



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS  
SERVICIOS DE LA SALUD

**Gestión por competencias y empoderamiento de los trabajadores del área  
de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana,  
2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**

Valcárcel Illatinco, Nora Luz (ORCID: [0000-0003-2709-5452](https://orcid.org/0000-0003-2709-5452))

**ASESOR:**

Dr. Vértiz Osores, Jacinto Joaquín (ORCID: [0000-0003-2774-1207](https://orcid.org/0000-0003-2774-1207))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Políticas de los Servicios de Salud

Lima – Perú

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi hija Alexandra y a mi madre Lucia, quienes son mi soporte, mi inspiración, por darme fuerzas, por ser tolerantes y comprenden que esta etapa en mi vida es importante para mí desarrollo personal y profesional. A quien se fue sin darnos tiempo para despedirnos

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores de UCV - Posgrado por incomparable fuerza para ascender un escalón más de una de mis metas personales.

A mi asesor Dr. Jacinto J. Vertiz Osoreo que fue mucho más que un profesor, por ser un pilar de soporte ante las vicisitudes que se nos presentó durante el desarrollo de la tesis y nos devolvió la confianza y seguridad para seguir adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	01
II. MARCO TEÓRICO	09
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables, operacionalización	17
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	28
VI. CONCLUSIONES	35
VII. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1	Validadores de los instrumentos de toma de datos	19
Tabla 2	Resultado de la prueba Alfa de Cronbach para la confiabilidad de los instrumentos de toma de datos	19
Tabla 3	Rangos y niveles de las dimensiones de la variable X: Gestión por competencias	20
Tabla 4	Rangos y niveles de las dimensiones de la variable Y: Empoderamiento	20
Tabla 5	Gestión por competencias y sus dimensiones, según opinión de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana, 2021	23
Tabla 6	Empoderamiento y sus dimensiones en los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana, 2021	24
Tabla 7	Prueba de Rho de Spearman de la variable gestión por competencias y sus dimensiones con la variable empoderamiento.	27

## ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1	Tipo de investigación: correlacional	17
Figura 2	Flujograma del procedimiento de la investigación	21

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de relación entre la Gestión por competencias y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Se aplicó el enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo, diseño no experimental, correlacional de corte transversal. La muestra fue de 65 trabajadores. Según el análisis descriptivo el 46.2% de los trabajadores indico que la gestión por competencias está en el nivel regular, y los resultados inferenciales muestran que el coeficiente Rho spearman= 0,708 indica que se trata de una correlación positiva media, de lo que se puede inferir que existe relación entre Gestión por Competencias y Empoderamiento. de los trabajadores de una entidad pública, lo que implica que debe darse más énfasis en la comunicación asertiva, empatía, uso de adecuados criterios de selección de personal acorde perfil de puestos, mejora del autocontrol, fortaleciendo los conocimientos, habilidades y destrezas que mejore el nivel de la gestión por competencia y tenga repercusión en el nivel de empoderamiento de los trabajadores, para que puedan liderar en su equipo de trabajo, se mejore el cumplimiento de metas y como entidad pública brinde mejores servicios a la población.

**Palabras clave:** *Gestión por competencias, empoderamiento, área de inversiones, entidad pública de salud.*

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the level of relationship between Management by competencies and empowerment of workers in the investment area of a public health entity in metropolitan Lima 2021. The quantitative approach, basic type, descriptive level, design was applied. experimental, cross-sectional correlational. The sample was 65 workers. According to the descriptive analysis, 46.2% of the workers indicated that competency management is at the regular level, and the inferential results show that the coefficient Rho Spearman = 0.708 indicates that it is a medium positive correlation, from which it can be inferred that there is a relationship between Management by Competencies and Empowerment. of the workers of a public entity, which implies that more emphasis should be placed on assertive communication, empathy, use of adequate personnel selection criteria according to the job profile, improvement of self-control, strengthening the knowledge, skills and abilities that improve the level of management by competence and have repercussions on the level of empowerment of workers, so that they can lead their work team, the fulfillment of goals is improved and, as a public entity, it provides better services to the population.

**Keywords:** *Competency Management, empowerment, workers, investment area, public health entity.*

## I. INTRODUCCIÓN

Los cambios en la economía, la evolución de los sistemas productivos ha conllevado a la innovación de la forma de gestionar y administrar los recursos que son escasos, igualmente en el mercado laboral se busca personal que sea más competitivo y este a la vanguardia de los continuos cambios, de manera que sea capaz de identificar riesgos y tome decisiones en el momento oportuno para evitar que la empresa sea más competitiva trabajando con eficiencia y eficacia que indudablemente se traducirá en el incremento de beneficios tanto para la empresa como para su capital humano.

A nivel internacional el talento humano evolucionó, siendo para las empresas un activo porque genera valor, por sus capacidades y experticia son en un factor fundamental en el proceso productivo de la empresa traducido en ventajas competitivas y duraderas en el tiempo, se compromete e identifica con la empresa, por lo que desde una base teórica se parte de definiciones y los investigadores proponen modelos dejando de administrar, sino más bien basado en una nueva forma de gestionar el recurso humano, gestionar según las competencias, basado en una correcta planificación, organización dirección, control y selección del recurso basado en un perfil de puestos acorde al rol que asumirá en la empresa, y que no es difícil comprender por qué las organizaciones deben adaptarse a estos nuevos enfoques (Chiavenato, 2007, 2008).

La gestión por competencias permite identificar y las potencialidades del recurso humano, y alinearlas a los objetivos de la entidad, siendo el recurso humano un factor productivo en los procedimientos de evaluación y control del desempeño, procesos de selección y capacitación, y de generación de líneas de promoción y carrera (Ávila Martínez, 2018). La Gestión por Competencias se transforma en un medio de comunicación fluida entre el recurso humano y su centro de trabajo; de manera que su centro de trabajo interioriza las necesidades y anhelos de sus colaboradores para apoyarlos en su desarrollo personal que fortalecerá la personalidad de cada trabajador. Así, la aplicación de un modelo garantiza que el proceso de reclutamiento del personal, su entrenamiento y compensación sean

llevados a cabo con eficiencia y eficacia, que reducirá la continua rotación de personal y generación de un mayor valor agregado en el aporte de los empleados, siguiendo la objetivos de la organización, generándole posicionamiento de marca y reconocimiento de los productos y/o servicios (Lora Guzmán et al., 2020). Por ello, la forma de lograr un desempeño importante en una organización es mejorar la gestión del recurso humano en la organización para mejorar los talentos humanos y lograr la mejora organizacional. (Sierra Lizcano, 2021).

Asimismo, para mejorar los procedimientos en la gestión pública se implementó los sistemas de administración pública, promoviendo la eficiencia, transparencia y gestión por resultados que se refleje en el bienestar del ciudadano mediante normas (Gobierno del Perú, 2007), y la Ley N° 27658 “Marco de modernización de la gestión del Estado” (Gobierno del Perú, 2002) y sus modificatorias del decreto legislativo 1446 (Gobierno del Perú, 2018).

A nivel local, en entidades públicas y privadas buscan ser más competitivos, para optimizar la calidad de productos y/o servicios que brindan por lo que incorporan gestión por competencias porque a los resultados a nivel nacional han demostrado que este cambio genera ventajas competitivas frente a los competidores en el mercado por la mayor capacitación y habilidades que desarrolla su personal y que se desempeña mejor porque el perfil de puesto es coherente con sus capacidades, habilidades y destrezas, se siente motivado y hace suyos los objetivos y metas de la empresa (Arevalo Arevalo, 2018; Quispe Nina, 2020),

El empoderamiento se constituye en un factor importante en el desarrollo del talento humano y las empresas porque permite que el trabajador sea más eficiente, crítico y desarrolle habilidades basadas no solo en la tecnología sino también toma la iniciativa para buscar, aprender, gestionar y difundir los contenidos de la información por el canal y medio adecuado, está basado en un estudio de tecnología y comunicaciones proporciona información, (Jiménez et al., 2017) los contenidos en el formato adecuado y comunicarse y colaborar en la red.

A nivel nacional el empoderamiento se ha abordado a nivel de género referido a la innovación agraria en un estudio a cargo de Ministerio de desarrollo agrario (MDAR, 2020), resaltando la importancia que tiene el empoderamiento que asuman para desarrollar un proceso productivo y que genera una cadena de valor no solo para la mujer sino también para hombres. Mediante el programa Juntos se contribuyó al empoderamiento de la mujer, priorizando la participación de mujeres que tiene a su cargo la titularidad del hogar, para lo cual cada dos meses se les entregó bonos que solventen gastos de salud y educación (MIDIS, 2019)

A nivel local se realizó la investigación por la Universidad San Martín de Porres analizó el empoderamiento de la mujer y como se constituye en una fuente de dignificación social teniendo acceso a la educación, desempeña roles en la economía, en la sociedad y política, que permite que la mujer sea autónoma, alcance un estatus de vida, hecho que minimiza actos de violencia con la mujer o personas vulnerables de su familia (Romero Echevarría, 2020). Si en su centro de trabajo el recurso humano tiene un buen clima laboral, desarrolla funciones acordes a su perfil profesional, tiene la confianza de sus jefes, se siente seguro, se empodera plantea soluciones antes riesgos o conflictos en el proceso productivo o al brindar servicios según el giro del negocio. Por consiguiente, los profesionales de la salud deben responder a estas demandas especializándose y desarrollando habilidades que les permitan brindar servicios de calidad.

(Borda Valderrama, 2021) en su tesis titulada Gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral de la municipalidad distrital de Curahuasi, tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral, de enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo-relacional, trabajo con una muestra 60 trabajadores del área administrativa, el instrumento fue la encuesta. En sus resultados el 63.3% de trabajadores del área administrativa estiman que la gestión por competencias es eficiente, y en el nivel alto (46.7%) de la evaluación del desempeño laboral, para la variable desempeño laboral el 50% de los trabajadores del área administrativa, estiman su desempeño laboral como alto. Así mismo, los resultados demostraron

que se tiene una correlación positiva media, entre las variables gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral, demostrado a través de la prueba Rho de Spearman (Sig. p-valor=,000 y coeficiente positivo media de rho=0,715, en conclusión, la gestión por competencias tiene una relación media positiva con la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad y se acepta la hipótesis general.

(Quispe Nina, 2020), en su tesis titulada: Gestión por Competencias y Empoderamiento en el Personal de asistencial de un Centro Médico Privado San Juan de Miraflores – 2021, el objetivo general fue determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y Empoderamiento en el Personal asistencial. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, nivel correlacional, no experimental, de tipo básico, método hipotético deductivo, corte transversal, alcance descriptivo, trabajo con una muestra de 55 trabajadores, los resultados indican que el 49.09% de los encuestados estiman como nivel bajo de gestión por competencias, Igualmente, el 41,82% de los encuestados estiman como nivel bajo de Empoderamiento. En la conclusión final de la investigación se tiene que existe relación entre Gestión por Competencias y Empoderamiento en el Personal asistencia del establecimiento de salud privado el coeficiente de correlación es (rho= 0,917) que determina una correlación positiva muy fuerte (Hernandez Sampieri et al., 2014).

En ese sentido, la inadecuada Gestión por competencias en las entidades públicas y el débil empoderamiento de los trabajadores del área de proyectos de Inversión nivel de Lima Metropolitana no contribuye a la mejora del servicio, para dinamizar los procesos de inversiones según el INVIERTE.pe para fortalecer los establecimientos de salud con infraestructuras y equipamiento de acuerdo a las normas vigentes. Y eso se da porque se tiene una débil organización en las entidades del sector salud, que su vez ocasiona que las área de inversiones esten implementadas con personal temporal, por ende no se empodera y muy pocas veces se identifica con su organización.

Esto a su vez conlleva a tener un escaso nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de los trabajadores y repercute en el nivel de cumplimiento de metas de las entidades públicas, porque no se da importancia al fortalecimiento de las áreas de la Unidad Formuladora y Unidad Ejecutora de Inversiones según las normas y guías del INVIERTE.pe.

Para definir el Problema general se tuvo la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre la Gestión por competencias y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?, de igual modo para los problemas específicos se pretende conocer ¿Cuál es la relación entre competencias de logro y acción y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?, ¿Cuál es la relación entre competencias de ayuda y servicio y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?, ¿Cuál es la relación entre las competencias de influencia y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?, ¿Cuál es la relación entre competencias gerenciales y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?, ¿Cuál es la relación entre competencias cognitivas y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?, ¿Cuál es la relación entre competencias de eficacia de personal y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021?.

Por su parte respecto a los Objetivos, como objetivo general se buscó determinar el nivel de relación entre la Gestión por competencias y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021; y como objetivos específicos, delimitar el nivel de relación entre competencias de logro y acción y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021,

delimitar el nivel de relación entre competencias de ayuda y servicio y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, delimitar el nivel de relación entre las competencias de influencia y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, delimitar el nivel de relación entre competencias gerenciales y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, delimitar el nivel de relación entre competencias cognitivas y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, delimitar el nivel de relación entre competencias cognitivas y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021.

Se planteó como hipótesis general que existe relación significativa entre Gestión por competencias y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, y como hipótesis específicas se plantea que existe relación significativa entre competencias de logro y acción y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, existe relación significativa entre competencias de ayuda y servicio y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, existe relación significativa entre las competencias de influencia y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, existe relación significativa entre competencias gerenciales y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, existe relación significativa entre competencias cognitivas y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021, y existe relación significativa entre competencias cognitivas y el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021.

La importancia de la presente investigación radica en el conocimiento que se brindó a los gestores de salud respecto a las competencias de los trabajadores que cumplen este rol, tanto en la programación, formulación, ejecución y post Inversión; para garantizar la mejora continua en el ciclo de inversiones en salud y replantear el fortalecimiento de las áreas u oficinas de inversión. Dicha mejora permitirá a su vez mejorar el nivel de ejecución de las inversiones en salud.

Abordar este tema trae a colación muchos aspectos neurálgicos en el ciclo de un proyecto como es la Formulación y Ejecución, es decir que los actores involucrados tengan claro los conceptos y roles que cumplen cada uno, en que fases del proyecto debe y puede intervenir sugiriendo mejoras en un proyecto de inversión.

La investigación, permitió también conocer las estructuras de entidades públicas del Lima metropolitana adscritas al pliego MINSA, evaluar la importancia de la organización y como incide en el empoderamiento de cada profesional de estos equipos de trabajo es decir que tengan funciones asignadas para una buena gestión de inversiones.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes hubo muchos autores que analizaron la gestión por competencias concatenado a la evaluación del desempeño, gestión de recursos humanos, en su incidencia al desempeño laboral, así como modelo de gestión para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores; sin embargo, no se abordó el tema relacionando las variables gestión por competencias con empoderamiento.

Como antecedentes internacionales esta la investigación realizada por (Martinez Rivera, 2017) en su investigación de tesis propuesta de un modelo de gestión por competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal docente de la (FAREM – Estelí), Nicaragua 2017, tuvo como objetivo dar una propuesta para proponer la implementación de competencias para que el trabajador sea eficiente y por ende los docentes mejoren su desempeño. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional de corte transversal y se llegó a la conclusión que debe darse evaluaciones periódicas enfocadas en los objetivos y en las competencias, para hacerlos más eficientes tanto al personal docente como a la Institución Educativa como aporte de la investigación.

(Queiroz & Kanne, 2017) en su trabajo titulado: Gestión por competencias: desafíos para la implementación en el sector público, Sao Paulo-Brasil, tuvo como objetivo asemejar las características del sector público, y como influyentes en la implementación de un modelo de gestión por competencias. Fue investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, de alcance descriptivo mixto con un estudio de caso, su muestra fue no probabilística, debido a la accesibilidad de los investigadores 8 directivos y 28 funcionarios. En sus resultados demostró que para la ejecución de un modelo de gestión por competencias se debe romper paradigmas pre existentes, (patrones gerenciales, rasgos culturales y la historicidad de la administración pública). Por consiguiente, en los organismos públicos se deben tomar en cuenta estos elementos a la hora de elaborar se poner en práctica las políticas de gestión del recurso humano, como la cultura organizacional, las restricciones legales, la forma de admitirlo, entre otras.

Por su parte (Gómez, 2015), en su artículo titulado las competencias profesionales en México, define las competencias profesionales como atribuciones en función a tareas y funciones desarrolladas, para ello desarrolla las etapas de aprendizaje, etapas de desarrollo de las competencias profesionales, para su estudio trabaja con dos dimensiones, dimensión personal y dimensión organizacional, por consiguiente las competencias aluden directamente a las capacidades y habilidades que se desarrollan a través de su formación que le permitirá ser capaz y estar capacitado.

En estudios a nivel nacional (Mori, 2020), en su tesis: fortalecimiento de competencia y desempeño laboral del personal administrativo del CENFOTUR filial Chiclayo, Lambayeque plantea como objetivo: Fortalecer las competencias para el eficiente desempeño laboral, la investigación fue aplicada, explicativa no experimental, su muestra fue de 40 trabajadores, su instrumento fue la encuesta en sus conclusiones planteo: las organizaciones deben socializar su la visión, la misión así como sus valores de la organización, sus objetivos, políticas y estrategias de desarrollo a todos sus colaboradores. Para el estudio no considera en su organización estrategias de cómo mejorar la comunicación y el nivel compromiso que permitan mejora el trabajo en equipo y así como la estrategia de motivación para los empleados.

Rojas Martínez y Hernandez Palma, en estudios que realizaron definieron el sistema de salud como gestión sostenible del sistema de gestión integral, en el estudio utilizaron técnicas de investigación como entrevistas, analizando los resultados se evidenció que el impacto del medio ambiente, la táctica y sistema de gestión administrativa con el fin de fortalecer la institución Servicios médicos, sistemas de información geográfica y estrategias sostenibles, y señala que el desarrollo de la administración pública se basa en la unificación eficiente y efectiva del personal, aspectos físicos y económicos para optimizar su trabajo para mejorar la atención al paciente (Rojas Martínez et al., 2019), (Hernández-Palma et al., 2020).

Las competencias solo se pueden definir en la acción, no solo se reducen en sus capacidades, porque para ser competente se deben exponer todos los recursos,

porque el conocimiento no solo significa tenerlo, sino también poder utilizarlo, (Tejada Fernández & Navío Gámez, 2005); por otro, la corriente francesa (se base en el contenido de la obra, así como en su relación con la táctica global de las organizaciones. Algunos de los autores más representativos de España y Francia son (Boyatzis, 2002; Goleman, 1997; Prahalad & Hamel, 1997) considera las competencias como una combinación de conocimientos, habilidades, características personales y experiencia laboral. El autor más representativo de esta tendencia es Claude Lévy Leboyer.

Por otro lado, en Francia, las críticas a la enseñanza tradicional basadas en los conocimientos teóricos que debían despuntar para dar una opción a las actividades de educación continua y desarrollo personal, las propias instituciones educativas se han visto desafiadas; en los Países Bajos son similares a las titulaciones relacionadas con certificaciones, y hacerla más flexible con las opciones de transición en el sistema; En España, en el proceso de transformación del sistema, se está tomando en cuenta una mezcla del sistema británico de patrones de referencia para la formación inicial y el sistema francés que promueve la constitución de empresas, (Boyatzis, 2002; Goleman, 1997; Prahalad & Hamel, 1997)

En el estudio realizado por Eslava Lima, definió un objetivo común a través de la gestión sostenible de un sistema de gestión integral en el sistema de salud, la técnica de investigación fue la entrevista, y analiza el impacto del medio ambiente, la estrategia y sistema de gestión administrativa con el fin de fortalecer la institución Servicios médicos, sistemas de información geográfica y estrategias sostenibles, afirma que el desarrollo de la administración pública se basa en la integración eficiente y efectiva del capital humanos, aspecto físicos y económicos para lograr una mejor atención y mejora en la atención al paciente, (Eslava Arnao, 2019). Para lograr una competencia, las fuerzas culturales, familiares e históricas convergen de tal manera que un sujeto muestra una gran aptitud en su área, entre una serie de fuerzas (Gardner, 1995; Garner, 2019)

Respecto al sector salud de Colombia, se puede afirmar que este enfoque tiene como objetivo fomentar el crecimiento económica mediante la promoción de aspectos ecológicos, ecológicos y sociales para que las entidades que prestan el servicios de salud sean muy productivos y rentables; Al mismo tiempo, están comprometidos con fortalecer y promover el medio ambiente y la calidad de vida de su grupo objetivo y contribuir al desarrollo de un trabajo saludable y seguro para sus empleados, sugerido por García, Duran, Parra y García. Para lograr una gestión sostenible es necesario trabajar en planes de acción efectivos dirigidos a frenar el detrimento o el impacto negativo en el medio ambiente, promoviendo métodos limpios que aseguren la simbiosis de todos los sistemas y todos los impactos en el medio. Minimizar o controlar el medio ambiente. tiene un lugar (Rojas Martínez et al., 2019)

La Gestión Humana por Competencias en Colombia cuenta con una organización de primera línea que se enfoca en las habilidades y experiencia de los trabajadores para empoderarlos y el logro de metas y objetivos. (Rojas Moreno et al., 2018). También se ha implementado la gestión de proyectos de inversión pública bajo el Sistema Nacional Plurianual de Planificación de Inversiones (SNPMI) para agilizar los procedimientos de inversión pública, promover la gestión liderada por el capital humano con competencias,(Herrada Gutierrez, 2018).

En España, como en otros sectores, el sector de la salud se ha desarrollado cuantitativa y cualitativamente, por lo que deberá sufrir cambios profundos en los próximos años para hacer frente a los cambios en la propia estructura social, económica y social. Esto es tanto más cierto cuando la prestación de servicios implica la coexistencia de lo público-privado, (Wollmann & Alonso, 2011)

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que formuló el manual de planeamiento, seguimiento y evaluación de los resultados del desarrollo, promueve la cultura de la evaluación, la acumulación de conocimientos y tiene en cuenta los conocimientos adquiridos para la programación y las decisiones futuras. Ofertas de gestión basada en resultados una gama de Principios, enfoques y herramientas que pueden ayudarnos a alcanzar los objetivos,

evaluar el impacto que puede tener su intervención para que su apoyo se centre en respaldar las mejoras reales y duraderas que se están realizando en la vida de las personas, (PNUD, 2009)

Se tiene estudios que analizan individualmente el empoderamiento de las organizaciones, estructural y / o psicológico o el efecto que tiene la organización, pocos estudios han hecho el análisis entre las variables de empoderamiento psicológico (significado, autodeterminación, impacto y competencia) y variables organizacionales como la fluidez en el intercambio de información de (Matthews et al., 2003), siendo relevantes para la realización de estudios sobre la relación de estas variables y el impacto del capital humano en el desempeño empresarial. Por tanto, esta investigación tiene como objetivo determinar si el impacto del capital humano en el desempeño empresarial está determinado por la trascendencia, autodeterminación, competencia y fluidez de la información de las microempresas ubicadas en Celaya, Guanajuato, México.

### **Bases teóricas**

Con respecto al origen de las competencias profesionales, se tiene muchas investigaciones respecto al tema y cuyos aportes tiene diferentes visiones, en países europeos como el Reino Unido las competencias están asociada a la evaluación, se orienta al rendimiento en base a normas; en Alemania, se vinculan a concepciones profesionales a nivel global, poniéndose énfasis en el proceso de formación; en Francia surgen como crítica a la enseñanza, se pone en duda a las centros de enseñanza; en Holanda se hace similitud a las cualificaciones referentes a títulos y certificados, facilitando el crecimiento; en España, es una combinación del sistema británico (formación inicial basado en normas) y sistema francés que fomenta la formación en la empresa. El enfoque anglosajón las competencias se basan en el puesto de trabajo en base a la función de la empresa se tiene a R.E. Boyatzis, D. Goleman, G. Hamel y C.K. Prahalad como autores más representantes; y en el enfoque francés son una combinación de conocimientos, aptitudes, rasgos

personales y experiencias laborales, Claude Lévy-Leboyer es la autora más representativa (Gómez, 2015).

Gestión por competencias es la conducción estratégica del capital humano basado en tres pilares: Selección de personal, evaluación del desempeño y desarrollo (Alles, 2013); para Sergio Tobón, las competencias como enfoque centralizan en aspectos del nivel educativo y no es preciso tomar en cuenta todo el sistema educativo, y como modelo considera todo implican todos los argumentos presentes en el proceso formativo de los trabajadores (aspecto personal, social, económico e institucional (Jaik Dipp & Barraza Macías, 2011), las competencias son también comportamientos que poseen las personas unas más que otras que para adoptar aptitudes, rasgos de personalidad, conocimiento adquiridos y/o cualidades para afrontar situaciones en su organización (Lévy-Leboyer, 2000).

Competencia es una característica implícita en el recurso humano y está vinculada con el nivel de efectividad y/o el nivel de efectos positivos que tenga en la organización o en una circunstancia, (Spencer & Spencer, 1991) y se clasifican en: Competencias de logro y acción, que están orientadas al logro, calidad, precisión, iniciativa y búsqueda de información; competencias de ayuda y servicio basada en el comprensión interpersonal y orientado al cliente; competencias de influencia que busca el dominio e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional: competencias cognoscitivas, referido al razonamiento analítico y conceptual, experticia a nivel técnico, profesional o de gestión; competencias de eficacia personal, referido al control de sí mismo, autoconfianza, resiliencia y permisibilidad (Alles, 2006). El esquema integral de una organización se relaciona con todos los procesos, por ello un esquema de afecta y modifica todos los procesos y está alineado a la planificación Spencer y Spencer, Leboyer y Martha Alles (2020), cuyo aporte es un modelo ajustado a América Latina.

Las competencias están vinculadas a las capacidades del trabajador y una buena comunicación entre empleador y trabajador generan experiencias exitosas con una visión en común (Chiavenato, 2007), de igual modo el enfoque de Gestión por Competencias debe abocarse en las competencias del saber, saber hacer y ser

como lo plantean (Lora Guzmán et al., 2020), su aplicación en la administración del recurso humano reduce rotación del personal, genera valor agregado para consecución de la misión y visión organizacional.

Existen varios modelos para medir el empoderamiento que sugieren diferentes variables que deberían incluir el empoderamiento a nivel de la organización y el empoderamiento psicológico. Tomando en consideración principalmente el modelo cognitivo propuesto por (Spreitzer, 1995) que modifica la percepción del capital humano, posteriormente se desarrolló la investigación relacional y psicológica para el desarrollo del empoderamiento de la organización. Investigación basada en los modelos propuestos por (Thomas & Velthouse, 1990) y por (Conger et al., 1997), las cuatro dimensiones consideradas: significado, competencia, autodeterminación autonomía y control de los procedimientos, metodología que fue continuada y adecuada en los trabajos de (Spreitzer et al., 1997); (Wilkinson, 1998); (Menon, 2002); (Peterson & Zimmerman, 2004); (Ríos Manrique & Téllez Ramírez, 2010).

El empoderamiento se da cuando se percibe un vínculo estrecho entre el trabajador y su organización basado en sus propios valores, habilidades y conocimientos esta situación afecta a la organización (Matthews et al., 2003; Spreitzer et al., 1997). También se conceptualiza como la capacidad del trabajador para cumplir con su perfil de competencias profesionales dentro de la entidad; teniendo elementos significativos (cuanta importancia le doy al trabajo que realizo), competencia (confianza en mis capacidades y habilidades), autodeterminación (tengo autonomía, tengo oportunidad de tomar decisiones en el trabajo), impacto (tener control e influencia para tomar decisiones en su puesto de trabajo) y seguridad (tengo confianza en las personas con las que trabajo), (Spreitzer, 1995) (Ríos-Manríquez et al., 2019). Por consiguiente el empoderamiento eleva el nivel y la capacidad del personal y en los equipos de trabajo influye en la toma de decisiones que inciden en los resultados de la empresa en todas las áreas donde se otorgue empoderamiento al personal administrativo (Banco Mundial, 2008).

### **III. MÉTODOLÓGÍA**

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

La investigación fue de tipo básico, porque en base a la teoría se pretende generar conocimiento respecto a un determinado fenómeno es decir la gestión por competencias y empoderamiento del personal del área de inversiones de una unidad ejecutora del pliego MINSA, (Hernandez Sampieri et al., 2014), de manera que nos permita precisar las dimensiones y relaciones existentes entre dos variables en la gestión por competencias y empoderamiento del personal de la organización de las UF y UEI de una unidad ejecutora del pliego MINSA. La investigación fue desarrollada en base al método científico hipotético-deductivo, siendo sistematizados, de forma lógica, se procedió a obtener datos que ayude a interpretar el fenómeno estudiado (gestión por competencias y su relación con el empoderamiento en el personal), para que en base a los resultados dar aportes para la mejora del problema planteado, (Hernandez Sampieri et al., 2014)

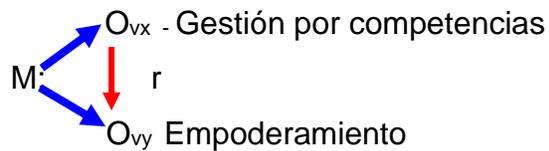
Las variables son de naturaleza cualitativa Variable X Gestión por competencias (independiente) y Variable Y empoderamiento (dependiente), cuya medición se realizará con encuestas a trabadores el área de inversiones. Se empleó el enfoque cuantitativo porque a pesar de ser las variables de naturaleza cualitativo para la investigación se necesita medir dichas variables a través de sus dimensiones. El diseño de la investigación empleado fue no experimental, porque no se manipuló las variables de forma deliberada, y se basa en la observación de hechos que se dieron en un momento determinado con la intención de analizarlos, (Hernandez Sampieri et al., 2014) pp. 184.

El nivel empleado es descriptivo correlacional donde se busca recabar información de las variables analizadas mediante el punto de vista, del personal que forma parte de la muestra mediante las encuestas de carácter cuantitativo, para profundizar el tema abordado, en base a particularidades y aspectos que los describen

mejor. En la figura 1 se muestra el esquema general para un alcance correlacional, cuyos datos han sido adquiridos en un momento específico.

### Figura 1

*Tipo de investigación: correlacional.*



### 3.2 Variables y operacionalización

Las variables, son aspectos de la problemática en una investigación que denotan propiedades, cualidades y peculiaridades observables a través de las unidades de análisis (individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales). Tienen la propiedad de ser susceptibles a ser medidas y ser observadas, (Hernandez Sampieri et al., 2014) pp. 137 ver Anexo 1 y 2

### **3.3 Población (Criterios de selección)**

La población estuvo compuesta por los trabajadores del área administrativa de una entidad pública descentralizada, también denominada (unidad Ejecutora) de Lima Metropolitana que tiene a su cargo la ejecución de proyectos de inversión de salud que aproximadamente es de 130 trabajadores. Sin embargo, para el e a las áreas que no tienen participan en los procesos para la ejecución de proyectos de inversión.

Para el estudio la muestra está compuesta por las unidades de análisis que cumplen los criterios de inclusión requeridos para el estudio, siendo un total de 65 trabajadores. está compuesta por las áreas de Abastecimientos (10), Almacén (5), Contabilidad (6), Tesorería (6), Presupuesto (3), Unidad formuladora (10) y Unidad Ejecutora de inversiones (15), servicios de la Salud y prestaciones (5), intervenciones estratégicas (5),

La elección dependió de las características de las unidades de análisis para tener consistencia la información recogida para la investigación (Hernandez Sampieri et al., 2014, pp. 207)

La unidad de análisis es parte de la población o elementos que nos brindó información mediante las encuestas.

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

#### **Técnicas:**

La recolectar los datos se dio a través de la encuesta, mediante la cual es posible recopilar información cualitativa y/o cuantitativa, por ser una herramienta que nos permite conocer características de un grupo poblacional de manera anónima y de acorde al tipo de investigación que aplique las variables serán cualitativas y/o cuantitativas a través de sus dimensiones. Tiene la ventaja que puede aplicarse vía virtual, siendo un ahorro de tiempo y dinero y como desventaja

que podría inducirnos a un sesgo en la información porque el encuestado puede interpretar las preguntas de acuerdo a como lo perciba, motivo por el cual es de vital importancia que las preguntas sean claras y precisas.

## **Instrumentos**

En el cuestionario se incluyó alternativas cerradas para recopilar datos objetivos sobre sus puntos de vista y opiniones relacionados con las variables analizadas en el estudio. Los cuestionarios plantearon amplia variedad de alternativas basadas en la escala de Likert, la modalidad de entrega el cuestionario o encuesta a cada unidad de análisis fue de manera vía virtual con un link de acceso enviado por WhatsApp. Cuyos alcances y detalle se pueden ver en el anexo 3

**Tabla 1**

*Validadores de los instrumentos de toma de datos.*

Apellidos y nombres	Grado académico	Juicio
Zarzoza Espino Fernando Marcos	Maestro en gestión pública	Aplicable
Rentería Navarro Vicente	Maestro en administración y gestión estratégica	Aplicable
Molfino Jara Raquel Jazmín	Doctora en salud pública	Aplicable

Detalle: Anexo 3.2 formatos de validación de instrumento

**Tabla 2**

*Resultado de la prueba Alfa de Cronbach para la confiabilidad de los instrumentos de toma de datos.*

Detalle	Instrumento (1)	Instrumento (2)
Alfa de Cronbach	0.967	0.934
N de elementos	30	20

Se hizo la baremación para el primer instrumento que tiene 30 en total 30 ítems, y del segundo instrumento de 20 ítems, siendo la escala de uno al cinco, se consideró 3 niveles, para lo cual se definió el rango o amplitud para construir finalmente los intervalos de los niveles para cada instrumento

**Tabla 3**

*Rangos y niveles de las dimensiones de la variable X: Gestión por competencias*

Niveles	Escala	Dimensiones
Deficiente	30- 70	D1. Logro y Acción. D2. Competencias de ayuda y Servicio.
Regular	71 - 110	D3. Competencia de influencia D4. Competencias gerenciales
Eficiente	111 - 150	D5. Competencias cognitivas D6. Competencias de eficacia de personal

**Tabla 4**

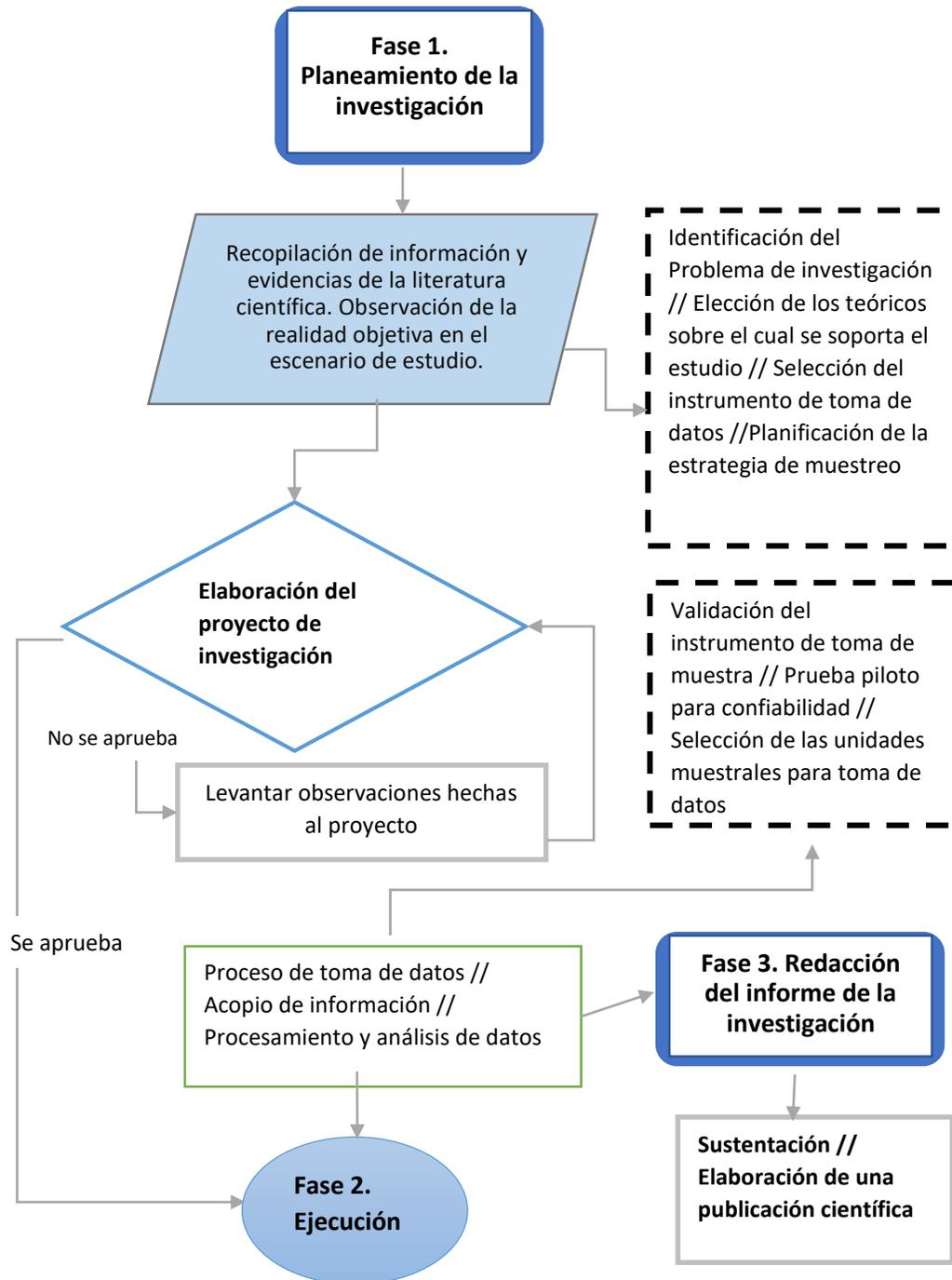
*Rangos y niveles de las dimensiones de la variable Y: Empoderamiento*

Niveles	Escala	Dimensiones
Bajo	20- 47	D1. Significado. D2. Competencia.
Medio	48 - 72	D3. Autodeterminación D4. Impacto
Alto	73 - 100	D5. Seguridad

### 3.5. Procedimientos.

Figura 2.

*Flujograma del procedimiento de la investigación.*



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

Método que se empleó para la investigación es deductivo es decir hipótesis como refrendo del resultado Hipotético. (Método hipotético – deductivo). Los resultados se tabularon mediante tablas y gráficos en el programa MS Excel® y posteriormente se analizó los datos con el paquete estadístico IBM SPSS®, para el análisis de confiabilidad se empleará la prueba de Alfa de Cronbach.

Mediante la estadística inferencial se hizo proyección de resultados para el contraste de hipótesis desde la muestra hacia la población. Para ello usa pruebas estadísticas No paramétricas con Correlación causal ordinal: asumiendo que hay una variable dependiente ( $V_y$ ) y otra independiente ( $V_x$ ), para determinar el nivel de correlación de las variables, así se relacionó a empoderamiento con las 6 dimensiones de la variable gestión por competencias, para lo cual se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS®, y la estadística inferencial para el cálculo del coeficiente de correlación y los niveles de significación, para la aceptación o rechazo de las hipótesis.

### **3.7. Aspectos éticos**

Se respetó la autoría de los investigadores / teóricos empleados como fundamento de esta tesis. Para ello se dispone de la relación de autores en el capítulo de referencias. Se tuvo en cuenta la consulta previa a los encuestados mediante el consentimiento informado, el mismo que se pidió llenar y firmar antes de la resolución del instrumento de toma de dato. No se manipularon los datos obtenidos en la fase de aplicación de los instrumentos. Teniéndose la evidencia en la base de datos del anexo 3 y los registros originales.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

**Tabla 5**

*Gestión por competencias y sus dimensiones, según opinión de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana, 2021.*

Variable / Dimensiones	Deficiente		Regular		Eficiente	
	n	%	n	%	n	%
<b>V1: Gestión por competencias</b>	13	20.0	30	46.2	22	33.8
D1: Logros y acción	14	21.5	35	53.8	16	24.6
D2: Ayuda y servicio	15	23.1	33	50.8	17	26.2
D3: Influencia	15	23.1	23	35.4	27	41.5
D4: Gerenciales	12	18.5	30	46.2	23	35.4
D5: Cognitivas	12	18.5	29	44.6	24	36.9
D6: Eficacia	14	21.5	31	47.7	20	30.8

#### Interpretación:

Según las respuestas de los encuestados para medir el nivel de la variable gestión por competencias de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana en base a los resultados se percibe que la gestión por competencias 2021 está en el nivel regular con un 46.2%, similarmente son los resultados en sus dimensiones de logro y acción (53.8%), ayuda y servicio(50.8%), gerenciales(46.2%), cognitivas(44.6%) y eficacia(47.7%), sin embargo en la dimensión de influencia el 41.5% de los encuestados perciben que están en el nivel eficiente. Por otro lado, para un tercio de los trabajadores la gestión por competencias (33.8%) está en el nivel eficiente, al igual que en sus dimensiones gerenciales (35.4%), Cognitivas (36.9%), y eficacia (30.8%).

**Tabla 6**

*Empoderamiento y sus dimensiones en los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana, 2021.*

Variable / Dimensiones	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
<b>V2: Empoderamiento</b>	14	21.5	29	44.6	22	33.8
D1: Significativo	12	18.5	41	63.1	12	18.5
D2: Competencias	14	21.5	31	47.7	20	30.8
D3: Autodeterminación	17	26.2	36	55.4	12	18.5
D4: Impacto	9	13.8	42	64.6	14	21.5
D5: Seguridad	13	20.0	39	60.0	13	20.0

#### Interpretación:

Según las respuestas de los encuestados para medir el nivel de la variable empoderamiento según el punto de vista de los encuestados está en el nivel medio para la variable con un 44.6%, al igual que para sus dimensiones de significativo (63.1%), competencias (47.7%), autodeterminación (55.4%), impacto (64.6%) y seguridad (60.0%) y en un nivel alto de 33.8%. asimismo, un tercio de los trabajadores encuestados manifiesta que el nivel de empoderamiento (33.8%) está en el nivel alto, al igual que para su dimensión de competencias (30.8%).

Estos resultados permiten inferir que un tercio de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, consideran que el nivel de gestión por competencias y empoderamiento como Eficiente.

## 4.2 Resultados inferenciales

Para el análisis inferencial y prueba de hipótesis se utilizó la prueba Rho de Spearman, que es un coeficiente calcula la asociación entre dos cantidades, es decir mide la correlación entre las variables y sus dimensiones (Walpole et al., 2012), se consideró un error de significancia de 0.05 y un sig (p\_valor) = < 0.05 para aceptar las hipótesis

### Prueba de Hipótesis estadístico general y Especificas

La prueba de hipótesis general se analizó mediante de los valores calculados en la tabla 7 como el Sig. (p\_valor=,000) y el coeficiente (rho=0,708), siendo la primera cifra inferior (menor) al error estadístico ( $\alpha=0,05$ ); es decir, Sig. (p-valor) <  $\alpha$ , y la segunda cifra indica que es una correlación positiva media (Hernandez Sampieri et al., 2014), igualmente si la sig. (p-valor= 0,000) que es menor a 0,05 indica que se debe aceptar la hipótesis alterna, por lo que se puede inferir que existe relación entre Gestión por competencias y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana, 2021.

Respecto a las Hipótesis específicas: para la contrastación de la Hipótesis específica 1 en la relación entre competencias de logro y acción y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.652, que denota una correlación positiva media (Hernandez Sampieri et al., 2014), de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de logro y acción con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. La prueba de Hipótesis específica 2 en el nivel de relación entre la dimensión de competencias de logro y acción y la variable empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.607, que denota una correlación

positiva media, de igual modo si la  $\text{sig}=0.000$  que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un alto nivel de relación entre las competencias de ayuda y servicio con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Para la prueba de Hipótesis específica 3 verificando el nivel de la relación entre competencias de influencia y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.681, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la  $\text{sig}=0.000$  que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de influencia con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Para la prueba de Hipótesis específica 4 verificando el nivel de la relación entre competencias de gerenciales y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.670, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la  $\text{sig}=0.000$  que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de gerenciales con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Para la prueba de Hipótesis específica 5 verificando el nivel de la relación entre competencias cognitivas y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.711, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la  $\text{sig}=0.000$  que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de influencia con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. En el caso de la prueba de Hipótesis específica 6 verificando el nivel de la relación entre competencias de eficacia de personal y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.709, que denota una correlación positiva media, de igual

modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de eficacia de personal con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021.

**Tabla 7**

*Prueba de Rho de Spearman de la variable gestión por competencias y sus dimensiones con la variable empoderamiento*

	Coeficiente de correlación	V2_ Empoderamiento	
Rho de Spearman	V1_Gestion por Competencias	0,708**	
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
	D1_Logro y Acción	0,652**	
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
	D2_Ayuda y servicio	0,607**	
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
	D3_Influencia	0,681**	
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
	D4_Gerenciales	0,670**	
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
	D5_Cognitivas	0,711**	
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65
D6_Eficacia de personal	0,709**		
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	65	

## V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos y presentados en el análisis inferencial permitieron ratificar la relevancia de la investigación donde se analizó el nivel de relación entre las variables del estudio: gestión por competencias y sus dimensiones competencia de logro y acción, competencia de ayuda y servicio, competencia de influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia; y la variable empoderamiento desde el punto de vista de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana, 2021.

Para el objetivo general, según el análisis descriptivo el 46.2% de los trabajadores indico que la gestión por competencias está en el nivel regular, y los resultados inferenciales nos permiten inferir que el valor de  $\rho = 0,708$  indica que se trata de una correlación positiva media, igualmente si la  $\text{sig.} = 0,000$  que es menor a 0,05 indica que se debe aceptar la hipótesis alterna; por tanto, se afirma que: Existe relación entre Gestión por Competencias y Empoderamiento en de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana – 2021. A diferencia del estudio Gestión por competencias y empoderamiento en el personal de salud de un centro médico privado San Juan de Miraflores - 2021 realizado por (Quispe Nina, 2020)–concluyó que existe una correlación positiva fuerte como se evidencia con los resultados inferenciales muestran que el valor de  $\rho = 0,917$ , igualmente si la  $\text{sig.} = 0,000$  que es menor a 0,05 indica que se debe aceptar la hipótesis alterna.

Este hallazgo es similar a los resultados obtenidos por (Paitan Sedano, 2020), cuyo resultado para “ $p = 0.000$  para una correlación positiva media de ( $\rho = 0.534$ ) por lo que se demostró que según a percepción de los trabajadores de enfermería del Hospital San Juan de Lurigancho-2019, existe relación entre las variables de gestión institucional y empoderamiento. En la investigación de (Borda Valderrama, 2021), mediante la cual analiza la relación de la “Gestión por competencias se relaciona significativamente con evaluación del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Curahuasi – 2021” los valores calculados

como el Sig. ( $p\_valor=,000$ ) y el coeficiente ( $\rho=0,715$ ), siendo la primera cifra inferior (menor) al error estadístico ( $\alpha=0,05$ ); es decir, Sig. ( $p\_valor$ )  $< \alpha$ , y la segunda cifra indicando una correlación positiva media de las variables gestión por competencias y evaluación de desempeño. Estos resultados asociados a la teoría que las 2 variables de gestión por competencias y empoderamiento son congruentes porque están relacionadas de manera positiva (Mendoza & Pernía, 2018)(Xiang et al., 2020) manifiesta que los subsistemas están relacionados entre sí, es decir si la variable empoderamiento es sensible a un incremento o decremento de la variable gestión por competencia porque la relación entre las variables es positiva media, para este estudio el concepto de competencia se define como el conjunto de procedimientos realizados por una entidad para el logro de sus metas y mejorar los servicios de salud y por ende la infraestructura y equipamiento de los Establecimientos de salud, (Spencer & Spencer, 1991) (Alles, 2006), para el caso de la variable empoderamiento se define como la capacidad que tiene el trabajador para el cumplimiento de sus funciones profesionales dentro de la entidad; sus dimensiones son significativos (cuanta importancia le doy al trabajo que realizo), competencia (confianza en mis capacidades y habilidades), autodeterminación (tengo autonomía, tengo oportunidad de tomar decisiones en el trabajo), impacto (tener control e influencia en la toma de decisiones de la organización) y seguridad (tengo confianza en las personas con las que trabajo), (Ríos Manrique & Téllez Ramírez, 2010; Spreitzer, 1995). (Blanchard, 1996) corrobora que la clave para fomentar el empoderamiento del personal en las organizaciones es compartir información para que su accionar sea responsable, crear autonomía con la implementación de una estructura y procedimientos, e implementar equipos autodirigidos porque la autonomía incrementara su rendimiento porque se habrá desterrado la jerarquía. Es también compatible a la teoría constructivista descrito por (Reay et al., 2020), a más conocimiento, más empoderamiento, como parte de un examen de la relación entre el grupo y el entorno, y entre la formación y el empleo. Para determinar y describir sus habilidades, se hizo reseña a sus oportunidades y metas de trabajo, así como al ambiente social y profesional relacionado con ellas. La adopción del trabajo por competencias no es solo la

función del mercado, sino también de las organizaciones y es la única forma de que sea valorada las competencias de los trabajadores, sus metas y posibilidades.

Para el Objetivo específico 1 los resultados permitieron establecer la relación entre la dimensión de competencias de logro y acción y la variable de empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.652, que denota una correlación positiva media (Hernandez Sampieri et al., 2014), de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de logro y acción con el empoderamiento. Según los resultados descriptivos el 53.8% de trabajadores indica que la dimensión de competencias de logro y acción está en el nivel regular. En el estudio de (Borda Valderrama, 2021), el nivel de relación de la dimensión de logro-acción según los resultados que obtuvo en su investigación los valores calculados del sig (p\_valor=0,000) y el coeficiente (rho=0,788), por lo que concluye que existe una correlación positiva considerable (Hernandez Sampieri et al., 2014), por lo que el nivel de relación de la dimensión competencias de logro-acción y la variable empoderamiento es positiva y considerable. Por otro lado, según los resultados analíticos más de la mitad (53%) de los trabajadores indican que el nivel de competencias de esta dimensión está en el nivel eficiente. (Alles, 2006, 2010; Spencer & Spencer, 1991) las competencias de logro de acción, no solo están orientadas al logro sino también al orden, calidad, precisión, iniciativa y búsqueda de información para que el trabajador pueda mejorar su trabajo. Estos resultados son compatibles con la teoría de (Moreno Iglesias et al., 2019) quien define a la gestión por competencias de conocimiento la información que se obtiene para que el personal de salud lo utilice, comprenda y domine de manera determinada y consistente para obtener y sostener su desempeño de manera efectiva, lo cual es muy especial; asimismo, indicaron que esta es la capacidad de resolver de manera efectiva ciertos problemas. Con estos resultados podemos inferir que las entidades públicas deben poner énfasis en la valoración del trabajo de los trabajadores que se desarrolle con eficiencia y eficacia, delegando funciones y permitiendo que los

trabajadores tomen la iniciativa y participen en la toma de decisiones para adoptar mejoras o cambios en los procedimientos productivos o en los servicios que prestan.

Para el Objetivo específico 2 los resultados permitieron establecer la relación entre la dimensión de competencias de ayuda servicio y la variable de empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.607, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un alto nivel de relación entre las competencias de ayuda y servicio con el empoderamiento de los trabajadores. Asimismo, según los resultados analíticos más de la mitad (50.8%) de los trabajadores indican que el nivel de competencias de ayuda y servicio está en el nivel eficiente. Similarmente, en el estudio de (Borda Valderrama, 2021), el nivel de relación de la dimensión de ayuda-servicio según los resultados que obtuvo en su investigación los valores calculados del sig (p\_valor=0,000) y el coeficiente (rho=0,767), por lo que concluye que existe una correlación positiva considerable, en sus resultados descriptivos los trabajadores indican que el 45% están en el nivel regular en la dimensión de ayuda y servicio. Contrastado con la teoría (Alles, 2006, 2010; Spencer & Spencer, 1991) las competencias de ayuda y servicio están basadas en el entendimiento interpersonal, cual es la percepción del trabajador, así como en la orientación al cliente, es decir según el entendimiento del trabajador parametrar su accionar en el atención y/o orientación al cliente objetivo (pacientes, compradores, comensales, entre otros). Por ello es importante que en la entidades públicas en general desarrollen la cultura de la comunicación asertiva y empática en los trabajadores, entro otras buenas practicas que debía instituirse en la institución para afianzar las habilidades blandas de su personal.

Para el objetivo específico 3 verificando el nivel de la relación entre competencias de influencia y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.681, que denota una correlación positiva

media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de influencia con el empoderamiento. Respecto a los resultados descriptivos el 41.5% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de influencia y la variable de empoderamiento está en el nivel eficiente. En cambio, en el estudio de (Borda Valderrama, 2021), los resultados son diferentes ya que el nivel de relación de la dimensión de influencia según los resultados que obtuvo en su investigación los valores calculados del sig (p\_valor=0,000) y el coeficiente (rho=0,598), por lo que concluye que existe una correlación positiva media (Bernal Torres, 2006), y en sus resultados descriptivos los trabajadores indican que el 58% están en el nivel eficiente en la dimensión de ayuda y servicio. Contrastado con la teoría (Alles, 2006, 2010; Spencer & Spencer, 1991) las competencias de influencia están basadas en el impacto y la influencia que tienen los trabajadores en su desempeño laboral, así como la construcción de relaciones interpersonales y grupales, que finalmente permitirá formar una conciencia organizacional desde el punto de vista del trabajador; esta conciencia se transforma según el nivel de convivencia de los trabajadores, pero visto como seres humanos. Cabe mencionar que según los resultados descriptivos de los estudios comparados coinciden en que el nivel de relación entre las competencias de influencia y empoderamiento está en el nivel eficiente. Si bien es cierto que según la percepción de los trabajadores para la dimensión de competencias de influencia esta en el nivel de eficiente con 41.5%, los resultado de correlación nos indica que aún hace falta que los trabajadores antiguos o más calificados sean el referente para los trabajadores que recién se incorporan a la institución, que compartan sus experiencias y fortalezcan el trabajo en equipo, estas buenas prácticas de trabajo fortalecerá a la organización y a los trabajadores los cohesionara más día a día haciéndolos más competitivos en función a los nuevos conocimientos y destrezas adquiridas en el trabajo

Para el objetivo específico 4 verificando el nivel de la relación entre competencias de gerenciales y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el

coeficiente del valor de rho es igual a 0.670, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de gerenciales con el empoderamiento. Según los resultados descriptivos el 46.2% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de competencias gerenciales y la variable de empoderamiento está en el nivel regular. En cambio, en el estudio de (Borda Valderrama, 2021), los resultados son diferentes ya que el nivel de relación de la dimensión de competencias gerenciales según los resultados que obtuvo en su investigación los valores calculados del sig (p\_valor=0,000) y el coeficiente (rho=0,750), por lo que concluye que existe una correlación positiva media (Bernal Torres, 2006), y en sus resultados descriptivos los trabajadores indican que el 63% están en el nivel eficiente en la dimensión de competencias gerenciales. Para (Hellriegel & Slocum, 2011) con el desarrollo de las competencias gerenciales el trabajador está apto para desempeñarse en su puesto de trabajo ya que posee conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, es decir le ayudaran a destacar y competencias para la autoadministración y comunicación, similarmente para (Alles, 2006; Spencer & Spencer, 1991) las competencias gerenciales están basadas en el desarrollo de las personas, dirección, trabajo en equipo y en cooperación, y liderazgo. Según los resultados descriptivos de los estudios no coinciden ya que para los resultados de esta investigación se percibe que el nivel de relación entre las competencias gerenciales y empoderamiento está en el nivel regular en cambio para (Borda Valderrama, 2021), está en el nivel eficiente; en cambio en los resultados inferenciales coinciden en aseverar que existe una correlación positiva media. En ese sentido, las entidades públicas deben dar mayor importancia al fortalecimiento de capacidades y liderazgo de los trabajadores, porque según los resultados obtenidos en el estudio el nivel de relación entre las variables según la percepción de los trabajadores el 46.2% respondió que está en el nivel regular

Para el objetivo específico 5 verificando el nivel de la relación entre competencias cognitivas y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el

coeficiente del valor de rho es igual a 0.711, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias cognitivas con el empoderamiento. Mediante los resultados descriptivos el 44.6% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de competencias cognitivas y la variable de empoderamiento está en el nivel regular. En cambio, en el estudio de (Borda Valderrama, 2021), los resultados son diferentes ya que el nivel de relación de la dimensión de competencias cognitivas según los resultados que obtuvo en su investigación los valores calculados del sig (p\_valor=0,000) y el coeficiente (rho=0,632), por lo que concluye que existe una correlación positiva media, y en sus resultados descriptivos los trabajadores indican que el 68% están en el nivel eficiente en la dimensión de competencias cognitivas. Para (Hellriegel & Slocum, 2011) con el desarrollo de las competencias gerenciales el trabajador está apto para desempeñarse en su puesto de trabajo ya que posee conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, es decir le ayudaran a destacar y competencias para la autoadministración y comunicación, del mismo modo para (Alles, 2006; Spencer & Spencer, 1991), las competencias cognitivas está referido al pensamiento analítico, al razonamiento conceptual y a la experiencia según el nivel de conocimiento de los trabajadores. Según los resultados descriptivos de los estudios no coinciden ya que para los resultados del esta investigación se percibe que el nivel de relación entre las competencias cognitivas y empoderamiento está en el nivel regular en cambio para (Borda Valderrama, 2021), está en el nivel eficiente; en cambio en los resultados inferenciales coinciden en aseverar que existe una correlación positiva media. Por lo que es de vital importancia aprobar y financiar planes de desarrollo de capacidades del personal del sector público para fortalecer el conocimiento de los trabajadores en función a su perfil de puestos, para que en base a su experiencia y el fortalecimiento de sus capacidades puedan realizar las funciones asignadas con mayor destreza y mejor productividad, y por ente ira en beneficio propio de la entidad pública.

Para el objetivo específico 6 verificando el nivel de la relación entre competencias de eficacia de personal y empoderamiento de los trabajadores del

área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.709, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir p-valor es menor a dicho valor, es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de eficacia de personal con el empoderamiento. Según los resultados descriptivos el 47.7% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de competencias de eficacia y la variable de empoderamiento está en el nivel regular. En cambio, en el estudio de (Borda Valderrama, 2021), los resultados son diferentes ya que el nivel de relación de la dimensión de competencias de eficacia según los resultados que obtuvo en su investigación los valores calculados del sig ( $p\_valor=0,000$ ) y el coeficiente ( $rho=0,508$ ), por lo que concluye que existe una correlación positiva media (Hernandez Sampieri et al., 2014), y en sus resultados descriptivos los trabajadores indican que el 43% están en el nivel regular en la dimensión de competencias de eficacia. Para (Hellriegel & Slocum, 2011; Lora Guzmán et al., 2020), con el desarrollo de las competencias de eficacia el trabajador se enfoca al logro de los objetivos, con criterios de selección para una mejor gestión y logro de objetivo, similarmente para (Alles, 2006; Spencer & Spencer, 1991) las competencias de eficacia se refieren al autocontrol, confianza en sí mismo, asumir comportamientos adecuados ante los fracasos y sobre todo flexibilidad para mejorar la gestión y logro de los objetivos de la organización. Según los resultados descriptivos de los estudios coinciden los resultados que indican que el nivel de relación entre las competencias de eficacia está en el nivel regular; en cambio en los resultados inferenciales coinciden en aseverar que existe una correlación positiva media. Para el caso de la dimensión de competencias de eficacia personal, según los resultados según la percepción de los trabajadores 47.7% percibe que está en el nivel regular por lo que hace falta que se diseñe el perfil de puestos y en base a ello se asigne funciones a los trabajadores para garantizar el cumplimiento de metas según lo programado y las acciones cumplidas se concreten con el máximo grado de eficacia.

## VI. CONCLUSIONES

**Primero:** Para el objetivo general, los resultados inferenciales nos permiten inferir que el valor de  $\rho = 0,708$  indica que se trata de una correlación positiva media, igualmente si la  $\text{sig.} = 0,000$  que es menor a  $0,05$  indica que se debe aceptar la hipótesis alterna; por tanto, se afirma que: Existe relación entre Gestión por Competencias y Empoderamiento en de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana – 2021. Según el análisis descriptivo el 46.2% de los trabajadores indicó que la gestión por competencias está en el nivel regular,

**Segundo:** Para el Objetivo específico 1 los resultados permitieron establecer la relación entre la dimensión de competencias de logro y acción y la variable de empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de  $\rho$  es igual a  $0.652$ , que denota una correlación positiva media (Hernandez Sampieri et al., 2014), de igual modo si la  $\text{sig.} = 0.000$  que es menor a la error estadístico de  $(0.05)$ , es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de logro y acción con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Según los resultados descriptivos el 53.8% de trabajadores indicaron que la dimensión de competencias de logro y acción está en el nivel regular.

**Tercero:** Para el Objetivo específico 2 los resultados permitieron establecer la relación entre la dimensión de competencias de ayuda servicio y la variable de empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de  $\rho$  es igual a  $0.607$ , que denota una correlación positiva media, de igual modo si la  $\text{sig.} = 0.000$  que es menor a la error estadístico de  $(0.05)$ , es decir existe un alto nivel de relación entre las competencias de ayuda y servicio con el empoderamiento de los

trabajadores. Asimismo, según los resultados analíticos más de la mitad (50.8%) de los trabajadores indican que el nivel de competencias de ayuda y servicio está en el nivel eficiente.

**Cuarto:** Para el objetivo específico 3 verificando el nivel de la relación entre competencias de influencia y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.681, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de influencia con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Respecto a los resultados descriptivos el 41.5% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de influencia y la variable de empoderamiento está en el nivel eficiente.

**Quinto:** Para el objetivo específico 4 verificando el nivel de la relación entre competencias de gerenciales y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.670, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la sig=0.000 que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de gerenciales con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Según los resultados descriptivos el 46.2% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de competencias gerenciales y la variable de empoderamiento está en el nivel regular.

**Sexto:** Para el objetivo específico 5 verificando el nivel de la relación entre competencias cognitivas y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.711, que denota

una correlación positiva media, de igual modo si la  $\text{sig}=0.000$  que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias cognitivas con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Mediante los resultados descriptivos el 44.6% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de competencias cognitivas y la variable de empoderamiento está en el nivel regular.

**Séptimo:** Para el objetivo específico 6 verificando el nivel de la relación entre competencias de eficacia de personal y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021, según el coeficiente del valor de rho es igual a 0.709, que denota una correlación positiva media, de igual modo si la  $\text{sig}=0.000$  que es menor a la error estadístico de (0.05), es decir existe un nivel medio de relación entre las competencias de eficacia de personal con el empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad pública de salud de Lima metropolitana 2021. Según los resultados descriptivos el 47.7% de trabajadores percibe que la relación entre la dimensión de competencias de eficacia y la variable de empoderamiento está en el nivel regular.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primero:** Se recomienda que las instituciones públicas de salud fortalezcan los conocimientos de los trabajadores de las áreas de inversiones para elevar el nivel de empoderamiento y por ende se mejore el nivel de ejecución de proyectos de inversión en salud.
- Segundo:** Se recomienda a los gestores del sector salud la delegación de funciones de la unidad formuladora y unidad ejecutora de inversiones en función a sus conocimientos, habilidades y experticia de los trabajadores para mejorar la ejecución de inversiones con eficiencia y eficacia.
- Tercero:** Se recomienda fomentar la comunicación asertiva y empática entre los funcionarios y trabajadores de las entidades públicas a fin de socializar los objetivos y metas de la entidad, para que puedan cumplir con el rol que le es delegado con buena actitud y les permita elevar el nivel de empoderamiento.
- Cuarto:** Con asesoramiento de la Oficina de recursos humanos debe elaborarse el perfil de puestos del personal que se contrate en la Unidad formuladora y Unidad ejecutora de Inversiones, que eleve el nivel de empoderamiento del personal.
- Quinto:** Se recomienda formular un plan de mejora continua que fomente en los trabajadores la necesidad de capacitarse continuamente para mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y por ende lograr el fortalecimiento de las entidades públicas.
- Sexto:** Se recomienda que las investigaciones futuras aborden el tema de empoderamiento de los trabajadores ligado a la gestión en las instituciones públicas y privadas, ya que con trabajadores empoderados se mejora el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores, que se traduce en mejores productos y mejores servicios.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos - gestión por competencias*.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas : la trilogía*.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*.
- Arevalo Arevalo, A. L. (2018). Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018. In *Universidad César Vallejo*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21250>
- Ávila Martínez, C. J. (2018). Tipos de análisis de costos de la economía en salud. *Revista de Comunicación y Salud*, 8(2), 1–4.  
[https://doi.org/10.35669/REVISTADECOMUNICACIONYSALUD.2018.8\(2\).1-4](https://doi.org/10.35669/REVISTADECOMUNICACIONYSALUD.2018.8(2).1-4)
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición).
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*.
- Borda Valderrama, H. L. (2021). Gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Curahuasi, 2021. In *Repositorio Institucional - UCV* (Vol. 0). <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>
- Boyatzis, R. E. (2002). Unleashing the Power of Self-Directed Learning. *Changing the Way We Manage Change: The Consultants Speak*, 31. <https://doi.org/Doi10.2307/249763>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (10ma edición).  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Tag\\_DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=formación+de+emprendedores+y+lideres&ots=fulYEX8Qm5&sig=Im2xRPhfRCUDrYiJMMITEHa8Z-A#v=onepage&q=formación+de+emprendedores+y+lideres&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Tag_DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=formación+de+emprendedores+y+lideres&ots=fulYEX8Qm5&sig=Im2xRPhfRCUDrYiJMMITEHa8Z-A#v=onepage&q=formación+de+emprendedores+y+lideres&f=false)
- Chiavenato, I. (2008). *GESTION DEL TALENTO HUMANO: Vol. Tercera Ed* (R. A. Del Bosque Alayón (ed.); Tercera Ed). McGraw-Hill.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290–301.  
<https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x>
- Eslava Arnao, E. (2019). *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Recursos Humanos Blog.
- Gardner, H. (1995). Reflections on multiple intelligences. *Phi Delta Kappan*, 77(3), 200.  
<http://0-content.ebscohost.com.aupac.lib.athabascau.ca/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=9512053705&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7M4yNfsOLCmr0qepRJ Ssaq4S7aWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrrk2zr7FJuePfgexy44Dt6fIA%5Cnhtp://0-search.ebscohost.com.aupac.lib>

- Garner, H. (2019). *Inteligencias múltiples*. UNIR, La Universidad En Internet. <https://mexico.unir.net/educacion/noticias/howard-gardner-inteligencias-multiples-creatividad/>
- Gobierno\_del\_Peru. (2007). Ley Organica del Poder Ejecutivo No. 29158. In *Diario Oficial El Peruano* (pp. 360404–360413). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- Gobierno del Perú. (2002). LEY N° 27658 Ley Marco de Modernizacion del Estado. *El Peruano*, 216537–216540. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Gobierno del Perú. (2018). Decreto Legislativo N° 1446 LEY MARCO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO. *El Peruano*, 97–99. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-27658-ley-marco-decreto-legislativo-n-1446-1692078-21/>
- Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional*. <https://www.munisanpedrodelloc.gob.pe/website/images/bibliotecavirtual/DanielGoleman/Daniel.Goleman - Inteligencia.Emocional.pdf>
- Gómez, J. (2015). Las competencias profesionales. *ARTÍCULO DE REVISIÓN Enero-Marzo*, 38(1), 49–55. <http://www.medigraphic.com/rma>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Comportamiento organizacional* (D. hellriegel john w slocum | M. L.- Academia.edu (ed.); Decima Edi). [https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_Edición\\_Don\\_Hellriegel\\_and\\_John\\_W\\_Slocum\\_FL?auto=download&email\\_work\\_card=download-paper](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_10ma_Edición_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_FL?auto=download&email_work_card=download-paper)
- Hernández-Palma, H. G., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C., & Rojas-Martínez, C. (2020). Technological strategies at university libraries as a resource center for research and learning in the Colombian Caribbean region. *Formacion Universitaria*, 13(6), 51–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600051>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. In *Septiembre 2015*.
- Herrada Gutierrez, P. M. (2018). Gestión de los proyectos de inversión de la dirección de inversiones del Ejército y la satisfacción del usuario en el marco del nuevo Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, año 2017 [Instituto Científico Tecnológico del Ejército - ICTE]. In *Instituto Científico Tecnológico del Ejército*. REPOSITORIO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO CIENTIFICO Y TECNOLOGICO DEL EJERCITO - ICTE/handle/123456789/167
- Jaik Dipp, A., & Barraza Macías, A. (2011). *Competencias y educación: miradas múltiples de una relación*.
- Jiménez, I. A., Martelo, R. J., & Jaimes, J. D. C. (2017). Dimensiones del empoderamiento digital y currículo para el sector universitario. *Formacion Universitaria*, 10(4), 55–66. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000400006>
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias* (pp. 10–18). <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion de las competencias-Claude Levy.pdf>

- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, 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>
- Martinez Rivera, R. E. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017*. <https://core.ac.uk/download/pdf/154177529.pdf>
- Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318+393. <https://doi.org/10.1108/00483480310467624>
- MDAR, M. de D. A. y R. (2020). *Estudio de casos la innovación agraria y el empoderamiento de mujeres productoras y poblaciones indígenas*.
- Mendoza, I., & Pernía, J. C. (2018). Herramientas Gerenciales En La Gestion Del Talento Humano Universitario. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 23, 45–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6819503>
- Menon, S. T. (2002). Toward a model of psychological health empowerment: Implications for health care in multicultural communities. *Nurse Education Today*, 22(1), 28–39. <https://doi.org/10.1054/nedt.2001.0721>
- MIDIS, J. (2019). *Programa Juntos contribuye al empoderamiento de la mujer a nivel nacional - Gobierno del Perú*. Gobierno Del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/juntos/noticias/185072-programa-juntos-contribuye-al-empoderamiento-de-la-mujer-a-nivel-nacional>
- Moreno Iglesias, M., María, R., Arévalo, T., Caridad, M., Moreno, C., Reina, A. Y., & Odalys González Nuñez, L. (2019). La gestión por competencias en la carrera de Cultura Física en Cuba. *PODIUM - Revista de Ciencia y Tecnología En La Cultura Física*, 14(1), 40–55. <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/799/html>
- Mori, D. (2020). *Fortalecimiento de competencia y desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Formación en Turismo filial Chiclayo, Lambayeque*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46023>
- Paitan Sedano, E. (2020). Gestión administrativa y empoderamiento” de los profesionales de “enfermería del Hospital San Juan de Lurigancho, 2019. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53936>
- Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34(1–2), 129–145. <https://doi.org/10.1023/B:AJCP.0000040151.77047.58>
- PNUD. (2009). *Manual De Planificación, Seguimiento Y Evaluación De Los Resultados De Desarrollo*. 218. <http://www.undp.org/eo/handbook>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The Core Competence of the Corporation. *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*, 969–987. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46)

- Queiroz, L. do R., & Kananne, R. (2017). *Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos Empreendedorismo—utilizando ABProj ( Aprendizagem Baseada em Projetos ) na educação profissional.*
- Quispe Nina, L. A. (2020). *Gestión por Competencias y Empoderamiento en el Personal de Salud de un Centro Médico Privado San Juan de Miraflores – 2021.* Universidad Cesar Vallejo.
- Reay, R. E., Looi, J. C. L., & Keightley, P. (2020). Telehealth mental health services during COVID-19: summary of evidence and clinical practice. *Australasian Psychiatry*, 28(5), 514–516. <https://doi.org/10.1177/1039856220943032>
- Ríos-Manríquez, M., López-Mateo, C., & Sánchez-Fernández, M. D. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: Una visión desde el empowerment. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(3), 69–88. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.914>
- Ríos Manrique, M., & Téllez Ramírez, M. D. R. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.251>
- Rojas Martínez, C. P., Hernández Palma, H. G., & Niebles Nuñez, W. A. (2019). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud Sustainable administrative management of integrated management systems in health services. *Revista Espacios*, 41, 6–12.
- Rojas Moreno, M. L., Gomez Rojas, S. A., Nuñez Romero, J. F., & Torres Becerra, M. V. (2018). Reflexiones del estado del arte del talento humano. *Revistas.Sena.Edu.Co*, 2, 39–47. <http://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1840>
- Romero Echevarría, M. A. (2020). *El empoderamiento de la mujer como fuente de dignificación social.* 34 (enero-, 77–88. <https://doi.org/10.24265/cultura.2020.v34.06>
- Sierra Lizcano, A. A. (2021). Incidencia De La Inteligencia Emocional En El Cumplimiento De Indicadores De Gestión Del Talento Humano. *Aula Virtual*, 2(4), 83–97. <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/66/133>
- Spencer, M., & Spencer, S. (1991). Evaluación de competencia en el trabajo. *Modelos Para Un Desempeño Superior, Bogotá, Colombia: Norma*, 1.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Tejada Fernández, J., & Navío Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1–16. <https://doi.org/10.35362/rie3722719>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

- Walpole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., & Ye, K. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias* (Novena Edición). Pearson Educación.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Wollmann, H., & Alonso, Á. I. (2011). Transformación y cambio del gobierno local en Europa: un estudio comparativo. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 12(12), 81–100. <https://doi.org/10.20932/BARATARIA.V0I12.140>
- Xiang, Y.-T., Zhao, Y.-J., Liu, Z.-H., Li, X.-H., Zhao, N., Cheung, T., & Ng, C. H. (2020). The COVID-19 outbreak and psychiatric hospitals in China: managing challenges through mental health service reform. *International Journal of Biological Sciences*, 2020(10), 1741–1744. <https://doi.org/10.7150/ijbs.45072>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General:	Objetivo General:	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala	Rango
¿Cuál es nivel de relación que existe entre la gestión por competencias y empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021?	Determinar el nivel de relación que existe entre la gestión por competencias y empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021.	Existe relación significativa entre Gestión por competencias y empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021	<b>VARIABLE 1: GESTION POR COMPETENCIAS</b>				
			1.Competencias de logro y acción. 2.Competencias de ayuda y servicio 3.Competencia de influencia 4.Competencias gerenciales 5.Competencias cognitivas 6.Competencias de eficacia de personal	1.Nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos 2.Grado de disposición para ayudar y prestar servicio 3.Grado de influencia en otras personas para el cumplimiento de actividades o responsabilidades 4.Nivel de Competencia Gerencial 5.Nivel de competencia Cognitivas 6.Nivel de participación del empleado	1 - 5 6 - 10 11 - 15 16 - 20 20 - 25 26 - 30	Politémica escala de Likert 1.Nunca 2.Casi nunca 3.Algunas veces 4.Casi siempre 5.Siempre	<b>Variable</b> 30 - 70 Bajo 71 - 110 Medio 111 - 150 Alto  <b>Dimensiones</b> 5 - 11 Bajo 12 - 18 Medio 19 - 25 Alto
			<b>VARIABLE 2: EMPODERAMIENTO</b>				
1. ¿Cuál es el nivel de relación entre competencias de logro y acción y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud, 2021? 2. ¿Cuál es el nivel de relación entre competencias de ayuda y servicio y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud, 2021? 3. ¿Cuál es el nivel de relación entre las competencias de influencia y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud, 2021? 4. ¿Cuál es el nivel relación entre competencias gerenciales y empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud, 2021? 5. ¿Cuál es el nivel de relación entre competencias cognitivas y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud, 2021? 6. ¿Cuál es el nivel de relación entre competencias de eficacia de personal y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud, 2021?	1.Delimitar el nivel de relación entre competencias de logro y acción y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 2.Delimitar el nivel de relación entre competencias de ayuda y servicio y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 3.Delimitar el nivel de relación entre las competencias de influencia y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 4.Delimitar el nivel de relación entre competencias gerenciales y empoderamiento del talento humano del área de inversiones en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 5.Delimitar el nivel de relación entre competencias cognitivas y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 6.Delimitar el nivel de relación entre competencias cognitivas y el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021.	1. Las competencias de logro y acción se relacionan significativamente con el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 2.Las competencias de ayuda y servicio se relacionan significativamente con el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 3.Las competencias de influencia se relaciona significativamente con el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 4.Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 5.Las competencias cognitivas se relacionan significativamente con el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021. 6.Las competencias cognitivas se relacionan significativamente con el empoderamiento del talento humano en la ejecución de proyectos de inversión en salud 2021.	1.Significado 2.Competencias 3.Autodeterminación 4.Impacto 5.Seguridad	1.*Importancia del trabajo *Significación del trabajo 2.*Confianza en las capacitaciones *Confianza en las habilidades 3.*Autonomía *Oportunidad 4.*Impacto en el trabajo *Control 5.*Confianza en los demás *Soporte	1 - 4 5 - 8 9 - 12 13 - 16 17 - 20	Politémica escala de Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Indeciso 4. Parcialmente de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	<b>Variable</b> 20 - 47 Bajo 48 - 72 Medio 73 - 100 Alto  <b>Dimensiones</b> 4 - 9 Bajo 10 - 15 Medio 16 - 20 Alto

## Anexo 2. Matrices de operacionalización.

### Anexo 2.1. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Rango
<b>Gestión por competencias</b> (Spencer & Spencer, 1991) (Alles, 2006) (Borda, 2021)	1. Competencias de logro y Acción.	1. Nivel de cumplimiento de sus metas y objetivos	01 - 05	Politémica escala de Likert  1: Nunca  2. Casi nunca:  3. Algunas veces  4. Casi siempre  5. Siempre	<b>Variable</b> 30 – 70 Bajo 71 – 110 Medio 111 – 150 Alto  <b>Dimensiones</b> 5 – 11 Bajo 12 – 18 Medio 19 – 25 Alto
	2. Competencias de ayuda y Servicio.	2. Grado de disposición para ayudar y prestar servicio	6 – 10		
	3. Competencia de influencia	3. Grado de influencia en otras personas para el cumplimiento de actividades o responsabilidades	11 – 15		
	4. Competencias gerenciales	4. Nivel de Competencia Gerencial	16 – 20		
	5. Competencias cognitivas	5. Nivel de competencia Cognitivas	20 – 25		
	6. Competencias de eficacia de personal.	6. Nivel de participación del empleado	26-30		
<b>Empoderamiento</b> (Spreitzer, 1995)(Ríos-Manríquez et al., 2019) (Quispe, 2021)	1. Significativo	Importancia del trabajo	01 - 04	Politémica escala de Likert  1. Totalmente en desacuerdo  2. Parcialmente de acuerdo  3. Indeciso  4. Parcialmente de acuerdo  5. Totalmente de acuerdo	<b>Variable</b> 20 – 47 Bajo 48 – 72 Medio 73 – 100 Alto  <b>Dimensiones</b> 4 – 9 Bajo 10 – 15 Medio 16 – 20 Alto
		Significación del trabajo			
	2. Competencias	Confianza en las capacitaciones	5 – 8		
		Confianza en las habilidades			
	3. Autodeterminación	Autonomía	9 – 12		
		Oportunidad			
	4. Impacto	Impacto en el trabajo	13 – 16		
		Control			
	5. Seguridad	Confianza en los demás	17 – 20		
		Soporte			

## Anexo 2.2. Definición operacional de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Gestión por competencias	<p>Las competencias están vinculadas a las capacidades del trabajador y una buena comunicación entre empleador y trabajador generan experiencias exitosas con una visión en común (Chiavenato, 2007)</p> <hr/> <p>Esquema integral se relaciona con toda la organización y con todos los procesos, por ello un esquema de afecta y modifica todos los procesos y está alineado a la planificación (Spencer &amp; Spencer, 1991)(Lévy-Leboyer, 2000)(Lévy-Leboyer, 2000) cuyo aporte es un modelo ajustado a América Latina. Obedece a un conjunto de impactos positivos y negativos que recibe el ser humano dentro de la organización concluyendo en una competencia Dominique Rychen</p>	<p>Es el conjunto de procedimientos realizados por una entidad para el logro de sus metas y mejorar los servicios de salud y por ende la infraestructura y equipamiento de los Establecimientos de salud. Su medición será en base a un cuestionario con ítems relacionados a indicadores de las dimensiones: logro y acción, Ayuda y servicio, influencia, gerenciales, cognitivas, eficacia de personal, (Spencer &amp; Spencer, 1991) (Alles, 2006)</p>
Empoderamiento	<p>Relativo al fortalecimiento de la capacidad propia de todo trabajador para el desempeño de sus funciones dentro de la entidad.</p> <hr/> <p>Existen diversos modelos para medir el empoderamiento que proponen diversas variables que deben contener el empoderamiento organizacional y el empoderamiento psicológico. Considerando principalmente el modelo propuesto por (Spreitzer et al., 1997) de tipo cognitivo que modifica la percepción que el capital humano tiene de sí mismo, investigación relacional y psicológica, desarrollada posteriormente para desarrollar el empoderamiento organizacional. Investigación basada en los modelo propuestos Thomas y Velthouse (1990) y Conger y Kanungo (1988), que contempla cuatro dimensiones: Significado, competencia, autodeterminación e impacto, metodología seguida y adaptada en los trabajos de Spreitzer (1997), (Wilkinson, 1998), (Menon, 2002), (Peterson &amp; Zimmerman, 2004), (Ríos Manrique &amp; Téllez Ramírez, 2010), (Ríos-Manríquez et al., 2019)</p>	<p>Es la capacidad que tiene el trabajador para asumir la delegación de autoridad, y participe en la toma de decisiones según la delegación de funciones que reciba dentro de sus organización; sus dimensiones son significativos (cuanta importancia le doy al trabajo que realizo), competencia (confianza en mis capacidades y habilidades), autodeterminación (tengo autonomía, tengo oportunidad de tomar decisiones en el trabajo), impacto (tener control e influencia en la toma de decisiones de la organización) y seguridad (tengo confianza en las personas con las que trabajo), (Spreitzer, 1995)(Ríos-Manríquez et al., 2019)</p>

## Anexo 3. Instrumento

### Anexo 3.1. Instrumento de toma de datos

#### Instrumento 1

CUESTIONARIO GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
<b>Título de la tesis:</b> Gestión por Competencias y empoderamiento de los trabajadores del área de inversiones de una entidad del sector salud de Lima metropolitana, 2021						
<b>Apellidos y nombres:</b> _____ (opcional)						
<b>Sexo:</b> _____ <b>Edad:</b> _____ <b>Cargo como administrativo:</b> _____						
<b>Tiempo de desempeño personal administrativo:</b> _____ años <b>Fecha</b> : ___/___/2021.						
<b>Estimado Funcionario:</b> el presente cuestionario es parte de la investigación cuya finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación, por favor, leer detenidamente cada ítem y marque con un aspa con una única alternativa para cada pregunta formulada, muchas gracias por su apoyo						
<b>Consentimiento informado:</b> Autorizo el empleo de la información de las respuestas al presente cuestionario para fines de investigación.						
<b>Si:</b> <input type="checkbox"/>		<b>No:</b> <input type="checkbox"/>				
N°	Dim1. Competencias de logro y acción	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿Ud., considera que sus compañeros de trabajo desarrollan su trabajo con calidad y precisión en la búsqueda de resultados?					
2	¿Para Ud., el trabajo que se realiza en su oficina mantiene un orden, el mismo que les permite desarrollar con más facilidad su trabajo?					
3	¿Considera que el trabajo que Ud., y sus compañeros de trabajo realizan es de calidad satisfactoria?					
4	¿Se conforman comisiones al inicio del año de Gestión promoviendo la participación del colectivo de personal administrativo en las comisiones existentes?					
5	¿Ud., y sus compañeros de trabajo desarrollan de forma permanente la iniciativa para realizar mejoras y/o cambios cuando observan que algo no anda bien?					
<b>Dim2. Competencias de ayuda y servicio</b>						
6	¿Cuándo Ud. ve a un compañero de trabajo agobiado con sus tareas o funciones, se ofrece a prestar ayuda?					
7	¿Al realizar su trabajo, como funcionario público, se siente motivado, le gusta lo que hace junto a sus compañeros?					
8	¿Cree tener la competencia formal para realizar sus funciones?					
9	¿Considera que sus compañeros tienen vocación de servicio al cumplir sus funciones?					
10	¿Es usted, de los que no ofrece su ayuda a un compañero que muestre no saber qué hacer en su puesto de trabajo y se hace el indiferente?					
<b>Dim3. Competencias de influencia</b>						
11	¿En su grupo de trabajo, toma usted la iniciativa para orientar los procesos a ser cumplidos al personal de nuevo ingreso?					
12	¿Cree usted, que puede transmitir a otros su actitud positiva para el trabajo en equipo?					

	<b>Dim3. Competencias de influencia</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
13	¿En su puesto de trabajo, es motivador a la hora de asumir nuevos retos?					
14	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros desanimado o desorientado en las actividades a ser cumplidas, es usted fuente de actitud positiva, inspiradora y promotora de alcanzar nuevas metas?					
15	¿considera usted que es una persona capaz de persuadir a sus compañeros hacia la productividad?					
	<b>Dim4. Competencias gerenciales</b>					
16	¿A la hora de tomar decisiones, usted siempre da su opinión, aunque no la tomen en cuenta?					
17	¿Considera que un líder es aquel que asume nuevos retos y se hace acompañar por su equipo de trabajo en el logro de objetivos y metas?					
18	¿Considera que tienen cualidades naturales que lo impulsan a ser un líder dentro de su institución?					
19	¿Aplica algún sistema de autoevaluación de resultados para saber si está cumpliendo con sus responsabilidades y cómo la está cumpliendo?					
20	¿Busca unanimidad y motivar a sus compañeros de trabajo en los momentos más difíciles?					
	<b>Dim5. Competencias cognoscitivas</b>					
21	¿Considera que tienen el conocimiento suficiente para realizar bien sus funciones y demás actividades laborales?					
22	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros deficiente en un área que usted conoce, es capaz de ayudar a instruir en ese conocimiento?					
23	¿En el cargo que desempeña, se rige usted por su experiencia y conocimientos propios o por manuales de desempeño de cargos y funciones?					
24	¿Tiene usted la capacidad de conocer los procesos de su área de trabajo, aunque estos no le correspondan a usted?					
25	¿Por su experiencia y conocimiento, se cree que tienen la competencia de ejercer un mejor cargo?					
	<b>Dim6. Competencias de eficacia personal</b>					
26	¿Cuida usted el cumplimiento de sus metas y objetivos?					
27	¿Evalúa usted si el trabajo que cumplen sus compañeros de trabajo se realiza atendiendo criterios de eficacia, racionalidad en el uso de los recursos y alcance de metas?					
28	¿En su puesto de trabajo, considera que lo está cumpliendo al máximo grado de eficacia?					
29	¿Considera que la eficacia es necesaria imponerla en todos los ámbitos de su institución?					
30	¿Si un personal está comprometido con su organización, puede ser más eficaz en el cumplimiento de las actividades encomendadas y en función de los objetivos planteados?					

## Instrumento 2

N°	Variable 2: Empoderamiento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<b>Dimensión 1: Significado</b>					
1	¿ El trabajo que vengo realizando en la institucion donde laboro es muy importante para mí?					
2	¿ Las actividades de mi trabajo son significativas para mí?					
3	¿Cuido lo que hago en mi trabajo?					
4	¿El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí?					
	<b>Dimensión 2: Competencia</b>					
5	¿Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo?					
6	¿Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades?					
7	¿Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito?					
8	¿He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo?					
	<b>Dimensión 3: Autodeterminación</b>					
9	¿Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo?					
10	¿ Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo?					
11	¿Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo?					
12	¿Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo?					
	<b>Dimensión 4: Impacto</b>					
13	¿Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo?					
14	¿Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo?					
15	¿Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo?					
16	¿Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo?					
	<b>Dimensión 5: Seguridad</b>					
17	¿ Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo?					
18	¿Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo?					
19	¿Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen?					
20	¿Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar?					

## Anexo 3.2. Ficha técnica del instrumento de variables

### Variable 1: Gestión por competencias

<b>Ficha técnica de Cuestionario de gestión por competencias</b>	
Nombre	Escala para medir gestión por competencias
Autor	Spencer y Spencer
Adaptado por	(Martha Alles 2020) (Borda Valderrama, 2021)
Administración	Individual vía web enviado por WhatsApp
Duración	7 minutos aproximadamente
Objetivos	Determinar las relaciones de las variables
Numero de dimensiones	6(D1-Logros y acción), (D2- Ayuda y servicio), (D3-influencia), (D4-Gerenciales), (D5- Cognoscitivas), y (D6-eficacia personal)
Escala de Lickert	(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre (5) Siempre
Niveles-Rango	Eficiente 111 – 150; Regular 71 – 110; deficiente 30 -70
Tipo de ítems	Enunciados
N° de ítems	30
Modificaciones para el estudio	Los ítems 18 y 29 fueron modificados contextualmente al escenario de la investigación.
	Se modificó dos denominaciones de alternativas de respuesta de la escala como: “rara vez” por Casi nunca y “A veces” por Algunas veces

Fuente: Elaboración propia

### Variable 2: Empoderamiento

<b>Ficha técnica de Cuestionario de empoderamiento</b>	
Nombre	Escala para medir el empoderamiento
Autor	(Ríos-Manríquez et al., 2019; Spreitzer et al., 1997)
Adaptado por	(Paitan Sedano, 2020; Quispe Nina, 2020)
Administración	Individual vía web enviado por WhatsApp
Duración	7 minutos aproximadamente
Objetivos	Determinar las relaciones de las variables
Numero de dimensiones	5(D1-Significado), (D2-Competencia), (D3- Autodeterminación), (D4-Impacto), y (D5-Seguridad)
Escala de Lickert	(1) 1. Totalmente en desacuerdo, (2) Parcialmente de acuerdo, (3) Indeciso, (4) Parcialmente de acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo
Niveles-Rango	Alto 74 -100; Medio 47 – 73; Bajo 20 -46
Tipo de ítems	Enunciados
N° de ítems	20
Modificaciones para el estudio	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Formatos de validación del instrumento

#### EXPERTO 1: Zarzosa Espino, Fernando Marcos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION POR COMPETENCIAS								
N°	VARIABLE 1: GESTION POR COMPETENCIAS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dim1. Competencias de logro y acción</b>							
1	¿Ud., considera que sus compañeros de trabajo desarrollan su trabajo con calidad y precisión en la búsqueda de resultados?	X		X		X		
2	¿Para Ud., el trabajo que se realiza en su oficina mantiene un orden, el mismo que les permite desarrollar con más facilidad su trabajo?	X		X		X		
3	¿Considera que el trabajo que Ud., y sus compañeros de trabajo realizan es de calidad satisfactoria?	X		X		X		
4	¿Se conforman comisiones al inicio del año de Gestión promoviendo la participación del colectivo de personal administrativo en las comisiones existentes?	X		X		X		
5	¿Ud., y sus compañeros de trabajo desarrollan de forma permanente la iniciativa para realizar mejoras y/o cambios cuando observan que algo no anda bien?	X		X		X		
	<b>Dim2. Competencias de ayuda y servicio</b>							
6	¿Cuándo Ud. Ve a un compañero de trabajo agobiado con sus tareas o funciones, se ofrece a prestar ayuda?	X		X		X		
7	¿Al realizar su trabajo, como funcionario público, se siente motivado, le gusta lo que hace junto a sus compañeros?	X		X		X		
8	¿Cree tener la competencia formal para realizar sus funciones?	X		X		X		
9	¿Considera que sus compañeros tienen vocación de servicio al cumplir sus funciones?	X		X		X		
10	¿Es usted, de los que no ofrece su ayuda a un compañero que muestre no saber qué hacer en su puesto de trabajo y se hace el indiferente?	X		X		X		
	<b>Dim3. Competencias de influencia</b>							
11	¿En su grupo de trabajo, toma usted la iniciativa para orientar los procesos a ser cumplidos al personal de nuevo ingreso?	X		X		X		
12	¿Cree usted, que puede transmitir a otros su actitud positiva para el trabajo en equipo?	X		X		X		
13	¿En su puesto de trabajo, es motivador a la hora de asumir nuevos retos?	X		X		X		
14	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros desanimado o desorientado en las actividades a ser cumplidas, es usted fuente de actitud positiva, inspiradora y promotora de alcanzar nuevas metas?	X		X		X		
15	¿considera usted que es una persona capaz de persuadir a sus compañeros hacia la productividad?	X		X		X		

<b>Dim4. Competencias gerenciales</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
16	¿A la hora de tomar decisiones, usted siempre da su opinión, aunque no la tomen en cuenta?	X		X		X		
17	¿Considera que un líder es aquel que asume nuevos retos y se hace acompañar por su equipo de trabajo en el logro de objetivos y metas?	X		X		X		
18	¿Considera que tienen cualidades naturales que lo impulsan a ser un líder dentro de su institución?	X		X		X		
19	¿Aplica algún sistema de autoevaluación de resultados para saber si está cumpliendo con sus responsabilidades y cómo la está cumpliendo?	X		X		X		
20	¿Busca unanimidad y motivar a sus compañeros de trabajo en los momentos más difíciles?	X		X		X		
<b>Dim 5. Competencias cognoscitivas</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
21	¿Considera que tienen el conocimiento suficiente para realizar bien sus funciones y demás actividades laborales?	X		X		X		
22	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros deficiente en un área que usted conoce, es capaz de ayudar a instruir en ese conocimiento?	X		X		X		
23	¿En el cargo que desempeña, se rige usted por su experiencia y conocimientos propios o por manuales de desempeño de cargos y funciones?	X		X		X		
24	¿Tiene usted la capacidad de conocer los procesos de su área de trabajo, aunque estos no le correspondan a usted?	X		X		X		
25	¿Por su experiencia y conocimiento, se cree que tienen la competencia de ejercer un mejor cargo?	X		X		X		
<b>Dim6. Competencias de eficacia personal</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
26	¿Cuida usted el cumplimiento de sus metas y objetivos?	X		X		X		
27	¿Evalúa usted si el trabajo que cumplen sus compañeros de trabajo se realiza atendiendo criterios de eficacia, racionalidad en el uso de los recursos y alcance de metas?	X		X		X		
28	¿En su puesto de trabajo, considera que lo está cumpliendo al máximo grado de eficacia?	X		X		X		
29	¿Considera que la eficacia es necesaria imponerla en todos los ámbitos de su institución?	X		X		X		
30	¿Si un personal está comprometido con su organización, puede ser más eficaz en el cumplimiento de las actividades encomendadas y en función de los objetivos planteados?	X		X		X		

Observaciones(precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de Aplicabilidad:

Aplicable ()

Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador: ZARZOZA ESPINO, FERNANDO MARCOS

Especialidad del Validador: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA DNI: 09139764

Fecha: \_\_\_\_\_

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 el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: **Suficiencia**, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EMPODERAMIENTO**

N°	Variable 2: Empoderamiento	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Significado</b>							
1	¿ El trabajo que vengo realizando en la institucion donde laboro es muy importante para mí?	X		X		X		
2	¿ Las actividades de mi trabajo son significativas para mí?	X		X		X		
3	¿Cuido lo que hago en mi trabajo?	X		X		X		
4	¿El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí?	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Competencia</b>							
5	¿Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo?	X		X		X		
6	¿Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades?	X		X		X		
7	¿Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito?	X		X		X		
8	¿He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Autodeterminación</b>							
9	¿Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo?	X		X		X		
10	¿Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo?	X		X		X		
11	¿Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo?	X		X		X		
12	¿Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 4: Impacto</b>							
13	¿Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
14	¿Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
15	¿Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
16	¿Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 5: Seguridad</b>							
17	¿Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo?	X		X		X		
18	¿Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo?	X		X		X		
19	¿Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen?	X		X		X		
20	¿Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNA. ES SUFICIENTE

Opinión de Aplicabilidad:

Aplicable ()      Aplicable después de corregir ()      No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador: ZARZOZA ESPINO, FERNANDO MARCOS

Especialidad del Validador: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA      DNI: 09139764

Fecha: \_\_\_\_\_

- 4. **Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado
- 5. **Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 6. **Claridad:** se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante

## EXPERTO 2: Rentería Navarro, Vicente

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION POR COMPETENCIAS								
N°	VARIABLE 1: GESTION POR COMPETENCIAS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dim1. Competencias de logro y acción</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Ud., considera que sus compañeros de trabajo desarrollan su trabajo con calidad y precisión en la búsqueda de resultados?	X		X		X		
2	¿Para Ud., el trabajo que se realiza en su oficina mantiene un orden, el mismo que les permite desarrollar con más facilidad su trabajo?	X		X		X		
3	¿Considera que el trabajo que Ud., y sus compañeros de trabajo realizan es de calidad satisfactoria?	X		X		X		
4	¿Se conforman comisiones al inicio del año de Gestión promoviendo la participación del colectivo de personal administrativo en las comisiones existentes?	X		X		X		
5	¿Ud., y sus compañeros de trabajo desarrollan de forma permanente la iniciativa para realizar mejoras y/o cambios cuando observan que algo no anda bien?	X		X		X		
	<b>Dim2. Competencias de ayuda y servicio</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Cuándo Ud. ve a un compañero de trabajo agobiado con sus tareas o funciones, se ofrece a prestar ayuda?	X		X		X		
7	¿Al realizar su trabajo, como funcionario público, se siente motivado, le gusta lo que hace junto a sus compañeros?	X		X		X		
8	¿Cree tener la competencia formal para realizar sus funciones?	X		X		X		
9	¿Considera que sus compañeros tienen vocación de servicio al cumplir sus funciones?	X		X		X		
10	¿Es usted, de los que no ofrece su ayuda a un compañero que muestre no saber qué hacer en su puesto de trabajo y se hace el indiferente?	X		X		X		
	<b>Dim3. Competencias de influencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿En su grupo de trabajo, toma usted la iniciativa para orientar los procesos a ser cumplidos al personal de nuevo ingreso?	X		X		X		
12	¿Cree usted, que puede transmitir a otros su actitud positiva para el trabajo en equipo?	X		X		X		
13	¿En su puesto de trabajo, es motivador a la hora de asumir nuevos retos?	X		X		X		
14	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros desanimado o desorientado en las actividades a ser cumplidas, es usted fuente de actitud positiva, inspiradora y promotora de alcanzar nuevas metas?	X		X		X		
15	¿considera usted que es una persona capaz de persuadir a sus compañeros hacia la productividad?	X		X		X		

<b>Dim4. Competencias gerenciales</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	¿A la hora de tomar decisiones, usted siempre da su opinión, aunque no la tomen en cuenta?	X		X		X		
17	¿Considera que un líder es aquel que asume nuevos retos y se hace acompañar por su equipo de trabajo en el logro de objetivos y metas?	X		X		X		
18	¿Considera que tienen cualidades naturales que lo impulsan a ser un líder dentro de su institución?	X		X		X		
19	¿Aplica algún sistema de autoevaluación de resultados para saber si está cumpliendo con sus responsabilidades y cómo la está cumpliendo?	X		X		X		
20	¿Busca unanimidad y motivar a sus compañeros de trabajo en los momentos más difíciles?	X		X		X		
<b>Dim 5. Competencias cognoscitivas</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	¿Considera que tienen el conocimiento suficiente para realizar bien sus funciones y demás actividades laborales?	X		X		X		
22	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros deficiente en un área que usted conoce, es capaz de ayudar a instruir en ese conocimiento?	X		X		X		
23	¿En el cargo que desempeña, se rige usted por su experiencia y conocimientos propios o por manuales de desempeño de cargos y funciones?	X		X		X		
24	¿Tiene usted la capacidad de conocer los procesos de su área de trabajo, aunque estos no le correspondan a usted?	X		X		X		
25	¿Por su experiencia y conocimiento, se cree que tienen la competencia de ejercer un mejor cargo?	X		X		X		
<b>Dim6. Competencias de eficacia personal</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
26	¿Cuida usted el cumplimiento de sus metas y objetivos?	X		X		X		
27	¿Evalúa usted si el trabajo que cumplen sus compañeros de trabajo se realiza atendiendo criterios de eficacia, racionalidad en el uso de los recursos y alcance de metas?	X		X		X		
28	¿En su puesto de trabajo, considera que lo está cumpliendo al máximo grado de eficacia?	X		X		X		
29	¿Considera que la eficacia es necesaria imponerla en todos los ámbitos de su institución?	X		X		X		
30	¿Si un personal está comprometido con su organización, puede ser más eficaz en el cumplimiento de las actividades encomendadas y en función de los objetivos planteados?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de Aplicabilidad:

Aplicable (  )

Aplicable después de corregir (  )

No aplicable (  )

Apellidos y nombres del Juez validador: Renteria Navarro Vicente

Especialidad del Validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

DNI: 10101904

Fecha: 20 de ~~Diciembre~~ 2021

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 el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EMPODERAMIENTO**

N°	Variable 2: Empoderamiento	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Significado</b>							
1	¿ El trabajo que vengo realizando en la institucion donde laboro es muy importante para mí?	X		X		X		
2	¿ Las actividades de mi trabajo son significativas para mí?	X		X		X		
3	¿Cuido lo que hago en mi trabajo?	X		X		X		
4	¿El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí?	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Competencia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	¿Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo?	X		X		X		
6	¿Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades?	X		X		X		
7	¿Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito?	X		X		X		
8	¿He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Autodeterminación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo?	X		X		X		
10	¿Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo?	X		X		X		
11	¿Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo?	X		X		X		
12	¿Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 4: Impacto</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	¿Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
14	¿Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
15	¿Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
16	¿Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 5: Seguridad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	¿Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo?	X		X		X		
18	¿Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo?	X		X		X		
19	¿Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen?	X		X		X		
20	¿Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es Suficiente

Opinión de Aplicabilidad:

Aplicable ( X )

Aplicable después de corregir (      )

No aplicable (      )

Apellidos y nombres del Juez validador: Rentería Navarro Vicente

Especialidad del Validador: MAESTRO EN ADMINISTRATIVA Y GESTION ESTRATEGICA

DNI: 10101904

Fecha: 20 de Diciembre 2021

- 4. Pertinencia: el ítem corresponde al concepto teórico formulado
- 5. Relevancia: el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 6. Claridad: se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante

### EXPERTO 3: Molfino Jara, Raquel Jazmin

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTION POR COMPETENCIAS								
N°	VARIABLE 1: GESTION POR COMPETENCIAS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dim1. Competencias de logro y acción</b>							
1	¿Ud., considera que sus compañeros de trabajo desarrollan su trabajo con calidad y precisión en la búsqueda de resultados?	X		X		X		
2	¿Para Ud., el trabajo que se realiza en su oficina mantiene un orden, el mismo que les permite desarrollar con más facilidad su trabajo?	X		X		X		
3	¿Considera que el trabajo que Ud., y sus compañeros de trabajo realizan es de calidad satisfactoria?	X		X		X		
4	¿Se conforman comisiones al inicio del año de Gestión promoviendo la participación del colectivo de personal administrativo en las comisiones existentes?	X		X		X		
5	¿Ud., y sus compañeros de trabajo desarrollan de forma permanente la iniciativa para realizar mejoras y/o cambios cuando observan que algo no anda bien?	X		X		X		
	<b>Dim2. Competencias de ayuda y servicio</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Cuándo Ud. Ve a un compañero de trabajo agobiado con sus tareas o funciones, se ofrece a prestar ayuda?	X		X		X		
7	¿Al realizar su trabajo, como funcionario público, se siente motivado, le gusta lo que hace junto a sus compañeros?	X		X		X		
8	¿Cree tener la competencia formal para realizar sus funciones?	X		X		X		
9	¿Considera que sus compañeros tienen vocación de servicio al cumplir sus funciones?	X		X		X		
10	¿Es usted, de los que no ofrece su ayuda a un compañero que muestre no saber qué hacer en su puesto de trabajo y se hace el indiferente?	X		X		X		
	<b>Dim3. Competencias de influencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿En su grupo de trabajo, toma usted la iniciativa para orientar los procesos a ser cumplidos al personal de nuevo ingreso?	X		X		X		
12	¿Cree usted, que puede transmitir a otros su actitud positiva para el trabajo en equipo?	X		X		X		
13	¿En su puesto de trabajo, es motivador a la hora de asumir nuevos retos?	X		X		X		
14	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros desanimado o desorientado en las actividades a ser cumplidas, es usted fuente de actitud positiva, inspiradora y promotora de alcanzar nuevas metas?	X		X		X		
15	¿considera usted que es una persona capaz de persuadir a sus compañeros hacia la productividad?	X		X		X		

<b>Dim4. Competencias gerenciales</b>		Si	No	Si	No	Si	No
16	¿A la hora de tomar decisiones, usted siempre da su opinión, aunque no la tomen en cuenta?	X		X		X	
17	¿Considera que un líder es aquel que asume nuevos retos y se hace acompañar por su equipo de trabajo en el logro de objetivos y metas?	X		X		X	
18	¿Considera que tienen cualidades naturales que lo impulsan a ser un líder dentro de su institución?	X		X		X	
19	¿Aplica algún sistema de autoevaluación de resultados para saber si está cumpliendo con sus responsabilidades y cómo la está cumpliendo?	X		X		X	
20	¿Busca unanimidad y motivar a sus compañeros de trabajo en los momentos más difíciles?	X		X		X	
<b>Dim 5. Competencias cognoscitivas</b>		Si	No	Si	No	Si	No
21	¿Considera que tienen el conocimiento suficiente para realizar bien sus funciones y demás actividades laborales?	X		X		X	
22	¿Cuándo ve a uno de sus compañeros deficiente en un área que usted conoce, es capaz de ayudar a instruir en ese conocimiento?	X		X		X	
23	¿En el cargo que desempeña, se rige usted por su experiencia y conocimientos propios o por manuales de desempeño de cargos y funciones?	X		X		X	
24	¿Tiene usted la capacidad de conocer los procesos de su área de trabajo, aunque estos no le correspondan a usted?	X		X		X	
25	¿Por su experiencia y conocimiento, se cree que tienen la competencia de ejercer un mejor cargo?	X		X		X	
<b>Dim6. Competencias de eficacia personal</b>		Si	No	Si	No	Si	No
26	¿Cuida usted el cumplimiento de sus metas y objetivos?	X		X		X	
27	¿Evalúa usted si el trabajo que cumplen sus compañeros de trabajo se realiza atendiendo criterios de eficacia, racionalidad en el uso de los recursos y alcance de metas?	X		X		X	
28	¿En su puesto de trabajo, considera que lo está cumpliendo al máximo grado de eficacia?	X		X		X	
29	¿Considera que la eficacia es necesaria imponerla en todos los ámbitos de su institución?	X		X		X	
30	¿Si un personal está comprometido con su organización, puede ser más eficaz en el cumplimiento de las actividades encomendadas y en función de los objetivos planteados?	X		X		X	

Observaciones(precisar si hay suficiencia): **Es suficiente**

Opinión de Aplicabilidad:

Aplicable ()

Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

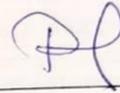
Apellidos y nombres del Juez validador: MOLINO JARA RAQUEL JAZMIN

Especialidad del Validador: DOCTORADO SALVA PABUC DNI: 40949576

Fecha: 15/12/21

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 el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: **Suficiencia**, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: EMPODERAMIENTO**

N°	Variable 2: Empoderamiento	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Significado</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿ El trabajo que vengo realizando en la institucion donde laboro es muy importante para mí?	X		X		X		
2	¿ Las actividades de mi trabajo son significativas para mí?	X		X		X		
3	¿Cuido lo que hago en mi trabajo?	X		X		X		
4	¿El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí?	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Competencia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	¿Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo?	X		X		X		
6	¿Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades?	X		X		X		
7	¿Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito?	X		X		X		
8	¿He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Autodeterminación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo?	X		X		X		
10	¿Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo?	X		X		X		
11	¿Tengo oportunidad considerable de independecia en la manera cómo hago mi trabajo?	X		X		X		
12	¿Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 4: Impacto</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	¿Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
14	¿Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
15	¿Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo?	X		X		X		
16	¿Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo?	X		X		X		
	<b>Dimensión 5: Seguridad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	¿Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo?	X		X		X		
18	¿Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo?	X		X		X		
19	¿Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen?	X		X		X		
20	¿Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar?	X		X		X		

Observaciones(precisar si hay suficiencia): **Es suficiente**

Opinión de Aplicabilidad:

Aplicable ()

Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador: MOLFINO JARA RAQUEL JAZMIN

Especialidad del Validador: DOCTORADO EN SALUD PUBLICA DNI: 40949576

Fecha: 15/12/21

- 4. **Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado
- 5. **Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 6. **Claridad:** se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: **Suficiencia**, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

## Anexo 3.4. Cálculo de la confiabilidad

\*R\_Tesis\_NValcarcel15dic.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

```

SAVE OUTFILE='E:\BD_Tesis_nvalcarcel15dic.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=GxC_D1_1 GxC_D1_2 GxC_D1_3 GxC_D1_4 GxC_D1_5 GxC_D2_6 GxC_D2_7
GxC_D2_8 GxC_D2_9 GxC_D2_10 GxC_D3_11 GxC_D3_12 GxC_D3_13 GxC_D3_14 GxC_D3_
_15 GxC_D4_16 GxC_D4_17 GxC_D4_18 GxC_D4_19 GxC_D4_20 GxC_D5_21 GxC_D5_22 G
xC_D5_23 GxC_D5_24 GxC_D5_25 GxC_D6_26 GxC_D6_27 GxC_D6_28 GxC_D6_29 GxC_D6
_30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	65	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

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

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	30

\*R\_Tesis\_NValcarcel15dic.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Emp_D1_1 Emp_D1_2 Emp_D1_3 Emp_D1_4 Emp_D2_5 Emp_D2_6 Emp_D2_7
Emp_D2_8 Emp_D3_9 Emp_D3_10 Emp_D3_11 Emp_D3_12 Emp_D4_13 Emp_D4_14 Emp_D4
_15 Emp_D4_16 Emp_D5_17 Emp_D5_18 Emp_D5_19 Emp_D5_20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilidad**

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	65	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	65	100,0

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

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	20



## Base de datos Variable Empoderamiento

V1	Emp_ D1_1	Emp_ D1_2	Emp_ D1_3	Emp_D 1_4	Emp_D 2_5	Emp_D 2_6	Emp_ D2_7	Emp_ D2_8	Emp_D 3_9	Emp_D 3_10	Emp_D 3_11	Emp_D 3_12	Emp_D 4_13	Emp_ D4_14	Emp_ D4_15	Emp_D 4_16	Emp_D 5_17	Emp_D 5_18	Emp_D 5_19	Emp_D 5_20
Encuesta_1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Encuesta_2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	5	3	3	2	5	5	5	5
Encuesta_3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuesta_5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Encuesta_6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Encuesta_7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_8	4	4	4	5	5	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Encuesta_9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Encuesta_10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
Encuesta_12	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Encuesta_13	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_14	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_15	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
Encuesta_16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuesta_17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
Encuesta_18	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_20	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Encuesta_22	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Encuesta_23	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuesta_24	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
Encuesta_25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_26	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Encuesta_28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_29	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
Encuesta_31	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3
Encuesta_32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
Encuesta_33	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
Encuesta_34	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	3	5	3	3	5	5	5	5	5
Encuesta_35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
Encuesta_36	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuesta_37	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
Encuesta_39	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4
Encuesta_40	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5
Encuesta_41	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Encuesta_42	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuesta_43	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_44	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuesta_45	4	4	5	4	5	5	5	5	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2
Encuesta_46	4	4	5	4	5	5	5	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2
Encuesta_47	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
Encuesta_48	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	2	2	2	4	4	4	4	3	2
Encuesta_49	4	4	5	4	5	5	5	5	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
Encuesta_50	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Encuesta_51	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_52	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
Encuesta_53	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2
Encuesta_54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
Encuesta_55	4	4	5	4	5	5	5	5	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2
Encuesta_56	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4
Encuesta_57	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2
Encuesta_58	5	4	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3
Encuesta_59	4	4	5	4	5	5	5	5	3	2	3	3	2	4	4	4	5	5	4	3
Encuesta_60	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuesta_61	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Encuesta_62	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	2
Encuesta_63	4	4	5	4	5	5	5	5	3	1	2	2	3	4	4	4	4	4	3	2
Encuesta_64	4	4	4	4	4	5	5	5	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
Encuesta_65	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2

## Anexo 5. Screenshots de los resultados originales

\*R\_Tesis\_NVAlcarcel15dic.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Correlaciones

			V1_Gestion por Competencias	GxC_D1_Logro y Acción	GxC_D2_Ayuda y servicio	GxC_D3_Influencia	GxC_D4_Gerenciales	GxC_D5_Cognitivas	GxC_D6_Eficacia de personal	V2_Empoderamiento
Rho de Spearman	V1_Gestion por Competencias	Coefficiente de correlación	1,000	,945**	,759**	,941**	,951**	,905**	,942**	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
GxC_D1_Logro y Acción	GxC_D1_Logro y Acción	Coefficiente de correlación	,945**	1,000	,667**	,901**	,895**	,831**	,849**	,652**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
GxC_D2_Ayuda y servicio	GxC_D2_Ayuda y servicio	Coefficiente de correlación	,759**	,667**	1,000	,690**	,674**	,621**	,674**	,607**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
GxC_D3_Influencia	GxC_D3_Influencia	Coefficiente de correlación	,941**	,901**	,690**	1,000	,947**	,769**	,844**	,681**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
GxC_D4_Gerenciales	GxC_D4_Gerenciales	Coefficiente de correlación	,951**	,895**	,674**	,947**	1,000	,830**	,878**	,670**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
GxC_D5_Cognitivas	GxC_D5_Cognitivas	Coefficiente de correlación	,905**	,831**	,621**	,769**	,830**	1,000	,943**	,711**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
GxC_D6_Eficacia de personal	GxC_D6_Eficacia de personal	Coefficiente de correlación	,942**	,849**	,674**	,844**	,878**	,943**	1,000	,709**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	65	65	65	65	65	65	65	65
V2_Empoderamiento	V2_Empoderamiento	Coefficiente de correlación	,708**	,652**	,607**	,681**	,670**	,711**	,709**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	65	65	65	65	65	65	65	65

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 721, W: 1218 pt.