



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN**

“Estudio de la gestión por competencias en los equipos directivos del hospital Hermilio Valdizán – Santa Anita, 2020”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTORES:**

García Carbajal, Erika Marlen (ORCID: 0000-0003-0364-7152)

López Pimentel, Juan Alberto (ORCID: 0000-0003-2727-0775)

**ASESOR:**

Mgtr. Romero Pacora, Jesús (ORCID: 0000-0003-4188-2479)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

## Dedicatoria

Primeramente, a nuestro Señor Creador, que a pesar de los obstáculos que existieron, siempre estuvo ahí para iluminarnos y darnos la sabiduría para seguir adelante.

A nuestras familias que han sido el gran apoyo, por su paciencia y dedicación para ayudarnos a cumplir con un sueño más, el cual es culminar nuestra carrera universitaria.

## Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos el bienestar, protección y permitir la realización de nuestras metas.

A la Universidad César Vallejo por darnos la oportunidad para poder culminar nuestra carrera de manera satisfactoria.

A los docentes quienes nos proporcionaron los conocimientos y experiencias durante nuestra formación profesional.

A nuestra familia por habernos acompañado en todo el proceso.

## Índice de contenidos

<b>Carátula</b> .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
<b>Índice de contenidos</b> .....	iv
<b>Índice de tablas</b> .....	v
<b>Índice de figuras</b> .....	vi
<b>Resumen</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	21
<b>3.1. Tipo y diseño de la investigación</b> .....	21
<b>3.2. Variables y operacionalización</b> .....	22
<b>3.3. Población, muestra y muestreo</b> .....	24
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	25
<b>3.5. Procedimientos</b> .....	28
<b>3.6. Métodos de análisis de datos</b> .....	28
<b>3.7. Aspectos éticos</b> .....	28
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	29
<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	49
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	53
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>REFERENCIAS</b> .....	56
<b>ANEXOS</b> .....	60

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Alfa de Cronbach de Gestión por Competencias	26
Tabla 2: Alfa de Cronbach de Trabajo en Equipo	27
Tabla 3: Directivos según gestión por competencia	29
Tabla 4: Directivos según la dimensión competencias cardinales	30
Tabla 5: Directivos según la dimensión competencias específicas gerenciales	31
Tabla 6: Directivos según la dimensión competencias específicas por áreas	32
Tabla 7: Directivos según trabajo en equipo	33
Tabla 8: Directivos según la dimensión objetivos claros	34
Tabla 9: Directivos según la dimensión habilidades relevantes	35
Tabla 10: Directivos según la dimensión confianza mutua	36
Tabla 11: Directivos según la dimensión unidad de compromiso	37
Tabla 12: Directivos según la dimensión buena comunicación	38
Tabla 13: Cruzada entre gestión por competencia y trabajo en equipo	39
Tabla 14: Cruzada entre competencias cardinales y trabajo en equipo	40
Tabla 15: Cruzada entre competencias específicas gerenciales y trabajo en equipo	41
Tabla 16: Cruzada entre competencias específicas por áreas y trabajo en equipo	42
Tabla 17: Prueba de normalidad para las variables y dimensiones	43
Tabla 18: Niveles de correlación bilateral	44
Tabla 19: Prueba de hipótesis general	45
Tabla 20: Prueba de hipótesis específica 1	46
Tabla 21: Prueba de hipótesis específica 2	47
Tabla 22: Prueba de hipótesis específica 3	48

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Porcentaje de los directivos en gestión por competencias	29
Figura 2: Porcentaje de los directivos de la dimensión en las competencias cardinales	30
Figura 3: Porcentaje de los directivos de la dimensión competencias específicas gerenciales	31
Figura 4: Porcentaje de los directivos en la dimensión competencias específicas por áreas	32
Figura 5: Porcentaje de los directivos en el trabajo en equipo	33
Figura 6: Porcentaje de los directivos en la dimensión objetivos claros	34
Figura 7: Porcentaje de los directivos en la dimensión objetivos relevantes	35
Figura 8: Porcentaje de los directivos en la dimensión confianza mutua	36
Figura 9: Porcentaje de los directivos en la dimensión unidad de compromiso	37
Figura 10: Porcentaje de los directivos en la dimensión buena comunicación	38
Figura 11: Porcentaje del cruce de variables gestión por competencias y trabajo en equipo	39
Figura 12: Porcentaje del cruce de la dimensión competencias cardinales y la variable trabajo en equipo	40
Figura 13: Porcentaje del cruce de la dimensión competencias específicas gerenciales y la variable trabajo en equipo	41
Figura 14: Porcentaje del cruce de la dimensión competencias específicas por áreas y la variable trabajo en equipo	42

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión por competencias y trabajo en equipo en los directivos del Hospital Hermilio Valdizán Santa Anita, 2020. Se sustentó bajo los teóricos Alles, M. (2015) para gestión por competencias y dimensiones, y Robbins & Coulter (2014) para trabajo en equipo y dimensiones. La metodología fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental y de corte transversal, de nivel descriptivo correlacional, se utilizó una muestra por conveniencia de 50 servidores del Hospital Hermilio Valdizán; la obtención de los datos se utilizó un cuestionario formado por 30 ítems para cada variable, se empleó la escala de Likert, los mismos que fueron validados mediante juicio de expertos de la Universidad César Vallejo, la información fue procesada por el programa estadísticos SPSS versión 25, obteniendo un nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0.922 para la primera variable y 0.897 para la segunda variable. Finalmente se utilizó la prueba de Hipótesis, en la cual se puede evidenciar que existe correlación positiva considerable entre la gestión por competencia y el trabajo en equipo según el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0.519$ ) y el Sig. (Bilateral) = 0.000.

**Palabras clave:** *Gestión, Hospital, Servidores*

## **Abstract**

The purpose of this research was to determine the relationship between management by competencies and teamwork in the managers of the Hospital Hermilio Valdizán Santa Anita, 2020. It was supported by the theorists Alles, M. (2015) for management by competencies and its dimensions, and Robbins & Coulter (2014) for teamwork and dimensions. The methodology was of an applied type, with a quantitative approach of non-experimental and cross-sectional design, of a correlational descriptive level, a convenience sample of 50 servers from the Hermilio Valdizán Hospital was used; to obtain the data, a questionnaire consisting of 30 items was used for each variable, the Likert scale was used, which were validated by the judgment of expert from the César Vallejo University, the information was processed by the statistical program SPSS version 25, obtaining a Cronbach's alpha level of reliability of 0.0922 for the first variable and 0.897 for the second variable. Finally, the Hypothesis test was used, in which it can be seen that there is a considerable positive correlation between management by competencies and teamwork according to the Spearman correlation coefficient ( $Rho = 0.519$ ) and Sig. (Bilateral) = 0.000.

**Keywords:** *Management, Hospital, Servers*

## **I. INTRODUCCIÓN**

La investigación contextualiza que la gestión por competencias en los directivos es importante dentro de las organizaciones, realizar el estudio entre las variables y ver qué relación existe, para poder mostrar cuales son las necesidades que obstaculizan alcanzar los objetivos y lograr de esta manera el posicionamiento competitivo en el mercado. Las empresas en la actualidad buscan mejorar día a día su gestión dentro de la organización y cumplirlos. Así también se contextualiza la problemática en el Hospital Hermilio Valdizán en relación con las variables de estudio, dentro del concepto global, en la actualidad las empresas buscan perfeccionar las capacidades de gestión dentro de la organización.

A nivel internacional y nacional hoy en día debido al avance de la tecnología deben encontrarse en la vanguardia, por lo cual se requiere analizar las dificultades en la gestión y se ha encontrado con una gran demanda sobre la necesidad del conocimiento respecto a los indicadores que se relacionen entre ellos, debido a que en las empresas el trabajo se realiza en equipo y no cuentan con una experiencia para dar solución a los problemas presentados y obstaculizan lograr el éxito esperado. En la actualidad, el factor humano dentro de las organizaciones a nivel mundial viene teniendo gran importancia como un elemento diferenciador debido que hoy en día representa un papel muy importante dentro de ella.

Es por ello que en las empresas viene siendo un objetivo permanente la búsqueda del desarrollo de competencias y capacidades. Así mismo la gestión por competencias busca desarrollar en las personas que prestan servicios que tengan conocimientos, habilidades y destrezas que lleven a un desarrollo eficiente para cumplir con sus funciones, es decir, en el desempeño profesional. Por cuanto los directivos de las empresas de esa manera ubican a las personas apropiadas en determinado puesto, para que desempeñen eficientemente el trabajo en equipo asignado al logro de la meta de la organización y así cumplir con los indicadores deseados.

A nivel internacional podemos ver que la gestión por competencias en los trabajadores son importantes ya que de esa manera permiten que su desempeño y el desarrollo sean favorables para el rendimiento de la organización permitiendo que se realice un trabajo en equipo en armonía y de esa manera puedan llegar a

cumplir sin problemas las metas y los objetivos; y así logren comprometerse a trabajar en confianza y de esa forma tengan una buena comunicación entre los integrantes que conforman el equipo y obtengan de esa manera cada individuo desarrolle técnicas o tareas eficientes y habilidades relevantes en los equipos de trabajo.

Asimismo, Lora, Castilla y Goez (2019) en su artículo "*La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*", mencionan que los modelos de la gestión por competencias vienen hacer herramientas que se utilizan en la gerencia, facilitando en los trabajadores la evaluación y su desarrollo en la empresa, modelo basado en las competencias que ayudan a mejorar la imagen de la empresa generando un buen desempeño y motivación en los trabajadores, valorando el aporte de los profesionales en la organización; a su vez garantiza la eficacia a los procesos que se realizan en el momento del reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación logrando así disminuir la rotación del personal. El cometido de los trabajadores logra resultados superiores con la competitividad, generando posicionamiento en la marca y reconocimiento en los productos o servicios. Este artículo da a conocer las competencias mínimas que debe tener un profesional en el área que desempeña.

Del mismo modo tenemos a Fonseca, Monterrosa y López (2020) en su artículo "*Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría*", indican que la gestión por competencias dentro de la estrategia organizacional debe conducir a tomar decisiones de información las cuales al ser procesadas y analizadas pertinentemente, pueden prever y tomar la decisión acerca de la dirección en el mediano y el largo plazo, concluyen en que la gestión por competencias se implementa teniendo en cuenta los procesos estratégicos, ya que permite ver dónde se encuentra la organización actualmente y a dónde quiere llegar, usando los indicadores y el liderazgo como apoyo en el proceso. El presente artículo indica que para que la gestión por competencias sea eficaz y eficiente se debe incluir procesos estratégicos.

De la misma forma, Soria y Cleveland (2019) en su artículo "*Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo*" analizaron la inteligencia de los alumnos

en sus capacidades al iniciar y a terminar la etapa académica, tuvieron como objetivo investigar las opiniones de cómo las empresas evalúan las competencias y habilidades en el Ingeniero de producción mientras cumple sus labores en la industria, encontrando algunas insuficiencias en las competencias del trabajador que influye en el desempeño de sus funciones. Este artículo muestra que para poder ampliar las competencias en el trabajador deberían realizarse capacitaciones.

Tenemos a Aguilar, S. (2014), en la Tesis "*Liderazgo y trabajo en equipo que permite servicio de calidad en el área administrativa del hospital Jaime Roldós Aguilar del Cantón Ventanas*", los sistemas de servicios de nivel local de salud en el Ecuador, han sido particularmente difíciles, lentos y muy complejas, es por ello que la situación real en el Hospital es la falla de liderar y poca responsabilidad de trabajar en unidad se encuentra en el área de los empleados del Hospital Aguilar, lo cual induce ineficiencia en su misión y servicio cooperativo. El personal está desmotivado y conlleva al mal trabajo profesional y compromiso cooperativo del propio empleador en las metas de dicho establecimiento y el progreso de las prácticas gerenciales pobres por parte del director y sus empleados, lo que genera rivalidad y falta de comunicación personal y supervisión ineficiente.

En el contexto nacional, en las instituciones del sector salud se viene desarrollando que los puestos cuenten con personal calificado, permitiendo el desarrollo, comunicación y gestión en la organización. Por el cual es importante que los servidores tengan las competencias adecuadas para el desempeño eficiente en la organización. Los especialistas del Ministerio de Salud (2018) han redactado el Plan nombrado "*Plan Nacional de Formación Profesional y Desarrollo de Capacidades de los Recursos Humanos en Salud 2018 – 2021 (PLANDES BICENTENARIO)*" que indica que el personal de salud cuente con las competencias profesionales y humanas adecuadas de esa forma puedan dar respuesta a las perspectivas, a la demanda de salud y a las insuficiencias en la población.

En lo local el Hospital Hermilio Valdizán nivel III – 1, se encuentra bajo el mando del Ministerio de Salud, cuenta con 59 años de creación institucional; brinda atención a niños, jóvenes y adultos en los servicios de consulta externa en

psiquiatría, psicología y hospitalización en salud mental; tiene un total de 440 servidores, de los cuales 50 servidores forman el equipo de profesionales que se desempeñan como jefes de Oficinas, Departamentos, Servicios y Coordinaciones. Se observó que la falta de competencias y habilidades para trabajar en equipo resulta un problema en la gestión, no existen estrategias para la integración en equipo y cada área tiene diferentes formas de gestionar y comunicarse, no logra alcanzar el porcentaje deseado en la ejecución presupuestal (Anexo n° 12). Los servidores sienten que el compromiso que tienen frente al Hospital en el cumplimiento de las metas debería ser valorado o remunerado y así se logre fortalecer el sistema para el logro mediante objetivos, lo que impulsó realizar el presente proyecto que investiga establecer la relación entre las variables de estudio.

Asimismo la presente investigación se planteó como problema general: ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020?, los problemas específicos son: (a) ¿Cuál es la relación entre las competencias cardinales y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020?, (b) ¿Cuál es la relación entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020?, (c) ¿Cuál es la relación entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020?.

Se justifica teóricamente el estudio, porque se sustenta la teoría científica, para ello se realizó la búsqueda en distintos registros de artículos los cuales proporciona conocer las variables que se estudian, y así lograr obtener las metas y cumplir con la productividad del Hospital que se ve reflejada en los resultados del mismo, razón por la cual los indicadores deben de relacionarse en función del trabajo en equipo, en caso de que existan diferencias en el logro de los resultados se convierten en limitaciones, de lo contrario deberían ser fortalezas, de tal forma que el sistema no se altere y se logre las metas previstas, para ello es importante desarrollar la gestión por competencias y la correlación en los equipos directivos. Se consideró el aporte teórico de Alles en la 1ra. variable y a Robbins & Coulter en la 2da. variable.

Asimismo, el estudio de investigación se justifica metodológicamente ya que busca encontrar cómo se relacionan la gestión por competencias en los equipos directivos, se desarrolla instrumentos de medición a través del cuestionario para cada variable, teniendo 60 ítems. Además, la validez y confiabilidad de las dos variables deben ser mayor a 0.5 lo que indicara que estas dos variables están relacionadas y podrán ser usadas en investigaciones en el futuro porque sus resultados son alentadores y pueden ser aplicados para plantear estrategias dentro de la organización.

Por otro lado, se justifica de manera práctica, porque la gestión por competencias en los equipos directivos tiene como resultado las competencias necesarias como los objetivos, habilidades relevantes, confianza mutua, unidad de compromiso y buena comunicación para mejorar el desempeño y la comunicación en la organización. En consecuencia, los resultados esperados están orientados a alcanzar los objetivos y mejorar los resultados en beneficio de la actividad organizacional para buscar ponerlo en un buen posicionamiento en el mercado. Del mismo modo el estudio se justifica en lo social, contribuye el área de los directivos, para que tomen acciones y mejoren el nivel de desempeño teniendo en cuenta que es importante la gestión por competencias la cual contribuye en la gestión y se logre un buen trabajo en equipo, para así alcanzar a ejecutar las metas y objetivos asumiendo responsabilidades.

Por otro lado, como Objetivo General se menciona: Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020, así mismo los objetivos específicos son: (a) Identificar la relación que existe entre las competencias cardinales y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020; (b) Identificar la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020; (c) Identificar la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020.

Asimismo, se ha planteado como Hipótesis General para el trabajo de investigación: Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el trabajo en equipo de los directivos en el Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita

2020, de igual forma se planteó las siguientes hipótesis específicas: (a) Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020; (b) Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020; (c) Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo de los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación se encuentra enmarcado en la teoría de Fayol debido a que está inmerso en el proceso administrativo específicamente en la dirección, propone que existe cinco funciones y catorce principios de gestión, indicando que la administración se fundamenta en técnicas y principios; la teoría da principalmente el papel y el valor de servir, así mismo las funciones pertenecen a cada unidad de trabajo, de esta manera se identifica las que corresponden a cada ejecutivo, en la unidad de Dirección, cada grupo debe ser dirigido por un gerente para lograr el mismo objetivo en común, estos principios de gestión es aplicada en las actividades técnicas. Para el marco teórico se han citado antecedentes nacionales e internacionales los cuales han desarrollado teorías sobre la gestión por competencias y trabajo en equipo, lo que ha permitido tener como referencia para el presente trabajo.

Como antecedente nacional tenemos a la tesis de Lozano, Mendoza (2019). Su objetivo fue analizar la correlación entre la gestión por competitividades y cometido laboral en los servidores de la Municipalidad de Zapatero. Las teorías para el soporte de gestión por competitividades por Alles y cometido por Chiavenato. En Metodología consideraron una investigación descriptiva de correlación básica cuantitativa, conformaron 50 colaboradores la población y la muestra fue toda la población. La hipótesis se realizó con el Rho de Spearman, dio 0.797 como valor, así también con una significancia de ( $p=0,001$ ). Por lo cual concluyeron que tiene correlación directa y significativa, rechazan la hipótesis nula, aceptan la hipótesis alterna. Esta investigación utilizada presentó una metodología correlacional eficiente en cuanto a su variable de competencias y desempeño laboral y una hipótesis de coeficiente Rho de Spearman.

También tenemos la tesis de Díaz (2019). El objetivo era analizar entre la gestión por competencias y el desempeño laboral la correlación. Las teorías para el soporte para la 1ra. variable por Alles, la 2da. variable por Palaci. Su metodología usada fue descriptivo correlacional, la muestra se conformó por 30 servidores. Con correlación de Pearson se realizó la prueba de hipótesis dando como resultado 0,993 indicando una relación media altamente significativa y como significancia  $p<0,00$ , la hipótesis que rechaza es la nula y la hipótesis que acepta

es la alterna. El aporte que brindó, dio como soporte teórico para las variables de estudio y el tipo de la metodología que se emplea.

También tenemos la tesis de Ninatanta (2018). El objetivo que tuvo fue hallar la correlación de gestión por competencias y el ejercicio laboral. Teorías de soporte para la primera variable por Fernández y ejercicio laboral por Chiavenato. La metodología fue descriptiva de correlación, teniendo como población a 72 empleados realizando una muestra censal. Para la hipótesis se efectuó en una escala de Rho de Spearman la cual tuvo un valor de 0.453 y un nivel de significancia de ( $p=0.00$ ). Llegó a la conclusión que existe un resultado positivo media de 0.453, la hipótesis nula fue la que se rechazó y la hipótesis que se acepta fue la alterna, dando razón a que, si emplean en Cable Video Perú SAC la gestión por competencias, trayendo consigo mejora en el cumplimiento de las labores dentro de la organización. Como aporte a esta investigación permitirá tener en cuenta el tipo de investigación en su nivel de correlación de Spearman para ver qué tan significativo da el resultado con respecto al resultado en la investigación.

Del mismo modo tenemos la tesis de Guerrero, Ordaya (2018). Su objetivo fue comprobar la medida en que el trabajo en equipo se relaciona con el desempeño en los profesores. Las teorías de soporte para trabajo en equipo por Torres & Nivin y desempeño por Díaz Fernández. La metodología que usaron fue correlacional, diseño no experimental, 60 docentes conformaron su población realizando una muestra censal. Se realizó la hipótesis mediante un coeficiente de relación en una escala de Rho de Spearman la cual tuvo valor de 0.496, para la significancia un nivel de ( $p=0.00$ ), por lo que la hipótesis que rechazan fue la nula y la hipótesis que aceptan fue la alterna, llegando a la conclusión que el trabajo en equipo se relaciona de manera directa al desempeño en los docentes. El aporte brindado es la variable de trabajo en equipo, tiene relación en nuestra variable investigada, generando una importancia para nuestra investigación de estudio en la variable, plantean un nivel de relación.

Por otro lado, tenemos a la tesis de Sánchez (2018). El objetivo fue establecer qué correlación se da entre sus variables. Las teorías de soporte de gestión por competencias por Alles y ejercicio laboral por Landy & Conte. Usaron la metodología descriptiva correlacional, 421 personas conformaron la población,

con 201 trabajadores una muestra estratificada. Como resultado para la hipótesis se realizó el coeficiente de Rho de Spearman dando como valor 0,419, así también  $p=0,00$  como el valor para la significancia. Dando como resultado una correlación directa moderada, se rechaza la hipótesis nula, la hipótesis alterna se acepta. Es, así pues, que la investigación ofrece como aporte la variable gestión por competencias por la similitud del autor estudiado que es de gran importancia para el avance de esta investigación y respaldando los resultados que se obtendrán.

A su vez también tenemos la tesis de Robles (2017). Como objetivo tuvo establecer cómo influye el trabajo en equipo y el desempeño laboral. Las teorías de soporte para trabajo en equipo por Katzenbach, para desempeño laboral por Whetten y Cameron. La Metodología que se usó fue descriptivo correlacional, fue conformada por 260 servidores su población y 80 trabajadores conformaron la muestra, el coeficiente de Pearson se realizó para la prueba de hipótesis, la cual dio como valor de 0.989, así también como una significancia de ( $p=0.000$ ). Obteniendo una correlación positiva muy fuerte como resultado, se rechazó la hipótesis nula, la hipótesis que se aceptó fue la alterna. Nos brinda un aporte ya que tiene similitud en el teórico de su variable, nos ayuda a discutir con nuestra hipótesis planteada en nuestras variables de estudio, por ello tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo correlacional, ya que se asemeja entre nuestra investigación.

Tenemos a su vez la tesis de Navarro (2017). Su objetivo fue: Establecer qué correlación existe entre sus variables. Se citó a Whetten & Cameron para la primera variable, y a Winter, Robert para la segunda variable. Su población y la muestra se conformó por 26 gerentes y la metodología fue descriptiva correlacional, no experimental. Obteniendo resultados de similitud con el coeficiente de Rho de Spearman, la hipótesis dio un 0.886, y ( $p=0,001$ ) como valor de significancia. Concluye que tiene influencia significativa y considerable, acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula. Esta investigación aporta para la presente investigación una metodología correlacional eficiente en cuanto a sus variables y una hipótesis de coeficiente de Rho de Spearman.

Asimismo, tenemos la tesis de Yumbato (2016). Su objetivo fue dar a conocer la correlación entre las variables en el personal de dicha UGEL. Las

teorías de soporte para trabajo en equipo por Cannon-Bowers y desempeño laboral por Franklin, E. & Krieger, M. La Metodología usada fue descriptivo correlacional, un total de 58 personas conformó la muestra. Para la hipótesis realizó el Rho de Spearman dando un 0.683 como valor, así también dio un  $p=0.00$  como el valor de significancia. Dando como resultado la correlación entre las variables, con una buena calificación, por lo que la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alterna se acepta. El aporte ofrece su variable en la cual da cuenta que lo importante es la variable, además su metodología es cuantitativa y descriptiva correlacional.

Como antecedente internacional tenemos Anzoise, Hassekieff, Cuenca, Baragiola, Montorzi (2017). Su objetivo fue determinar el impacto para adquirir competencias de trabajo en equipo para el desarrollo en la perspectiva multidisciplinaria del sistema de ingenieriles en estudiantes de Ingeniería de una Universidad Nacional en la provincia de Mendoza, Argentina. La Metodología es de tipo descriptivo correlacional, teniendo a los alumnos del 4to y 5to de las carreras de Ingeniería en Sistemas de Investigación e Ingeniería Civil como población. La prueba para la hipótesis se realizó en una escala de Pearson la cual tuvo valor de 0.281, determinando correlación positiva, para la significancia dio como valor ( $p=0.028$ ). La hipótesis que descarta fue la nula y hallan evidencia soportando la hipótesis alterna, existiendo correlación positiva entre las competitividades ingenieriles de la labor en equipo y la unificación de conocimientos interdisciplinarios.

El aporte de este trabajo para la investigación es importante ya que menciona una de las variables utilizada en la reciente investigación, así mismo permite analizar el método y estudio de correlación positiva en las variables para poder desarrollar el trabajo en equipo y las competencias en una organización, permitiendo que sus hipótesis tengan relación de coeficiente de Pearson positiva. Asimismo, la tesis de Carozzo (2015). Cuyo objetivo fue realizar el estudio para el efecto de los procesos interpersonales, teniendo lugar en los grupos de trabajo, relacionados entre el trabajo en los equipos y el resultado en las pequeñas empresas de base tecnológica. En la parte metodológica efectuó un análisis descriptivo de correlación cuantitativa, con una población de 129 empresas y

como muestra de 107 pequeñas empresas, con una correlación no paramétrica de Spearman se tuvo como resultado fiable y significativo ( $B=0,381$ ,  $p<0.01$ ).

Determina un nivel de correlación aceptable para poder ver que el trabajo en equipo incide en forma directa a las relaciones que tiene con la competencia y las habilidades, de esta manera debemos seguir este programa para conocer los niveles de compromiso, responsabilidad, colaboración en los equipos de trabajo para obtener resultados de este proyecto de investigación óptimos. De acuerdo a la investigación visualizada, se asemeja a la variable indicada y se involucra a la correlación que existe en la tesis expuesta.

Para el sustento teórico para la gestión por competencias según Alles (2015), la estrategia en los negocios para lograr formar los recursos humanos en la organización es aplicada a través de la gestión por competencias. Los trabajadores se desempeñan en la institución se favorecen cuando el modelo de competencias es diseñado adecuadamente (p.85), como define la autora, las competencias ayudan a descomponer habilidades y aptitudes que permitan evaluar y ejecutar un modelo de gerenciamiento y ver su flexibilidad de tal forma se puede dividir la organización, implementado los principales procesos de un cambio de una empresa y fiablemente la competencia contribuye a una persona para responder a una tarea o actividad que se realice, teniendo como primera dimensión a las competencias cardinales: según la autora, los servidores deben tener valores ligados como estrategias que se evidencian en algún grado de dichos usuarios (p. 60).

Las competencias cardinales son aquellas que reflejan valores que se encuentran ligados a la estrategia y deben tener los integrantes de la organización. A su vez, los integrantes de una organización deben tener estos perfiles y se pueden transformar en específicas cuando al ser desprendidas en niveles formen el perfil del puesto, según se adopte cada empresa; teniendo esta estructura las siguientes guías: integridad, compromiso, calidad de trabajo, innovación, ética. Para la segunda dimensión se tiene: Competencias específicas gerenciales, la autora refiere que son aquellas que se aplican a algunos grupos de individuos, en relación a funciones, al director o jefe de trabajadores.

En empresas con varios niveles gerenciales pueden dividirse en: ejecutivos y otros niveles que conducen o dirigen al personal (p. 60). Las competencias

específicas gerenciales encierran un conjunto de conductas, actitudes, habilidades y conocimientos, así mismo estos diversos conocimientos deben tener un Gerente en su amplia gama de labores gerenciales. Después de especificar sus factores y sus funciones de Gerente, se requiere que una persona debe poseer estos niveles de actitudes para el mejor desempeño en su puesto de trabajo. Tenemos en la 2da. dimensión los siguientes: pensamiento estratégico, orientación al cliente, desarrollo de personas, liderazgo para el cambio, desarrollo del equipo.

Como tercera dimensión: Competencias específicas por áreas, Alles (2015), se aplican en algunos conjuntos de trabajadores, en función a la división de los sectores de la organización según las necesidades (p. 60). Generalmente las competencias se encuentran en un grupo de puestos siendo necesarios para que se realicen correctamente los procesos y lograr las necesidades en las divisiones, por ejemplo: grupos humanos, ventas, servicio al cliente, para la última dimensión tenemos los indicadores: confianza en sí mismo, iniciativa, impacto, comunicación, autonomía.

Para ampliar los conocimientos de la variable por lo que se ha tenido necesario identificar los artículos científicos indexados de las cuales a continuación expresamos lo siguiente: Según Herrera y Cancino (2018) indican que se realizó un programa de acompañamiento socioeducativo en la cual 11 escuelas participaron, mostrando un elevado nivel de satisfacción, aprendizajes para solucionar los problemas. Mendieta, Erazo, Narváez (2020), indican que se realice capacitaciones al personal administrativo logrando que adquieran conocimientos y aporten en las labores que realizan agilizando los procesos fidelizando a los servidores evitando que fuguen a otras instituciones. Knapik, Rocha y Sepúlveda (2020), indican que las estrategias organizacionales otorgan que se integre verticalmente entre la gestión de personas y los procesos organizacionales permitiendo asimilar el modelo de gestión por competencias.

Continuando con los artículos científicos tenemos a Andrade, y Ckagnazaroff (2018), indican que la gestión por competencias para el reclutamiento cubre las expectativas de los gerentes, surgen problemas para medir la tarea final con las actividades que se proponen para el cargo. Vidal, López, Rojas y Castro (2017), indicaron, que en el desarrollo de los participantes

en el reclutamiento de los administradores y participantes son viables, de esta forma tienen relación de sus variables, resaltando en su entorno de sus sistemas y controles adecuados, optimizando su dirección en expectantes medios. Hernández (2017), como objetivo para la investigación es centralizar las competencias gerenciales que los docentes de la carrera de Administración deben tener, la manera en que se capacitan, se desarrolla y explican las competencias en el aula, formando profesionales competentes implementando una educación basada en competencias.

Asimismo, Tobón (2015) precisa que las acciones integrales buscan identificar, interpretar, argumentar y dar solución a los problemas, por lo que se desarrolla y se aplica en orden diversos saberes siendo estos: saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer realizando capacitaciones con calidad y ética constantes (p. 107). Según lo que define el autor, se entiende que cada individuo tiene una capacidad y condición que presenta para desarrollar sus habilidades y capacidades. Para el autor sus dimensiones son: como primera dimensión tiene a las competencias básicas (p. 126), son importantes como competencias específicas y genéricas, formulan ejes principales y poder convivir en sociedad basándose en la educación primaria (leer y escribir). Dichas capacidades se pueden ver o medir a las personas que viven en la sociedad, de esa manera se diferencia el desarrollo personal, teniendo la capacidad de tomar decisiones y realizar una comunicación efectiva.

Para el autor la segunda dimensión son las competencias genéricas (p. 127), la define como principales para la realización de la persona, realizar proyectos, promover el cuidado ecológico y desempeñarse en algún puesto de trabajo, y/o profesión. Debido a que dichas competencias ayudan al éxito en la vida profesional, deben ser formadas en la familia y basadas en la educación básica, laborales y superiores. Las competencias son las habilidades, destrezas y actitudes que fortalecen la empleabilidad considerando importante el desarrollo de las personas, siendo indispensables para el desempeño académico y laboral. Para el autor la tercera dimensión específica (p. 107) determinada profesión o especialización tiene como objetivo identificar su educación específica, así mismo lleva a cabo actividades, capacitaciones técnicas y en la educación superior de formación para el trabajo. Estas competencias, son básicas ya que permiten

conocer las ocupaciones y especializaciones de un grupo de personas, a diferencia de las básicas y las genéricas, las cuales son útiles para un ámbito concreto de la vida de una persona.

Así mismo se tiene a Whetten y Cameron (2011), indican que las destrezas en los directivos cuentan con 5 características: primera dimensión las habilidades directivas se basan en la conducta, ya que la tendencia de estilos y la personalidad son atributos, son conjunto de acciones que se identifican en las personas se llevan a cabo y dan resultados los cuales se pueden lograr ver en otras; segundo las destrezas en los directivos son observadas en el comportamiento que la persona pueda controlar pudiendo demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades; tercero habilidades directivas se pueden desarrollar, se puede progresar en el desempeño los que permanecen por el resto de la vida; cuarta las habilidades directivas se encuentran relacionadas y traslapan, son un grupo integrado de respuestas variadas ya que una sola habilidad no está aislada de las demás y la quinta las destrezas directivas muchas veces son contrarias o paradójicas, los directivos suelen tener variedad de habilidades, aunque algunas parecen incompatibles, no todas las habilidades son de orientación suave y humanista (p. 8 – 10).

Para las dimensiones los autores Whetten y Cameron (2011), tienen a la primera dimensión habilidades personales por lo que indicaron: mejorar el autoconocimiento, se controla el estrés en los miembros del equipo dan solución y mejoran los problemas, concentrándose en asuntos que muchas veces no involucren al equipo, sino relacionado al mando propio desde ahí lo conocemos como destrezas personales (p. 18); la segunda dimensión tiene las habilidades interpersonales puesto que los autores Whetten y Cameron (2011) dicen: la empresa tiene relación, buena disposición y apoyo, querer motivar al personal y direccionar los conflictos; estas destrezas son parte importante en el grupo humano que interactúa en personas y grupos (p. 18).

Para la tercera dimensión tenemos las habilidades grupales en la cual los autores refieren que estas habilidades son de representación y asignación, donde se alinean los equipos de trabajo, se lidera dichas destrezas centralizando en argumentos que se fundamenta y surge en el momento que una persona participa en conjunto de individuos, sea a modo miembro del grupo o a modo de líder,

existiendo una incorporación entre las destrezas en grupo, y estas entre las destrezas personales e interpersonales (p. 18). Para la cuarta dimensión los autores señalan las habilidades específicas de comunicación, siendo requisito desarrollar habilidades en el área administrativa, elaborando exposiciones verbales; realizando entrevistas y conduciendo charlas en el trabajo (p. 18).

Para la segunda variable de trabajo en equipo se tiene a los autores Robbins & Coulter (2014) en la cual indican que el trabajo en equipo son conjuntos de miembros que laboran fuertemente para cumplir sus metas en común determinado verdadero, su compromiso personal y en conjunto, sus habilidades que se complementan (p. 429). Según los autores, el trabajo en equipo se define como un conjunto humano que se proyecta en realizar actividades y roles específicos según sus responsabilidades y tareas cotidianas de diferentes habilidades cuyo objetivo es lograr el desempeño y las metas como grupo humano.

Los autores tienen como primera dimensión a los objetivos claros, según su trabajo eminente comprende un sentido claro del objetivo a lograr. Los trabajadores tienen la responsabilidad con el equipo apoyándose en sus metas, son informados en que es lo que deben alcanzar y conocer de qué forma van a trabajar en conjunto para el cumplimiento de las metas. En esta dimensión es importante resaltar que cuando un equipo de trabajo está comprometido y hay una buena comunicación y confianza entre los integrantes que laboran, se puede lograr los objetivos claros que desea un equipo de trabajo, para esta dimensión los siguientes indicadores son: comprensión clara de los objetivos, términos específicos, alineación clara. Hacia la segunda dimensión tienen las habilidades relevantes, en la cual los integrantes competentes se hallan establecidos por personal que cuentan con destrezas interpersonales y métodos que se solicitan para adquirir un ambiente y un desarrollo grupal, satisfacer las necesidades e intercambiar sentimientos, conocimientos y experiencias entre las personas.

Lo fundamental en este punto de vista, es especificar mediante sus talentos interpersonales, entenderlas y empatizar, lo cual no enfatiza una adecuada labor como integrante de un grupo. Cuya finalidad del grupo de trabajo es identificar el grupo humano y conocer sus destrezas y capacidades de cada individuo, de esta manera se puede medir el desarrollo de un grupo y se puede implementar tareas

y técnicas para una eficiencia en grupo de trabajo, contando con los siguientes indicadores: integrante competente, destrezas técnicas, debe trabajar debidamente en equipo. Como tercera dimensión la confianza mutua, podemos definir también que cada grupo es capaz de confiar en las otras personas con las que laboran. Las personas confían en la honradez del resto, la rectitud nos permite tomar mejores decisiones, dentro de la confianza en el trabajo puede generar productividad favorable y cumplir los objetivos de la empresa.

Para la ayuda se pretende la medida y el análisis de los gerentes. Para poder fomentar una confianza en un grupo de trabajadores tendrían que crear un ambiente de respeto y servicio en cada relación individual, de esta manera que cada miembro del grupo humano tendrá confianza, para poder tener confianza deben cultivar por medio de acciones, palabras y esforzándose a mantenerlas como clave del éxito entre un equipo de trabajo y los jefes, contando con los siguientes indicadores: fomento de confianza, soporte equitativo, no existe una diferencia entre sus integrantes. Como cuarta dimensión se tiene a la unidad de compromiso, tiene como finalidad lograr la motivación de los empleados, así como con sus objetivos. Con este contexto, se supone el grado de aceptación de los trabajadores en sus metas y los valores de la empresa. Los empleados en un grupo fuerte pueden fomentar aspectos como la productividad o la eficiencia, de la misma forma se mejora el clima laboral entre los compañeros y las tareas a realizar, por lo tanto, debemos fomentar una buena comunicación entre directivos y empleados.

Más allá de cumplir un compromiso es decisión de cada trabajador de cumplir sus expectativas de apoyar y brindar su energía y su tiempo a la empresa, es de esta manera que un grupo humano comprometido proyecta sus energías para conseguir sus propósitos con la empresa, teniendo como indicadores los siguientes: entrega de los objetivos de las metas de un grupo, habilidad a su desempeño, aguda lealtad. Para la quinta dimensión mencionan una adecuada comunicación, en el ámbito laboral, la comunicación eficaz es parte integral del proceso de la empresa. Se busca que la comunicación sea un mensaje fundamental en el desarrollo de una persona, es parte esencial para alcanzar las metas laborales, en ese sentido un buen ambiente laboral se suma a la permanencia de los empleados en una empresa.

Cuando se habla de comunicación en un equipo de trabajo se debe encontrar que hay una línea de fluidez entre las personas del mismo equipo humano que labora, de esa manera se generará un clima laboral y mejores procesos generando buenas relaciones interpersonales, recordar siempre que esto no siempre es fácil de lograr, pero no imposible, teniendo los siguientes indicadores: comunicación clara y fluida, verbal y no verbal, amonestar los malos letrados.

Para la variable trabajo en equipo se han identificado artículos científicos indexados los cuales mencionamos a continuación: Naranjo (2016), indica que los equipos directivos están relacionados positivamente con el sistema de información y tiene relación en la muestra de cooperación y en la coordinación con los hospitales. Estévez (2017), uno de los factores importantes del proceso se utilizó métodos empíricos para buscar si tiene relación, esta estrategia arrojó resultados positivos, donde se reafirmó que existe una relación entre las variables equipos directivos y e-competencias. Rando (2016), refiere, de poder identificar las comparaciones entre las variables para cambiar los paradigmas, los contenidos para medir esas variables han resultado óptimo y tiene relación en el desempeño de trabajo, habilidades para el trabajo grupal.

Continuando con los artículos científicos citamos a Montes (2014), define que la gestión de talento humano busca desarrollar funciones administrativas, sin embargo, el trabajo en equipo por competencia se refiere a responsabilidades individuales y habilidades, su aporte de esta fuente tuvo efecto significativo se complementan y se ajustan a nuestra investigación. Bravo (2017), manifiesta sobre la relación que tiene, hay una variación aplicada a las dimensiones que se tiene que mejorar, esto coincide que tiene un trato afectivo en los directivos y se genera un buen ambiente laboral de los docentes. Clares y Morga (2019), indica que el dominio de competencias tiene un amplio rango de funciones y aplicativos donde se quiere obtener la relación que existe entre sus variables, para ello los resultados obtenidos en competencia de dominio y trabajo en grupo tiene correlación significativa, positiva con nivel favorable para su investigación realizada.

Siguiendo con los artículos científicos Duque, García y Hurtado (2017), utilizaron una metodología de análisis factorial exploratoria, los resultados que

obtuvieron es una influencia positiva sobre las competencias laborales y el nivel de equipo de administradores, se encontró aspectos reconocibles ante sus variables. Ramírez (2018) indica que las destrezas directivas son importantes en el desarrollo de las destrezas personales lo que da el resultado esperado óptimo y tiene correlación con sus variables indicados. Peña (2015) indica que hay correlación entre las variables, logra así la preparación de los profesionales directivos que laboran en el servicio de salud y en cuanto la otra variable, mide su factor importante para el mejor desempeño respecto a la atención pública y satisfacción laboral.

Para Noguera (2015), en la iniciativa del trabajo para lograr una buena disposición entre los trabajadores, de esta forma los miembros del equipo son parte de un grupo que demuestran su talento tanto individual como de forma conjunta, para lograr así la competitividad (p. 07) refiriéndose al trabajo en equipo se considera un conjunto de actividades y labores que participan de las siguientes asignaciones en grupo y de forma individual según sus habilidades de esta manera podemos conocer las capacidades de cada colaborador de equipo. Para la dimensión uno: Fundamentos, el autor declara que es un conjunto de factores, y que a través de estos cambios generados en una organización deben alinearse a sus capacidades y recursos que tengan (p. 19). Según el autor con la primera dimensión podemos acotar que cada empresa u organización conoce sus flaquezas y factores para poder seguir en un mundo de cambio y si no se alinean una organización puede sufrir una caída y no sobrevivir.

Del mismo modo menciona para la dimensión dos: Pilares, declara que es un conjunto de personas, que dan ideas innovadoras y generan soluciones en el ambiente laboral (p. 149). El autor indica que en esta dimensión se divide en: Indicadores de la comunicación (p. 81). Roles en el equipo. El autor indica el término "Roles de equipo". Las actividades de un grupo de personas son realizadas con responsabilidad, donde se refleja su buena productividad y el logro de las metas (p. 138). Toma de decisiones en equipo, en esta dimensión es uno de los más importantes en una organización, de esta manera podemos ver una comunicación, y roles importantes en un equipo para tomar la iniciativa y la decisión en el equipo de trabajo.

Por otro lado, para la dimensión tres: estructuración, indica que estos elementos son eficaces según el tipo de trabajo, donde consten de varias categorías señaladas en la estructura donde se encuentra actividades, metas, procedimientos, etc. (p. 193). Cuando se realiza una estructura en una organización debemos ver los roles independientes de personas y ver sus procedimientos y relaciones, es importante crear una estructura grupal que permita la clave en una estructura. Por último, se tiene al autor Chiavenato (2015) quien indica que es un conjunto de colaboradores que tienen tareas dependientes a sus actividades en su equipo de trabajo, donde se desempeña en sus procesos, roles y responsabilidades en su nivel jerárquico.

El trabajo en equipo es un valor importante en una empresa, porque podemos alcanzar las metas y los procedimientos, siendo necesario que exista liderazgo, armonía, ser responsables, creativos, organizativos y cooperar entre los miembros del equipo de trabajo. De esta manera el autor menciona las siguientes dimensiones de trabajo en equipo. Para la primera dimensión el autor tiene a los objetos claros y visión compartida de trabajo en equipo de esta manera: tenemos la visión y llegar a las metas trazadas a través de los objetivos del equipo manifiestamente determinados y admitidos entre los integrantes del trabajo. La estrategia de cada equipo de trabajo debe ser relacionado entre los miembros del trabajo, los colaboradores deben compensar cada misión que comparten en sus equipos de trabajo deben tener coherencia en su situación que se determine su dirección en sus metas y objetivos.

Una visión compartida y objetivos claros, es cuando todos los miembros del trabajo están comprometidos con las metas y los objetivos, y así alcanzar en corto tiempo los resultados en una organización, también es un proceso de compartir experiencias y el objetivo de cada miembro es ayudarse el uno al otro. Para la segunda dimensión: Distribución de roles y posiciones, el autor precisa que distribuir roles y posiciones deben ser las siguientes. Los colaboradores deben ser nominados en sus funciones de acuerdo con sus destrezas y técnica, de esta manera deben comunicar acerca de sus tareas para ejercer sus roles con perfección. Los roles en un trabajo en equipo primero se deben dejar en claro su tiempo, posiciones en la compañía, se requiere la experiencia en el sitio de una

empresa, también ver sus fuentes principales como; estudios, análisis creativos, etc.

Asimismo, para la tercera dimensión: Todo proceso de colaboración y liderazgo. El autor señala las diferentes características de liderazgo y burocracia compartida. La responsabilidad debe ser medida mediante una discusión abierta para así poder ver en el liderazgo las funciones compartidas de cada individuo en un grupo de trabajo. Así mismo las personas deben ser autónomas, libres y capaces de formar nuevas opiniones y procedimientos en un equipo de trabajo. Como toma de decisiones, tienen un sentido compartido o colaborativo, el liderazgo compartido el cual permite ver funciones, situaciones y necesidades del equipo de trabajo y así ver la participación y colaboración de cada persona.

Para la cuarta dimensión: Debemos solucionar los problemas en sus actividades que compete un equipo, el autor indica que el trabajo en equipo debe resolver nuevas ideas y buscar las maneras creativas y transformadoras para así evaluar con eficacia en un grupo de trabajo y de esa forma realizar las tareas importantes para poder alcanzar los objetivos y metas que contribuye en una organización eficiente. Buscando así nuevas soluciones en un equipo. De esta manera cuando una organización o un equipo de trabajo dedica tiempo para resolver problemas es importante evaluar las tareas, metas, objetivos para sí buscar maneras eficaces de mejora en un equipo de trabajo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **Tipo:**

Tenemos a Baena (2014), indica, al realizar este tipo de investigación debemos ver el problema, y resolver las posibles teorías resueltas según las necesidades que solicita la sociedad.

Cuando se habla de investigación aplicada se trata de buscar preguntas y respuestas específicas, esta investigación aplicada permite conseguir información de datos realizados.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), proceso de actividades que se orientan a descubrir según la situación del problema en un estudio de fenómenos. (p.4).

Esta investigación es aplicada, de esa manera reúne los resultados de autores teóricos según se muestra en el cuadro de matriz operacional con el debido estudio de sus variables.

##### **Diseño:**

Tenemos a Hernández et al. (2014), no experimental es el diseño, el cual se realiza sin maniobrar las variables que se estudian. Asimismo, para realizar este informe se utilizó el diseño no experimental sin manipular sus variables.

##### **Nivel:**

Para Hernández et al. (2014), el nivel de la exploración es descriptivo de correlación, porque ayuda a relacionar dos o más variables buscando la relación en las variables que se estudian.

##### **Método:**

Según Bernal (2016), indica, el método hipotético-deductivo viene hacer un procedimiento de aseveraciones en la cual la hipótesis se niega o acepta llegando a deducir en conclusiones.

**Enfoque:**

Para los autores, Hernández, et al. (2014), se realizó un estudio cuantitativo, con herramientas de mediciones comparativas y de esta manera se logra una recolección de datos de nivel estadístico, este enfoque es cuantitativo, en donde se observa la recolección de datos estadísticos. (p. 153).

El proyecto realizado es de enfoque cuantitativo.

**3.2. Variables y operacionalización****Primera variable: Gestión por competencias.****Definición conceptual**

Tenemos a Alles (2015), la destreza en los negocios para lograr formar al personal que trabaja en la organización es aplicada a través de la gestión por competencias. Los trabajadores que se desempeñan en la institución se favorecen cuando el modelo de competitividad es diseñado adecuadamente. (p.85).

**Definición operacional**

La primera variable fue trabajada a través de tres dimensiones: cardinales, específicas gerenciales; y específicas por áreas. Se utilizó el cuestionario como instrumento en la Escala de Likert la cual tuvo 30 preguntas.

**Indicadores**

Como indicadores de medición para la variable son los siguientes: confianza en sí mismo, calidad de trabajo, desarrollo de personas, ética, integridad, liderazgo para el cambio, innovación, comunicación, pensamiento estratégico, iniciativa, impacto, desarrollo del equipo, autonomía, orientación al cliente y compromiso.

### **Escala de Medición**

El nivel de control para la variable se realizó a través del Nivel de Likert, en la cual cada ítem fue medido a través de una escala de valoración ordinal.

### **Segunda variable: Trabajo en equipo**

#### **Definición conceptual**

Robbins & Coulter (2014), el trabajo en equipo se define como un conjunto humano que se proyecta en realizar actividades y roles específicos según sus responsabilidades y tareas cotidianas de diferentes habilidades cuyo objetivo es lograr el desempeño y las metas como grupo humano. (p. 429).

#### **Definición operacional**

La segunda variable fue trabajada a través de las siguientes dimensiones: los objetivos claros; las habilidades relevantes; la confianza mutua; la unidad de compromiso; la buena comunicación: Se formuló preguntas en la Escala de Likert como instrumento con 30 preguntas.

#### **Indicadores**

Para la variable trabajo en equipo se medirán a través de los siguientes indicadores: escala de medición, comprensión clara de los objetivos, metas definidas y orientación clara; individuos competentes, habilidades técnicas e interpersonales, trabajar adecuadamente como equipo; confianza recíproca, apoyo mutuo, no existencia de diferencia entre los miembros; entrega a los objetivos del equipo, disposición y dedicación a su cumplimiento, e intensa lealtad, verbal y no verbal, comunicación clara y fluida y corregir los malos entendidos.

### **Escala de Medición**

El nivel de control para la variable se realizó a través de la Escala de Likert, en la cual cada ítem fue medido a través de una escala de valoración ordinal.

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

#### **Población:**

Bernal (2016), una investigación es el conjunto de participantes. Del mismo modo se nombra un conjunto de muestreo de las que se adquiere investigación (p. 210).

En el Hospital estuvo constituida la población por los servidores que están laborando en la actualidad, conformada por un total de 440 servidores.

Criterios de inclusión: Para la investigación se incluye a los directivos del Hospital de estudio.

Criterios de exclusión: Para la investigación excluye aquellas personas que no tienen jefaturas en el Hospital de estudio.

#### **Muestra:**

Valderrama (2019), indica que el procedimiento para la selección de datos en una población, permite calcular los parámetros de una población. Un parámetro se le denomina a la cantidad numérica que determina a la población que se estudia en la investigación (p. 188).

Para Hernández et al. (2014), dice que “Se dirige a cierta parte de la población, donde elegiremos un grupo que refleje características particulares, se tomará aleatoriamente con la cantidad total de servidores la muestra no probabilística. (p. 176).

Se utilizó un modelo con un número de 50 jefes del Hospital Hermilio Valdizán.

#### **Muestreo:**

Según Bernal (2014), muestreo censal está alusivo a un total de elementos de una muestra de una localidad, en vista que su propósito principal es deducir en la muestra. El muestreo usado fue el no probabilístico por tratarse de una muestra por conveniencia, el cual se realizó con los jefes de departamentos, oficinas, servicios y coordinadores del Hospital, se realizó formularios en Google y se envió por medio de correo y WhatsApp.

<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
JEFES DE OFICINAS	13
COORDINACIONES	10
<b>ASISTENCIALES</b>	
JEFES DE DEPARTAMENTOS	15
JEFES DE SERVICIOS	12
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

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

#### **Técnica:**

Bernal (2016), precisa como una forma que se captura información a través de instrumentos, la cual se aplica a una o más variables (p. 245).

El cuestionario se aplicará a los jefes de los Departamentos, Oficinas, Servicios y Coordinadores para obtener resultados en relación a las variables de la investigación.

#### **Encuesta:**

Para López (2015), definió que, es un conocimiento sociológico que con el tiempo es cambiante, en la actividad cotidiana se participa tarde o temprano en la investigación científica escrita (p. 5).

Como lo indica el autor la encuesta se realiza para el recojo de datos, para de esa manera establecer el funcionamiento del Hospital y ver en que se puedan mejorar para el bien de esta.

#### **Instrumento:**

Según Bernal (2016) “Se refiere que el instrumento mide a la variable”. Se realizó el instrumento con preguntas para obtener información sobre el tema de estudio.

## **Validez y confiabilidad del Instrumento.**

### **Validez:**

Para Bernal (2014), un instrumento tiene valor si mide aquello para lo que está destinado, tiene que ver con lo que mide el cuestionario que se usó para medir el valor de la variable.

Los instrumentos a validar fueron evaluados por el juicio de expertos. Los cuestionarios fueron validados por jueces que son docentes metodológicos de la Universidad.

### **Confiabilidad:**

Para Bernal (2014), indica que “El cuestionario es confiable cuando la consistencia de los puntos obtenidos por los individuos, se examina en diferentes momentos con el mismo cuestionario” (p. 247). La confiabilidad del instrumento se comprobó en el Alfa de Cronbach, de esa forma se consiguió conocer el grado de fiabilidad.

## **Prueba de fiabilidad de la variable Gestión por Competencia**

Tabla 1

### *Alfa de Cronbach para gestión por competencia*

#### **Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	30

*Nota.* En la tabla 1 se observa que de los 50 datos analizados que proceden de los elementos que se seleccionan en la muestra de estudio, los cuales no fueron excluidos en ninguno de los casos. Asimismo, se observa que las 30 interrogaciones que se plantean en el cuestionario de la variable gestión por competencia en el valor con el test Alfa de Cronbach de  $0,922 > 0,70$  exigible; se concluye que el instrumento es fiable.

### **Prueba de fiabilidad para la variable Trabajo en Equipo**

Tabla 2

#### *Alfa de Cronbach para trabajo en equipo*

##### **Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	30

*Nota.* En la tabla 2 se observa que de los 50 datos analizados que proceden de los elementos que se seleccionan en la muestra de estudio, los cuales no fueron excluidos en ninguno de los casos. Asimismo, se observa que las 30 interrogaciones que se plantean en el cuestionario de la variable trabajo en equipo en el valor con el test Alfa de Cronbach de  $0,897 > 0,70$  exigible; se concluye que el instrumento es fiable.

### **3.5. Procedimientos**

Se inició con la realidad problemática para realizar el trabajo de investigación. Se buscó antecedentes nacionales e internacionales. El marco teórico se efectuó con conceptos pudiendo realizar la operacionalización de las variables, se elaboró un cuestionario para recoger datos, para luego someterlo a la validez, confiabilidad y verificar si son aplicables. Se realizó el análisis estadístico que dieron los resultados, se continuó con la discusión, las conclusiones y por último se dio las recomendaciones.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Nuestra indagación se apoyó en la estadística descriptiva. Autores como Hernández et al. (2014), indican “el análisis descriptivo viene siendo un método que ayudará a guardar la información de las variables relacionándose entre sí” (p. 6).

La investigación busca entre las variables la relación que existe entre los servidores, aplicando la encuesta como método para la obtención de datos.

Asimismo, el software SPSS 25; proceso el análisis de datos, se realizaron gráficos de frecuencia e imágenes y así abreviar la información de las variables que se estudian por medio de un rápido análisis visual.

### **3.7. Aspectos éticos**

Bernal (2016), manifiesta “si ética se refiere a la ciencia, actuar de forma correcta, sin cometer errores que afecten el estudio del proyecto” (p. 18).

De esta forma se respeta el derecho del autor realizando citas teóricas de los autores siguiendo con las normas APA, lo que logra tener una idea clara del estudio, siendo así que el presente proyecto de investigación muestra proceder responsable sin dañar la información del Hospital.

Los servidores del Hospital que participen en las encuestas se mantendrá su información en reserva.

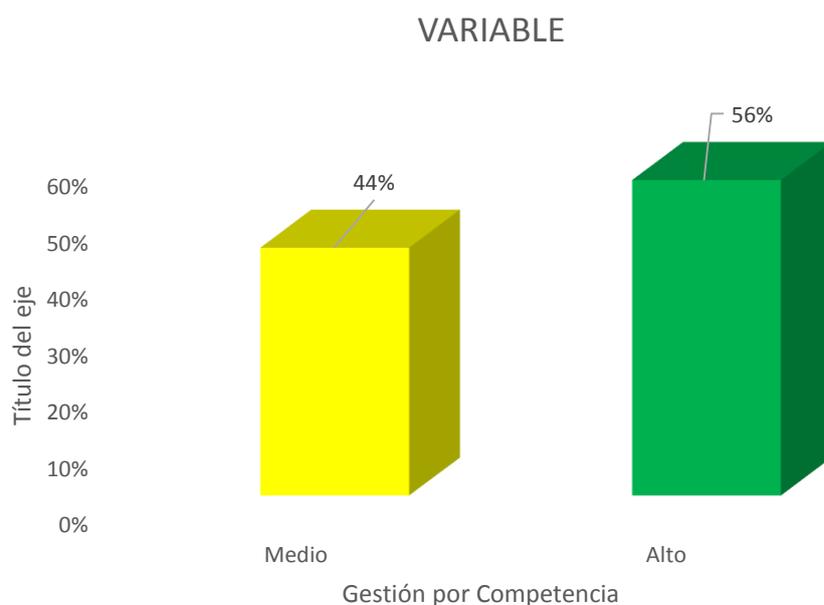
#### IV. RESULTADOS

##### 1. Análisis descriptivo univariado

Tabla 3

*Directivos según gestión por competencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	22	44,0	44,0	44,0
	Alto	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



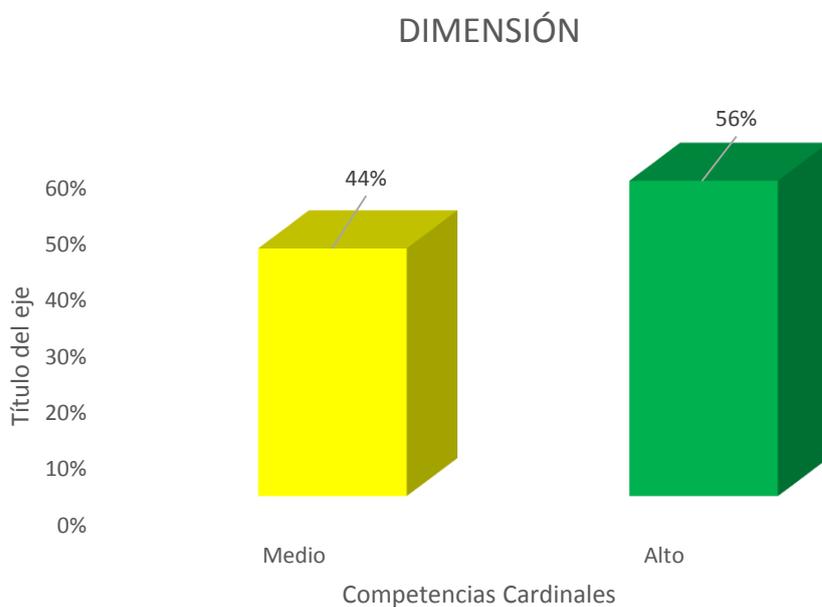
*Figura 1.* Porcentaje de los directivos en gestión por competencias

*Nota.* La tabla 3 y la figura 1, el 100% de los servidores encuestados; el 56% declaró que la gestión por competencias afecta de manera alta al Hospital. Así mismo existe un 44% de los encuestados manifestó que la gestión por competencias afecta de manera media al Hospital en mención.

Tabla 4

*Directivos según la dimensión competencias cardinales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	22	44,0	44,0	44,0
	Alto	28	56,0	56,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	



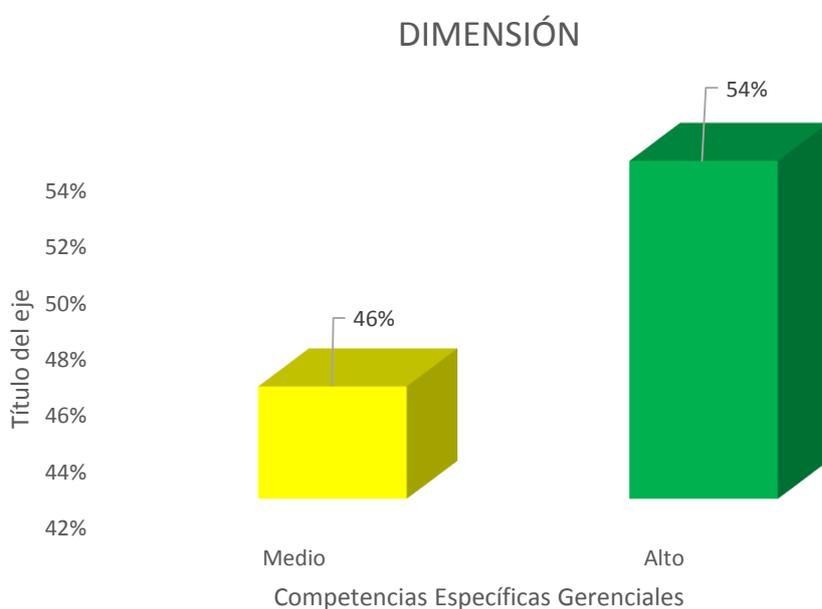
*Figura 2.* Porcentaje de los directivos de la dimensión competencias cardinales.

*Nota.* La tabla 4 y figura 2, el 100% de los servidores encuestados; un 56% declaró que las competencias cardinales afectan de forma alta al Hospital. También existe un 44% que declaró que aprecian que las competencias cardinales afectan de manera media al Hospital en mención.

Tabla 5

*Directivos según la dimensión competencias específicas gerenciales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	23	46,0	46,0	46,0
	Alto	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



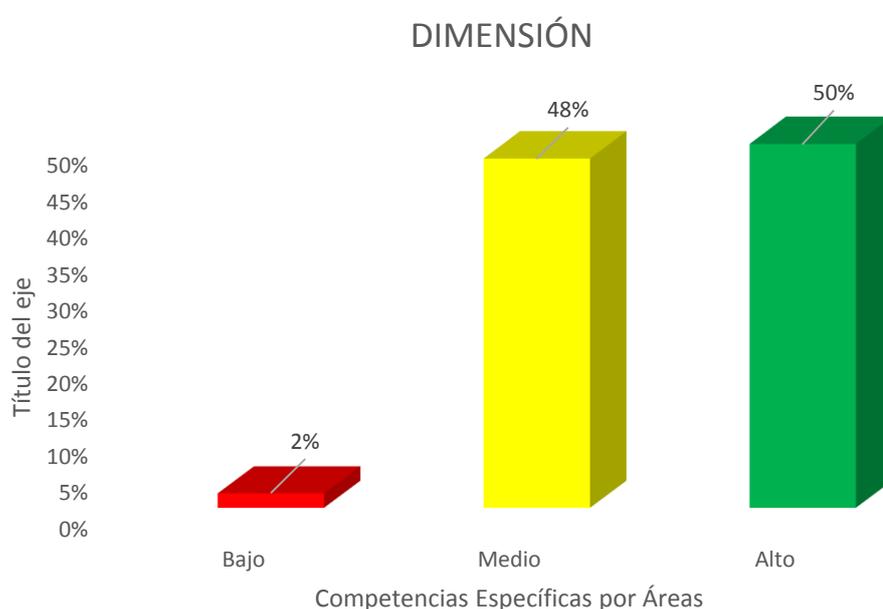
*Figura 3.* Porcentaje de los directivos de la dimensión competencias específicas gerenciales.

*Nota.* La tabla 5 y figura 3, el 100% de los servidores encuestados; el 54% declaró que las competencias específicas gerenciales afectan de manera alta al Hospital. También existe un 46% que declaró que aprecian que las competencias específicas gerenciales afectan de manera media al Hospital en mención.

Tabla 6

*Directivos según la dimensión competencias específicas por áreas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,0	2,0	2,0
	Medio	24	48,0	48,0	50,0
	Alto	25	50,0	50,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



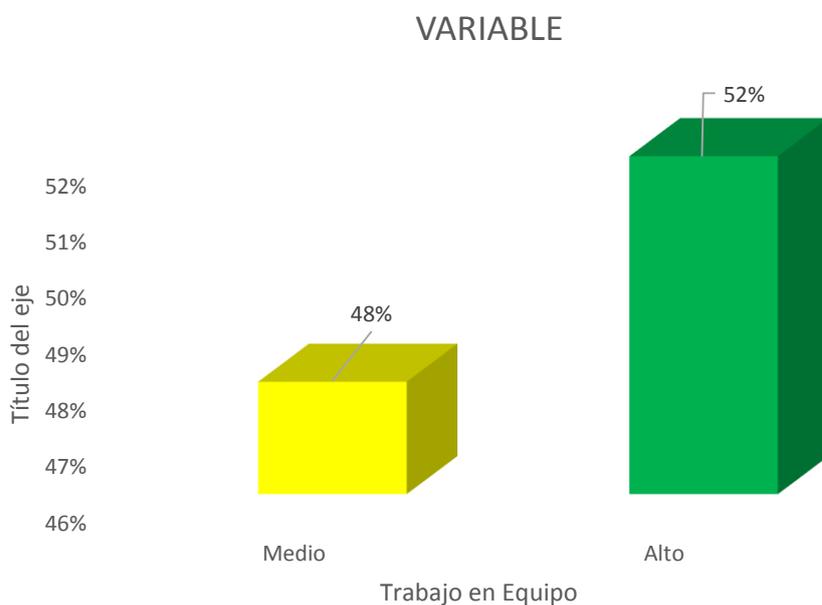
*Figura 4.* Porcentaje en los directivos de la dimensión competencias específicas por áreas.

*Nota.* La tabla 6 y figura 4, el 100% de los servidores encuestados; el 50% mostró que las competencias específicas por áreas afectan en forma alta al Hospital. Sin embargo, un 48% declaró que las competencias específicas por áreas afectan de manera media al Hospital. También existe un 2% que manifestó que las competencias específicas por áreas afectan de manera baja al Hospital en mención.

Tabla 7

*Directivos según trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	24	48,0	48,0	48,0
	Alto	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



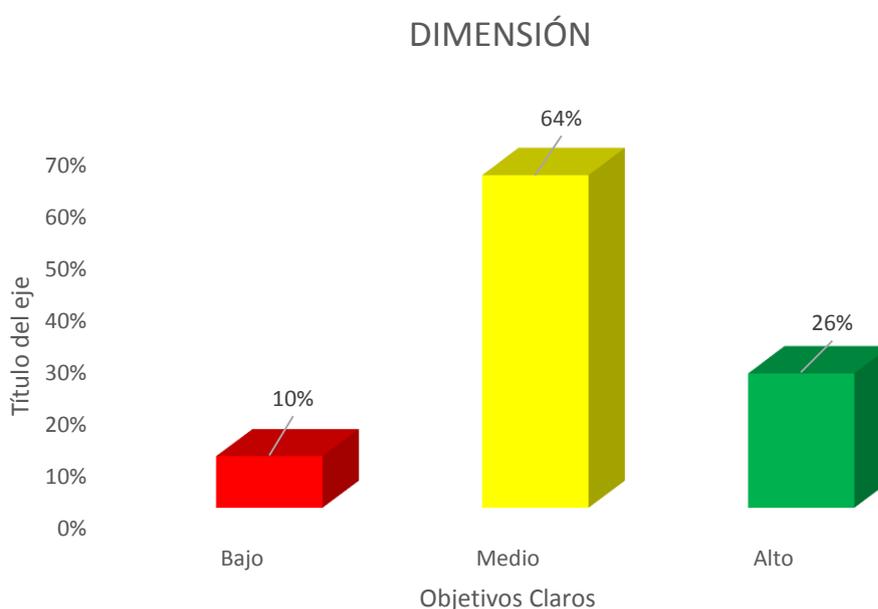
*Figura 5. Porcentaje de los directivos en el trabajo en equipo*

*Nota.* La tabla 7 y figura 5, el 100% de los servidores encuestados; un 52% mostró que el trabajo en equipo afecta de forma alta al Hospital. También existe un 48% que declaró que perciben que el trabajo en equipo afecta de manera media al Hospital en mención.

Tabla 8

*Directivos según la dimensión objetivos claros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	10,0	10,0	10,0
	Medio	32	64,0	64,0	74,0
	Alto	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



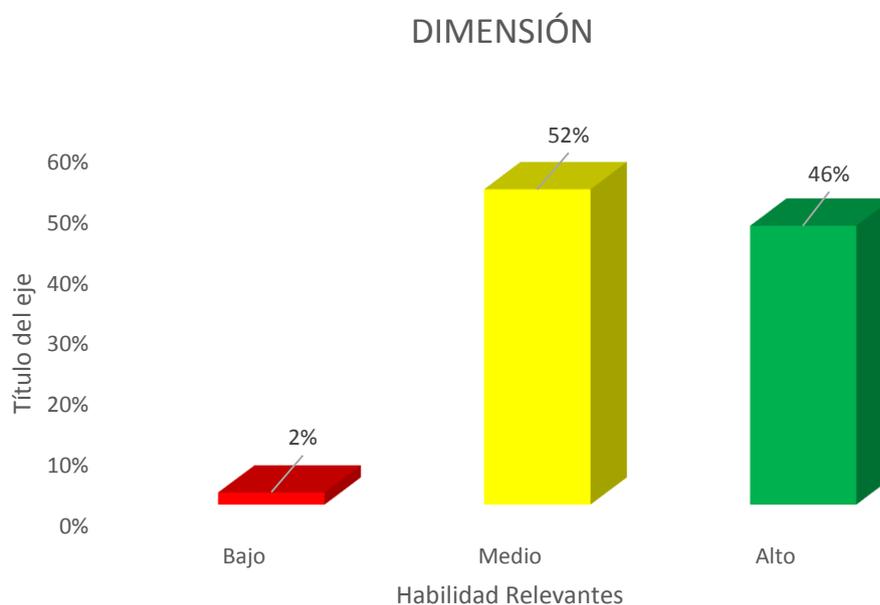
*Figura 6. Porcentaje de los directivos en la dimensión objetivos claros.*

*Nota.* Tabla 8 y figura 6, el 100% de los servidores encuestados; un 64% mostró, los objetivos claros afectan de forma media al Hospital. Sin embargo, un 26% mostró que los objetivos claros afectan de manera alta al Hospital. También existe un 10% que manifestó que perciben que los objetivos claros afectan de manera baja al Hospital en mención.

Tabla 9

*Directivos según la dimensión habilidades relevantes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,0	2,0	2,0
	Medio	26	52,0	52,0	54,0
	Alto	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



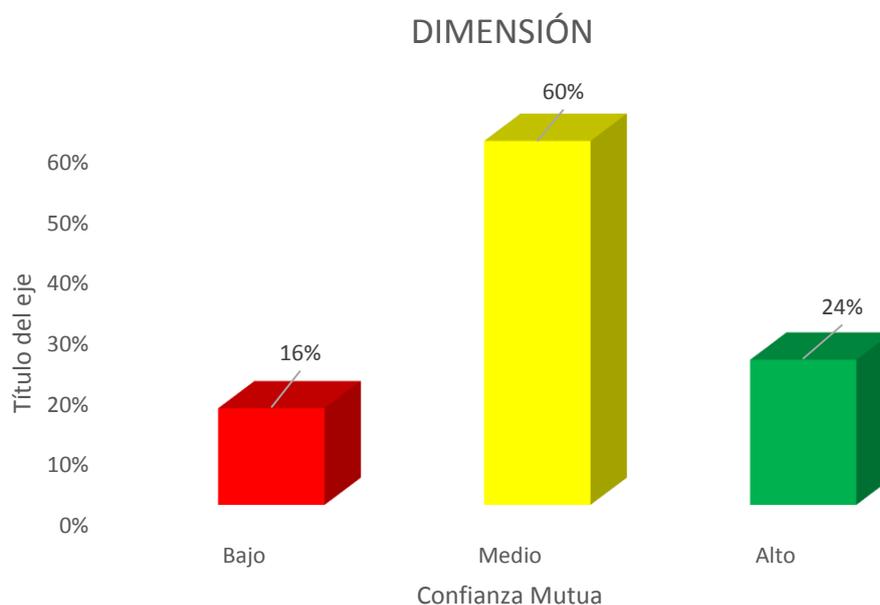
*Figura 7.* Porcentaje de los directivos en la dimensión habilidades relevantes.

*Nota.* La tabla 9 y figura 7, del 100% de los servidores encuestados; un 52% expresó que las habilidades relevantes afectan de manera media al Hospital. Sin embargo, un 46% declaró que las habilidades relevantes afectan de manera alta al Hospital. También existe un 2% que manifestó que perciben que las habilidades relevantes afectan de manera baja al Hospital en mención.

Tabla 10

*Directivos según la dimensión confianza mutua*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	16,0	16,0	16,0
	Medio	30	60,0	60,0	76,0
	Alto	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



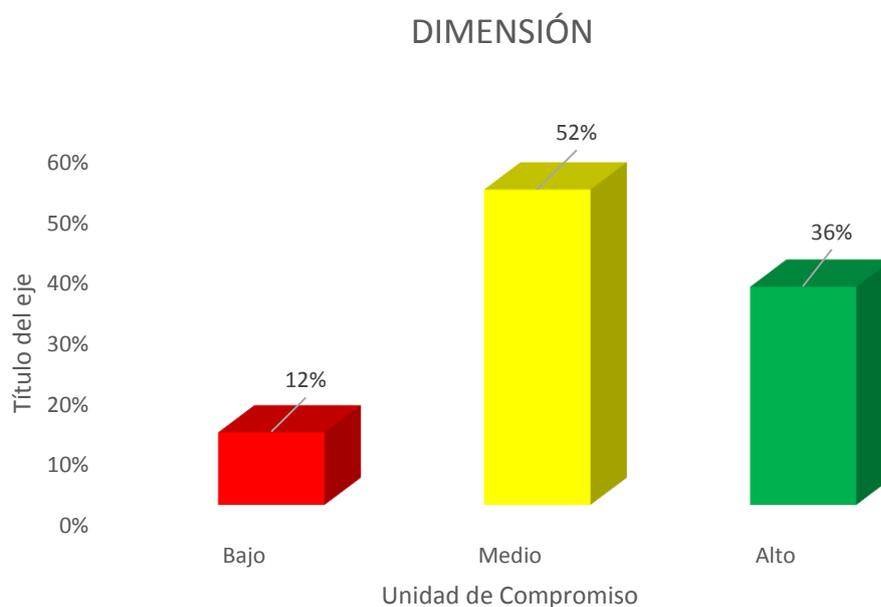
*Figura 8.* Porcentaje en los directivos de la dimensión confianza mutua.

*Nota.* La tabla 10 y figura 8, el 100% de los servidores encuestados; un 60% mostró que la confianza mutua afecta de manera media al Hospital. Sin embargo, un 24% mostró que la confianza mutua afecta de manera alta al Hospital. A su vez existe un 16% que declaró que distinguen que la confianza mutua afecta de manera baja al Hospital en mención.

Tabla 11

*Directivos según la dimensión unidad de compromiso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	12,0	12,0	12,0
	Medio	26	52,0	52,0	64,0
	Alto	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



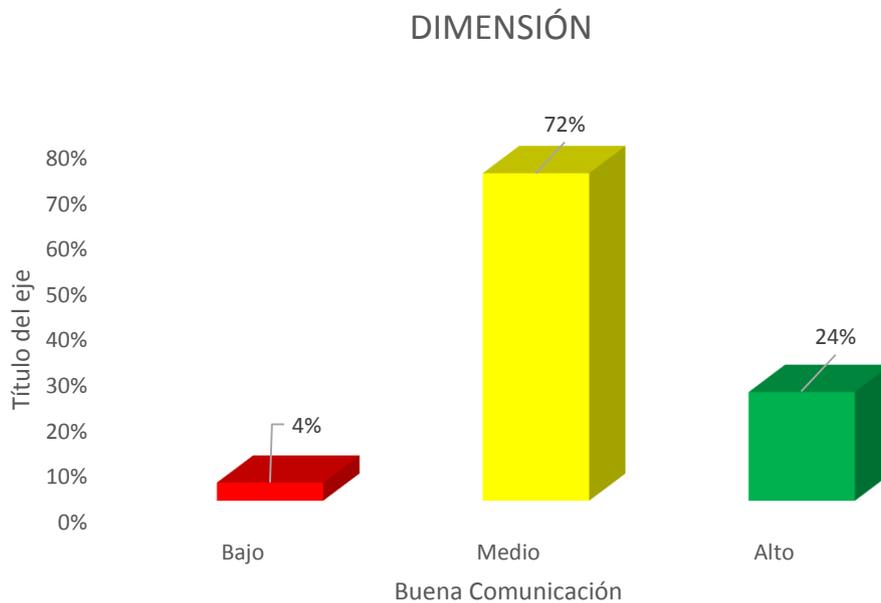
*Figura 9.* Porcentaje de los directivos en la dimensión unidad de compromiso.

*Nota.* La tabla 11 y figura 9, del 100% de los servidores encuestados; un 52% expresó que la unidad de compromiso afecta de manera medial al Hospital. Sin embargo, un 36% declaró que la unidad de compromiso afecta de manera alta al Hospital. También existe un 12% que mostró que perciben que la unidad de compromiso afecta de manera baja al Hospital en mención.

Tabla 12

*Directivos según la dimensión buena comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	4,0	4,0	4,0
	Medio	36	72,0	72,0	76,0
	Alto	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 10.* Porcentaje de los directivos en la dimensión buena comunicación.

*Nota.* La tabla 12 y figura 10, el 100% de los servidores encuestados; un 72% mostró que la buena comunicación afecta de manera media al Hospital. Sin embargo, un 24% mostró que la buena comunicación afecta de manera alta al Hospital. También existe un 4% que mostró que perciben que la buena comunicación afecta de manera baja al Hospital en mención.

## 2. Análisis descriptivo bivariada

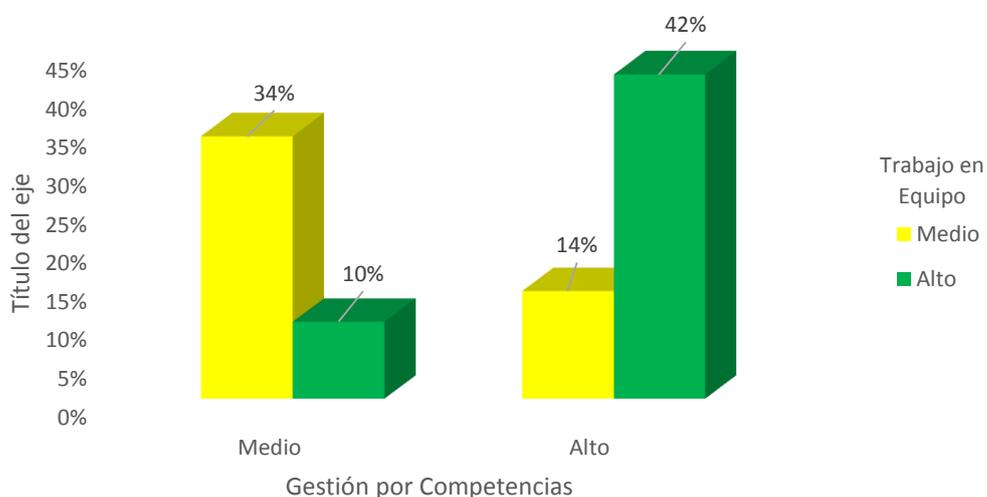
Tabla 13

*Tabla cruzada entre gestión por competencias y trabajo en equipo*

**Tabla cruzada Gestión por Competencias\*Trabajo en Equipo**

% del total

		Trabajo en Equipo		
		Medio	Alto	Total
Gestión por Competencias	Medio	34,0%	10,0%	44,0%
	Alto	14,0%	42,0%	56,0%
Total		48,0%	52,0%	100,0%



*Figura 11.* Porcentaje del cruce de variables gestión por competencias y trabajo en equipo.

*Nota.* La tabla 13 y figura 11, el 100% de las personas encuestadas; un 42% declaró que el cruce de las variables dio como resultado un nivel alto; un 34% indicó que el cruce de las variables gestión por competencias y trabajo en equipo dio como resultado un nivel medio. Es importante indicar que un 14% mostró que cuando la variable gestión por competencias está en un nivel alto el trabajo en equipo se encuentra en un nivel medio. Así mismo un 10% mostró que cuando la variable gestión por competencias está en un nivel medio el trabajo en equipo alcanza el nivel alto.

Tabla 14

Tabla cruzada entre la dimensión competencias cardinales y la variable trabajo en equipo

**Tabla cruzada Gestión por Competencias\*Trabajo en Equipo**

% del total		Trabajo en Equipo		
		Medio	Alto	Total
Competencias Cardinales	Medio	40,0%	4,0%	44,0%
	Alto	8,0%	48,0%	56,0%
Total		48,0%	52,0%	100,0%

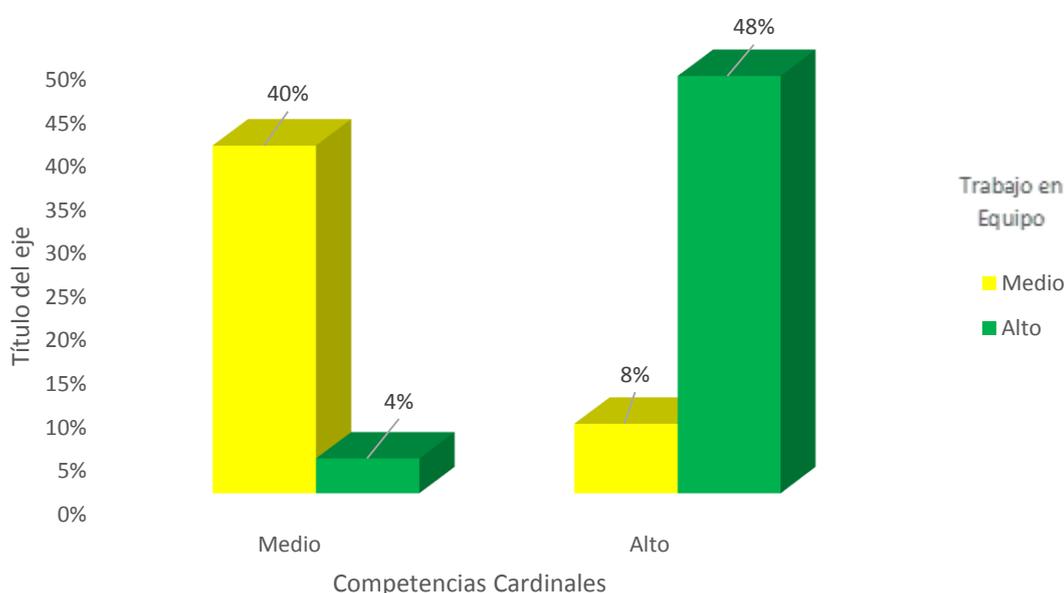


Figura 12. Porcentaje del cruce de la dimensión competencias cardinales y la variable trabajo en equipo.

Nota. La tabla 14 y la figura 12, el 100% de las personas encuestadas; un 48% mostró que el cruce de la dimensión competencias cardinales y la variable trabajo en equipo, dio como resultado un nivel alto; un 40% mostró que, el cruce de las competencias cardinales y el trabajo en equipo, dio como resultado un nivel medio. Es significativo indicar que un 4% mostró que cuando las competencias cardinales están a nivel medio, el trabajo en equipo logró el nivel alto. Asimismo, el 8% consideró que cuando las competencias cardinales están a nivel alto, el trabajo en equipo consigue el nivel medio.

Tabla 15

Tabla cruzada entre la dimensión competencias específicas gerenciales y la variable trabajo en equipo

**Tabla cruzada Gestión por Competencias\*Trabajo en Equipo**

% del total		Trabajo en Equipo		Total
		Medio	Alto	
Competencias Específicas Gerenciales	Medio	44,0%	2,0%	46,0%
	Alto	4,0%	50,0%	54,0%
Total		48,0%	52,0%	100,0%

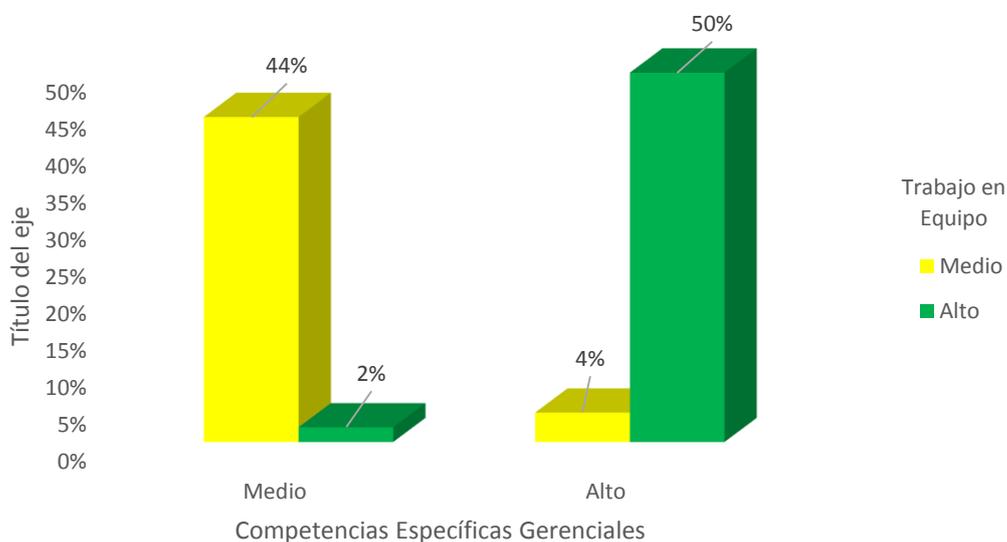


Figura 13. Porcentaje del cruce de la dimensión competencias específicas gerenciales y la variable trabajo en equipo.

Nota. La tabla 15 y la figura 13, el 100% de las personas encuestadas; un 50% mostró que el cruce de la dimensión competencias específicas gerenciales y trabajo en equipo, reflejo en un nivel alto; un 44% mostró que, el cruce de las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo, reflejo en un nivel medio. Es significativo señalar que un 2% mostró que cuando las competencias específicas gerenciales están a nivel medio, el trabajo en equipo logró el nivel alto. También, un 4% consideró que cuando las competencias específicas gerenciales están a nivel alto, el trabajo en equipo logró el nivel medio.

Tabla 16

Tabla cruzada entre la dimensión competencias específicas por áreas y la variable trabajo en equipo

**Tabla cruzada Gestión por Competencias\*Trabajo en Equipo**

% del total		Trabajo en Equipo		Total
		Medio	Alto	
Competencias Específicas por Áreas	Bajo	2,0%		2,0%
	Medio	36,0%	12,0%	48,0%
	Alto	10,0%	40,0%	50,0%
<b>Total</b>		<b>48,0%</b>	<b>52,0%</b>	<b>100,0%</b>

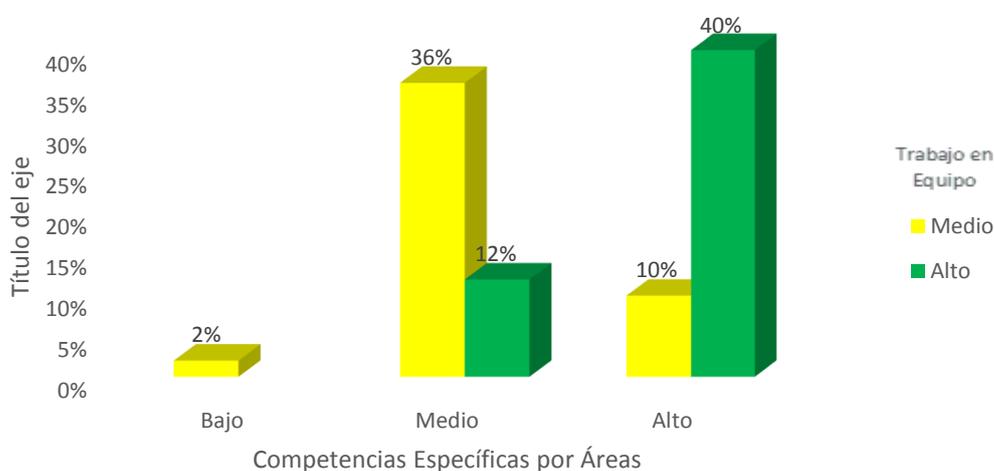


Figura 14. Porcentaje del cruce de la dimensión competencias específicas por áreas y la variable trabajo en equipo.

Nota. La tabla 16 y la figura 14, el 100% de las personas encuestadas; un 40% mostró que el cruce de la dimensión competencias específicas por áreas y trabajo en equipo, reflejo en un nivel alto; un 36% mostró que, el cruce de las competencias específicas por áreas y trabajo en equipo, reflejo en un nivel medio. Es significativo señalar que en un 12% mostró que cuando las competencias específicas por áreas se encuentran en nivel medio, trabajo en equipo logró el nivel alto. Además, un 10% consideró que cuando las competencias específicas por áreas se encuentran en nivel alto, trabajo en equipo logró el nivel medio. Así

mismo, un 2% consideró que cuando las competencias específicas por áreas están a nivel bajo, el trabajo en equipo logró el nivel medio.

### 3. Prueba de normalidad

Hipótesis estadística

Hipótesis nula	Valor $p > 0.05$	Los datos siguen una distribución normal
Hipótesis alterna	Valor $p < 0.05$	Los datos <i>no</i> siguen una distribución normal

Tabla 17

*Prueba de normalidad para las variables y dimensiones*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por Competencias	,188	50	,000	,911	50	,001
Competencias Cardinales	,139	50	,016	,926	50	,004
Competencias Específicas Gerenciales	,142	50	,014	,934	50	,008
Competencias Específicas por Áreas	,147	50	,009	,923	50	,003
Trabajo en Equipo	,131	50	,033	,960	50	,090

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* La tabla 17, la prueba de normalidad para establecer la bondad de ajuste de las distribuciones para las variables gestión por competencias, trabajo en equipo; así como sus dimensiones competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas, se estableció usar la prueba Kolmogorov-Smirnov por ser una muestra de 50 elementos > a 30 elementos de estudio; dando como efecto de las variables y dimensiones el valor  $p=0,000 \leq 0,05$ ; consiguientemente, la hipótesis alterna se acepta, admitiendo que los datos de la variable no siguen una distribución normal. Como resultado, se empleó la estadística de Rho de Spearman para estudiar muestras no paramétricas en las hipótesis diseñadas para valorar el nivel que se correlacionan las variables y dimensiones del estudio.

#### 4. Análisis inferencial bivariada

Tabla 18

##### *Niveles de correlación bilateral*

<b>Rango</b>	<b>Relación</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

*Fuente:* Tomado de la revista científica *Movimiento Científico*, 8(1), p. 100. Mondragón, M. (2014).

#### **Prueba de hipótesis general.**

##### ***Hipótesis estadística***

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

Tabla 19

*Prueba de hipótesis general*

<b>Correlaciones</b>				
			Trabajo en Equipo	Gestión por Competencias
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	50	50
	Gestión por Competencias	Coeficiente de correlación	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	50	50

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

*Nota.* La tabla 19, se halló una relación entre las variables gestión por competencias como trabajo en equipo tiene significativa a un nivel de 0,519 positivo; por lo que, entre las variables de estudio se puede inducir que existe similitud positiva considerable. Muestra una curva de predisposición positiva; además, se puede sacar que la relación es claramente conforme; es decir, que a mayor gestión por competencias mayor será la exigencia de ejecutar el trabajo en equipo, en favor del Hospital.

*Decisión.* De acuerdo con el Sig. (Bilateral)=0,000<0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva considerable entre gestión por competencias y trabajo en equipo, coalición que favorece al Hospital mencionado.

**Prueba de hipótesis específica 1.**

***Hipótesis específica***

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre las competencias cardinales y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre las competencias cardinales y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

Tabla 20

*Prueba de hipótesis específica 1*

<b>Correlaciones</b>			Trabajo en Equipo	Competencias Cardinales
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,761**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	50	50
	Competencias Cardinales	Coeficiente de correlación	,761**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	50	50

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

*Nota.* La tabla 20, se halló una relación entre la dimensión competencias cardinales y trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,761 positivo; además, se puede inducir que existe similitud positiva muy fuerte en sus variables de estudio. Muestra una curva de predisposición positiva; por lo cual, se puede inducir que la relación es claramente proporcional; es decir a mayor gestión de las competencias cardinales, mayor será el requerimiento de establecer el trabajo en equipo, en favor del Hospital.

*Decisión.* De acuerdo con el Sig. (Bilateral)=0,000<0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión competencias cardinales y trabajo en equipo, doble que beneficiaría al Hospital mencionado.

**Prueba de hipótesis específica 2.**

***Hipótesis estadística***

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

Tabla 21

*Prueba de hipótesis específica 2*

<b>Correlaciones</b>				
			Trabajo en Equipo	Competencias Específicas Gerenciales
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,880**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	50	50
	Competencias Específicas Gerenciales	Coeficiente de correlación	,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	50	50

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

*Nota.* La tabla 21, se halló una relación entre la dimensión competencias específicas gerenciales y trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,880 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva muy fuerte entre la dimensión y la variable que se estudiaron. Muestra una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se consigue deducir que la relación es claramente proporcional; es decir, a más gestión de las competencias específicas gerenciales, mayor será el requerimiento de hacer el trabajo en equipo, en favor del Hospital.

*Decisión.* De acuerdo con el Sig. (Bilateral)=0,000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión competencias específicas gerenciales y trabajo en equipo, dualidad que favorece al Hospital mencionado.

**Prueba de hipótesis específica 3**

***Hipótesis estadística***

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

Ha Existe relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo en el Hospital Hermilio Valdizán de Santa Anita, 2020.

Tabla 22

*Prueba de hipótesis específica 3*

<b>Correlaciones</b>				
			Trabajo en Equipo	Competencias Específicas por Áreas
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,565**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	50	50
	Competencias Específicas por Áreas	Coeficiente de correlación	,565**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	50	50

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

*Nota.* En la tabla 22, se halló una relación entre la dimensión competencias específicas por áreas y trabajo en equipo es significativa al nivel de 0,565 positivo; por lo tanto, se puede inducir que existe correlación positiva considerable entre las variables del estudio. Muestra una curva de tendencia positiva; por lo tanto, se puede deducir que la relación es claramente proporcionada; es decir, a mayor gestión de las competencias específicas por áreas, mayor será el requerimiento de ejecutar el trabajo en equipo, en favor del Hospital.

Decisión. De acuerdo con el Sig. (Bilateral)=0,000<0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; afirmando que, si existe una correlación positiva considerable entre la dimensión competencias específicas por áreas y trabajo en equipo, dualidad que beneficiaría al Hospital mencionado.

## V. DISCUSIÓN

Se tuvo como finalidad para la presente investigación establecer la relación entre la gestión por competencias y el trabajo en equipo en los directivos del Hospital Hermilio Valdizán, Santa Anita, 2020. Se fundamentó la investigación con base en los autores Alles, Robbins & Coulter, considerados como principales autores. La metodología que se usó fue de tipo aplicada, diseño no experimental y descriptiva correlacional, así mismo fue validado el contenido por juicio de expertos y la prueba de confiabilidad para medir el instrumento, teniendo como resultado para la primera variable 92.2% y para la segunda variable tuvo como resultado 89.7% de fiabilidad, la muestra del estudio constó de 50 elementos los resultados mostraron que, el cruce de tablas de ambas variables, el 42% manifestó que el cruce de ambas variables es alta, el 34% expresó que el cruce de las variables es medio. Con relación a los totales el 56% consideró que el trabajo en equipo es alto. Con base a los efectos expuestos se puede deducir que existe una relación significativa en favor del Hospital.

Para la hipótesis general tuvo como propósito establecer la relación entre las variables de estudio, se obtuvieron los resultados en el Rho de Spearman muestran un valor de 0,519 positivo y la significancia bilateral de 0,000 menor que  $0 < 0.05$  lo que confirma correlación en las variables, la afirmación que se expone se sustenta por la tesis nacional Ninatanta (2018) donde sus resultados muestran un valor positivo de 0,453 y una significancia bilateral de 0,000 aceptando que existe relación entre la gestión por competencia y desempeño laboral en Cable Video Perú SAC. Así mismo, la tesis nacional de Lozano y Mendoza (2019) muestra sus resultados en el Rho de Spearman de 0.796 y una significancia de 0,000 mostrando una correlación entre gestión por competencia y desempeño profesional en los trabajadores de la Municipalidad de Zapatero. De acuerdo con el autor teórico M. Alles (2015) mencionó que la gestión por competitividades es una estrategia que aplican las organizaciones para obtener un mejor desempeño de los colaboradores. Según la investigación de Herrera y Cancino (2018) menciona que un programa de acompañamiento en paralelo a la gestión de competencias beneficia mucho a la satisfacción del personal. Por otra parte, para las variables trabajo en equipo el autor teórico Robbins & Coulter (2014) explicó

que la variable en mención son un conjunto de individuos con un objetivo en común y emplean sus aptitudes y conocimientos para lograrlo. Así mismo, la investigación de Clares y Morga (2019) explicó que las competencias tienen un gran dominio o aplicaciones en el mundo actual, para ello es necesario contar con profesionales capacitados que hagan uso de estas competencias en favor de la organización, se obtuvo como efecto una correlación positiva significativa entre las competencias de dominio y el trabajo en equipo.

En consecuencia, la hipótesis específica 1 el propósito que tuvo fue identificar la relación existente en las variables que se estudian, además como resultados obtenidos muestran el Rho de Spearman como valor fue de 0.761 positivo y una significancia bilateral de 0.000 menor que 0.05 aseverando la correlación entre la dimensión competencias cardinales y trabajo en equipo, la afirmación se basa a la autora Alles (2015) explica que las competencias cardinales son base de toda compañía ya que los principios y valores del personal se ve manifestado en su atención con el cliente. En relación con la tesis nacional de Yumbato (2016) en la cual obtuvieron resultados en el Rho de Spearman con un valor de 0,615 y una significancia bilateral de 0,000 menor a 0,05 mostrando que si existe correlación entre las competencias cardinales y desempeño laboral. El autor teórico Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) menciona que las competencias son características subyacentes relacionadas a la labor del trabajador y que puede basarse en rasgos como la motivación, actitudes, valores, entre otros. Así mismo, la investigación de Mendieta, Erazo y Narváez (2020) menciona que las capacitaciones permiten al personal obtener mejores capacidades cognitivas y laborales con el fin de aportar sus conocimientos para agilizar los procesos de la organización.

En concordancia con la hipótesis 2 su propósito fue identificar la correlación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo, teniendo como resultados en el Rho de Spearman un valor de 0.880 positivo y una significancia de 0,000 menor que 0,05 afirmando la correlación entre la dimensión competencias específicas gerenciales y trabajo en equipo, la teoría de Alles (2015) menciona que las competencias específicas gerenciales están alineadas al trabajo en equipo puesto que se especifica cargos y niveles para que las personas que estén al mando de un equipo de trabajo sepan liderar. En

concordancia con Sánchez (2018) tiene como Rho de Spearman los resultados dan un valor de 0,419 y una significancia bilateral de 0,000 menor a 0,05 demostrando que si existe correlación entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral. De acuerdo con el autor teórico Clelland (1973) citado en la tesis de Sánchez explica que la gestión de procesos es un modelo de integración de fortalezas que permiten en el personal un buen desempeño profesional. Del mismo modo en la investigación de Andrade y Ckagnazaroff (2018) menciona que para la gestión de competencias específicas gerenciales se debe tener en cuenta el perfil del personal ya que de ellos dependerá una buena gestión hacia los colaboradores. En complemento con la investigación de Ramírez (2018) identifica que uno de los factores negativos del personal administrativo es el estrés laboral, esto impide que pueda emplear todas sus capacidades para realizar un buen trabajo.

Finalmente, en la hipótesis específica 3 el objetivo fue identificar la correlación que existe entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo, se obtuvieron resultados en el Rho de Spearman que muestra un valor de 0.565 positivo y una significancia bilateral de 0,000 menor que 0,05 que afirma la relación entre la dimensión competencias específicas por áreas y la variable trabajo en equipo, esta afirmación en concordancia con Alles (2015) menciona que las competencias por áreas son útiles, organizan los equipos de trabajo y actividades por cada área. En concordancia con Díaz (2019) muestra en sus resultados un valor de Pearson de 0,993 y una significancia bilateral de 0,000 menor a 0,05 indicando que si existe correlación entre las competencias específicas por áreas y el desempeño profesional. En acuerdo con el autor teórico Fernández (2005) citado en la tesis nacional de Díaz, hace mención que la gestión por competencias hace referencia a las capacidades del poder humano con el fin de obtener una selecta plana de dirección y control de la organización, por lo que permite la mejora del proceso reduciendo costos y tiempos. Así mismo, la investigación de Vidal, López, Rojas y Castro (2017) mencionan que el reclutamiento del personal administrativo es primordial ya que el perfil del alto mando se encargará de un área en específica y permitirá obtener una mejor rentabilidad para la organización. En complemento con la investigación de Montes (2014) explicó que la gestión de la competitividad en áreas de gerencia aplica a

capacidades o aptitudes de responsabilidad individual, es decir, es necesario que el perfil de los directivos pueda ser líderes y autónomos puesto que asumen la total autoría de las consecuencias en su área respectiva.

## VI. CONCLUSIONES

En base con el objetivo general y con los resultados que establece la correlación que existe entre las variables en el Hospital Hermilio Valdizán, se precisaron los enunciados siguientes:

Primero: De acuerdo con los resultados estadísticos bivariados de las variables de estudio, del cruce de tablas del 100% de las personas encuestadas, el 42% mostró en el cruce de las variables gestión por competencias y trabajo en equipo dio como resultado en un nivel alto; mientras que un 34% mostró que el cruce de las variables gestión por competencias y trabajo en equipo reflejo en un nivel medio. Por ello, del cruce se demuestra con la prueba de hipótesis y con los resultados que se manifiestan en el Rho de Spearman un valor positivo de 0,519, se puede inducir de esto que presenta una correlación positiva considerable en secuencia de esto el valor de la significancia (bilateral) tuvo como efecto 0,000 siendo menor de 0,05 indicando así que, si existe correlación entre la gestión por competencia y el trabajo en equipo en beneficio del Hospital mencionado. Se concluye además que existe una ausencia de capacitación que ayuden en el desarrollo buscando motivar al personal.

Segundo: Siguiendo con los resultados, se procede a evaluar el cruce de tablas entre la dimensión competencias cardinales y trabajo en equipo, en la que, del 100% de los servidores encuestados, el 48% declaró que el cruce de la dimensión competencias cardinales y trabajo en equipo, dio como resultado un nivel alto; mientras que el 40% manifestó que, el cruce de las competencias cardinales y el trabajo en equipo, dio como resultado un nivel medio. Del mismo modo, este cruce se sostiene con la prueba de hipótesis en el cual el valor es de 0,761 positivo en el Rho de Spearman, por lo que indican que existe una correlación positiva muy fuerte, continuando con lo mostrado el valor de 0,000 siendo menor que 0,05 para la significancia indicando así que, si existe correlación entre las competencias cardinales y

el trabajo en equipo en favor del Hospital. Concluyendo, además que existe ausencia de conocimientos sobre competencias.

Tercero: Siguiendo con los resultados, resultará evaluar el cruce de tablas entre la dimensión competencias específicas gerenciales y trabajo en equipo, en la cual, del 100% de los servidores encuestados, el 50% dio como resultado un nivel alto, en el cruce de la dimensión competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo; el 44% reflejo en un nivel medio, del cruce de las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo. Este cruce se respalda con la prueba de hipótesis en el cual el valor es de 0,880 positivo en el Rho de Spearman, mostrando que existe una correlación positiva muy fuerte, continuando con lo expuesto el valor de la significancia tuvo como resultado 0,000 siendo esto menor que 0.05 indicando que, si existe correlación entre las competencias específicas gerenciales y el trabajo en equipo en beneficio del Hospital. Por lo cual se concluye que el personal debe ser incentivado.

Cuarto: Finalizando con los resultados obtenidos, se procederá a evaluar el cruce de tablas entre la dimensión competencias por áreas y trabajo en equipo, en la cual, del 100% de los servidores encuestados. El 40% reflejo en un nivel alto en el cruce de la dimensión competencias específicas por áreas y trabajo en equipo; mientras que el 36% reflejo en un nivel medio del cruce de las competencias específicas por áreas y trabajo en equipo. Por otro lado, este cruce se sostiene con la prueba de hipótesis en el cual el valor es de 0,565 positivo en el Rho de Spearman, mostrando que existe una correlación positiva considerable, continuando con lo que se expone el valor de la significancia dio como resultado 0,000 siendo esto menor que 0,05 indicando que, existe correlación entre las competencias específicas por áreas y el trabajo en equipo en beneficio del Hospital. Por lo que se concluye que deberían realizarse talleres.

## **VII. RECOMENDACIONES**

De acuerdo con los enunciados que se describen en las conclusiones recomendamos lo siguiente:

Primero: Al respecto a la relación entre las variables que se estudiaron se demostró que, si existe relación, sin embargo, el personal todavía presenta dificultades a la hora de comunicarse o gestionar las actividades a realizar, por ende, se recomienda realizar un programa de capacitaciones en la gestión del talento a fin de que ayuden a mejorar el progreso de gestión del talento humano buscando motivar a los servidores del Hospital.

Segundo: En secuencia con la dimensión competencias cardinales en relación con el trabajo en equipo, se recomienda realizar un programa de capacitación de competencias, donde se exponga las competencias cardinales, que inculca la institución hacia los servidores ya que algunos de los encuestados todavía tienen dudas sobre a que hace referencias las competencias cardinales.

Tercero: Continuando con la dimensión competencias específicas gerenciales en relación con el trabajo en equipo, se recomienda realizar un programa de incentivos económicos como tarjetas para realizar compras en supermercados, por metas y/o objetivos cumplidos ya que muchas veces no se aprecia el trabajo de los colaboradores como debe de ser, así mismo esto motivará a que el personal busque obtener mejores resultados para el Hospital.

Cuarto: Culminando con la dimensión competencias específicas por áreas en relación con el trabajo en equipo se recomienda realizar talleres de integración y liderazgo dirigidos a los jefes, ya que los colaboradores de las distintas áreas no saben cómo trabajar en equipo o no saben cómo liderar. Así mismo, se recomienda evaluar el rendimiento de cada área a fin de encontrar mejoras en los procesos y la mejora de las competencias de cada colaborador.

## REFERENCIAS

- Aguilar, S. (2014). *Liderazgo y Trabajo en equipo que permite servicios de calidad en el área administrativa del Hospital Jaime Roldós Aguilar del Cantón Ventanas*, (Tesis para Maestría en Salud). Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. <https://dspace.utb.edu.ec/angle/49000/2144>.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 3ra ed.* Buenos Aires: Granica.
- Anzoise E., Hassekief G., Cuenca J, Baragiola H, Montorzi A. (2017). Libro titulado. *Equipos interdisciplinarios y trabajo en equipo: estudiantes de ingeniería en caso de contexto real*. Universidad de Ingeniería de Argentina. <https://ria.utn.edu.ar/handle/20.500.12272/3961>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación* (3ª. ed.) Retrieved from. <http://ebookcentral.proquest.com>.
- Bayona, J. Heredia, O. (2013). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*. Revista de estudios gerenciales, p. 121-132, 2012. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5).
- Bonavia, T., Molina, J. & Puchol, A. (2015). *Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo*. Anales de Psicología, 31(2), 667-676. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>
- Bravo, I. (2017). *Valoración de la influencia de un programa de acompañamiento directivo sobre la percepción y satisfacción laboral de docentes y directivos*. Univ. Psychol. Bogotá. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-2.vipa>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración recursos humanos* (Décima edición ed.). México: McGraw-Hill interamericana Editores, A. e C.V.
- Clares, P. y Morgan, N. (2019). *El dominio de competencias transversales en Educación Superior en diferentes contextos formativos*. Educación Pesqui. Sao Paulo. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201945188436>.
- Díaz, F. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la Empresa Molineras Grupo RAM S.A.C.* Lambayeque, 2018 (Tesis de Licenciatura). Universidad Señor de Sipán. <https://core.ac.uk/download/pdf/287370408.pdf>

- Duque, J. García, M. y Hurtado, A. (2017). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo*. Estudio gerencial. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>.
- Estévez, O. (2017), *La formación de equipos directivos y e-competencias y el fomento de las nuevas tecnologías en la universidad*. Transformación trf Camagüey. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-29552017000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552017000100010)
- Fonseca, A., Monterrosa, N. y López, J. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. <https://doi.org/10.1798/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Guerrero, C. Valverde, M. y Gorjup, M. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española: De la teoría a la práctica*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000100011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Herrera, C., Cancino, V. (2018). *Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las competencias funcionales*. Publicación Educ. Rio de Janeiro <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.305>
- Knapik, J., Rocha, B., Sepúlveda, S. (2020). *Modelos de Gestao por Competencias: Um estudo longitudinal em uma empresa automovilística*. Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho, 20(3). 1122-1131. <https://doi.org/20.17652/rpot/2020.3.19713>
- Lora, H., Castilla, S., y Góez, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382.3240/saber.2020v15n1.6291>
- Lozano, G. y Mendoza, M. (2019). *Relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región San Martín – Perú* (Tesis de Licenciado) Universidad Peruana Unión. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2023/Gilmith\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2023/Gilmith_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Mendieta, O., Erazo, J. y Narváez, C. (2020). *Competency-based Management: Key tool for the human talent's labor performance of the hospital sector*. 10 (5) <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>.
- Montes, J. (2014). *Assertive communication and teamwork: Results of an intervention program to the supervisor of a company*. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2014>.
- Naranjo D. (2016), *Cómo los equipos de dirección usan los sistemas de información y control en la gestión hospitalaria*. Open Access bajo la CC BY-NC-ND Elsevier España. <http://scielo.isciii.es/pdf/gsv30n4/original7.pdf>.
- Navarro V. (2017). *Habilidades gerenciales y trabajo en equipo en los Gobiernos Regionales – Perú 2017* (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17411>
- Ninatanta, P. (2018). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Cable Video Perú SAC Los Olivos, año 2018* (Tesis de titulación). Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20016/Ninatanta\\_APE.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20016/Ninatanta_APE.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Noguera I. (2015). *Trabajo en equipo y cooperación*. 2ª ed. España. Editorial Escuela de Administración Pública.
- Palella, S. y Martins, F. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 3ª ed. Editorial Pestana.
- Peña, R. (2015). *Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud*. *Salud pública México*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342015000600011&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342015000600011&lng=es&nrm=iso&tlng=es).
- Ramírez, J. (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*. *Investigación y Negocios Sucre*. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso).
- Rando, A. (2016), *Trabajo en equipo: ¿Es posible formar equipos médicos expertos a partir de profesionales expertos?* *Rev. Médica de Uruguay*. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-03902016000100008](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-03902016000100008).

- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson educación.
- Robles, I. (2017). Influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de la Clínica San Gabriel del Distrito de San Miguel – 2017 (Tesis de Licenciatura) Universidad de César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3436/Robles\\_MIO.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3436/Robles_MIO.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna* (Tesis de Maestría) Universidad Privada de Tacna. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/639/1/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf>
- Soria, K. y Cleveland M. (2019). *Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo*. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062020000100103](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100103).
- Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación*. Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Tobón, S. (2015) *Formación integral y competencias*. Primera edición. Empresa Editora Macro EIRL.
- Vidal, C., López, L., Rojas, J. y Castro, M. (2017) *Desarrollo de Sistema Web de Reclutamiento y Selección y de Directivos por Competencias*. Inf. tecnol. La Serena. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071807642017000200021&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071807642017000200021&script=sci_arttext).
- Whetten, D y Cameron, Kim (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. Pearson educación. México.
- Yumbato, D. (2016). *Competencias del trabajo en equipo y el desempeño laboral del personal en la UGEL Tingo María, 2016* (Tesis de Licenciatura) Universidad Agraria de la Selva. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1219>.

## ANEXOS

### Anexo 01 Matriz de operacionalización de la variable gestión por competencias.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	N° de ítems	Escalas de medición
<b>Gestión por competencias</b>	Según Alles (2015), la estrategia en los negocios para lograr formar los recursos humanos en la organización es aplicada a través de la gestión por competencias. Los trabajadores que se desempeñan en la organización se favorecen cuando el modelo de competencias es diseñado adecuadamente (p. 85).	Para la variable gestión por competencias fue trabajada a través de tres dimensiones: las competencias cardinales; las competencias específicas genéricas; y las competencias específicas por áreas. Se utilizó el cuestionario en la Escala de Likert como instrumento de 30 preguntas.	Competencias cardinales	Compromiso	1,2	1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
				Calidad de trabajo	3,4	
				Integridad	5,6	
				Innovación	7,8	
				Ética	9,10	
			Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	11,12	
				Pensamiento estratégico	13,14	
				Desarrollo de personas	15,16	
				Desarrollo del equipo	17,18	
				Orientación al cliente	19,20	
			Competencias específicas por áreas.	Impacto	21,22	
				Comunicación	23,24	
				Iniciativa	25,26	
				Autonomía	27,28	
				Confianza en sí mismo	29,30	

## Anexo 02 Matriz de operacionalización de la variable trabajo en equipo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	N° de ítems	Escalas de medición
Trabajo en equipo	Robbins & Coulter (2014) indican que el trabajo en equipo se define como un conjunto humano que se proyecta en realizar actividades y roles específicos según sus responsabilidades y tareas cotidianas de diferentes habilidades cuyo objetivo es lograr el desempeño y las metas como grupo humano. (p. 429).	La variable trabajo en equipo fue trabajada con las siguientes dimensiones: objetivos claros; las habilidades relevantes; la confianza mutua; la unidad de compromiso; y la buena comunicación. Se utilizó el cuestionario en la Escala de Likert como instrumento de 30 preguntas.	Objetivos claros	Comprensión clara de los objetivos	1,2	1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
				Metas definidas	3,4	
				Orientación clara	5,6	
			Habilidades relevantes	Individuos competentes	7,8	
				Habilidades técnicas	9,10	
				Trabajar adecuadamente como equipo	11,12	
			Confianza mutua	Confianza recíproca	13,14	
				Apoyo mutuo	15,16	
				No existencia de diferencia entre los miembros	17,18	
			Unidad de compromiso	Entrega a los objetivos del equipo	19,20	
				Disposición a su cumplimiento	21,22	
				Intensa lealtad	23,24	
			Buena comunicación	Verbal y no verbal	25,26	
				Comunicación clara y fluida	27,28	
				Corregir los malos entendidos	29,30	

## Anexo 03 Instrumento de la variable gestión por competencias

### TEST GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

#### OPCIONES DE RESPUESTA:

<b>S</b>	=	Siempre
<b>CS</b>	=	Casi Siempre
<b>AV</b>	=	Algunas Veces
<b>CN</b>	=	Casi Nunca
<b>N</b>	=	Nunca

N° ítem	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1	Considera usted que las competencias cardinales que se muestran en el comportamiento son a través del nivel de compromiso.	S	CS	AV	CN	N
2	En el desarrollo de las actividades los logros se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	S	CS	AV	CN	N
3	El esquema de valores de los trabajadores se ve reflejado en la calidad de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
4	El nivel de desempeño de la calidad en los trabajos que se ejecutan en los integrantes del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
5	El equipo de trabajo muestra rectitud en su comportamiento en el desempeño de funciones.	S	CS	AV	CN	N
6	Los integrantes del equipo de trabajo demuestran coherencia en sus actitudes, para evitar malos entendidos.	S	CS	AV	CN	N
7	En su área la práctica de valores se muestra en los integrantes de equipos de trabajo, incluso en situaciones difíciles.	S	CS	AV	CN	N
8	Difunde los principios y valores entre los integrantes del equipo de trabajo, los cuales son innovados buscando mejorar el ambiente laboral.	S	CS	AV	CN	N
9	En su departamento la práctica de valores genera un comportamiento ético de los colaboradores.	S	CS	AV	CN	N
10	Se puede observar que las políticas organizacionales y valores en los equipos de trabajo se ven evidenciados en el cumplimiento de funciones.	S	CS	AV	CN	N
11	Los participantes de su equipo muestran conocimientos, de carácter directivo, que les permiten adaptarse al cambio.	S	CS	AV	CN	N
12	En su área se demuestra disposición para los cambios y liderar los equipos de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
13	Los integrantes del equipo muestran conocimientos que les permiten orientarse hacia los objetivos propuestos.	S	CS	AV	CN	N
14	El equipo de trabajo unifica esfuerzos y organiza los medios que faciliten cumplir los objetivos organizacionales.	S	CS	AV	CN	N
15	Los integrantes del equipo de trabajo presentan disposición a seguir desarrollándose en el ámbito laboral.	S	CS	AV	CN	N
16	En la dirección se orienta a facilitar procesos de formación, y desarrollo de conocimientos de los integrantes de los equipos de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
17	Orienta a crear condiciones para la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
18	Promueve la participación a través de reuniones para coordinar las acciones que faciliten alcanzar los resultados propuestos.	S	CS	AV	CN	N
19	En su área existe disposición de los colaboradores de prestar atención a los clientes.	S	CS	AV	CN	N

N° ítem	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
20	Los integrantes del equipo de trabajo muestran comportamiento de disposición para satisfacer las necesidades de los clientes en forma oportuna.	S	CS	AV	CN	N
21	Desarrollan actividades en relación a los impactos de los cambios generados en la organización.	S	CS	AV	CN	N
22	Los integrantes del equipo de trabajo muestran adaptación en razón del impacto de los cambios en el medio ambiente.	S	CS	AV	CN	N
23	En la dirección se crea un ambiente para una buena comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
24	Los integrantes del equipo manifiestan interacción dinámica que facilitan el trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos.	S	CS	AV	CN	N
25	En los integrantes del equipo de trabajo se observa un nivel de actitud para el cumplimiento de su labor en la organización.	S	CS	AV	CN	N
26	Existe iniciativa entre los colaboradores del equipo de trabajo para obtener los resultados esperados en la organización.	S	CS	AV	CN	N
27	En su área existe un estado de cierta autonomía entre los integrantes de los equipos para el desarrollo de las actividades.	S	CS	AV	CN	N
28	Muestra autonomía que facilita la integración entre los distintos equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	S	CS	AV	CN	N
29	Se observa un nivel de confianza entre los integrantes del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
30	Los integrantes de su área muestran confianza entre los distintos equipos de trabajo, lo que facilita la integración.	S	CS	AV	CN	N

***Gracias por completar el cuestionario.***

## Anexo 04 Instrumento de la variable trabajo en equipo

### TEST DE TRABAJO EN EQUIPO

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás afirmaciones sobre maneras de pensar, sentir y actuar. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta que mejor te describe con una X según corresponda. Recuerda, no hay respuestas buenas, ni malas. Contesta todas las preguntas con la verdad.

#### OPCIONES DE RESPUESTA:

**S** = Siempre  
**CS** = Casi Siempre  
**AV** = Algunas Veces  
**CN** = Casi Nunca  
**N** = Nunca

Nº	PREGUNTAS	S	CS	AV	CN	N
1.	La Dirección formula objetivos claros que permiten su fácil comprensión de los trabajadores.	S	CS	AV	CN	N
2.	La gerencia establece todos sus objetivos en tal forma que existe fácil comprensión para alcanzar dichos propósitos.	S	CS	AV	CN	N
3.	La claridad de los objetivos permite establecer claramente las metas.	S	CS	AV	CN	N
4.	La claridad de metas facilita el logro de los objetivos en el equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
5.	La dirección de los objetivos de la empresa en la organización permite el direccionamiento de la institución.	S	CS	AV	CN	N
6.	La dirección establece objetivos claros la cual facilita alcanzar dichos objetivos.	S	CS	AV	CN	N
7.	La gerencia es cuidadosa con la formación profesional de cada integrante del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
8.	Cada integrante del equipo muestra habilidades relevantes las cuáles se reflejan en el desempeño individual competente.	S	CS	AV	CN	N
9.	En el ambiente laboral existe una adecuada interacción y relaciones interpersonales.	S	CS	AV	CN	N
10.	Los integrantes muestran sus capacidades técnicas para brindar su conocimiento técnico a sus compañeros de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
11.	La Dirección facilita condiciones para la capacitación y desarrollo de las habilidades de los trabajadores para el trabajo en equipo.	S	CS	AV	CN	N
12.	Los integrantes muestran disposición hacia los cambios que faciliten incrementar el trabajo en equipo.	S	CS	AV	CN	N
13.	En su dirección se demuestra la confianza en la labor de cada miembro de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
14.	Cada integrante muestra compromiso en el trabajo en equipo asegurando el logro de los resultados.	S	CS	AV	CN	N
15.	Existe disposición de los integrantes del trabajo en equipo en el apoyo mutuo entre sus participantes.	S	CS	AV	CN	N
16.	Los integrantes muestran apoyo a integrarse a los equipos de trabajo en razón de los objetivos organizacionales.	S	CS	AV	CN	N

17.	En su área se genera un clima en el cual no existe diferencia entre los integrantes del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
18.	El trabajo de los distintos equipos es coordinado y muestran la disposición de los colaboradores.	S	CS	AV	CN	N
19.	En su dirección se muestra un alto nivel de compromiso entre los integrantes del equipo de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
20.	La disposición de los colaboradores permite facilitar alcanzar los objetivos de los equipos de trabajo en razón a los objetivos institucionales.	S	CS	AV	CN	N
21.	Existe buena disposición individual, y responsabilidad personal.	S	CS	AV	CN	N
22.	Como integrante del equipo de trabajo se le asigna funciones y asume compromisos dentro del ambiente laboral.	S	CS	AV	CN	N
23.	En su área se observa un alto nivel de lealtad y compromiso que facilita desarrollar un buen trabajo en equipo.	S	CS	AV	CN	N
24.	En cada integrante del equipo existe honestidad, rectitud y desempeño dentro del ambiente de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
25.	En su ambiente laboral existe muy buena comunicación tanto verbal y no verbal entre los integrantes de los equipos de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
26.	Los integrantes del equipo muestran buena disposición que permite facilitar la comunicación.	S	CS	AV	CN	N
27.	Existe buena comunicación en el ambiente laboral siendo está muy clara y fluida entre los equipos de trabajo.	S	CS	AV	CN	N
28.	Los integrantes del equipo observan una despejada y expresiva comunicación dentro del ambiente laboral.	S	CS	AV	CN	N
29.	En su área los niveles de comunicación permiten evitar malos entendidos.	S	CS	AV	CN	N
30.	En el ambiente laboral existe alta disposición de comunicación, que reduce posibles malos entendidos.	S	CS	AV	CN	N

***Gracias por completar el cuestionario.***







Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Mg. JESÚS ROMERO PACORA..... DNI: 06253522.....

Especialidad del validador: ASESOR TEÓRICO-METODOLÓGICO

.....

.....23..... de SETIEMBRE..... del 2020

- 1)Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2)Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3)Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad















UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: El instrumento puede ser aplicado en la unidad de estudio elegida.

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Illa Situincha Godofredo**

DNI: 10596867

Especialidad del validador: **Administrador de Empresas**

23 de setiembre del 2020

- <sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
- <sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultades alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad





















## Anexo 08 Matriz de datos Spss de la variable gestión por competencias

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Considera usted que las competencias cardinales que se muestran en el comportamiento son a través del nivel de compromiso.	98,76	294,676	,796	,915
2. En el desarrollo de las actividades los logros se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	98,76	305,125	,701	,917
3. El esquema de valores de los trabajadores se ve reflejado en la calidad de trabajo.	98,68	310,875	,458	,921
4. El nivel de desempeño de la calidad en los trabajos que se ejecutan en los integrantes del equipo de trabajo.	98,18	328,926	,187	,923
5. El equipo de trabajo muestra rectitud en su comportamiento en el desempeño de funciones.	98,52	318,826	,375	,922
6. Los integrantes del equipo de trabajo demuestran coherencia en sus actitudes, para evitar malos entendidos.	98,54	310,253	,534	,920
7. En su área la práctica de valores se muestra en los integrantes de equipos de trabajo, incluso en situaciones difíciles.	98,62	336,118	-,067	,925
8. Difunde los principios y valores entre los integrantes del equipo de trabajo, los cuales son innovados buscando mejorar el ambiente laboral.	98,28	303,349	,718	,917
9. En su departamento la práctica de valores genera un comportamiento ético de los colaboradores.	98,30	304,214	,769	,916
10. Se puede observar que las políticas organizacionales y valores en los equipos de trabajo se ve evidenciado en el cumplimiento de funciones.	98,28	331,389	,077	,925
11. Los participantes de su equipo muestran conocimientos, de carácter directivo, que les permiten adaptarse al cambio.	98,46	324,417	,287	,923
12. En su área se demuestra disposición para los cambios y liderar los equipos de trabajo.	98,46	318,743	,500	,920
13. Los integrantes del equipo muestran conocimientos que les permiten orientarse hacia los objetivos propuestos.	98,76	316,309	,404	,922
14. El equipo de trabajo unifica esfuerzos y organizan los medios que faciliten cumplir los objetivos organizacionales.	98,96	320,162	,291	,923
15. Los integrantes del equipo de trabajo presentan disposición a seguir desarrollándose en el ámbito laboral.	98,32	319,855	,399	,921
16. En la dirección se orienta a facilitar procesos de formación, y desarrollo de conocimientos de los integrantes de los equipos de trabajo.	98,06	316,098	,606	,919
17. Orienta a crear condiciones para la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.	98,66	307,331	,642	,918
18. Promueve la participación a través de reuniones para coordinar las acciones que faciliten para alcanzar los resultados propuestos.	98,88	301,781	,790	,916
19. En su área existe disposición de los colaboradores de prestar atención a los clientes.	98,96	301,958	,705	,917
20. Los integrantes del equipo de trabajo muestran comportamiento de disposición para satisfacer las necesidades de los clientes en forma oportuna.	99,32	314,059	,460	,921
21. Desarrollan actividades en relación a los impactos de los cambios generados en la organización.	99,06	312,915	,583	,919
22. Los integrantes del equipo de trabajo muestran adaptación en razón del impacto de los cambios en el medio ambiente.	98,58	301,269	,685	,917
23. En la dirección se crea un ambiente para una buena comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo.	98,28	300,777	,719	,917
24. Los integrantes del equipo manifiestan interacción dinámica que facilitan el trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos.	98,40	308,653	,679	,918
25. En los integrantes del equipo de trabajo se observa un nivel de actitud para el cumplimiento de su labor en la organización.	98,02	327,612	,189	,924
26. Existe iniciativa entre los colaboradores del equipo de trabajo para obtener los resultados esperados en la organización.	97,80	325,224	,329	,922
27. En su área existe un estado de cierta autonomía entre los integrantes de los equipos para el desarrollo de las actividades.	98,36	310,847	,620	,918
28. Muestra autonomía que facilita la integración entre los distintos equipos de trabajo para alcanzar los objetivos.	98,28	313,879	,624	,919
29. Se observa un nivel de confianza entre los integrantes del equipo de trabajo.	99,08	305,993	,631	,918
30. Los integrantes de su área muestran confianza entre los distintos equipos de trabajo, lo que facilita la integración.	99,22	321,767	,314	,923

## Anexo 09 de datos Spss de la variable trabajo en equipo

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
31. La Dirección formula objetivos claros que permiten su fácil comprensión de los trabajadores.	96,46	254,702	,701	,888
32. La gerencia establece todos sus objetivos en tal forma que existe fácil comprensión para alcanzar dichos propósitos.	96,24	255,656	,738	,887
33. La claridad de los objetivos permite establecer claramente las metas.	96,44	266,333	,496	,892
34. La claridad de metas facilita el logro de los objetivos en el equipo de trabajo.	96,36	277,378	,222	,898
35. La dirección de los objetivos de la empresa en la organización permite el direccionamiento de la institución.	95,74	285,788	,012	,901
36. La dirección establece objetivos claros la cual facilita alcanzar dichos objetivos.	95,96	271,958	,332	,896
37. La gerencia es cuidadosa con la formación profesional de cada integrante del equipo de trabajo.	95,64	273,011	,313	,896
38. Cada integrante del equipo muestra habilidades relevantes los cuáles se reflejan en el desempeño individual competente.	95,50	292,378	-,211	,902
39. En el ambiente laboral existe una adecuada interacción y relaciones interpersonales.	96,28	253,389	,651	,889
40. Los integrantes muestran sus capacidades técnicas para brindar su conocimiento técnico a sus compañeros de trabajo.	95,90	263,561	,606	,890
41. La Dirección facilita condiciones para la capacitación y desarrollo de las habilidades de los trabajadores para el trabajo en equipo.	95,68	291,324	-,166	,902
42. Los integrantes muestran disposición hacia los cambios que faciliten incrementar el trabajo en equipo.	96,48	260,377	,570	,891
43. En su dirección se demuestra la confianza en la labor de cada miembro de trabajo.	95,92	274,157	,572	,893
44. Cada integrante muestra compromiso en el trabajo en equipo asegurando el logro de los resultados.	96,24	271,696	,370	,895
45. Existe disposición de los integrantes del trabajo en equipo en el apoyo mutuo entre sus participantes.	96,54	260,662	,654	,889
46. Los integrantes muestran apoyo a integrarse a los equipos de trabajo en razón de los objetivos organizacionales.	96,04	262,202	,570	,891
47. En su área se genera un clima en el cual no existen diferencia entre los integrantes del equipo de trabajo.	96,12	269,659	,581	,892
48. El trabajo de los distintos equipos es coordinado y muestran la disposición de los colaboradores.	96,70	257,480	,723	,888
49. En su dirección se muestra alto nivel de compromiso entre los integrantes del equipo de trabajo.	95,94	282,302	,099	,900
50. La disposición de los colaboradores permite facilitar alcanzar los objetivos de los equipos de trabajo en razón a los objetivos institucionales.	96,18	266,232	,660	,890
51. Existe buena disposición individual, y responsabilidad personal.	96,32	266,671	,566	,891
52. Como integrante del equipo de trabajo se le asigna funciones y asume compromisos dentro el ambiente laboral.	96,20	266,163	,650	,890
53. En su área se observa un alto nivel de lealtad y compromiso que facilita desarrollar un buen trabajo en equipo.	96,08	261,789	,661	,889
54. En cada integrante del equipo existe honestidad, rectitud y desempeño dentro del ambiente de trabajo.	96,30	257,602	,740	,887
55. En su ambiente laboral existe muy buena comunicación tanto verbal y no verbal entre los integrantes de los equipos de trabajo.	95,98	259,571	,773	,887
56. Los integrantes del equipo muestran buena disposición que permite facilitar la comunicación.	96,04	269,794	,490	,893
57. Existe buena comunicación en el ambiente laboral siendo está muy clara y fluida entre los equipos de trabajo.	95,86	292,164	-,164	,904
58. Los integrantes del equipo se observan una despejada y expresiva comunicación dentro del ambiente laboral.	96,18	276,640	,273	,896
59. En su área los niveles de comunicación permiten evitar malos entendidos.	95,98	276,510	,301	,896
60. En el ambiente laboral existe alta disposición de comunicación, que reduce posibles malos entendidos.	96,46	269,356	,460	,893

## Anexo 10 Autorización

	<b>PERU</b> Ministerio de Salud	<b>HOSPITAL HERMILO VALDIZAN</b>	<b>"Año de la Universalización de la Salud"</b>
---	---------------------------------------	----------------------------------	---

**CARTA Nro.029-OP-HHV-2020**

**ERIKA GARCIA CARBAJAL**  
D.N.I 09845014

Asunto : Información para trabajo de Investigación

De mi mayor consideración:

En relación a su solicitud presentada, solicitando información sobre la cantidad de personal que labora en el Hospital "Hermilio Valdizan", a fin que pueda desarrollar el trabajo de investigación que se encuentra desarrollando en la Universidad Cesar Vallejo con el tema "Estudio de la gestión por competencias en los equipos directivos del Hospital Hermilio Valdizan-Santa Anita, 2020"

Al respecto se señala la información correspondiente

Total, de 440 servidores de la Institución entre personal CAS y personal nombrado

01 de diciembre 2020

Atentamente,

  
MINISTERIO DE SALUD  
HOSPITAL HERMILO VALDIZAN  
Rosa Darío Baccari  
JEFE DE LA OFICINA DEL PERSONAL

C. ABOGADO

---

Hospital "Hermilio Valdizan", Caseta Central Av. 3.5 Santa Anita  
☎ 494-2410 Anexo 250

# Anexo 11 Lista de cotejo

Categoría	COMPETENCIAS CARDINALES										COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES										COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS												
	Compromiso de trabajo		Calidad		Integridad		Innovación		Ética		Liderazgo para el cambio		Liderazgo estratégico		Desarrollo de personas		Desarrollo o del equipo		Orientación al cliente		Impacto		Comunicación		Iniciativa		Autonomía		Confianza en sí mismo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	28	28	32	88
2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	3	4	3	25	25	29	79
3	4	4	2	3	5	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	5	3	3	5	4	2	1	36	26	29	91
4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38	40	39	117	
5	1	1	4	2	4	1	1	3	1	2	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	1	3	2	4	4	1	3	1	19	28	25	72
6	5	5	2	5	3	3	4	3	5	3	3	4	1	1	4	5	1	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	40	31	42	113	
7	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	38	40	37	115
8	2	3	5	4	4	4	2	4	4	3	4	5	2	3	2	4	4	2	4	1	1	4	2	2	5	2	4	1	35	32	26	93	
9	2	3	4	3	4	2	3	4	2	4	5	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	31	27	26	84
10	4	4	2	4	3	3	3	4	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	36	39	43	118	
11	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	45	41	43	129
12	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	38	33	41	112
13	3	3	3	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	35	36	37	108	
14	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	5	3	3	5	4	2	1	2	37	24	30	91
15	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	39	38	115
16	1	1	2	4	1	1	3	1	1	2	2	3	4	4	4	3	2	2	3	3	1	3	2	4	4	1	3	1	1	17	29	23	69

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI
17	5	5	5	3	3	4	3	5	5	3	3	4	1	1	4	5	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	41	32	43	116
18	5	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	38	40	38	116
19	2	3	4	4	4	2	4	4	3	4	5	2	3	2	2	4	4	2	4	1	1	4	2	2	5	2	4	1	3	34	29	28	91	
20	2	3	3	4	2	3	4	2	4	5	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	5	2	3	2	3	32	24	27	83	
21	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	37	39	44	120	
22	3	3	4	3	4	2	4	5	3	5	2	2	4	3	3	4	4	3	3	1	3	4	3	4	5	4	4	3	2	36	29	36	101	
23	4	4	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4	3	1	43	43	38	124	
24	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	1	3	2	3	5	3	4	4	3	1	3	40	38	32	110	
25	3	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	5	1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	5	4	3	4	34	33	36	103	
26	5	3	1	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	1	5	5	3	4	2	1	3	5	5	5	4	3	5	5	3	40	34	43	117	
27	1	2	1	3	2	3	3	2	3	5	4	3	3	3	2	4	2	1	1	1	1	1	3	1	1	3	4	1	2	25	24	23	72	
28	4	5	5	3	3	3	3	5	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	38	40	41	119	
29	1	1	1	3	5	5	4	1	4	4	3	4	4	2	5	4	2	2	2	1	2	4	3	4	5	4	3	1	2	29	29	31	89	
30	2	3	1	5	3	1	4	3	2	4	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	5	4	1	3	2	4	28	22	28	78
31	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	4	2	36	42	41	119	
32	1	1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	1	1	4	3	2	1	1	1	3	1	1	3	5	4	3	2	1	32	21	26	79	
33	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	45	41	41	127	
34	4	4	5	5	5	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	3	5	4	3	2	43	43	38	124	
35	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	1	3	2	3	5	3	4	4	3	1	4	41	38	33	112	
36	3	3	4	5	2	4	3	4	4	3	4	5	1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	5	5	4	3	3	35	33	36	104	
37	5	3	1	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	1	5	5	3	4	2	1	3	5	5	5	4	3	5	5	2	40	34	42	116	





A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
18	4	2	1	3	5	4	2	5	2	1	4	1	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	4	1	2	19	15	11	14	13	72
19	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	5	2	3	2	2	3	3	3	5	3	3	3	2	2	3	2	5	3	2	16	18	16	17	20	87	
20	5	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	24	23	22	22	23	114	
21	3	2	2	3	2	3	5	3	5	4	3	3	2	5	3	3	2	2	2	3	5	5	4	4	4	3	2	4	4	15	23	17	23	20	98	
22	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	23	24	21	23	18	109	
23	3	5	5	2	2	2	5	3	1	4	5	2	3	3	2	3	3	2	5	4	4	4	4	4	5	4	3	2	5	19	20	16	25	22	102	
24	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	19	20	19	23	18	99	
25	5	5	1	1	5	5	5	4	5	5	2	5	3	5	5	5	3	5	2	4	4	4	5	4	5	1	2	3	2	22	26	26	24	15	113	
26	1	1	1	3	5	4	2	4	1	1	2	1	2	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	3	15	11	11	9	12	58
27	1	5	2	5	4	5	5	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	2	1	4	22	24	26	27	20	119	
28	5	5	2	3	4	5	5	4	5	4	2	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	3	5	3	24	25	25	24	24	122	
29	2	1	3	2	4	3	5	4	5	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	2	2	3	1	1	3	2	4	4	1	15	23	20	12	18	88	
30	2	3	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	3	2	4	5	4	1	5	3	3	3	4	4	3	3	5	3	2	14	17	19	22	19	91	
31	1	1	1	4	4	1	4	5	2	1	4	1	3	2	2	1	2	1	4	3	3	3	2	2	1	2	5	4	2	12	17	11	15	18	73	
32	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	21	24	23	17	25	110	
33	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	22	24	22	22	21	111		
34	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	23	22	23	25	19	112	
35	1	3	3	4	4	5	5	3	1	4	3	1	4	2	1	1	3	1	4	4	3	4	4	2	2	3	2	3	20	17	12	21	15	85		
36	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	21	23	18	17	20	99		
37	2	3	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	3	2	4	5	4	1	5	3	3	3	4	4	3	3	5	3	2	14	17	19	22	19	91	
38	1	1	1	4	4	1	4	5	2	1	4	1	3	2	2	1	2	1	4	3	3	2	2	1	2	2	5	4	2	12	17	11	15	18	73	
39	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	21	24	23	17	25	110	

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
40	4	5	5	5	3	3	3	4	5	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	27	21	26	25	26	125
41	1	1	2	1	5	5	5	4	1	4	4	3	4	4	2	5	4	2	2	2	1	2	2	4	3	4	4	3	1	15	21	21	14	19	90	
42	2	3	4	1	4	3	1	4	2	2	4	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	3	4	4	1	2	17	16	13	12	17	75		
43	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	23	24	21	24	20	112	
44	1	3	3	4	4	5	5	4	1	4	3	1	4	4	1	1	3	1	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	20	18	14	21	19	92		
45	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	21	26	18	19	22	106		
46	2	3	3	4	1	1	1	5	1	5	4	1	3	2	4	5	4	1	5	3	3	3	4	4	3	3	2	14	17	19	22	19	91			
47	1	1	1	4	4	1	4	5	2	1	4	1	3	2	2	1	2	1	4	3	3	2	2	1	2	2	5	3	4	2	12	17	11	15	18	73
48	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	5	4	21	24	23	17	25	110		
49	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	23	24	21	23	18	109	
50	3	5	5	2	2	2	5	3	1	4	5	2	3	3	2	3	3	2	5	4	4	4	4	4	5	4	3	2	5	19	20	16	25	22	102	

## Anexo 12 Consulta amigable del MEF año 2019

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

Fecha de la Consulta: 15-octubre-2020



Año de Ejecución: 2019

Incluye: Actividades y Proyectos

TOTAL	168,074,407,244	188,571,618,173	174,833,593,247	167,350,023,041	162,661,688,465	161,458,468,724	161,223,547,289	85.6
Nivel de Gobierno E. GOBIERNO NACIONAL	118,227,641,778	113,392,115,825	106,300,152,064	104,356,516,892	103,256,946,023	102,986,259,953	102,855,965,416	90.8
Sector 11: SALUD	9,376,398,911	9,043,134,039	8,668,412,924	8,578,486,970	8,547,534,550	8,531,538,675	8,529,464,570	94.3
Pliego 011: M. DE SALUD	7,092,483,491	6,553,555,229	6,244,887,683	6,188,713,694	6,158,101,447	6,142,114,304	6,140,198,180	93.7

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
032-148: HOSPITAL NACIONAL VICTOR LARCO HERRERA	52,596,124	66,507,156	64,032,572	64,020,262	64,020,262	64,014,038	64,013,493	96.3
017-133: HOSPITAL HERMILIO VALDIZAN	39,380,481	63,976,705	61,688,922	61,088,995	61,088,995	61,041,514	61,041,429	95.4
042-1138: HOSPITAL "JOSE AGURTO TELLO DE CHOSICA"	23,907,432	41,128,812	40,379,209	40,353,484	40,349,913	40,349,461	40,349,461	98.1
049-1216: HOSPITAL SAN JUAN DE LURIGANC HO	55,849,126	83,947,373	82,792,565	80,338,925	80,338,925	80,288,798	80,280,931	95.6
050-1217: HOSPITAL VITARTE	54,388,330	71,071,084	69,889,782	68,904,448	68,904,448	68,871,721	68,869,681	96.9

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, GARCIA CARBAJAL ERIKA MARLEN, LOPEZ PIMENTEL JUAN ALBERTO estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "ESTUDIO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DEL HOSPITAL HERMILIO VALDIZÁN – SANTA ANITA, 2020", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos 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 asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
GARCIA CARBAJAL ERIKA MARLEN <b>DNI:</b> 09845014 <b>ORCID</b> 0000-0003-0364-7152	Firmado digitalmente por: EGARCIAC99 el 24-12-2020 16:43:21
LOPEZ PIMENTEL JUAN ALBERTO <b>DNI:</b> 40456982 <b>ORCID</b> 0000-0003-2727-0775	Firmado digitalmente por: JLOPEZPI11 el 24-12-2020 17:11:24

Código documento Trilce: INV - 0331196