son los jefes de oficinas, unidades y colaboradores, según Hernández et al. (2014), son todos aquellos sujetos que aceptaron ser parte de la investigación, son considerados unidad de muestra.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La encuesta fue la técnica utilizada. Arias (2012), señala que se busca obtener información de sujetos determinados para un tema específico en un momento dado.

Se utilizó dos cuestionarios para la recolección de datos y el primero fue de Gestión por Competencias y sus dimensiones fueron Competencias Específicas y Gerencias, competencias cardinales y competencias por áreas las mismas que fueron elaboradas en base Alles (2015) y las preguntas son adaptadas que constan de 21 preguntas cuyas alternativas son: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; donde se aplicó individualmente con una duración de 20 minutos y un alfa de Cronbach de 0.810 y validadas por cuatro expertos.

El segundo cuestionario es de la variable desempeño laboral de adaptación

en base a las teorías de Alles (2005), cuyas dimensiones fueron el comportamiento, cumplimiento de Metas y Desarrollo de habilidades, de 21 ítems y cinco alternativas (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre). Se aplicó individualmente y tuvo una duración de 20 minutos y un alfa de Cronbach de 0.905 y validadas por cuatro expertos. La confiabilidad del Alfa de Cronbach hecha a los cuestionarios dando el valor y la credibilidad a los instrumentos como lo señala Gallardo (2017).

3.3. Procedimientos:

La investigación fue ejecutada en dos fases, cuya primera fase es de diseño y elaboración del proyecto de investigación acopiando las teorías de las variables de estudios previos nacionales e internacionales y en la segunda fase se utilizó los instrumentos de recogida de datos que fueron aprobados por expertos Mg. Luz Nelly Silva Espinoza, Mg. Edu Eutimio Príncipe Bardales, Mg. María Carolina Quiñonez Negreiros, Marco Dulanto Núñez; para la aplicación de campo definido por Bernal(2010), como el método de procesamiento de datos obtenidos.

Se procedió con la encuesta aplicando los cuestionarios de ambas variables; una vez finalizado la recogida de información, se inició con el llenado de datos en formato Excel y para ser analizados posteriormente con el SPSS y de esa manera obtener respuesta a las preguntas del cuestionario de investigación.

3.4. Método de análisis de datos:

Para realizar el procesamiento de la información, se usaron el Excel y SPSS V.29, los que nos permitieron realizar el tratamiento de datos y el análisis descriptivo e inferencial.

3.5. Aspectos éticos:

Se considera no hacer daño a los servidores públicos que participan en forma voluntaria, seguido de la **beneficencia** de las personas que aceptaron colaborar

para generar los cambios en la gestión. **Justicia**, se consideró lo moral y sus derechos de los participantes; tiene la **Integridad científica**, por lo que es con el fin académico y la **responsabilidad** para desarrollar en los tiempos establecidos.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados Descriptivos

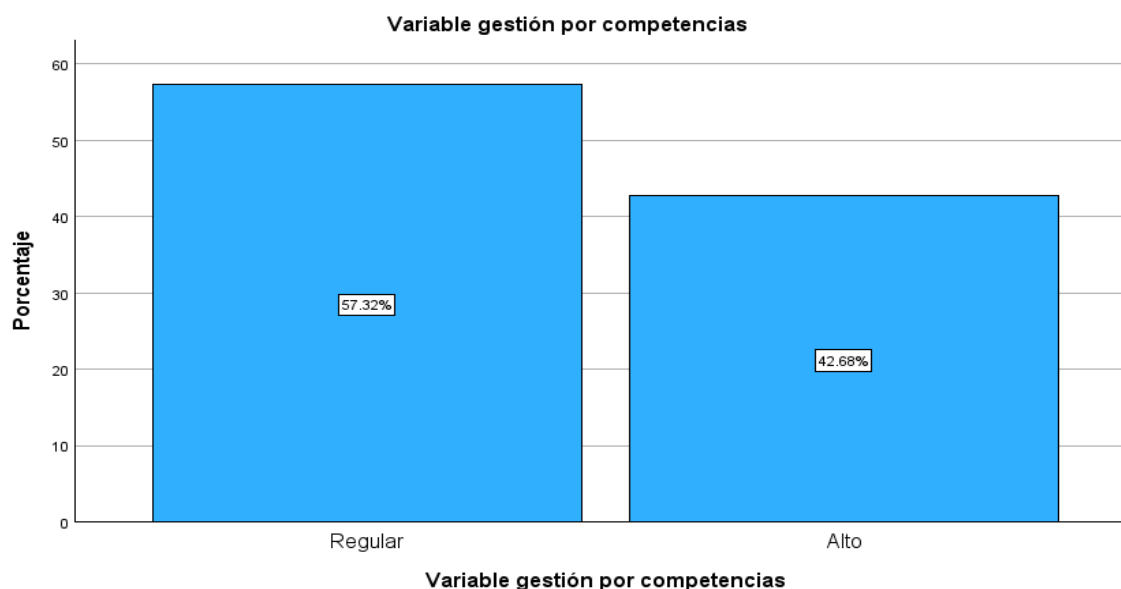
Tabla 1.

Gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	47	57.3
	Alto	35	42.7
	Total	82	100.0

Figura 2.

Dimensiones de Gestión por competencias



En la tabla 1 y la figura 2 revelan que, para los trabajadores del hospital, la gestión por competencias se encuentra en un 57.32 % en el nivel regular y en 42.68 % ubicando en el nivel Alto.

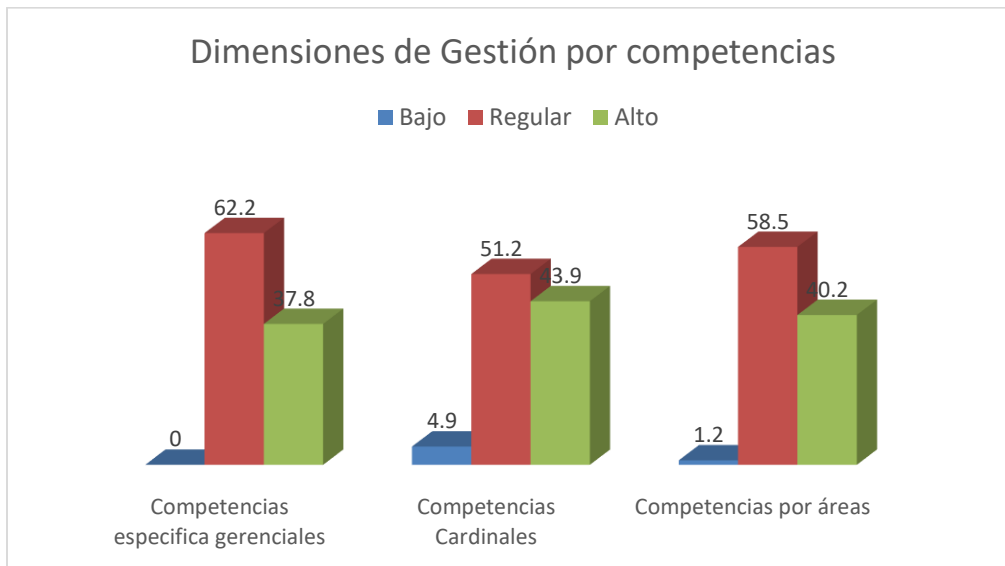
Tabla 2.

Niveles de Dimensiones de Gestión por competencias

		Dimensiones de la GC					
		Competencias específicas gerenciales		Competencias cardinales		Competencias por áreas	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	-	-	4	4.9	1	1.2
	Regular	51	62.2	42	51.2	51.2	58.5
	Alto	31	37.8	36	43.9	43.9	40.2
	Total	82	100	82	100	82	100

Figura 3.

Niveles de Dimensiones de gestión por competencia



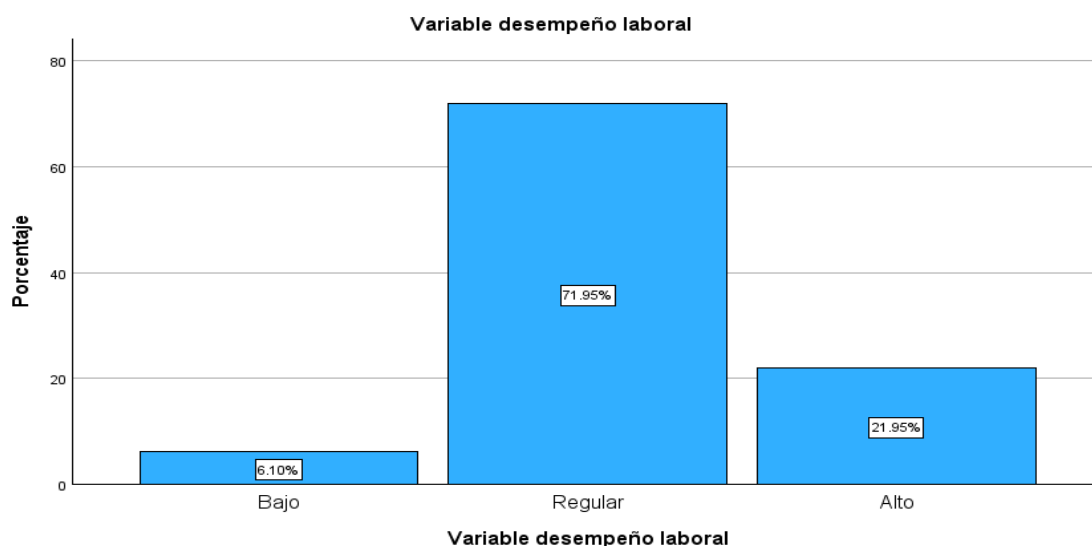
La tabla 2 y la figura 3 exponen que, para los empleados del hospital, las competencias específicas gerenciales se encuentra en un 62.20 % ubicándolo en el nivel regular y en un 37.80% en nivel Alto.

La tabla 2 y la figura 3 revelan que, para los funcionarios del hospital, las competencias cardinales se encuentran en un 4.88 % en el nivel bajo, 51.22% en un nivel regular, mientras que el 43.90% en un nivel alto

La tabla 2 y la figura 3 muestran que, para los funcionarios del hospital, las competencias por áreas se encuentran en un 1.22 % en el nivel bajo, 58.54% en un nivel regular, mientras que el 40.24% en un nivel alto

Figura 4.

Desempeño Laboral



La figura 4 muestran que, para los funcionarios del hospital, el desempeño laboral se encuentra en un 6.10% en el nivel bajo, 71.95% en un nivel regular, mientras que el 21.95% en un nivel alto.

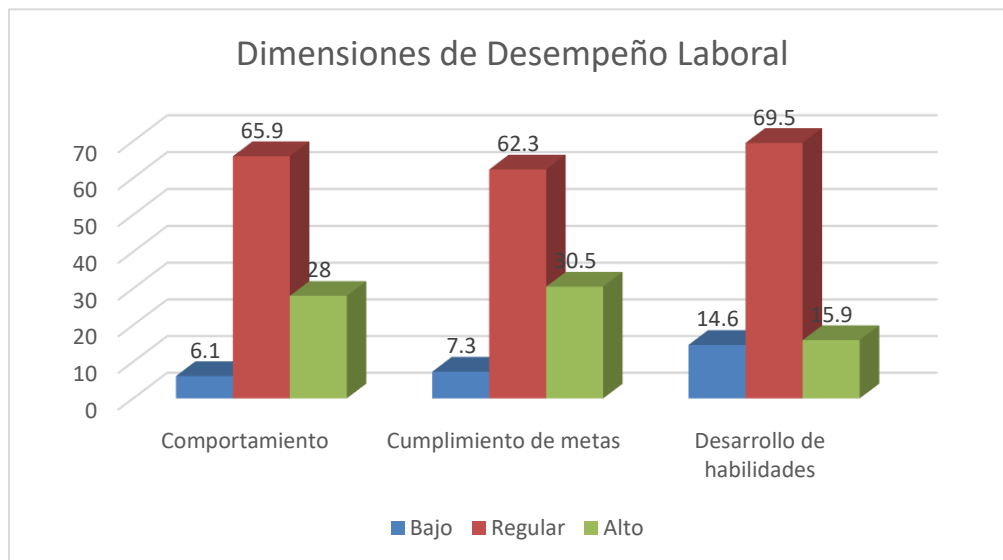
Tabla 3.

Dimensiones de Desempeño Laboral

		Dimensiones de la DL					
		Comportamiento		Cumplimiento de Metas		Desarrollo de habilidades	
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
		a	e	a		a	
	Bajo	5	6.1	6	7.3	12	14.6
	Regular	54	65.9	51	62.2	57	69.5
	Alto	23	28	25	30.5	13	15.9
	Total	82	100	82	100	82	100

Figura 5.

Dimensiones de Desempeño Laboral



La tabla 3 y la figura 5, indican que las dimensiones Comportamiento tiene un nivel medio con el 65.9%, la dimensión Cumplimiento de metas refleja 62.3% nivel medio y la dimensión Desarrollo de habilidades un nivel medio con un 69.35%.

4.2 Resultados Inferenciales

Luego de establecer el estudio descriptivo donde se miden los niveles de las variables y sus indicadores se desarrolló el análisis inferencial

Hipótesis General

HO: no existe relación entre la GpC y el DL de los servidores civiles de la oficina de administración del hospital Público de Lima Norte -2023.

HA: existe relación entre la GpC y el DL de los servidores civiles de la oficina de administración del hospital Público de Lima Norte -2023.

Hipotesis especificas

HO1: no existe relación entre la gestión por competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los servidores de la oficina de administración del hospital Público de Lima Norte -2023.

HO2: no existe relación entre las competencias cardinales y el DL de los servidores civiles de la oficina de administración de hospital Público de Lima Norte -2023.

HO3: no existe relación entre las competencias por áreas y el DL de los servidores civiles de la oficina de administración del hospital Público de Lima Norte -2023

Tabla 4:

Correlaciones de Pruebas de Hipótesis

			<i>Gestión por competencias</i>	<i>C. específicas gerenciales</i>	<i>C. cardinales</i>	<i>C. por áreas</i>
<i>Rho de Spearman</i>	<i>Desempeño laboral</i>	<i>Coefficiente de correlación</i>	<i>,535</i>	<i>,535</i>	<i>,755</i>	<i>,487</i>
		<i>Sig.</i>	<i><,001</i>	<i><,001</i>	<i><,001</i>	<i><,001</i>
		<i>N.</i>	<i>82</i>	<i>82</i>	<i>82</i>	<i>82</i>

En la tabla 4, los resultados de las pruebas de hipótesis indican que los valores de significancia son menores de ,05 ($0.001 < 0.05$) esto permitió tomar la decisión de rechazar las Hipótesis nulas para todas las Hipótesis planteadas. Esto se traduce de acuerdo al nivel de coeficiente ,535 que las variables están relacionadas y que si una aumenta la otra también aumenta. Estos resultados son similares para las hipótesis específicas, quiere decir que las competencias específicas, cardinales y

de áreas, van a mejorar haciendo que el desempeño mejore.

V. DISCUSIÓN:

En la investigación se demuestra la relación que tiene la GpC y DL de los colaboradores de la Oficina de Administración del hospital de Lima Norte, hecho que favorece a la entidad de salud, debido a que las acciones y estrategias realizadas por el Jefe de la oficina de Administración y la jefaturas de la unidades a su cargo son favorables para los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

La hipótesis general evidenció una correlación moderada Rho de Spearman de 0,731, corroborándose que existe relación entre la GpC y DL de los servidores civiles de la oficina de administración del hospital público de Lima Norte, similar al obtenido por Saavedra (2021), en la investigación realizada en el Centro de Salud Juan Guerra habiéndose obtenido un Rho de Spearman de 0.555, el mismo que determina una correlación media entre las variables del estudio; esta similitud se debe a que ambas entidades pertenecen al sector salud, la pequeña diferencia se debe a que el centro de salud de primer nivel tiene menor número de colaboradores en relación al hospital público de segundo nivel y además el primero tiene por funciones la promoción, la prevención y tratamiento de los pacientes de su jurisdicción, a diferencia del segundo quien realiza actividades de recuperación y rehabilitación a través del tratamiento en hospitalización, emergencia y la consulta externa.

De igual forma Torres (2022), en su estudio en el P.S el porvenir habiéndose identificado una correlación de $r = 0,641$ es decir existe una correspondencia media, este similar resultado con nuestro presente estudio pertenecen al sector salud teniendo actividades similares con profesionales que brindan atención a la población, en el primer caso colaboradores que cuentan con el perfil para la atención en el primer nivel, a diferencia de nuestro caso de estudio donde los profesionales requieren ser especialistas con un perfil bien definido por la complejidad de las morbilidades (diagnostico) específicas. Podemos observar también que en nuestro trabajo el nivel de correlación es mayor debido a que los colaboradores están más identificados y comprometidos con el cumplimiento de

los objetivos de la institución.

Por el contrario Guerra (2022), obtiene correlación positiva muy alta $r = 0,986$ entre la variables del estudio en la Municipalidad, esto difiere con el resultado de la investigación $r = 0.731$, debido a que los procesos en el sector salud son de mayor complejidad y es la vez donde se requiere profesionales capacitados con competencias específicas debido a la naturaleza de sus funciones y a ello se suma que el perfil de puestos para el reclutamiento del personal no está elaborado acorde a las funciones y necesidades del sector; así como la alta rotación de profesionales en busca de mejoras salariales. De igual modo coincide con lo obtenido por Paredes (2017), una correlación es directa, positiva entre las variables de su investigación. También Peche (2019) en su estudio obtiene un valor de rho de Pearson de $r = 0.736$ mostrando que la relación se encuentra a nivel medio, similar a los resultados obtenidos en el estudio, el mismo que concuerda con lo señalado por Alles (2008), que menciona que un factor determinante para cada puesto que desempeña un colaborador debe ser en base a la sus competencias de acuerdo a sus características intrínsecas de los mismos de acuerdo a las funciones específicas que tienen los colaboradores del sector salud a nivel nacional, ello debido que se requiere ciertas características especiales para trabajar y el objetivo principal es cuidar y recupera la salud de la población.

En los resultados descriptivos Torres (2022), evidencio que 20% de los colaboradores muestran el nivel medio en relación a la GpC en el Puesto de Salud en Trujillo, este resultado difiere al obtenido en el presente estudio que arroja que un 57.32% se encuentra ubicando en un nivel regular o medio debido a que los colaboradores están medianamente comprometidos con los objetivos de la institución. Es así que la mayoría de los servidores públicos muestran un nivel medio de gestión por competencias que tiene similitud con lo evidenciado por Rodríguez (2014), en que el 53% de los colaboradores no están capacitados.

Asimismo, Torres (2022), evidencia que un 3% se encuentra en un nivel bajo debido a que los colaboradores del Hospital de Nivel II cuentan con un mínimo de conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades; De igual modo

Torres obtiene que el 76.7% se encuentra en un Nivel Alto, ello debido a que la entidad es un centro de salud de primer nivel de atención, ello concide con lo obtenido por Ponce (2016), que concluye que 76% de los colaboradores cuentan con una habilidad específica, es decir la GC influye positivamente en el DL, pero en el presente estudio se refleja que un 42% presenta un nivel alto, esto porque los Jefes de oficina y Unidades no realizan un adecuado gestión del perfil de puestos para el reclutamiento del personal, deficiente capacitación e inducción a los servidores públicos del hospital de Nivel II de mediana complejidad.

Ahora Guerra(2022), señala que 46% se encuentra en un nivel medio similar a nuestro resultado que arrojo un valor de 57.32%, también obtiene que el 30% muestra un nivel Alto semejante al obtenido en el estudio, pero adicionalmente evidencia que el 24% presenta un nivel bajo diferente a nuestro estudio que no refleja el nivel bajo por que el Hospital al ser de mediana complejidad requiere colaboradores con ciertos perfiles o caracteres específicos para desarrollar actividades calificadas conforme lo señala Hoffmann (1999).

En la variable desempeño laboral el estudio refleja que el 6.10 % se encuentra en un nivel bajo, el 71% refleja un nivel regular y un 21.95% muestra un nivel alto que guarda semejanza con los resultados conseguidos por Guerra (2022), el 24% muestra un nivel bajo, el 51% muestra un desempeño regular y un 25% es bueno (alto), esto quiere decir que una mala la gestión por competencias refleja el resultado posicionandolo en un nivel regular en ambas investigaciones, ello se debe a que no se cumple con las funciones establecidas en el MOF de la entidad, el resultado del estudio y los arrojados por Guerra (2022), difieren de lo señalado por Woodruffe (1993), quien manifiesta que un colaborador realiza sus funciones o tareas de acuerdo a sus competencias, el mismo que está relacionado con un buen rendimiento del colaborador.

En relación a la originaria hipótesis específica que relata existencia de una relación entre las competencias Específicas Gerenciales y el DL de los colaboradores civiles de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023 , se comprobó la presencia de una relación entre las competencias

específicas gerenciales y el desempeño laboral con un Rho de Spearman de $r = 0.535$ el mismo que refleja una correlación moderada que es diferente al obtenido por Guerra (2022), quien visualiza un Rho de Pearson de $r = 0,984$ es decir una correlación positiva muy alta, esto guarda relación a lo señalado por Birket (2002) quien indica la GpC es una gestión de la capacidad requerida de un colaborador para lograr un desempeño exitoso en las organizaciones de acuerdo a criterios de evaluación. Asimismo, Hellriegel, et al. (2009) revelan que las competencias gerenciales son un conjunto de sabidurías, destrezas y modos que posee la persona para ser efectivo en las actividades que desarrolla de acuerdo a las funciones en las diferentes organizaciones., como se reflejó en los resultados obtenidos por Guerra.

De igual modo en la segunda hipótesis específica referente a la relación que existe en las competencias cardinales con el desempeño laboral el estudio refleja que $r = 0,755$ el que indica que la correlación es alta; sin embargo Guerra (2022), halla un Rho de Pearson de $0,969$ es decir la correlación es muy alta de lo cual se puede evidenciar que ambas entidades gestionan adecuadamente el reclutamiento del personal y asignan las funciones a sus colaboradores de acuerdo al perfil de sus colaboradores, ello guarda relación a lo señalado por Alles (2008), que las competencias específicas como la capacidad de liderazgo del gestor de una organización, primando la ética profesional, incentivando a los colaboradores al trabajo en equipo. Los resultados obtenidos por Guerra guarda relación a lo señalado por Hoffmann (1999) que dice que el conocimiento y las habilidades del colaborador son específicas y son aplicables en el desarrollo de las actividades del individuo.

VI. CONCLUSIONES

PRIMERA: El Objetivo Principal demostrar la relación entre la GpC y el DL de la oficina de Administración, se obtuvo del análisis el valor de $p= 0.001 < 0.05$ y el valor de correlación de Rho de Spearman de $r= 0.731$, llegando a concluir que hay una correlación alta entre las variables.

SEGUNDO: El primer objetivo específico fue demostrar la relación entre la dimensión competencias específicas gerenciales y el DL obteniendo el valor de significancia bilateral de $p= 0.001 < 0$ y la correlación de Spearman $r= 0.535$ el cual revela una correlación moderada entre las dimensión competencias específicas gerenciales y el DL.

TERCERO: El segundo objetivo específico fue fijar la relación entre las competencias cardinales y el DL, consiguiendo un valor de significancia bilateral de $p= 0.001 < 0.05$ y una correlación de $r= 0.755$, llegando a concluir que existe una correlación alta entre en la dimension de competencias cardinales y el Desempeño laboral.

CUARTO: El tercer objetivo específico fue instituir la relación entre la dimension competencias por áreas y el DL, consiguiendo el valor de significancia bilateral de $p= 0.001 < 0.05$ y se observó una correlación de $r= 0.487$ llegando a concluir que existe correlación media entre la entre la dimension competencias por áreas y el DL.

VII. RECOMENDACIONES

PRIMERO: Al Jefe de la Oficina de Administración del Hospital con la finalidad de mejorar la GpC y el DL, realizar una adecuada selección de profesionales y que estas sean acordes a las funciones y actividades a ejecutar.

SEGUNDO: A La unidad de recursos humanos a través de su área de capacitación, realizar capacitaciones al personal administrativo, así como llevar a cabo la inducción a los nuevos colaboradores.

TERCERO: Recomendar al Jefe de la unidad de recursos humanos, el motivar al personal con reconocimientos por los logros obtenidos en el cumplimiento de las metas institucionales establecidas por la entidad.

CUARTO : Recomendar a la oficina de administración a través de la unidad de recursos humanos efectuar la evaluación del desempeño laboral periódicamente.

REFERENCIAS

- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *Volumen 12, Number 24*, pp. 15544-15550. https://www.ripublication.com/ijaer17/ijaerv12n24_223.pdf
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos (Granica; 3° ed.). https://www.academia.edu/35201676/2008_Direccion_estrategica_de_recu.
- Alles, M. (2014), Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Segunda Edición, 5° reimpresión. Ediciones Granica SA. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F (2012), *El proyecto de investigación- 2012 - 6a edición* <https://es.slideshare.net/juancarlos777/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-2012-6a-edicion>.
- Bernal, César A. (2010), *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia. https://danilotejeda.files.wordpress.com/2013/05/mi_v_bernal_ruta.pdf
- Bienkowska, A. y Tworek, K. (2020). Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability*. 12, no. 6: 2250. <https://doi.org/10.3390/su12062250>
- Birkett, W. (2002). Competency profiles for management accounting practice and practitioners. A report of the AIB, Accountants in Business section of the International Federation of Accountants. New York: IFAC

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley
- Cancinos, A. M. (2015), *Selección del Personal y Desempeño Laboral - Tesis de Grado*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993). A theory of performance. En *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass. 136
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(4), 289-309
- Correa, St. (2017), *Incidencia de la Gestión por competencias en el crecimiento empresarial. (Artículo científico)*. Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Charria, V. H.; Sarsosa, K. V.; Uribe, A. F.; López, C. N. y Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*. núm. 28, pp. 133-165.
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Chiavenato, I. (2007), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, (8va edición). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2008). *Gestión de Talento Humano* (3era. Edición), México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Dessler, G. y Varela, R. (2011), *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. In Pearson Education. <https://josuetgonzalezp.wordpress.com/2014/10/19/administracion-derecursos-humanos>

Davis, K. (1976). Human relations at the work, the dynamic of organizational behavior. Editorial MacGraw. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=6uU9AAAAIAAJ&q=Human+relations+at+the+work,+the+dynamic+of+organizational+behavior.&dq=Human+relations+at+the+work,+the+dynamic+of+organizational+behavior.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjeje>

C7qPnjAhUmuVkkHQL_CqkQ6AEIJzAA

Dolan Simón L., Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randalla S.

Schuler (2007), *La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. México: Editorial Mc.GrawHill. 3ra. Edición.

Guerrero, A. J. (2014), *Gestión del talento Humano basado en Competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Guerra (2022), Tesis para obtener grado de Maestro en Gestión pública de la UCV. "Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas – 2022". <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83032>

- Gallardo, E. (2017), *Metodología de la Investigación*. Perú: Primera edición/ por: Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
<https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02>
- Fonseca (2020), Gestión del conocimiento y conectividad: columna vertebral en tiempos turbulentos. *Revista Inquietud Empresarial*, 20(1), I-IV.
<https://doi.org/10.19053/01211048.11206>
- Hernández R, Fernández C y Baptista P (2014), *Metodología de la Investigación, 6ta Edición*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodología-de-la-investigación-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Hoffmann, T. (1999). The meaning of competency Vol.23 Num.6. *Journal of European Industrial Training*, .27-285.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Santa Fe: Cengage Learning.
- June, S.; Mahmood, R. (2011). The relationship between person–job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *Int. J. Bus. Humanit. Technol.* 1, 95–105.
- Leonardo Martens (1996), Montevideo: cintefor
Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos,
https://www.researchgate.net/publication/44823348_Competencia_laboral_sistemas_surgimiento_y_modelos
- Ponce (2016), “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el ministerio de justicia, derechos humanos y

cultos planta Central Quito”

Paredes, A. (2017), Competencias del personal operativo y el desempeño laboral en el sector hotelero. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato) Repositorio institucional. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26761/1/09%20GTH.pdf>.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 186-2016-SERVIR-PE. Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos. <https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/1322480-186-2016-servir-pe>

Revista Ciencia latina, revista multidisciplinaria. “*Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja*”, 2020.

Jimmy Pacherez Riva rivapm@hotmail.com Universidad Nacional de SanMartín
ORCID: 0000-0002-8235-6371 Gloria Marrufo Fernández
marrufofernandezg@gmail.com Universidad César Vallejo ORCID: 0000-0002-8784-1894

<file:///C:/Users/Yony/Downloads/184->

Texto%20del%20art%C3%ADculo-658-1-10-20210113.pdf

Rodríguez N. Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima metropolitana. Recuperado el 02 de 03 de 2018 de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2270/C20-R67-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rocha, J., & Freire, J. (2020), *La gestión del conocimiento y el impacto en el desempeño laboral: Propuesta metodológica para las industrias desarrolladoras de software de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana) Repositorio institucional. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19636/1/UPS->

[GT003091.pdf](#)

Santacruz, L. (2019), *Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil*. (Artículo científico). Universidad CES, Medellín, Colombia

Saavedra (2021), *Tesis para obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública de la UCV.* "Gestión de competencias y desempeño laboral en usuarios internos del Centro de Salud de Juan Guerra 2021".

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/77037>

Saavedra A. (2019), *Competencias profesionales y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional de educación de tumbes, 2019*

DOI:<https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.1272>

[7/5207/Trab_inv_Saavedra_publico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.1272/7/5207/Trab_inv_Saavedra_publico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, Reyes y Mejía (2015), *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (2ª ed.). Lima, Perú: Business Support Aneth SR

<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Sánchez, Reyes y Mejía (2018), *Manual de Términos en Investigación Científica, Tecnológica y Humanística* (1era ed.). Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma

<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>.

Siliceo, A. (2009), "Capacitación y desarrollo de personal". México: Limusa

<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-de-valparaiso/psicologia-social-y-organizacional/la-gestion-de-rrhh-por-competencias-rodriquez/4166828>.

- Torres (2022), Tesis para obtener grado de Maestro en Gestión de talento Humano de la UCV. “Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de un puesto de salud del distrito El Porvenir – Trujillo”
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3106268>
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by competency. *Leadership and organization development journal*, 29-36.

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de variable

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Items	Escala	Niveles
V1. Gestión por competencias De acuerdo con Alles (2015), la gestión por competencias se define como un conjunto de actividades vinculadas a dirigir los recursos humanos alineados al negocio	Es medida a través de sus tres dimensiones las cuales son: Competencias específicas o gerenciales, competencias cardinales y competencias por áreas	Competencias específicas gerenciales	Compromiso	1-3	Ordinal: 1: nunca 2: casi nunca 3 a veces 4: casi siempre 5: siempre	Malo: 30-45 Regular: 46-62 Bueno: 63 a 80.
			Calidad del trabajo	4-6		
			Ética	7-8		
		Competencias cardinales	Liderazgo para el cambio	9-11		
			Pensamiento estratégico	11-15		
			Orientación al cliente	16-18		
Desarrollo en equipo	19-21					
V2. Desempeño laboral Alles (2005) define el desempeño laboral como el entusiasmo para la realización de sus actividades en su organización, mediante el uso de sus habilidades y conocimientos	Es medida a través de sus tres dimensiones las cuales son: Comportamiento, cumplimiento y desarrollo de habilidades.	Comportamiento	Iniciativa	1-2	Ordinal: 1: nunca 2: casi nunca 3 a veces 4: casi siempre 5: siempre	Malo: 40-45 Regular: 46-62 Bueno: 63 a 90.
			Cooperación	3-4		
			actitud	5-6		
		Cumplimiento de metas	Conocimiento del puesto	7-8		
			Comunicación afectiva	9-11		
			Capacidad de asimilación	12-14		
		Desarrollo de habilidades	Rapidez de solución	15-16		
			Calidad de trabajo	17-18		
			Cumplimiento de plazos	19-21		

Anexo: 2

Autoevaluación de Gestión por competencias

El instrumento tiene con fin recoger la información de gestión por competencias.

Se pide ser objetivos y honestos con su respuesta en su respuesta, se agradece de anticipado su respuesta.

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

PREGUNTAS		VALORACIÓN				
-----------	--	------------	--	--	--	--

N°	VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
1	Usted, considera que su compromiso influye en su desempeño laboral.					
2	Considera usted, que su identificación con la entidad hace más eficiente su trabajo.					
3	Considera usted, que el personal, se identifica con la entidad.					
4	Considera usted, que el usuario externo está satisfecho con el servicio brindado.					
5	Existen quejas del usuario externo respecto al desempeño laboral del personal administrativo.					
6	Con que frecuencia se capacita al personal administrativo de acuerdo a su perfil de su puesto.					
7	Consideras que el personal cumple con las normativas y directivas para realizar sus actividades					
8	Cree Ud. que los conflictos entre el personal administrativo afecten el desempeño laboral.					
9	Usted, considera que trabajan en equipo en su área.					
10	Con que frecuencia realizan las consultas los colaboradores.					
11	Se realizan capacitaciones en el manejo de herramientas de gestión.					

12	Consideras que las actividades están relacionadas al cumplimiento del plan estratégico institucional.					
13	Consideras que cumplen con el plan de trabajo anual de tu área.					
14	Utilizan herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones.					
15	Socializan el cumplimiento de metas institucionales periódicamente a mediano y largo plazo.					
16	La institución cuenta con el personal calificado para el desempeño de sus funciones específicas.					
17	La resolución de problemas generados al cliente externo se resuelve de manera oportuna.					
18	Considera que las actividades y funciones de su área están orientadas al usuario externo o final.					
19	Cree Ud., que el trabajo en equipo influye en el desempeño individual del personal administrativo.					
20	Considera el trabajo en equipo para la resolución de problemas de diferente índole de la entidad.					
21	Toma decisiones de manera individual para solucionar problemas de su área.					

Ficha Técnica

Estimado, la presente forma parte de una investigación con la finalidad de obtener información sobre la Gestión por Competencias que se llevan a cabo en vuestra institución, no existen preguntas correctas e incorrectas y es de carácter anónimo.

Autor bibliográfico: Martha Allen

Adaptado: Luz Yony Silva Espinoza

Ítems: 21

Dimensiones: Competencias específicas gerenciales (8); Competencias cardinales (7) y competencias por áreas (6).

Modo de aplicación: Individual

Tiempo de aplicación: 20 a 25 minutos

Se agradece su gentil colaboración.

Autoevaluación de Cuestionario de Desempeño Laboral

El instrumento tiene con fin recoger la información de desempeño laboral

Se pide ser objetivos y honestos con su respuesta en su respuesta, se agradece de anticipado su respuesta.

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

N°	VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
1	Considera Ud. que la iniciativa del personal administrativo influye en la calidad del trabajo.					
2	Se toman en cuenta las iniciativas innovadoras para el desempeño de las funciones del personal.					
3	Cree Ud. que existe coordinación entre las áreas administrativas para la toma de decisiones					
4	Considera Ud. Si existe cooperación y coordinación entre los profesionales de las áreas para la resolución de problemas.					
5	Consideras que el personal se preocupa por mejorar su desempeño laboral a través de capacitaciones acordes a su perfil.					
6	El personal administrativo asume las responsabilidades de las funciones que les corresponde para mejorarlas y corregirlas.					
7	Considera Ud. que el personal administrativo esta designado al área en función a su perfil y conocimientos.					
8	Los problemas o eventos adversos en el desempeño de sus funciones son resueltas con inmediatez.					
9	Considera Ud. que se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación entre diversas áreas administrativas.					
10	Considera que en las reuniones periódicas de coordinación son de provecho para la toma oportuna de decisiones.					
11	Cree usted, que el personal se siente con la predisposición y confianza para transmitir sobre el desarrollo de sus funciones al jefe o líder del área administrativa					

12	Considera usted, que el personal administrativo está preparado para labores en otras áreas que no le corresponden.					
13	Existe predisposición del personal a capacitarse sobre temas relacionados a áreas que no le corresponde.					
14	Cree usted, pueda desempeñarse con facilidad en las actividades que no correspondan a su área administrativa.					
15	Consideras que ante eventos adversos el personal administrativo da soluciones inmediatas y oportunas					
16	Consideras que la rotación de personal afecta el desempeño de la entidad para el logro de las metas.					
17	Cree que el personal se encuentra motivado por sus jefes para el desempeño de sus funciones.					
18	Existe un clima laboral adecuado para el buen desempeño de las funciones del personal administrativo					
19	Cree usted, que cuenta con la infraestructura adecuado para el desempeño de sus funciones.					
20	Cree usted, que los recursos son adecuados y suficientes para el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.					
21	Existe un control y seguimiento de las actividades que corresponden a los procedimientos de parte de los gestores administrativos.					

Fecha técnica

Estimado, la presente forma parte de una investigación con la finalidad de obtener información sobre la Desempeño Laboral que se llevan a cabo en su institución, no existen preguntas correctas e incorrectas y es de carácter anónimo.

Autor bibliográfico: Martha Allen

Adaptado: Luz Yony Silva Espinoza

Ítems: 21

Dimensiones: Comportamiento (6); cumplimiento de metas (8); desarrollo de habilidades (7).

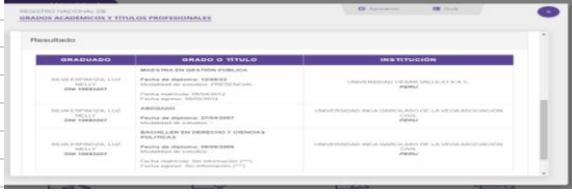
Modo de aplicación: Individual



Tiempo de aplicación: 20 a 25 minutos

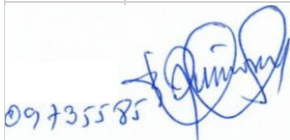

Se agradece su gentil colaboración



Anexo 3: validación de instrumentos

Certificado de validación del contenido del instrumento que mide gestión por competencias

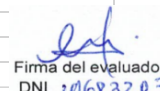
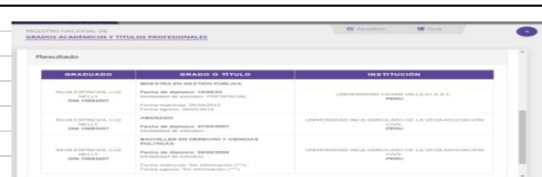
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
Primera dimensión: Competencias específicas gerenciales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Compromiso 1-3	Usted, considera que su compromiso influye su desempeño laboral	4	4	4	
	Considera usted, que su identificación con la entidad hace más eficiente su trabajo				
	Considera usted, que el personal, se identifica con la entidad				
Calidad de trabajo 4-6	Considera usted, que el usuario externo está satisfecho con el servicio brindado	4	4	4	
	Existen quejas del usuario externo respecto al desempeño laboral del personal administrativo.				
	Con que frecuencia se capacita al personal administrativo de acuerdo a su perfil de su puesto.				
Ética 7-8	Consideras que el personal cumple con las normativas y directivas para realizar sus actividades	4	4	4	
	Cree Ud. que los conflictos entre el personal administrativo afecten el desempeño laboral.				
Segunda dimensión: Competencias cardinales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Liderazgo para el cambio 9-11	Usted, considera que trabajan en equipo en su área.	4	4	4	
	Con que frecuencia realizan consultas los colaboradores				
	Se realizan capacitaciones en el manejo de herramientas de gestión				
Pensamiento estratégico 12-15	Consideras que las actividades están relacionadas al cumplimiento del plan estratégico institucional	4	4	4	
	Consideras que cumplen con el plan de trabajo anual de tu área				
	Utilizan herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones				
	Socializan el cumplimiento de metas institucionales periódicamente a mediano y largo plazo				
Tercera dimensión: Competencias por áreas					
Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Orientación al cliente 16-18	La institución cuenta con el personal calificado para el desempeño de sus funciones específicas.	4	4	4	
	La resolución de problemas generados al cliente externo se resuelve de manera oportuna.				
	Considera que las actividades y funciones de su área están orientadas al usuario externo o final.				
Desarrollo en equipo 19-21	Cree Ud. que el trabajo en equipo influye en el desempeño individual del personal administrativo	4	4	4	
	Considera el trabajo en equipo para la resolución de problemas de diferente índole de la entidad.				
	Toma decisiones de manera individual para solucionar problemas de su área.				
Firma del evaluador DNI 10683207					

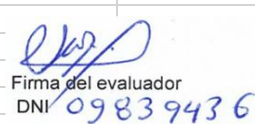

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
Primera dimensión: Competencias específicas gerenciales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Compromiso 1-3	Usted, considera que su compromiso influye su desempeño laboral	4	4	4	
	Considera usted, que su identificación con la entidad hace más eficiente su trabajo				
	Considera usted, que el personal, se identifica con la entidad				
Calidad de trabajo 4-6	Considera usted, que el usuario externo está satisfecho con el servicio brindado	4	4	4	
	Existen quejas del usuario externo respecto al desempeño laboral del personal administrativo.				
	Con que frecuencia se capacita al personal administrativo de acuerdo a su perfil de su puesto.				
Ética 7-8	Consideras que el personal cumple con las normativas y directivas para realizar sus actividades	4	4	4	
	Cree Ud. que los conflictos entre el personal administrativo afecten el desempeño laboral.				
Segunda dimensión: Competencias cardinales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Liderazgo para el cambio 9-11	Usted, considera que trabajan en equipo en su área.	4	4	4	
	Con que frecuencia realizan consultas los colaboradores				
	Se realizan capacitaciones en el manejo de herramientas de gestión				
Pensamiento estratégico 12-15	Consideras que las actividades están relacionadas al cumplimiento del plan estratégico institucional	4	4	4	
	Consideras que cumplen con el plan de trabajo anual de tu área				
	Utilizan herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones				
	Socializan el cumplimiento de metas institucionales periódicamente a mediano y largo plazo				
Tercera dimensión: Competencias por áreas					
Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Orientación al cliente 16-18	La institución cuenta con el personal calificado para el desempeño de sus funciones específicas.	4	4	4	
	La resolución de problemas generados al cliente externo se resuelve de manera oportuna.				
	Considera que las actividades y funciones de su área están orientadas al usuario externo o final.				
Desarrollo en equipo 19-21	Cree Ud. que el trabajo en equipo influye en el desempeño individual del personal administrativo	4	4	4	
	Considera el trabajo en equipo para la resolución de problemas de diferente índole de la entidad.				
	Toma decisiones de manera individual para solucionar problemas de su área.				
 Firma del evaluador DNI 09839436					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
Primera dimensión: Competencias específicas gerenciales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Compromiso 1-3	Usted, considera que su compromiso influye su desempeño laboral	4	4	4	
	Considera usted, que su identificación con la entidad hace más eficiente su trabajo				
	Considera usted, que el personal, se identifica con la entidad				
Calidad de trabajo 4-6	Considera usted, que el usuario externo está satisfecho con el servicio brindado	4	4	4	
	Existen quejas del usuario externo respecto al desempeño laboral del personal administrativo.				
	Con que frecuencia se capacita al personal administrativo de acuerdo a su perfil de su puesto.				
Ética 7-8	Consideras que el personal cumple con las normativas y directivas para realizar sus actividades	4	4	4	
	Cree Ud. que los conflictos entre el personal administrativo afecten el desempeño laboral.				
Segunda dimensión: Competencias cardinales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Liderazgo para el cambio 9-11	Usted, considera que trabajan en equipo en su área.	4	4	4	
	Con que frecuencia realizan consultas los colaboradores				
	Se realizan capacitaciones en el manejo de herramientas de gestión				
Pensamiento estratégico 12-15	Consideras que las actividades están relacionadas al cumplimiento del plan estratégico institucional	4	4	4	
	Consideras que cumplen con el plan de trabajo anual de tu área				
	Utilizan herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones				
	Socializan el cumplimiento de metas institucionales periódicamente a mediano y largo plazo				
Tercera dimensión: Competencias por áreas					
Indicadores	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Orientación al cliente 16-18	La institución cuenta con el personal calificado para el desempeño de sus funciones específicas.	4	4	4	
	La resolución de problemas generados al cliente externo se resuelve de manera oportuna.				
	Considera que las actividades y funciones de su área están orientadas al usuario externo o final.				
Desarrollo en equipo 19-21	Cree Ud. que el trabajo en equipo influye en el desempeño individual del personal administrativo	4	4	4	
	Considera el trabajo en equipo para la resolución de problemas de diferente índole de la entidad. Toma decisiones de manera individual para solucionar problemas de su área.				
					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
Primera dimensión: Competencias específicas gerenciales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Compromiso 1-3	Usted, considera que su compromiso influye su desempeño laboral	4	4	4	
	Considera usted, que su identificación con la entidad hace más eficiente su trabajo				
	Considera usted, que el personal, se identifica con la entidad				
Calidad de trabajo 4-6	Considera usted, que el usuario externo está satisfecho con el servicio brindado	4	4	4	
	Existen quejas del usuario externo respecto al desempeño laboral del personal administrativo.				
	Con que frecuencia se capacita al personal administrativo de acuerdo a su perfil de su puesto.				
Ética 7-8	Consideras que el personal cumple con las normativas y directivas para realizar sus actividades	4	4	4	
	Cree Ud. que los conflictos entre el personal administrativo afecten el desempeño laboral.				
Segunda dimensión: Competencias cardinales					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Liderazgo para el cambio 9-11	Usted, considera que trabajan en equipo en su área.	4	4	4	
	Con que frecuencia realizan consultas los colaboradores				
	Se realizan capacitaciones en el manejo de herramientas de gestión				
Pensamiento estratégico 12-15	Consideras que las actividades están relacionadas al cumplimiento del plan estratégico institucional	4	4	4	
	Consideras que cumplen con el plan de trabajo anual de tu área				
	Utilizan herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones				
	Socializan el cumplimiento de metas institucionales periódicamente a mediano y largo plazo				
Tercera dimensión: Competencias por áreas					
Indicadores	Items	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Orientación al cliente 16-18	La institución cuenta con el personal calificado para el desempeño de sus funciones específicas.	4	4	4	
	La resolución de problemas generados al cliente externo se resuelve de manera oportuna.				
	Considera que las actividades y funciones de su área están orientadas al usuario externo o final.				
Desarrollo en equipo 19-21	Cree Ud. que el trabajo en equipo influye en el desempeño individual del personal administrativo	4	4	4	
	Considera el trabajo en equipo para la resolución de problemas de diferente índole de la entidad.				
	Toma decisiones de manera individual para solucionar problemas de su área.				
 Firma del evaluador DNI 08519086					

Certificado de validación del contenido del instrumento que mide Desempeño Laboral

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL					
Primera dimensión: Comportamiento					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Iniciativa 1-2	Considera Ud. que la iniciativa del personal administrativo influye en la calidad del trabajo.	4	4	4	
	Se toman en cuenta las iniciativas innovadoras para el desempeño de las funciones del personal				
Cooperación 3-4	Cree usted, que existe coordinación entre las áreas administrativas para la toma de decisiones.	4	4	4	
	Considera usted, Si existe cooperación y coordinación entre los profesionales de las áreas para la resolución de problemas.				
Actitud 5-6	Consideras que el personal se preocupa por mejorar su desempeño laboral a través de capacitaciones acordes a su perfil.	4	4	4	
	El personal administrativo asume las responsabilidades de las funciones que les corresponde para mejorarlas y corregirlas.				
Segunda dimensión: Cumplimiento de metas					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Conocimiento del puesto 7-8	Considera usted, que el personal administrativo esta designado al área en función a su perfil y conocimientos	4	4	4	
	Los problemas o eventos adversos en el desempeño de sus funciones son resueltas con inmediatez				
Comunicación efectiva 9-11	Considera usted, que se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación entre diversas áreas administrativas.	4	4	4	
	Considera que en las reuniones periódicas de coordinación son de provecho para la toma oportuna de decisiones.				
	Cree Ud. que el personal se siente con la predisposición y confianza para transmitir sobre el desarrollo de sus funciones al jefe o líder del área administrativa				
Capacidad de asimilación 12-14	Considera usted, que el personal administrativo está preparado para labores en otras áreas que no le corresponden.	4	4	4	
	Existe predisposición del personal a capacitarse sobre temas relacionados a áreas que no le corresponde.				
	Cree usted, Pueda desempeñarse con facilidad en las actividades que no correspondan a su área administrativa.				
Tercera dimensión: Desarrollo de habilidades					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Rapidez de solución 15-16	Consideras que ante eventos adversos el personal administrativo da soluciones inmediatas y oportunas.	4	4	4	
	Consideras que la rotación de personal afecta el desempeño de la entidad para el logro de las metas.				
Calidad de trabajo 17-18	Cree que el personal se encuentra motivado por sus jefes para el desempeño de sus funciones	4	4	4	
	Existe un clima laboral adecuado para el buen desempeño de las funciones del personal administrativo				
Cumplimiento de plazos 19-21	Cree usted, que cuenta con la infraestructura adecuado para el desempeño de sus funciones.	4	4	4	
	Cree usted, que los recursos son adecuados y suficientes para el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.				
	Existe un control y seguimiento de las actividades que corresponden a los procedimientos de parte de los gestores administrativos.				
 Firma del evaluador DNI: 10683207					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL					
Primera dimensión: Comportamiento					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Iniciativa 1-2	Considera Ud. que la iniciativa del personal administrativo influye en la calidad del trabajo.	4	4	4	
	Se toman en cuenta las iniciativas innovadoras para el desempeño de las funciones del personal				
Cooperación 3-4	Cree usted, que existe coordinación entre las áreas administrativas para la toma de decisiones.	4	4	4	
	Considera usted, Si existe cooperación y coordinación entre los profesionales de las áreas para la resolución de problemas.				
Actitud 5-6	Consideras que el personal se preocupa por mejorar su desempeño laboral a través de capacitaciones acordes a su perfil.	4	4	4	
	El personal administrativo asume las responsabilidades de las funciones que les corresponde para mejorarlas y corregirlas.				
Segunda dimensión: Cumplimiento de metas					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Conocimiento del puesto 7-8	Considera usted, que el personal administrativo esta designado al área en función a su perfil y conocimientos	4	4	4	
	Los problemas o eventos adversos en el desempeño de sus funciones son resueltas con inmediatez				
Comunicación efectiva 9-11	Considera usted, que se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación entre diversas áreas administrativas.	4	4	4	
	Considera que en las reuniones periódicas de coordinación son de provecho para la toma oportuna de decisiones.				
	Cree Ud. que el personal se siente con la predisposición y confianza para transmitir sobre el desarrollo de sus funciones al jefe o líder del área administrativa				
Capacidad de asimilación 12-14	Considera usted, que el personal administrativo está preparado para labores en otras áreas que no le corresponden.	4	4	4	
	Existe predisposición del personal a capacitarse sobre temas relacionados a áreas que no le corresponde.				
	Cree usted, Pueda desempeñarse con facilidad en las actividades que no correspondan a su área administrativa.				
Tercera dimensión: Desarrollo de habilidades					
Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Rapidez de solución 15-16	Consideras que ante eventos adversos el personal administrativo da soluciones inmediatas y oportunas.	4	4	4	
	Consideras que la rotación de personal afecta el desempeño de la entidad para el logro de las metas.				
Calidad de trabajo 17-18	Cree que el personal se encuentra motivado por sus jefes para el desempeño de sus funciones	4	4	4	
	Existe un clima laboral adecuado para el buen desempeño de las funciones del personal administrativo				
Cumplimiento de plazos 19-21	Cree usted, que cuenta con la infraestructura adecuado para el desempeño de sus funciones.	4	4	4	
	Cree usted, que los recursos son adecuados y suficientes para el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.				
	Existe un control y seguimiento de las actividades que corresponden a los procedimientos de parte de los gestores administrativos.				
 Firma del evaluador DNI 09839436					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Primera dimensión: Comportamiento


Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Iniciativa 1-2	Considera Ud. que la iniciativa del personal administrativo influye en la calidad del trabajo.	4	4	4	
	Se toman en cuenta las iniciativas innovadoras para el desempeño de las funciones del personal				
Cooperación 3-4	Cree usted, que existe coordinación entre las áreas administrativas para la toma de decisiones.	4	4	4	
	Considera usted, Si existe cooperación y coordinación entre los profesionales de las áreas para la resolución de problemas.				
Actitud 5-6	Consideras que el personal se preocupa por mejorar su desempeño laboral a través de capacitaciones acordes a su perfil.	4	4	4	
	El personal administrativo asume las responsabilidades de las funciones que les corresponde para mejorarlas y corregirlas.				

Segunda dimensión: Cumplimiento de metas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Conocimiento del puesto 7-8	Considera usted, que el personal administrativo esta designado al área en función a su perfil y conocimientos	4	4	4	
	Los problemas o eventos adversos en el desempeño de sus funciones son resueltas con inmediatez				
Comunicación efectiva 9-11	Considera usted, que se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación entre diversas áreas administrativas.	4	4	4	
	Considera que en las reuniones periódicas de coordinación son de provecho para la toma oportuna de decisiones.				
	Cree Ud. que el personal se siente con la predisposición y confianza para transmitir sobre el desarrollo de sus funciones al jefe o líder del área administrativa				
Capacidad de asimilación 12-14	Considera usted, que el personal administrativo está preparado para labores en otras áreas que no le corresponden.	4	4	4	
	Existe predisposición del personal a capacitarse sobre temas relacionados a áreas que no le corresponde.				
	Cree usted, Pueda desempeñarse con facilidad en las actividades que no correspondan a su área administrativa.				

Tercera dimensión: Desarrollo de habilidades

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Rapidez de solución 15-16	Consideras que ante eventos adversos el personal administrativo da soluciones inmediatas y oportunas.	4	4	4	
	Consideras que la rotación de personal afecta el desempeño de la entidad para el logro de las metas.				
Calidad de trabajo 17-18	Cree que el personal se encuentra motivado por sus jefes para el desempeño de sus funciones	4	4	4	
	Existe un clima laboral adecuado para el buen desempeño de las funciones del personal administrativo				
Cumplimiento de plazos 19-21	Cree usted, que cuenta con la infraestructura adecuado para el desempeño de sus funciones.	4	4	4	
	Cree usted, que los recursos son adecuados y suficientes para el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.				
	Existe un control y seguimiento de las actividades que corresponden a los procedimientos de parte de los gestores administrativos.				

09735585 



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE DESEMPEÑO LABORAL

Primera dimensión: Comportamiento

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Iniciativa 1-2	Considera Ud. que la iniciativa del personal administrativo influye en la calidad del trabajo.	4	4	4	
	Se toman en cuenta las iniciativas innovadoras para el desempeño de las funciones del personal				
Cooperación 3-4	Cree usted, que existe coordinación entre las áreas administrativas para la toma de decisiones.	4	4	4	
	Considera usted, Si existe cooperación y coordinación entre los profesionales de las áreas para la resolución de problemas.				
Actitud 5-6	Consideras que el personal se preocupa por mejorar su desempeño laboral a través de capacitaciones acordes a su perfil.	4	4	4	
	El personal administrativo asume las responsabilidades de las funciones que les corresponde para mejorarlas y corregirlas.				

Segunda dimensión: Cumplimiento de metas

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Conocimiento del puesto 7-8	Considera usted, que el personal administrativo esta designado al área en función a su perfil y conocimientos	4	4	4	
	Los problemas o eventos adversos en el desempeño de sus funciones son resueltas con inmediatez				
Comunicación efectiva 9-11	Considera usted, que se llevan a cabo reuniones periódicas de coordinación entre diversas áreas administrativas.	4	4	4	
	Considera que en las reuniones periódicas de coordinación son de provecho para la toma oportuna de decisiones.				
	Cree Ud. que el personal se siente con la predisposición y confianza para transmitir sobre el desarrollo de sus funciones al jefe o líder del área administrativa				
Capacidad de asimilación 12-14	Considera usted, que el personal administrativo está preparado para labores en otras áreas que no le corresponden.	4	4	4	
	Existe predisposición del personal a capacitarse sobre temas relacionados a áreas que no le corresponde.				
	Cree usted, Pueda desempeñarse con facilidad en las actividades que no correspondan a su área administrativa.				

Tercera dimensión: Desarrollo de habilidades

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o Recomendaciones
Rapidez de solución 15-16	Consideras que ante eventos adversos el personal administrativo da soluciones inmediatas y oportunas.	4	4	4	
	Consideras que la rotación de personal afecta el desempeño de la entidad para el logro de las metas.				
Calidad de trabajo 17-18	Cree que el personal se encuentra motivado por sus jefes para el desempeño de sus funciones	4	4	4	
	Existe un clima laboral adecuado para el buen desempeño de las funciones del personal administrativo				
Cumplimiento de plazos 19-21	Cree usted, que cuenta con la infraestructura adecuado para el desempeño de sus funciones.	4	4	4	
	Cree usted, que los recursos son adecuados y suficientes para el cumplimiento de metas en los plazos establecidos.				
	Existe un control y seguimiento de las actividades que corresponden a los procedimientos de parte de los gestores administrativos.				

Firma del evaluador
DNI 08519086



Anexo 4: Confiabilidad

CONFIABILIDAD DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Escala: Gestión por Competencias

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	21

VARIABLE DE GESTION POR COMPETENCIAS

Nº

M.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
1	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5
2	1	3	2	3	3	2	3	4	3	4	2	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4
3	5	5	3	2	3	3	4	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	1	3	4	4
4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1
6	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4
7	5	5	3	3	3	2	3	4	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	5
8	5	3	3	3	2	2	5	1	5	4	3	3	5	5	2	3	4	1	4	3	3
9	5	5	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4
10	3	3	3	4	3	1	3	4	5	4	2	3	4	4	3	2	3	5	3	3	5
11	5	5	2	4	4	2	3	3	4	4	2	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5
12	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	2	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3
14	5	5	3	3	2	3	3	5	5	3	2	2	4	5	3	2	3	5	5	1	2
15	5	5	4	2	3	3	3	1	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3

Escala: Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.905	21

VARIABLE DE DESEMPEÑO LABORAL																					
N°.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
M.																					
1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	5	2	2	2	3	3
3	5	2	2	3	2	5	3	4	1	5	5	5	3	4	5	4	4	3	3	2	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	4	5	5
6	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	3	2	2	2
7	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3
8	5	3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	2	4	5	3	3	4	1	1	3
9	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	2	4	3	4	2	2	1	1	3
10	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4
11	4	2	3	3	2	4	2	5	3	3	3	3	5	5	5	1	3	4	2	3	4
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
13	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	2	4	5	5	5	5
14	5	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2
15	4	3	3	3	3	4	2	4	2	5	3	2	4	4	3	3	3	5	4	4	4

Anexo 5: Consentimiento informado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente hace constancia de mi participación en la investigación **Gestión por competencias y desempeño laboral de la oficina de administración de hospital público Lima norte, 2023**, El objetivo principal es ¿Existe relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina de administración de hospital público de Lima Norte, 2023?, El estudio realizado está en mi responsabilidad como maestra de posgrado en Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo.

Justificación del estudio: La justificación teórica se basa en el aporte de nuevos conocimientos para las siguientes investigaciones. La justificación metodológica radica en la generación de una nueva herramienta de recolección de datos las que servirán para sucesivos estudios y finalmente la justificación práctica se evidenció en la solución de un problema real de los servidores civiles del HP.

Confidencialidad: Toda la información obtenida en relación con este estudio será confidencial y sólo será revelada con su permiso. La firma de este documento constituye su aceptación para participar en el estudio. Sólo la investigadora tendrá acceso a las encuestas.

Otra información: Sus respuestas serán analizadas únicamente para esta investigación. También puede retirarse sin ninguna consecuencia negativa si se siente incómodo. Si tiene alguna pregunta por favor no dude en hacerlo saber, la investigadora estará dispuesta (o) a responder sus inquietudes y comentarios.

Firma del participante

DNI: 08747189

10 de julio, del 2023

Poner nombre y firma del investigador.

Dr. Yanis Silva Espinoza



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente hace constancia de mi participación en la investigación **Gestión por competencias y desempeño laboral de la oficina de administración de hospital público Lima norte, 2023**, El objetivo principal es ¿Existe relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina de administración de hospital público de Lima Norte, 2023?, El estudio realizado está en mi responsabilidad como maestra de posgrado en Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo.

Justificación del estudio: La justificación teórica se basa en el aporte de nuevos conocimientos para las siguientes investigaciones. La justificación metodológica radica en la generación de una nueva herramienta de recolección de datos que servirán para sucesivos estudios y finalmente la justificación práctica se evidenció en la solución de un problema real de los servidores civiles del HP.

Confidencialidad: Toda la información obtenida en relación con este estudio será confidencial y sólo será revelada con su permiso. La firma de este documento constituye su aceptación para participar en el estudio. Sólo la investigadora tendrá acceso a las encuestas.

Otra información: Sus respuestas serán analizadas únicamente para esta investigación. También puede retirarse sin ninguna consecuencia negativa si se siente incómodo. Si tiene alguna pregunta por favor no dude en hacerlo saber, la investigadora estará dispuesta (o) a responder sus inquietudes y comentarios.

Firma del participante

DNI: 71273589

10 de julio, del 2023

Poner nombre y firma del investigador.

Luz Yony Silva Espinoza

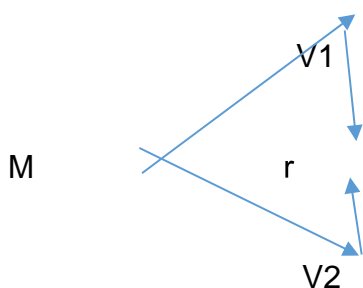
Anexo 6:

Problemas específicos son: ¿Existe relación entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los servidores de la oficina de administración del hospital Público de Lima Norte -2023?, ¿Existe relación las competencias cardinales y el desempeño laboral servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023? y ¿Existe relación las competencias por áreas y el desempeño laboral servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023?

Objetivos específicos son: Determinar la relación entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023. Determinar la relación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023. Determinar la relación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral de los servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023.

Hipótesis específicas: Existe relación entre la las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023. Existe relación entre las competencias cardinales y la eficiencia de los servidores de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023. Existe relación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral de los servidores civiles de la oficina administración de Hospital Público de Lima Norte, 2023.

Anexo N° 7: Calculo muestral



Donde:

M: Muestra

R: Relación

V1: Gestión por Competencias

V2: Desempeño Labora

Anexo 8: Base de datos de gestión por competencias

Gestión por competencias

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
1	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5
2	1	3	2	3	3	2	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	2	4	4	4	4
3	5	5	3	2	3	3	4	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	4
4	5	5	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1
6	3	5	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4
7	5	5	3	3	3	2	3	4	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	5
8	5	3	3	3	2	2	5	1	5	4	3	3	5	5	2	3	4	1	4	3	3
9	5	5	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4
10	3	3	3	4	3	1	3	4	5	4	2	3	4	4	3	4	3	5	3	3	5
11	5	5	2	4	4	2	3	3	4	4	2	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5
12	5	5	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	2	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3
14	5	5	3	3	2	2	3	5	5	3	2	2	4	5	3	2	3	5	5	1	2
15	5	5	4	2	3	3	3	1	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3
16	5	4	3	3	1		3	2	5	4	2	2	4	2	4	3	3	4	4	3	4
17	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3
18	3	3	2	3	3	2	3	4	5	3	2	3	4	4	2	3	2	4	4	4	4
19	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
20	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
21	4	4	3	2	3	1	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3
22	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3
23	4	5	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3
24	5	5	5	4	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	5	5	3
25	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	4
26	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
27	5	5	5	3	3	3	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
28	5	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3
29	5	5	4	4	3	4	5	3	5	5	3	5	4	3	3	5	5	5	5	5	2

30	5	4	3	2	4	2	3	4	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4
31	1	4	3	1	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	5	3	3	3	5	4	3
32	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
33	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4
34	4	5	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	3	4	5	5	5	3
35	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	2
36	5	5	4	4	3	4	5	3	5	5	2	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3
37	5	5	2	2	3	3	4	1	2	3	3	2	4	5	2	4	2	5	4	4	4
38	5	5	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2
39	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	1
40	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	3
41	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5
42	5	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3
43	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5
44	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2
45	5	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	5	3	3
46	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	5	3	4	4	3	1	5	3	3	4
47	5	5	2	3	5	3	4	3	4	4	2	3	3	4	1	4	3	4	4	4	4
48	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
49	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
51	5	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3
52	5	4	2	1	4	2	3	5	4	3	2	2	2	4	3	4	3	3	5	5	3
53	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	2	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3
54	5	5	3	3	3	1	3	4	5	4	2	1	2	1	2	3	4	5	4	5	1
55	5	5	3	3	2	3	3	4	3	4	1	3	1	3	2	4	3	5	5	5	3
56	5	5	3	3	4	2	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3	3	3	5	4	4
57	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3
58	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
59	5	5	4	4	3	1	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1
60	5	5	4	4	4	1	3	3	5	2	2	4	5	4	2	4	4	5	5	4	5
61	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5
62	5	4	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4
63	5	5	2	2	3	3	2	5	1	1	1	1	3	3	1	2	2	3	5	5	4
64	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
65	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	5	5	4
66	5	5	4	1	5	1	1	5	4	4	1	2	1	5	3	2	1	2	5	5	4
67	5	5	3	2	4	2	2	4	4	5	2	2	2	5	2	2	2	5	4	5	1
68	1	5	5	1	5	1	1	5	4	1	1	1	1	4	3	4	3	1	4	3	3
69	4	4	5	4	5	4	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4

70	5	4	3	3	3	3	4	2	5	5	2	4	4	5	3	4	3	2	5	5	3
71	5	3	3	4	4	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	5	4	4	5	3	4
72	5	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	4
73	5	5	3	3	3	2	4	4	2	3	2	3	1	5	1	4	4	4	5	5	4
74	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3
75	5	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
76	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
77	2	3	3	3	2	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
78	5	5	5	4	3	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3
79	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
81	5	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	3	3	3	4	4	1	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4

Desempeño Laboral

N°	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21
1	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	5	2	2	2	3	3
3	5	2	2	3	2	5	3	4	1	5	5	5	3	4	5	4	4	3	3	2	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	4	5	5
6	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	3	2	2	2
7	5	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3
8	5	3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	2	4	5	3	3	4	1	1	3
9	3	3	3	3	2	4	3		2	3	3	4	2	4	3	4	2	2	1	1	3
10	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4
11	4	2	3	3	2	4	2	5	3	3	3	3	5	5	5	1	3	4	2	3	4
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
13	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	2	4	5	5	5	5
14	5	2	3	2	2	3	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
15	4	3	3	3	3	4	2	4	2	5	3	2	4	4	3	3	3	5	4	4	4
16	3	3	3	3	3	4	3	4	2	5	2	5	4	5	3	5	2	5	2	1	3
17	4	4	4	4	4	3	3	4	3		3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3
18	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
19	5	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2
20	5	5	4	4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3
21	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3
22	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	2	3
23	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3
24	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2

25	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2
26	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4
27	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3
28	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
29	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	3	3	5
30	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	1	1	1	2
31	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	5	3	1	4	4	2	3	3
32	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	3	5	4	4	4	5
33	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3
34	4	3	3	2	3	3	4	2	3	5	4	4	3	2	3	5	3	3	3	2	5
35	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3
36	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3
37	5	2	3	3	4	4	3	2	3	5	4	3	4	2	3	4	3	5	2	4	2
38	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4
39	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	2	2	4	2	3	3
41	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2
42	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	2	3	3
43	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	3	5	3	3	2	2	2
44	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	2	3	4	2	4	1	2	2	3	3	1	2	2	3	5	4	4	4	2	4
47	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3
48	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5
52	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	1	2	2
53	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	5
54	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	1	2	3
55	5	2	2	2	2	3	2	3	1	5	2	3	3	2	3	5	1	2	3	1	2
56	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3	3	2	4	1	2	5
57	5	3	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4
58	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4
59	4	4	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2
60	3	2	5	3	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
61	5	4	3	3	3	4	2	4	3	5	4	2	2	5	4	3	4	4	4	4	3
62	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	1	3	3	2	3
63	5	3	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	3	2	5	1	1	1	3	1
64	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	5	4	4

65	4	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	3
66	5	4	2	3	5	5	3	4	5	4	3	2	3	1	3	5	2	1	2	1	1
67	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	5	2
68	2	3	2	1	2	2	3	3	2	4	3	3	1	2	1	5	5	1	1	1	1
69	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	2	3	4	5
70	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	2	3	3	4	3	2	4
71	4	3	2	3	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3
72	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	4	3	4	1	1	2	2	3
74	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	5	3	3	2	1	2
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	1	5	5	5	5	5
76	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	2	5	5	3	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3
78	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	5	2	4	5	4	2	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
80	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
82	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5