

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DE CALLAO, 2024”

## **TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR(ES)

Marycarmen Mauricio Diaz  
Alexandra Beatriz Obregón Osorio

ASESOR:

Mg. Jorge Alfredo Castillo Prado

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Ciencias Sociales y Desarrollo Humano

Callao, 2024

PERÚ





# TESIS - OBREGON\_MAUURICIO

7%  
Textos sospechosos



7% Similitudes

< 1% similitudes entre comillas  
< 1% entre las fuentes mencionadas  
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: TESIS - OBREGON\_MAUURICIO.pdf  
ID del documento: 32daa1f45bbc49ef9707646976862c0ae41767cd  
Tamaño del documento original: 1,34 MB

Depositante: FCA PREGRADO UNIDAD DE INVESTIGACION  
Fecha de depósito: 7/7/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 7/7/2024

Número de palabras: 20.031  
Número de caracteres: 137.582

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="http://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> <a href="http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/20.500.12969/2537/1/Vasquez-Huanca-Edgardo.pdf">http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/20.500.12969/2537/1/Vasquez-Huanca-Edgardo.pdf</a> 28 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (988 palabras)
2	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> <a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/20.500.13067/2262/1/Huapaya-Castro-Alex-Humbert...">http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/20.500.13067/2262/1/Huapaya-Castro-Alex-Humbert...</a> 34 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (1072 palabras)
3	<a href="http://repositorio.unjpsc.edu.pe">repositorio.unjpsc.edu.pe</a> <a href="https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/20.500.14067/7213/1/tesis_compressed.pdf">https://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/20.500.14067/7213/1/tesis_compressed.pdf</a> 16 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (911 palabras)
4	<a href="http://repositorio.uasb.edu.ec">repositorio.uasb.edu.ec</a> <a href="http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/71176/1/T3096-MDTH-Vizcaino-Formacion.pdf">http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/71176/1/T3096-MDTH-Vizcaino-Formacion.pdf</a> 2 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (432 palabras)
5	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> <a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/20.500.13067/1094/1/Condori-Valdivia-Ronald-Juvena...">http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/20.500.13067/1094/1/Condori-Valdivia-Ronald-Juvena...</a> 6 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (676 palabras)

## Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> <a href="https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/20.500.14138/7712/1/T030_73740798_T_MUSAYON-HERRE...">https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/20.500.14138/7712/1/T030_73740798_T_MUSAYON-HERRE...</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
2	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> <a href="https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6746/T010_76818825_T.pdf">https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6746/T010_76818825_T.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
3	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a> <a href="https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/8514/TESIS-FALCON-SILVA-TINEO...">https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/8514/TESIS-FALCON-SILVA-TINEO...</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)
4	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a>   Facultad de Ciencias Administrativas <a href="https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/853">https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/853</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (32 palabras)
5	<a href="http://repositorio.upse.edu.ec">repositorio.upse.edu.ec</a> <a href="https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8720/1/UPSE-TAE-2022-0078.pdf">https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8720/1/UPSE-TAE-2022-0078.pdf</a>	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)

## Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	<a href="http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3484">http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3484</a>
2	<a href="http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4767">http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4767</a>
3	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12557/5494">https://hdl.handle.net/20.500.12557/5494</a>
4	<a href="https://hdl.handle.net/11537/24952">https://hdl.handle.net/11537/24952</a>
5	<a href="https://hdl.handle.net/20.500.12867/2117">https://hdl.handle.net/20.500.12867/2117</a>

## INFORMACIÓN BÁSICA

**FACULTAD:** Ciencias Administrativas

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN:** Unidad de Pregrado-UNAC

**TÍTULO:** “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DEL CALLAO 2024”

**AUTOR:** MARYCARMEN MAURICIO DIAZ / DNI 76219711 / 0009-0007-9467-360X

ALEXANDRA OBREGON OSORIO / DNI 70917836 / 0009-0007-2808-4372

**ASESOR:** MG. JORGE ALFREDO CASTILLO PRADO/ DNI 06026432 / 0000-0002-2554-7980

**LUGAR DE EJECUCIÓN:** Calle Cajamarca Mz. A3 Lote. 09 A.H. Bocanegra  
Provincia Constitucional del Callao

**UNIDADES DE ANÁLISIS:** 25 trabajadores del GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Básica

**ENFOQUE:** Cuantitativo

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:** No experimental, correlacional

**Tema OCDE:** 5.02.04 Negocios, Administración

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

### MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR:

- DR. JUAN ANTONIO CONSTANTINO COLACCI PRESIDENTE
- DR. CESAR ANGEL DURAND GONZALES SECRETARIO
- DRA. MARIA ELENA TEODOSIO YDRUGO VOCAL

**ASESORA:** Mg. JORGE ALFREDO CASTILLO PRADO

Nº de Libro: 01

Nº de Folio: 24

Nº de Acta: 23-2024

Fecha de sustentación de Tesis: 23 de julio de 2024

Resolución de Jurado de Sustentación:

049-2024-CF-FCA-UNAC y 078-2024-CF-FCA-UNAC



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Av. Juan Pablo II 306 Bellavista - Callao Telf. 429-7296  
"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la  
conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"



ACTA N° 23 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS CON CICLO TALLER DE TESIS DE FECHA 23 DE JULIO DEL 2024 PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIBRO N° 01 FOLIO N° 24 ACTA N° 23 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS CON CICLO TALLER DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

A los 23 días del mes julio del año 2024, siendo las 11:30 A.M. horas, se reunió, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, el JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS, para la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración, conforme a las Resoluciones de Consejo de Facultad N° 049-2024-CF-FCA-UNAC y 078-2024-CF-FCA-UNAC, integrado por los siguientes docentes ordinarios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao:

Dr. Juan Antonio Constantino Colacci	: Presidente
Mg. Leoncio Puelles Cacho	: Secretario
Mg. Adan Fausto Rivera Morales	: Vocal
Mg. Jorge Alfredo Castillo Prado	: Asesor

Se dio inicio al acto de sustentación de la tesis de los Bachilleres MAURICIO DIAZ MARYCARMEN y OBREGÓN OSORIO ALEXANDRA BEATRIZ, quienes, habiendo cumplido con los requisitos para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración, sustentan la tesis titulada: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DE CALLAO, 2024", cumpliendo con la sustentación en acto público de manera presencial.

Con el quórum reglamentario de ley, se dio inicio a la sustentación de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos. Luego de la exposición, y la absolución de las preguntas formuladas por el Jurado y efectuadas las deliberaciones pertinentes, acordó: Dar por APROBADO por UNANIMIDAD con la escala de calificación cualitativa BUENO y calificación cuantitativa (15), la presente tesis, conforme a lo dispuesto en el Art. 24° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao, aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 150-2023-CU del 15 de junio del 2023.

Se dio por cerrada la Sesión a las 12:20 A.M. horas del día 23 de julio del 2024.

Dr. Juan Antonio Constantino Colacci  
Presidente

Mg. Leoncio Puelles Cacho  
Secretario

Mg. Adan Fausto Rivera Morales  
Vocal



**INFORME N° 007-2024-PJST-CTT-FCA-UNAC**

**A** : Bachiller MAURICIO DIAZ Marycarmen  
Bachiller OBREGÓN OSORIO Alexandra Beatriz

**ASUNTO** : Informe del Presidente del Jurado de Sustentación

**REFERENCIA** : Anexo N° 05 (Ficha de Observaciones para Sustentación de Tesis con Ciclo de Taller de Tesis)

**FECHA** : Bellavista, 24 de julio del 2024

---

Mediante el presente me dirijo a usted, en atención a los documentos de la referencia, se informa como sigue:

1. Que mediante el Dictamen N° 007-2024-JST-FCA-UNAC, el Jurado de Sustentación de Tesis del Ciclo Taller de Tesis 2024-I, señalan que los bachilleres: **MAURICIO DIAZ MARYCARMEN Y OBREGÓN OSORIO ALEXANDRA BEATRIZ**, han cumplido con levantar las observaciones de su tesis titulada: **"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DE CALLAO, 2024"**, sustentación realizada el 23 de julio del 2024 a las 11:30 horas, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, según obra en el Libro N° 01, Folio N° 24, Acta N° 23.
2. En tal sentido, se informa que no habiendo observaciones en dicha sustentación, **se da la conformidad** correspondiente.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para reiterarle las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente,

---

Dr. JUAN ANTONIO CONSTANTINO COLACCI  
PRESIDENTE

## **DEDICATORIA**

A todos nuestros profesores que a lo largo de nuestra formación profesional nos impartieron conocimientos, los cuales sirvieron para la elaboración de nuestro proyecto de investigación.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

A la empresa Grupo Obregon MKDJ S.A.C porque nos brindó todas las facilidades para realizar nuestra investigación y al equipo de Gestión Humana por su apoyo en el proceso.

# INDICE

INFORMACIÓN BÁSICA .....	1
HOJA REFERENCIAL DEL JURADO Y APROBACIÓN .....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
INDICE .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	14
INTRODUCCIÓN.....	16
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	18
1.2. Formulación del problema .....	21
1.2.1.Problema general .....	21
1.2.2.Problema específico.....	21
1.3. Objetivos .....	22
1.3.1.Objetivos generales.....	22
1.3.2.Objetivos específicos .....	22
1.4. Justificación.....	22
1.4.1.Teórica.....	22
1.4.2.Social.....	23

1.4.3.Práctica.....	23
1.5. Delimitantes de la investigación .....	23
1.5.1.Delimitación Teórica.....	23
1.5.2.Delimitación Temporal .....	23
1.5.3.Delimitación Espacial .....	24
II. MARCO TEORICO.....	25
2.1. Antecedentes .....	25
2.1.1.Internacionales .....	25
2.1.2.Nacional.....	29
2.2. Bases Teóricas .....	35
2.2.1.Gestión por Competencias.....	35
2.2.2.Desempeño Laboral.....	48
2.3. Marco Conceptual.....	56
2.4. Definición de términos básicos .....	62
III. HIPOTESIS Y VARIABLES .....	64
3.1. Hipótesis.....	64
3.1.1.Hipótesis generales.....	64
3.1.2.Hipótesis específicas.....	64
3.2. Operacionalización de variables.....	43
IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	44
4.1. Diseño Metodológico .....	44
4.1.1.Tipo de Investigación .....	44

4.2. Método de investigación .....	45
4.3. Población y Muestra .....	45
4.3.1.Población:.....	45
4.3.2.Muestra.....	45
4.4. Lugar de estudio .....	46
4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información .....	46
4.5.1.Técnicas .....	46
4.5.2.Instrumentos.....	47
4.6. Análisis y Procesamiento de datos.....	47
4.7. Aspectos éticos de investigación.....	47
V. RESULTADOS .....	48
5.1. Resultados Descriptivos .....	48
5.2. Resultados Inferenciales.....	55
5.3. Otro tipo de resultados estadísticos, de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis .....	63
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	65
6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados .....	65
6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares .....	66
6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.....	69
VII. CONCLUSIONES .....	70
VIII. RECOMENDACIONES.....	72
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	74

X. ANEXOS.....	82
ANEXO 1: Matriz de Consistencia .....	83
ANEXO 2: Instrumentos validados.....	85
ANEXO 3: Consentimiento informado en caso de ser necesario.....	88
ANEXO 4: Validación de expertos .....	89
ANEXO 5: Base de Datos .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> <i>Correcto Perfil de Puesto</i> .....	41
<b>Tabla 2.2</b> <i>Grupos de Competencias Genéricas por Spencer y Spencer</i> .....	47
<b>Tabla 2.3.</b> <i>Dimensiones del Desempeño Laboral</i> .....	50
<b>Tabla 5.1.</b> <i>Competencias Personales</i> .....	48
<b>Tabla 5.2.</b> <i>Competencias Interpersonales</i> .....	49
<b>Tabla 5.3.</b> <i>Competencias Técnicas</i> .....	50
<b>Tabla 5.4.</b> <i>Competencias Corporativas</i> .....	51
<b>Tabla 5.5</b> <i>Habilidades</i> .....	52
<b>Tabla 5.6.</b> <i>Comportamientos</i> .....	53
<b>Tabla 5.7.</b> <i>Metas y Resultados</i> .....	54
<b>Tabla 5.8.</b> <i>Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk) de los puntajes obtenidos de la gestión por Competencias y Desempeño Laboral</i> .....	55
<b>Tabla 5.9.</b> <i>Rho de Spearman: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C.</i> .....	58
<b>Tabla 5.10.</b> <i>Rho de Spearman: Competencias Personales y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C.</i> .....	59
<b>Tabla 5.11.</b> <i>Rho de Spearman: Competencias Interpersonales y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C.</i> .....	60
<b>Tabla 5.12.</b> <i>Rho De Spearman: Competencias Técnicas Y Desempeño Laboral En Mkdj S.A.C</i> .....	61
<b>Tabla 5.13.</b> <i>Rho de Spearman: Competencias Corporativas y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C.</i> .....	62
<b>Tabla 5.14.</b> <i>Coeficiente alfa de Cronbach</i> .....	63
<b>Tabla 5.15.</b> <i>Análisis de Confiabilidad de la variable Gestión por Competencias</i> .....	63

**Tabla 5.16.** *Análisis de Confiabilidad de la variable Desempeño Laboral* .....64

**Tabla 5.17.** *Análisis de Confiabilidad de las variables Gestión por Competencias y Desempeño Laboral*.....64

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> <i>Métodos para el desarrollo de competencias</i> .....	44
<b>Figura 2.2.</b> <i>Tipos de entrenamiento experto</i> .....	45
<b>Figura 2.3.</b> <i>Taller de Codesarrollo</i> .....	46
<b>Figura 2.4.</b> <i>Modelo Iceberg</i> .....	47
<b>Figura 5.1.</b> <i>Competencias Personales</i> .....	48
<b>Figura 5.2.</b> <i>Competencias Interpersonales</i> .....	49
<b>Figura 5.3.</b> <i>Competencias Técnicas</i> .....	50
<b>Figura 5.4</b> <i>Competencias Corporativas</i> .....	51
<b>Figura 5.5</b> <i>Habilidades</i> .....	52
<b>Figura 5.6.</b> <i>Comportamientos</i> .....	53
<b>Figura 5.7.</b> <i>Metas y Resultados</i> .....	54
<b>Figura 5.8.</b> <i>Línea de dispersión de los datos de la variable Gestión por Competencias</i> .....	56
<b>Figura 5.9.</b> <i>Línea de Dispersión de los datos de la variable Desempeño Laboral</i> .....	57

## RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre las variables Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral en la empresa "Grupo Obregon MKDJ S.A.C, durante el periodo comprendido entre enero a junio del 2024.

El método que se usó para el desarrollo del presente trabajo fue hipotético deductivo, de investigación básica, alcance correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La muestra fue de tipo censal en el que se trabajó con el total de la población siendo 25 los encuestados. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios, los mismos que fueron validados a través de juicios de expertos con la finalidad de determinar su nivel de aplicación. Asimismo, se evidenció que el nivel de confiabilidad de la aplicación de este cuestionario fue a través del Alfa de Cronbach en el que se obtuvo, para la variable gestión por competencias el valor de 0.883 y para la variable desempeño laboral, el valor de 0.832, observándose un alto nivel de confiabilidad. Por otro lado, se logró determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, a través de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.831 considerada como una correlación muy fuerte, por lo que se concluye que las dos variables están significativamente relacionadas.

Así mismo, se concluye como resultado que las cinco las hipótesis alternativas fueron aceptadas y se dio por rechazada la hipótesis nula en la que nos indica que existe relación entre ambas variables, lo que significa que, si el colaborador

carece de ciertas competencias, habilidades o conocimientos en el puesto, esto se verá reflejado en un bajo nivel de desempeño laboral.

**Palabras Claves:** Gestión por competencias, desempeño laboral, competencias personales, competencias interpersonales, competencias técnicas, competencias corporativas

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine the relationship between the variables Competency Management and Labor Performance in the company "Grupo Obregon MKDJ S.A.C., during the period from January to June 2024.

The method used for the development of this work was hypothetical deductive, basic research, correlational scope, quantitative approach and non-experimental design. The sample was of the census type in which we worked with the total population of 25 respondents. The technique used to collect information was the survey and the data collection instruments were questionnaires, which were validated through expert judgments in order to determine their level of application. Likewise, it was found that the level of reliability of the application of this questionnaire was through Cronbach's Alpha in which a value of 0.883 was obtained for the competency management variable and 0.832 for the work performance variable, showing a high level of reliability. On the other hand, it was possible to determine the relationship between competency management and job performance in the company GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, through Spearman's Rho, whose result was 0.831 considered as a very strong correlation, so it is concluded that the two variables are significantly related.

Likewise, it is concluded as a result that the five alternative hypotheses were accepted and the null hypothesis was rejected, indicating that there is a relationship between both variables, which means that if the employee lacks certain competencies, skills or knowledge in the position, this will be reflected in a low level of job performance.

**Key words:** Management by competencies, job performance, personal competencies, interpersonal competencies, technical competencies, corporate competencies.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación realizado al Grupo Obregon MKDJ S.A.C, se analizó la relación existente entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral.

Actualmente existen deficiencias observadas en la empresa respecto al desempeño laboral de los trabajadores, y haciendo una investigación profunda se detectaron problemas en la gestión organizacional de la empresa, iniciando con una falta de actitudes y competencias que necesita un colaborador para poder ejercer sus funciones correctamente. Además, no cuentan con habilidades específicas y liderazgo ante un cambio importante en la empresa, no existen programas que los ayuden a capacitarse continuamente y la comunicación existente es precaria en las áreas generando retrasos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El problema general de la investigación fue: ¿De qué manera se relaciona la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Obregon SAC de la ciudad de Callao, 2024?

Se tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Obregon SAC de la ciudad de Callao, 2024

La hipótesis general esta formulado como la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Obregon SAC de la ciudad de Callao, 2024

La investigación fue desarrollada en diez capítulos, los cuales se especifican a continuación:

En el capítulo I, se realiza la descripción y formulación del problema, además de los objetivos, la justificación y delimitantes de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco conceptual y la definición de términos básicos.

En el capítulo III, se muestran las hipótesis y el desarrollo de la operacionalización de variables junto con las dimensiones e indicadores, además que se detalla el método, la técnica y el tipo de instrumento a utilizarse.

En el capítulo IV, se señala la metodología de la investigación, las cuales incluye el diseño, método, población y muestra. De la misma forma, se detalla el análisis y procesamiento de datos y los aspectos éticos de investigación.

Finalmente, en los capítulos posteriores se muestran los resultados y discusión de los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones. Del mismo modo, se anexan la matriz de consistencia y cuestionarios utilizados.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

La gestión por competencias es entendida como el conjunto de todos los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que se buscan desarrollar y mejorar en las personas que no solo pertenecen a una empresa sino a todos en general.

Es así que (Lago y Nadruz, 2012) nos dice que la gestión por competencias es un instrumento que logra potenciar las capacidades de los trabajadores, generando así un incremento en el desarrollo de las actividades y optimización de procesos. Mismas que son importantes ya que dichas competencias nos permitirán identificar las falencias o carencias de alguna de ellas y mejorarlas para que se evidencie un desempeño laboral positivo.

Con la globalización, las empresas del sector público y privado se han visto obligadas a contar con un personal altamente capacitado y competitivo, pero lo más importante es que cuente con las competencias necesarias para desarrollarse de forma eficiente y se vea reflejado en el cumplimiento de objetivos.

A nivel Latinoamericano, la Gestión por competencias ingresó con la finalidad de mejorar la deficiente situación en la que se encontraban las empresas y fomentar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores en base a las actividades que ellos realizaban y que al mismo tiempo que esta

proporcione a los diferentes países de Latinoamérica altos niveles de productividad y competitividad que les permita estar a la vanguardia ante cualquier cambio, ya sea tecnológico u organizacional y sean capaces de responder a los desafíos del día a día.

En el Perú las empresas privadas y públicas no son ajenos a la realidad en la que nos encontramos, es por eso que se tiene la necesidad de entender y conocer que los trabajadores por cada uno de ellos, tienen metas y objetivos que cumplir, pero que muchas veces no se logra al cumplimiento de los mismos por la deficiencias en sus actividades, desconocimiento del puesto, baja capacidad de ejecución de las tareas, todos estos aspectos repercuten en el desempeño laboral de la empresa, porque no se cuentan con las herramientas, conocimiento o habilidades idóneas para desempeñar ese papel correctamente.

En el ámbito local, tenemos a la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, dedicada a la limpieza de edificios y de instalaciones industriales, conformada por 25 trabajadores, la gran parte del desarrollo del trabajo lo desempeña la parte operativa con técnicos, los mismos que tienen las tareas encargas a desarrollar en el día

A nivel empresarial se ha observado que existe la necesidad de desarrollar o implementar una gestión basado en competencias, para el logro de los objetivos. A medida que el trabajador demuestre su conocimiento, habilidades, conductas, se podrá tener éxito en la organización. Por eso es

importante la identificación de ciertas competencias que son fundamentales en una empresa y a su vez capacitarlas, potenciarlas para que exista un buen desempeño laboral.

Con relación al desempeño laboral en el trabajador, podemos describirlo como aquella conducta y actitud por parte de la persona hacia el trabajo y desarrollo de actividades que realizan dentro de la empresa. Pero nos hacemos la pregunta, ¿Qué repercute en la persona para que se vea afectado en su desempeño laboral? Y la Respuesta es la carencia y falta de estímulos que pueda tener el trabajador, si el trabajador no cuenta con las habilidades o no está capacitado para el desarrollo de las actividades, no podrá realizarlos correctamente y existirán fallas o deficiencias en su trabajo, es por ello que recae la importancia de contar con el personal idóneo en la empresa, que no solo cuenten con los conocimientos teóricos, sino que sean buenos en la práctica.

Por lo mencionado anteriormente podemos establecer una relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, ya que, si el trabajador carece de ciertas competencias generales o específicas, no podrá desempeñarse correctamente en la empresa, por la falta de conocimiento en el puesto o por la falta de capacitación en ciertos temas de interés.

Considerando lo anteriormente señalado, el planteamiento del problema de la presente investigación se centra en las competencias y como se ven

afectados en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, 2024.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG: ¿De qué manera se relaciona la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?

### **1.2.2. Problema específico**

PE1: ¿Cuál es relación entre las competencias personales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024

PE2: ¿Cuál es relación entre las competencias interpersonales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?

PE3: ¿Cuál es relación entre las competencias técnicas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?

PE4: ¿Cuál es relación entre las competencias corporativas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivos generales**

OG: Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

OE1: Determinar la relación que existe entre las competencias personales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024

OE2: Determinar la relación que existe entre las competencias interpersonales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024

OE3: Determinar la relación que existe entre las competencias técnicas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024

OE4: Determinar la relación que existe entre las competencias corporativas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Teórica**

La presente investigación aborda varios aspectos y enfoques de autores sobre la gestión por competencias con aportes teóricos de Porret (2014) y el desempeño laboral por Chiavenato (2011) para la segunda variable.

### **1.4.2. Social**

El presente trabajo de estudio se encuentra dirigida a los colaboradores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC en el distrito de Callao con la finalidad de conocer el nivel de desarrollo de los colaboradores en base a competencias y a su vez, establecer estrategias que contribuyan con la mejora del desempeño laboral.

### **1.4.3. Práctica**

La presente investigación busca encontrar soluciones que puedan dar respuesta a la problemática que presenta la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, Callao, en cuanto a la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores. Es por eso que la empresa considera necesario hacer esta investigación en sus instalaciones para que de esta manera se pueda mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores y lo mismo se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos.

## **1.5. Delimitantes de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación Teórica**

En el desarrollo de nuestro presente trabajo de investigación se tendrán en cuenta diversos aportes bibliográficos que guardarán relación con la Gestión por Competencias y Desempeño Laboral

### **1.5.2. Delimitación Temporal**

El presente trabajo de investigación se desarrollará en un periodo de 06 meses desde enero del 2024 hasta junio del 2024.

### **1.5.3. Delimitación Espacial**

La investigación se llevará a cabo en la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC., ubicada en Calle Cajamarca Mz. A3 Lote. 09 A.H. Bocanegra Provincia Constitucional del Callao.

## **II. MARCO TEORICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Internacionales**

Cadena (2019) titulada “La motivación y su relación con el desempeño laboral en La Empresa Envatub S.A. De La Provincia De Pichincha”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores donde se buscó registrar, analizar y conocer las actividades y funciones que desarrollan los operarios de la empresa y a su vez identificar sus necesidades motivacionales que se verán reflejadas en el desempeño laboral, la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, el cual fue aplicado a través de un cuestionario tipo Likert a 50 trabajadores, es así que en cuanto a la motivación laboral obtuvieron resultados descriptivos del cuestionario MBM de Marshall Sashkin, llegando a la conclusión de que existe correlación entre las dos variables mediante las necesidades y las competencias establecidas para las operarios de la empresa ya que comparten un enlace mutuo para llegar a cumplir los objetivos propuestos. La metodología utilizada nos ayudara en nuestro proyecto de investigación.

Bermúdez (2021) titulada “Modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas según los índices de productividad”, desarrollada en la Universidad Vicente Rocafuerte de Guayaquil, tuvo como objetivo general analizar el modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas procesadoras y comercializadoras, para lo cual se utilizó el método inductivo,

obteniendo como resultado que un 81% de los trabajadores encuestados desconocen las competencias necesarias para su puesto de trabajo y que el otro 19% afirma tener conocimiento, todo eso llevó a la conclusión de con la aplicación de la técnica de observación ayudó a definir las competencias que son necesarias por cada área de trabajo y los comportamientos requeridos por parte de los trabajadores. El marco teórico servirá de base para el presente trabajo de investigación.

Céspedes (2023) titulada "Relación de clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa de transportes de la ciudad de Yopal (Casanare-Colombia), tuvo como objetivo general identificar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en una empresa de transportes lo que permitirá conocer como las políticas y prácticas administrativas que se tienen en la empresa se ve reflejado en el desempeño de las actividades de los trabajadores y que tanto se demoran en alcanzar la meta propuesta, para esto utilizaron la metodología cuantitativa, debido a que se hará el estudio con herramientas de medición e indicadores, es así que se obtuvo como resultado que al momento de que el trabajador realizar sus tareas, el desempeño se puede ver afectada por diferentes factores, dentro de los cuales el ambiente laboral es uno de los más importantes, por lo que se llegó a la conclusión de que toda empresa tiene que ser transformada y renovada constantemente, cambiando los objetivos y las metas futuras, en la que se proponga el desarrollo de un objetivo seguro, la metodología utilizada nos ayudara en nuestro trabajo de investigación.

Castillo (2020) titulada “Competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico de la industria metalmecánica en nuevo león”, desarrollada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, tuvo como objetivo general determinar el grado de incidencia de las competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico en la industria lo que permitirá establecer un proceso adecuado de capacitación en competencias claves, para que se vea reflejado en la calidad del trabajo, eficiencia y productividad, por lo que se utilizó una metodología de tipo cuantitativo a través de un enfoque no experimental, en donde la población meta fueron los supervisores del personal operativo a nivel técnico, donde los resultados arrojados cada una de las variables estuvo en el rango de 0.642 a 0.845, lo que indica que la variable X1 trabajo en equipo obtuvo el menor rango, mientras que la variable X2 multihabilidades técnicas obtuvo mayor rango, por lo que se llegó a la conclusión de que existe relación entre ambas variables, ya que se permitió conocer cuáles son las competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico y como repercuten las misma en el desarrollo de sus funciones, la metodología utilizada nos ayudara en nuestro proyecto de investigación.

Amaiquema y Mendieta (2019) en su investigación titulada, “La competencia comunicativa y el desempeño laboral de una universidad del norte de guayaquil”, desarrollado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, tuvo como objetivo analizar la relación de las competencias comunicativas en el desempeño laboral para conocer el nivel que tiene cada profesional en cuanto a una comunicación eficaz con los demás y a su vez establecer estrategia y

propuestas de mejora, la metodología utilizada es de enfoque correlacional, donde los resultados arrojaron insuficiencias en la competencia comunicativa de las secretarías de la Universidad y la necesidad de establecer mecanismos de mejora y métodos para una comunicación eficaz y a su vez se vea reflejado en su correcto desempeño laboral, llegando a la conclusión de que existe relación directa y existente entre las dos variables de estudio. La metodología utilizada nos ayudara en nuestro proyecto de investigación.

Angel (2022) titulada “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gabri-Hidelec del cantón la libertad”, desarrollado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tuvo como objetivo general conocer como influyen los factores de la motivación en el desempeño de los trabajadores para que de esta manera se puedan identificar las posibles estrategias que se deben usar, para ello se utilizó una metodología descriptiva porque se basaron en observar y describir el comportamiento de los hechos, donde se obtuvo como resultado que el análisis de confiabilidad para la variable Motivación fue de 82,4% y para la variable Desempeño laboral 85.8%, lo que determinó que los niveles de confiabilidad de ambas son buenos, es así que se llegó a la conclusión de que las debilidades identificadas en los trabajadores deben ser una oportunidad de mejora, que le permita al trabajador desarrollar y mejorar sus competencias para cada trabajo a realizar en la empresa.

Vizcaíno (2019) titulada “Formación y desarrollo por competencias de los trabajadores y su eficiencia y eficacia en la dirección de investigación de la escuela politécnica nacional de la ciudad de Quito para el 2019”, desarrollado en la Universidad Andina Simón Bolívar, tuvo como objetivo establecer un modelo de capacitación para los trabajadores de la dirección de investigación de la Escuela Politécnica Nacional basado en las competencias existentes para que le pueda permitir contar con un personal calificado que cuente con las competencias, habilidades y destrezas para las metas y objetivos organizacionales para ello se utilizó una investigación de tipo exploratorio, ya que permitió diagnosticar y obtener información de las variables y así identificar qué factores intervienen en el estudio, es así que se obtuvieron como resultados que el 82,4% de los trabajadores realizan una indagación de datos y profunda para realizar sus tareas, llegando a la conclusión que el desarrollo y mejora de las competencias contribuirá con la optimización de procesos en la empresa y a su vez se contara con el personal idóneo que cuente con las habilidades y destrezas requeridas. Su marco teórico nos ayudara en la realización de nuestro proyecto de investigación.

### **2.1.2. Nacional**

Navarro (2023) titulada “Modelo de Gestión por Competencias para la efectividad del Desempeño Laboral en la empresa Acoustic & Thermal, Lima 2020”, desarrollada en la universidad privada Antenor Orrego, tuvo como objetivo general elaborar y justificar teórica y prácticamente la propuesta del modelo de gestión por competencias para garantizar la efectividad del desempeño laboral, en la que uso una investigación de tipo aplicada basándose fundamentalmente

en implementar propuestas de gestión de recursos humanos por competencias, es así que se obtuvo como resultado que el 53.85% de los trabajadores encuestados demostraron tener estudios superiores y se vio necesario la implementación de programas de capacitación, mientras que el 46.15% no tenían una fase de instrucción, lo que llevo a la conclusión de que el modelo de gestión por competencias laborales integra los conocimientos, experiencia y comportamientos esperados en el personal con el fin de estructurar una cultura organizacional de calidad que permita el crecimiento estratégico de la organización. La metodología utilizada nos ayudara en nuestro proyecto de investigación.

Musayon (2024) titulado “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa privada de servicios de limpieza en el distrito del Callao – 2023”, tuvo como objetivo analizar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual es importante porque ayudara a conocer el estado situacional de la empresa, además de ver las deficiencias que puedan existir en la organización y estas se vean reflejadas en el desarrollo de sus actividades del trabajador, para lo que se utilizó una investigación de tipo aplicada y diseño correlacional, se obtuvo como resultado que de los 128 colaboradores encuestados el 16.4% opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el clima organizacional, seguido de un 50.0% que indica estar de acuerdo con el clima organizacional y por último el 33.6% que indica estar totalmente de acuerdo, llegando a la conclusión de que en la medida que exista un buen ambiente laboral en la empresa en la que el trabajador se sienta libre de expresar sus ideas

u opiniones lo que se se verá reflejado en el incremento de sus actividades y una mejora en su desempeño laboral, la metodología nos ayudara para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Paredes (2021) titulada “Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la Semilla, Villa María del triunfo – 2021”. Desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores, para lo que se utilizó una metodología correlacional porque se recopilará información de dos o más registros para determinar la relación existente entre los dos objetos, es así que se obtuvo como resultado que el 33,33% de los colaboradores desarrollan una mala gestión por competencia, el 50% desarrollan una buena gestión por competencias y solo un 16,67% desarrollan una eficiente gestión por competencias, es así que se estableció como conclusión de que existe una relación positiva entre ambas variables, la metodología nos ayudaran para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

La tesis de Pinedo y Silva (2023)titulado la “Comunicación Interna y su Relación con el desempeño laboral en los operarios del área de limpieza de la empresa Flashman General Service S.A.C, Lima, 2023”, desarrollada en la Universidad Privada del Norte, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los operarios del área de limpieza de la empresa, usando un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, se obtuvo como resultado que el 5.5% de los trabajadores indicaron estar en desacuerdo, mientras que el 7.7% indico ni estar de acuerdo

ni en desacuerdo, el 24% indico estar de acuerdo y el 62.6% indico estar totalmente de acuerdo, con eso se llegó a la conclusión de que existe relación significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral en los operarios del área de limpieza. El marco teórico y su metodología nos ayudaran en nuestro proyecto de investigación.

Condori (2020) En el trabajo de investigación denominado “Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa fabricaciones mecánicas S.A. ate - 2020”, desarrollada en la Universidad Autónoma del Perú, manifiesta en su objetivo general, el determinar la relación entre la Gestión por Competencias y Desempeño Laboral, utilizando una metodología correlacional, y un enfoque cuantitativo, obteniendo como resultado que el 33.33% de los encuestados, estiman en un nivel bueno a la gestión por competencias y el 20% lo estiman en un nivel bajo, lo que llevo a las siguientes conclusiones; existe correlación positiva entre la Gestión por Competencias y Desempeño laboral en los trabajadores de la empresa debido a que los resultados arrojaron una deficiencia en el desempeño laboral por la carencia o falta de capacitación en los tres tipos de competencias. La metodología y el marco teórico nos ayudara en la contrastación y validación de hipótesis de nuestro proyecto de investigación.

Cardenas (2023) en su trabajo de investigación denominado “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en los colaboradores de la empresa Ferralia Perú, Lurín, 2023” desarrollada en la universidad autónoma del Perú, tuvo como objetivo establecer el nivel de relación que tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, para

identificar las deficiencias que existen en cuanto al desarrollo de las actividades de los trabajadores e identificar que capacidades o actitudes necesitan reforzarse, para ello utilizaron una metodología cuantitativa, diseño no experimental y enfoque cuantitativo de nivel correlacional, a través de la técnica de la encuesta lo que sirvió para pedir ambas variables, a lo que se obtuvo como resultado que la gestión del conocimiento y el desempeño laboral se relacionan a un nivel alto ( $r=0.854$ ; sig. =0.000), llegando a la conclusión de que en la medida que las empresas desarrollen una gestión por competencias que vaya acorde a las habilidades y capacidades de los trabajadores de cada área, se verá reflejado la mejora en sus actividades y un eficiente desempeño laboral.

Cornejo (2023) en su trabajo de investigación denominado “Gestión por competencias y su incidencia en la efectividad institucional en el gobierno regional de tumbes, 2022” desarrollada en la universidad nacional de tumbes, tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión por competencias en la efectividad institucional del gobierno regional, lo que permitirá proponer mejoras en el comportamientos de los recursos humanos y alcanzar una alta satisfacción en su puesto de trabajo, se utilizó una metodología cuantitativa y diseño no experimental, donde las técnicas de recolección de datos fue la de campo y la encuesta, a través del instrumento del cuestionario con escala tipo Likert aplicado a una muestra de 96 servidores públicos nombrados y contratados, obteniendo como resultado que el 0.986 representa el coeficiente de confiabilidad general y el 0,962 representa las dimensiones administrativos, lo que se concluye a que el desempeño laboral en la totalidad de los servidores es de un 54.2% bueno y el 10.4% es regular, lo que nos da a entender la necesidad

de aplicar un modelo de competencias laborales para optimizar los procesos y mejorar el desempeño laboral del servidor.

Bueno (2020) En el trabajo de investigación denominado “La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes Hersa SAC”, desarrollada en la Universidad Privada del Norte, tuvo como objetivo general evaluar la Gestión por Competencias y su influencia en el desempeño laboral, donde la capacidad y competencias de los trabajadores serán uno de los aspectos más importantes en la organización, para ello se basó en un diseño de investigación correlacional el cual nos permitirá observar de qué manera se relaciona ambas variables, donde se obtuvo como resultado que un 65% de los trabajadores encuestados tienen habilidad para planteamiento de soluciones ante problemas y que el 35% de los trabajadores no lo tienen, es así que llegaron a la conclusión de que existe una correlacional positiva donde se acepta estadísticamente la hipótesis de que la Gestión por Competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores. Su marco teórico nos ayudará en la realización de nuestro proyecto de investigación.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión por Competencias**

El autor Porret (2014), define gestión por competencias como:

Acto de realizar las cosas de una manera adecuada y competente, dejando atrás lo que está previsto en las normas, y realizar el trabajo de acuerdo a las conductas del colaborador, además acota que competencia es realizar un trabajo de manera competente, utilizando las habilidades y destrezas requeridas en el puesto de trabajo. (p. 246).

#### **✚ Objetivos de una gestión por competencias**

Uno de los objetivos más relevantes que tiene la administración por competencias, es tener nuevas direcciones para la adecuada gestión de los recursos humanos y esta se vuelva más eficaz. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos (Williams, 2008).

Es así que se detallan algunos de los objetivos:

- Generar procesos continuos que nos permitan mejorar la calidad y designación de recursos.
- La combinación de la administración de recursos humanos con los lineamientos de la empresa.
- Asociar a la dirección con las áreas.

- Capacitación del personal para mejorar el desempeño de sus actividades.

## **Beneficios**

Según López (2010), nos menciona algunos beneficios que genera cuando se implanta la gestión por competencias:

- A. Mayor eficiencia de los trabajadores en base a sus competencias, las mismas que son prescindibles para el desarrollo de sus actividades.
- B. Un incremento en la producción y eficiencia en los recursos utilizados.
- C. Concientización por parte de los trabajadores al darse cuenta de la importancia de la identificación de las competencias y habilidades que tengan.

Así mismo, Embid, Fernández, Herranz y Rueda (2011), nos dicen algunas aportaciones sobre la implementación de la gestión por competencias.

Primero, en cuanto a la gestión por competencia, esta va a facilitar el cambio cultural, pues nos indica que la cultura organizacional repercute en el cumplimiento de las actividades de una organización y mencionan que el cambio está ligado con los cambios de la administración donde el empleado se pueda sentir identificado, y si se toman medidas se tiene que reducir a riesgos mínimos, en otras palabras, si se generan estos cambios, es recomendable que tengamos claro cuáles son los objetivos para que el trabajador pueda comprender y sentirse parte de ella.

Segundo, la gestión va a tener mayor influencia en los valores y la misión que establece la administración, en donde se van a definir cuáles son las estrategias que aportaran en el servicio o trabajo que se brinda

Tercero, el que se haga esta implementación, nos permitirá tener un enfoque diferente sobre la integración de los recursos humanos en una empresa.

Cuarto, nos permitirá tener un lineamiento más visible hacia el futuro que se proyectan, agregando los comportamientos, conductas y herramientas que tienen importancia en el desarrollo y la mejora continua.

### **Dimensiones de la Gestión por Competencias**

Según el modelo teórico propuesto por Porret (2014) tenemos la siguiente estructura para el abordaje de la Gestión por Competencias:

#### **COMPETENCIAS PERSONALES:**

Para Mercader (1998) estas competencias son aquellas que se traducen en actitudes a desarrollar por el gerente a partir de las competencias que caracterizan su gestión. El autor nos detalla las siguientes competencias asociadas:

##### **A. Motivación:**

Parte de la necesidad como requerimiento interno del psiquismo manifestándose activamente cuando se convierte en motivo e impulsa la actividad hacia el logro de sus metas. En otras palabras, podemos entender que es un proceso que se caracteriza por ser intencional y el mismo que se

encuentra dirigido a un objetivo que dependerá de la intervención e interacción de factores personales intrínsecos y extrínsecos.

### **B. Adaptabilidad:**

Según Mamani (2017), “La adaptabilidad, es la capacidad de responder adecuadamente a las exigencias del entorno, regulando el comportamiento para lograr la homeostasis, mediante los mecanismos complementarios de asimilación y acomodación” (p.39).

### **C. Proactividad.**

Se refiere a la forma estratégica de poder manejar y sobrellevar situaciones con el objetivo de mejorar actitudes de manera eficiente, pudiendo así identificar posibles problemas que puedan ser evitados con tiempo. Es una capacidad que se forma mediante la autoevaluación y toma de decisiones hacia una mirada proactiva en el ámbito laboral para el alcance de metas de forma progresiva. Sin embargo, no se debe dejar de fortalecer al alcanzar cierto grado de éxito profesional o personal. (Holguin y Rodríguez, 2020).

### **COMPETENCIAS INTERPERSONALES:**

Son importantes y necesarias para reaccionar de manera positiva frente a los ambientes laborales.

Burdos et al. (2013) las define como: “la calidad o adecuación de la ejecución total de una persona en una tarea determinada e incluye la comprensión que tiene el sujeto de las relaciones interpersonales a nivel cognitivo, comportamental y afectivo” (p.53). Con esto nos dice que las competencias

interpersonales están relacionadas al entendimiento interpersonal, porque establece relaciones interpersonales de manera adecuada dentro del contexto.

#### **A. Empatía:**

Es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos, pensamientos y experiencias de otra persona. Implica ponerse en el lugar del otro, percibir cómo se siente y tratar de comprender su perspectiva, incluso si no estamos de acuerdo con ella. La empatía implica ser sensible a las emociones y necesidades de los demás, y responder de manera compasiva y comprensiva.

Es una variable importante para el estudio de la conducta humana, y su análisis resulta de relevante tanto en el ámbito de la psicopatología como en el estudio de la conducta prosocial, entre otros.

#### **B. Liderazgo.**

Es el proceso mediante el cual una persona, conocida como líder, ejerce influencia sobre un grupo de individuos para lograr objetivos comunes. El líder puede guiar, motivar, inspirar y dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos compartidos. El liderazgo no se limita a la autoridad formal o al poder jerárquico, sino que puede surgir de diferentes contextos y situaciones.

### **C. Trabajo en equipo.**

Es el proceso mediante el cual una persona, conocida como líder, ejerce influencia sobre un grupo de individuos para lograr objetivos comunes. El líder puede guiar, motivar, inspirar y dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos compartidos. El liderazgo no se limita a la autoridad formal o al poder jerárquico, sino que puede surgir de diferentes contextos y situaciones.

### **COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

Al abordar el término de Competencias Técnicas, adquieren especial protagonismo los enfoques funcionalista y educativo.

En su investigación, Berrocal et al. (2021) define a las competencias técnicas son como “aquellas descripciones de lo que las personas tienen que saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades) para desarrollar sus funciones de manera efectiva de acuerdo los estándares y niveles de calidad establecidos por la organización” (p.113). Es por eso que son de real importancia y esenciales para el trabajo específico en un área y que este trabajo sea ejecutado con eficacia.

### **A. Perfil profesional.**

Hace referencia a un resumen o descripción de la trayectoria, formación, competencias, aptitudes y objetivos profesionales. En otras palabras, es el proceso descriptivo de las particularidades que necesita un profesional y que este sea capaz de resolver las necesidades sociales. Mientras más

persuasivo se encuentre un perfil profesional mayor será la oportunidad de ganar en una selección de personal, por ejemplo:

De acuerdo a EAE Business School (2020) un perfil correctamente elaborado debe ser:

**Tabla 2.1.**

*Correcto Perfil de Puesto*

Brevedad	Únicamente información relevante.
Enfoque en la audiencia	Es importante referirse al público objetivo.
Uso de ejemplos	Contar alguna experiencia propia o algún ejemplo, siempre será mejor que sólo mencionar teoría repetitiva.
Frases llamativas	Creatividad y entusiasmo.

**Nota:** Alles (2005)

## **B. Aptitudes y habilidades.**

Según el estudio de Covarrubias (2018) define a las aptitudes como “la capacidad natural de los individuos que se desarrolla como fruto de experiencias educativas y que permiten funcionar con dominio y eficacia ante las exigencias planteadas” (p.57). En otras palabras, es la habilidad innata que tiene el individuo que se manifiesta desde edad temprana para desarrollar una actividad en específico.

## **C. Resolución de conflictos.**

Es lograr una negociación en la que ambas partes presenten conductas armoniosas. Por eso es importante que en la organización se cuente con agentes mediadores ante un conflicto porque ayudaría a hacer énfasis en la visión de ambas partes y no concentrarse únicamente en el problema, todo

ello con mesura y buen diálogo, para que el conflicto realmente sea resuelto sin dejar sinsabores entre las partes (Castellano et al., 2017).

## **COMPETENCIAS CORPORATIVAS.**

Según Porret (2012), son las competencias que surgen de la combinación de las actividades tecnológicas, procesos de producción y las competencias sociales y técnicas.

El propósito de estas competencias es desarrollar capacidades y habilidades que permitan generar ventajas competitivas a la empresa y así mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

### **A. Toma de decisiones.**

Es el proceso cognitivo mediante el cual una persona evalúa varias opciones o alternativas disponibles y elige una acción o curso de acción entre ellas. Este proceso implica considerar diversos factores, como información relevante, objetivos, valores, preferencias personales y posibles consecuencias, para determinar la mejor opción posible dadas las circunstancias y recursos disponibles.

### **B. Línea de carrera.**

Una línea de carrera también es conocida como trayectoria profesional o carrera profesional, se refiere al camino que una persona sigue a lo largo de su vida laboral para desarrollarse, avanzar y crecer profesionalmente en una determinada área o industria.

### **C. Creatividad e innovación.**

La creatividad es la capacidad de generar ideas, conceptos o soluciones originales y novedosas, que sean útiles, relevantes y valiosas en un determinado contexto. Implica pensar de manera no convencional, conectar ideas de formas nuevas y ver las cosas desde perspectivas diferentes. La creatividad puede manifestarse en diversas áreas, como las artes, la ciencia, la tecnología, los negocios y la vida cotidiana.

En segundo lugar, la innovación es definida por la OCDE (2013) como “Un complejo concepto que comprende una amplia gama de actividades y procesos: mercados, actividades empresariales, redes y competencia, pero también las habilidades y organizaciones, la creatividad y la transferencia de conocimientos” (p.17).

#### **Métodos de Desarrollo de competencias**

El desarrollo de las competencias, nos hace referencia a una serie de variaciones en los comportamientos, lo cual corresponde a un proceso largo y complejo. El que se tenga la necesidad de capacitar estas competencias es lo que se denomina hoy en día como desarrollo; este desarrollo se puede definir como el conjunto de acciones que buscan alcanzar el nivel de madurez o perfección anhelado en relación al puesto de trabajo que una persona está ocupando en el presente o que a futuro ocupará. Por ende, al hablar de desarrollo de competencias, nos referimos a todas las actividades que se desarrollan con la finalidad de mejorar el desempeño de una persona en una competencia en particular (Alles 2007, 61-64)

Entre los métodos para el desarrollo de competencias y su grado de efectividad se encuentran:

**Figura 2.1.**

*Métodos para el desarrollo de competencias*



**Nota:** M Alles (2008)

### **A. Autodesarrollo**

Se define como un conjunto de acciones que desarrolla una persona por iniciativa propia para mejorar. Las empresas ofrecen a sus trabajadores varias ideas para el autodesarrollo de competencias o conocimientos.

Para conocimientos, lo sugerido es el e-learning, que es un método de aprendizaje que usa tecnología (intranet de la organización); y para las competencias, las guías de desarrollo dentro y fuera del trabajo (circulan en la intranet de la empresa). Aquí el mentor se prepara por sí mismo para la ejecución de una tarea (Alles 2009, 182-183).

### **B. Entrenamiento experto**

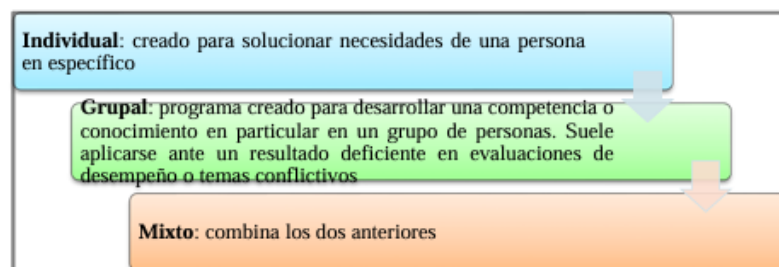
Es un proceso de aprendizaje detallado y por un tiempo específico, en donde una persona que tenga mayor experiencia, conocimiento o desarrollo de una competencia, colabora hacia otra con el fin de mejorar en este tema en específico.

Corresponde a un programa organizacional para el aprendizaje en el cual también por medio de una relación interpersonal, esta persona que tiene el mayor conocimiento en un tema específico, se lo transfiere a otra. Dentro de este programa hay papeles que los participantes deben asumir: entrenador o aprendiz. El entrenamiento siempre será personal e individual, aunque el entrenador tenga varios aprendices. Para que este entrenamiento experto sea eficaz, el entrenador deberá tener la capacidad de transmitir el conocimiento o competencia determinada (Alles 2009, 43).

A continuación, se presenta los tipos de entrenamiento experto:

**Figura 1.2**

*Tipos de entrenamiento experto*



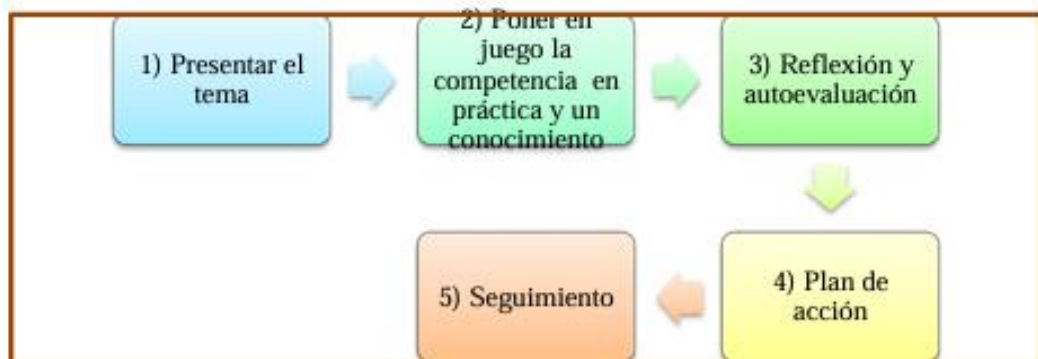
**Nota.** M. Alles (2009)

### **C. Codesarrollo**

Es un grupo de acciones específicas que de forma conjunta desarrolla la persona que acude a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y conocimientos. El ciclo del codesarrollo abarca las siguientes actividades: taller de codesarrollo, seguimiento y segundo taller de codesarrollo (Alles 2009, 18).

**Figura 2.2.**

*Taller de Codesarrollo*



**Nota:** M. Alles (2009)

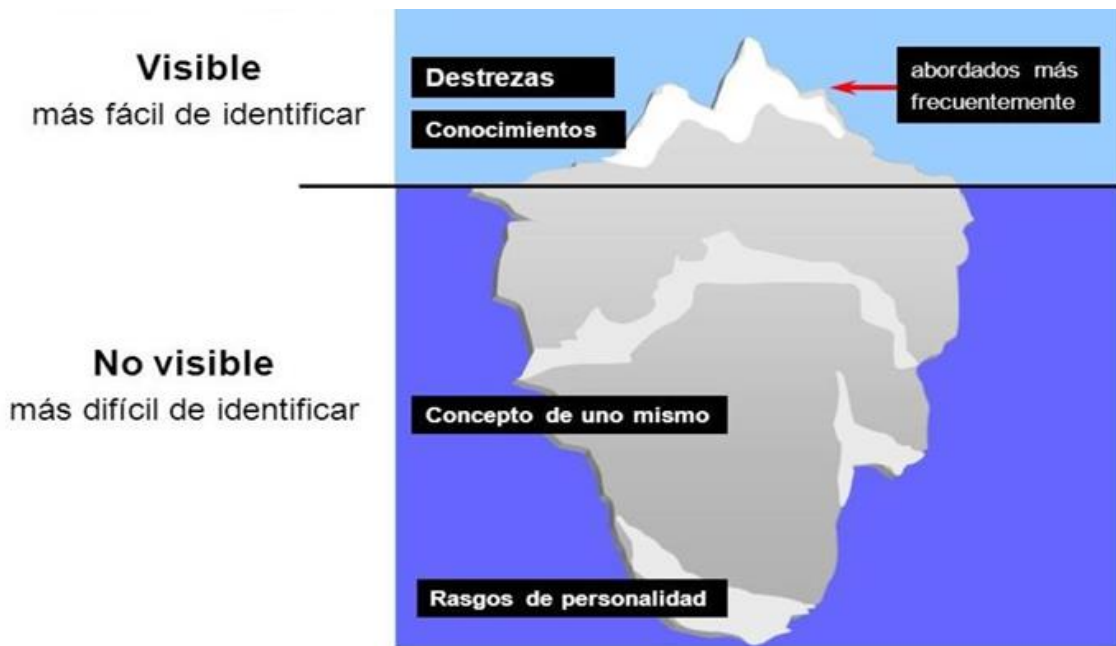
### **Modelo Iceberg de las competencias**

Spencer (1993) define:

Que las competencias en una persona son diversas diciendo que hay competencias Tangibles e Intangibles, las tangibles que se enfocan en los conocimientos y las habilidades que son necesarias, pero a la vez no suficientes para garantizar los resultados, y los intangibles están relacionados a los comportamientos de los colaboradores que garantizan los resultados superiores deseados. (Citado en Damm, 2007, p. 56). Para Spencer y Spencer se define la característica fundamental como una importante competencia de personalidad que se puede predecir su comportamiento en diversos casos, citado en (Damm, 2007, p. 57)

**Figura 2.3.**

*Modelo Iceberg*



**Nota:** Spencer (1993)

Del mismo modo, el modelo Iceberg consta de 6 grupos.

**Tabla 1.2**

*Grupos de Competencias Genéricas por Spencer y Spencer*

<b>Grupos</b>	<b>Competencias Genéricas</b>
Competencias de desempeño y operativas	- Calidad, perfección y orden - Iniciativa
Competencias de ayuda y servicio	- Comprensión interpersonal. - Ayuda al cliente
Competencias de influencia	- Concientizar a la organización - Construir relaciones
Competencias directivas	- Apoyo a los otros - Trabajo en equipo
Competencias cognitivas	- Analizar - Capacidades y habilidades
Competencias de eficiencia personal	- Buen control - Autoconfianza

**Nota:** Spencer (1993)

## **2.2.2. Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2007) define el desempeño, cómo “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”

### **Factores del Desempeño Laboral**

Se alude a aquellos requisitos que repercuten directamente sobre el desempeño de los colaboradores. En la investigación realizada por Matas (2006), indica que, en la administración pública, se observa que estos componentes se relacionan con el uso prudente de los recursos, debido a que la eficiencia se calcula basado en niveles operativos. En el desempeño laboral de las organizaciones públicas se destaca el elemento humano enfocado en la organización entre los niveles operarios y gerenciales de las organizaciones

Según Robbins (2008) y Matas (2006) los factores del desempeño laboral son:

#### **A. Conocimiento del trabajo:**

Koontz y Weirich (2007), proponen que las habilidades y experiencias del trabajo están establecidas por la competitividad existente de trabajadores, debido al conocimiento de conceptos y habilidades; ser eficiente significa que el colaborador tiene la experiencia, la práctica, el concepto, es decir, sabe lo que está haciendo, por qué lo está haciendo y comprende el objetivo establecido.

**B. Producción:**

Se refiere al proceso de transformar inputs o recursos (como materias primas, mano de obra, capital y tecnología) en outputs o bienes y servicios que satisfacen las necesidades y deseos de las personas. Este proceso implica la combinación de recursos y la utilización de métodos, técnicas y tecnologías para crear productos o servicios que tienen valor para los consumidores.

**C. Responsabilidad:**

Se refiere al deber o compromiso moral, ético o legal de cumplir con ciertas obligaciones, tareas o roles asignados. Implica asumir las consecuencias de las propias acciones o decisiones y actuar de manera consciente y diligente para cumplir con los deberes y compromisos establecidos.

De la misma manera, se puede entender de un modo más preciso, que un colaborador que asume la responsabilidad no solo debe tener la habilidad de toma de decisiones, sino también, debe estar dispuesto a hacerse cargo de resultados positivos o negativos por las acciones tomadas.

**D. Capacidad de liderazgo**

Se refiere a las habilidades, cualidades y competencias que una persona posee para influir, guiar y motivar a otros hacia la consecución de metas

y objetivos comunes. Esta capacidad implica la capacidad de inspirar confianza, comunicarse de manera efectiva, tomar decisiones, resolver conflictos y liderar con empatía y ética.

## E. Identidad laboral

La Identidad Laboral se asocia cuando el colaborador se alinea con los objetivos organizacionales, de esta manera dirige sus acciones efectuando funciones eficientes y eficaces en el desempeño de su trabajo (Koontz y Weirich, 2007)

## ✚ Dimensiones del Desempeño Laboral

Las dimensiones de la Variable Desempeño Laboral son desarrolladas por Chiavenato (2011) a través de la siguiente tabla:

**Tabla 2.2.**

*Dimensiones del Desempeño Laboral*

HABILIDADES	COMPORTAMIENTOS	METAS Y RESULTADOS
Conocimiento del Puesto	Desempeño de la tarea	Calidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Relaciones Humanas	Reducción de costos
Capacidad de ejecución	Liderazgo	Enfoque en los resultados
Personalidad		

**Nota.** La tabla presenta las dimensiones e indicadores del Desempeño Laboral según la teoría aportada por Chiavenato (2011)

## **1. Habilidades.**

Para Corcino (2013) la habilidad es la aptitud que ha desarrollado una persona desde su nacimiento, esta puede ser un talento, una destreza o una capacidad que le permita a la persona desarrollar una actividad en específico de manera correcta.

Para Capurro y Noa (2019) resulta importante que mencionar que los profesionales deben desarrollar nuevas habilidades, porque estamos en una sociedad cambiante donde debemos acoplarnos y acostumbrarnos al cambio, teniendo en cuenta que siempre habrá algo nuevo por aprender y más en el mundo de los negocios.

### **A. Conocimiento del puesto.**

Según Colin (2017) hace referencia a la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades y la experiencia a las responsabilidades y funciones del trabajo. Resulta importante que la persona conozca las funciones a realizar en su puesto, dado que se verá reflejado en el desarrollo de sus actividades.

### **B. Conocimiento del negocio.**

Eduardo y Perusquia (2016) exponen: “Se llama así al conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa” (p.132). Esto nos quiere decir que para el correcto desarrollo de las actividades en una empresa es importante que se conozca cada factor y característica relevante de tu lugar de trabajo.

### **C. Capacidad de ejecución.**

Plaza (s.f.) define a la ejecución como el proceso sistemático de establecer los conceptos de los cómo y lo que. El afirma que es en ese momento donde el proceso administrativo ingresa de forma integral.

La ejecución resulta importante al momento de establecer una estrategia.

### **D. Personalidad:**

Gómez (2019) en su estudio nos detalla el concepto sobre Personalidad como el “Conjunto de rasgos que determinan la forma de comportarse de un individuo, y entre los cuales se encuentran la ascendencia, la responsabilidad, la estabilidad emocional, la sociabilidad, la cautela, la originalidad, las relaciones personales y el vigor” (p.232).

## **2. Comportamientos.**

Este concepto es estudiado por Robbins (2008) como “la conducta que tiene una persona en cuanto a los aspectos más importante que se le presenta en una determinada situación de su vida y como esta se ve reflejada en su forma de actuar” (p.125).

El comportamiento de los trabajadores puede medirse a través de sus conductas y su desempeño de competencias, esto quiere decir que cuando un trabajador actúa frente a una situación, se puede evidenciar el nivel de dificultad que pueda tener para la resolución del problema, además de su disposición por solucionar los problemas.

## **A. Desempeño de la tarea.**

Las tareas que se desarrollan en una empresa es lo que las mueve, su labor diaria y otros quehaceres empresariales, sin ellas no hay producción, no hay movimiento, no hay desarrollo ni crecimiento.

Es por ello que evaluar si cada una de las tareas cumplidas son rentables resulta de vital importancia para ahorrar tiempo y costos. El primer paso para medir el desempeño de las tareas de manera efectiva es identificándolas y categorizándolas correctamente. Solo cuando se asignan las tareas de forma fija es cuando se puede conocer la viabilidad de la misma.

## **B. Relaciones humanas.**

Desde el punto de vista empresarial, Hancoco et al. (2021) las define como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, en el que se traza una meta a conseguir y organizando las actividades diarias a realizar para no entorpecer el desempeño profesional de otros” (p.188).

Es posible que se puedan forjar buenas relaciones humanas con los demás, lo que nos permitirá tener una comunicación efectiva y una buena interacción. Sin embargo, se debe tener en cuenta que cada persona es distinta a la otra, pues dependerá de las características de la persona.

### **C. Liderazgo.**

Capa et al. (2018) nos indica que el liderazgo se convirtió en una fuente para transmitir la motivación del personal al cliente final. Por otro lado, Chiavenato (2011), nos dice que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, porque toda esta agrupación de habilidades nos conducirá a la buena gestión de personas y mejorar así los procesos en las empresas.

### **3. Metas y resultados.**

El establecer metas resulta importante para todas las organizaciones, porque de esta manera se llegarán a cumplir los objetivos establecidos y obtener resultados positivos que generen oportunidades en la empresa.

Chiavenato (2011) nos habla sobre la importancia de la alineación de los colaboradores con los objetivos y metas al ser un indicador clave del desempeño. El logro de estos objetivos es importante, pero más importante es conseguir dichos objetivos que se tienen propuestos.

El autor da mayor énfasis al punto “donde se quiere llegar” porque de esta manera los trabajadores pueden tener diferentes opciones y alternativas de cómo llegar a la meta que se está proponiendo en la empresa, a través del uso racional de los recursos disponibles, pero si en caso la persona no tiene dicha capacidad no será el profesional idóneo para la empresa.

### **A. Calidad del trabajo.**

Lo que busca conseguir toda empresa son resultados positivos, lo cual se presenta con la diferenciación, el ser diferente, en eso consiste una estrategia competitiva. Si bien la calidad de un producto o servicio varía según la percepción del cliente, es allí que la empresa debe reunir la mayor cantidad de atributos positivos para influenciar adecuadamente en la percepción del cliente. (Correa, 2016)

### **B. Enfoque en los resultados.**

El Instituto de Ciencias HEGEL (2021) indica que el Enfoque por resultados consiste en introducir una serie de herramientas para asegurar que el producto final de la actividad estatal sea un impacto positivo en la calidad de vida de la ciudadanía.

## **Bases Teóricas del Desempeño laboral según Campbell, McCloy, Oppler y Sager.**

El modelo de Campbell y colaboradores se basó en dos modelos muy importantes: el Modelo del desempeño por habilidades de Fleishman de 1967 y el Modelo de la conducta cívica de las organizaciones de Smith y colaboradores de 1983 (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).

En primer lugar, el modelo de Fleishman de 1967 se basó en la descripción del comportamiento, las habilidades y las características de las tareas a

desarrollarse; esta última dimensión fue usada por Campbell y colaboradores en el desarrollo de su modelo, a través de la evaluación del dominio de las tareas específicas y no específicas (Viswesvaran y Ones, 2017).

El modelo de Smith y colaboradores de 1983 consideró relevante la evaluación del altruismo, la satisfacción, la virtud cívica, la deportividad, el liderazgo y la conciencia, siendo estas dos últimas dimensiones consideradas en el modelo de Campbell y colaboradores

### **Teoría del desempeño laboral de Alles**

Alles (2015) menciona que medir el desempeño de las personas, es un instrumento de gran importancia en las organizaciones que permite dirigir, gerenciar y supervisar a su capital humano. Para Condori, el desempeño es evaluado con la finalidad de poder decidir en el tema de remuneraciones, promociones, asensos o para poder comunicar la mera de cómo están realizando sus funciones (Condori, 2020, p.41)

### **2.3. Marco Conceptual**

#### **La gestión por competencias:**

Es un proceso que ayuda a reconocer el tipo de características del personal que se desea puedan desempeñar en su área laboral y poder medir estas capacidades objetivamente. La razón principal es buscar efectuar un nuevo método de dirección que brinde la oportunidad de gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva y con los lineamientos de la empresa. Rubio (2015)

### **Competencias Personales:**

Para Mercader (1998) son los que se traducen en actitudes a desarrollar por el gerente a partir de las competencias que caracterizan su gestión.

### **Proactividad:**

Es una capacidad que se forma mediante la autoevaluación y toma de decisiones hacia una mirada proactiva en el ámbito laboral para el alcance de metas de forma progresiva. Sin embargo, no se debe dejar de fortalecer al alcanzar cierto grado de éxito profesional o personal. (Holguin y Rodríguez, 2020)

### **Empatía:**

López et al. (2014) plantea el concepto de empatía como, “La empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar” (p.38).

### **Competencias Interpersonales:**

Burdos et al. (2013) las define como: “Se refieren a la calidad o adecuación de la ejecución total de una persona en una tarea determinada e incluye la comprensión que tiene el sujeto de las relaciones interpersonales a nivel cognitivo, comportamental y afectivo” (p.53).

### **Liderazgo:**

El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. Se ha convertido en una herramienta valiosa para generar

identidad corporativa en los trabajadores, para que ellos generen valor en el cliente (Capa et al., 2018).

#### **Trabajo en Equipo:**

Ninguna organización puede prescindir del trabajo grupal, se trata de un concepto que encierra cohesión, la unión y la transformación de una organización, lográndose se traduce en productividad, competitividad y logro de objetivos, para dar cumplimiento a la misión y visión establecida. (Ayoví, 2019)

#### **Competencias Técnicas:**

Berrocal et al. (2021) describe, “Las competencias técnicas son aquellas descripciones de lo que las personas tienen que saber (conocimientos) y saber hacer (habilidades) para desempeñar sus funciones de manera efectiva según los estándares y niveles de calidad establecidos por la organización” (p.113).

#### **Resolución de Conflictos:**

La resolución de conflictos debe contar en la organización con agentes mediadores ante un conflicto ayudaría a hacer énfasis en la visión de ambas partes y no concentrarse únicamente en el problema, todo ello con mesura y buen diálogo, para que el conflicto realmente sea resuelto sin dejar sinsabores entre las partes (Castellano et al., 2017).

#### **Toma de Decisiones:**

Rosano (2019) explica que: “La decisión es el proceso por el cual se llega a una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir en varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas” (p.24).

#### **Desempeño Laboral:**

Según Chiavenato (2001), es la utilidad del trabajo y la acción que da manifiesto al empleado para efectuar las funciones y las tareas primordiales que exigen su desempeño en la situación laboral que es fundamental para la actuación que permite identificar la competitividad

#### **Aplicación de Conocimientos:**

Condori (2020) La aplicación de conocimientos se define como la utilización del conocimiento adquirido en su vida mediante preparación o experiencias vividas, para realizar una tarea propia de cada individuo. En este sentido se define como la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridos a los problemas y situaciones que se enfrenta a su vida cotidiana.

#### **Conocimiento del Puesto:**

Según Colin (2017) hace referencia a la capacidad de aplicar los conocimientos, las habilidades y la experiencia a las responsabilidades y funciones del trabajo.

### **Capacidad de Ejecución:**

Plaza (s.f.) expone a la ejecución como el proceso sistemático de analizar los cómo y los qué. El autor afirma que es ahí donde ingresa el proceso administrativo de forma integral.

### **Desempeño en la Tarea:**

Según Gabini (2018), el desempeño en la tarea hace referencia a las conductas necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicios. De la misma manera, conceptualmente, el desempeño en la tarea se basa en el logro del deber y de las tareas específicas contempladas en la descripción de puesto (Murphy, 1989). Por lo tanto, se relaciona con el aspecto técnico de una organización o trabajo, esto es, las actividades directas o indirectamente relacionadas con la transformación de los recursos en productos aptos para un intercambio económico (Motowidlo, 2003)

### **Realización de Tareas:**

Palmar y Valero (2014). Señala: Que las tareas y actividades ejecutadas, se sujetan a las condiciones de trabajo bajo las que se llevan a cabo las mismas, por tanto, el comportamiento organizacional debe ser de gran importancia, razón por la cual se debe disponer de un personal que reúna el perfil de competencias correspondiente y acorde con el cargo desempeñado, particularmente si se trata de puestos gerenciales dentro de la administración pública, que debe estar direccionada a cumplir con las exigencias de las comunidades.

#### **Capacitaciones para fortalecer capacidades y conocimiento:**

Dessler y Varela, (2011). se refiere a: “Las técnicas que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.”

#### **Metas y Resultados:**

Según Chiavenato (2009) quien nos habla acerca de las metas y resultados, menciona que es importante que los colaboradores se enfoquen en los 46 objetivos a lograr, más que en la manera de cómo alcanzar estas metas, pues el cumplimiento de los objetivos refleja el buen desempeño en los colaboradores. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar, ya que muchas veces las personas tienden a desarrollar sus propios métodos al momento de realizar una tarea

#### **Calidad en el trabajo:**

Hace mención del desempeño personal o grupal del colaborador durante el crecimiento de sus funciones y obligaciones, el cual está relacionado con la eficacia y eficiencia del personal al desarrollar el trabajo encomendado (Anselmo) (2022)

#### **Orientación a Resultados:**

Enfoque general de la conducta propios y de otros hacia el logro o progreso de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijando metas desafiantes, manteniendo altos niveles de rendimiento”. (Alles, 2009, p. 183).

## 2.4. Definición de términos básicos

### **Competencias**

Son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que una persona posee y que le permiten desempeñarse eficazmente en una determinada área o campo laboral.

### **Destrezas**

Nos referimos a la capacidad y habilidad para llevar a cabo una tarea o actividad de manera eficiente y efectiva. Estas pueden ser técnicas, como el saber utilizar herramientas o equipos especializados, o pueden ser más generales, como la capacidad de comunicación, el pensamiento crítico o la resolución de problemas.

### **Desempeño**

Se refiere a la manera en la que una persona, equipo o entidad desarrolla y lleva a cabo sus responsabilidades, tareas o funciones de acuerdo a los objetivos planteados. En el ámbito laboral, el desempeño puede ser evaluado en términos de la eficacia y eficiencia con la que se cumplen los objetivos y expectativas establecidos en la empresa.

### **Descripción de Puestos**

Es un documento detallado que describe las responsabilidades, tareas, habilidades requeridas, nivel de autoridad y cualquier otro aspecto relevante asociado a un puesto específico dentro de una organización.

## **Expectativas**

Son las creencias o suposiciones que una persona tiene en base a lo que podrá pasar en el futuro o sobre cómo se comportarán otras personas en determinadas situaciones. Estas pueden ser conscientes o inconscientes y se forman a partir de experiencias pasadas, normas sociales, valores personales y la información disponible en ese momento.

## **Capacidad de respuesta**

Se refiere a la habilidad o capacidad que tiene una persona, organización o sistema para adaptarse, reaccionar y responder de manera efectiva a diversas situaciones, cambios o demandas que puedan surgir. Esta capacidad implica la rapidez, eficacia y flexibilidad con la que se puede actuar ante situaciones nuevas o inesperadas.

### **III. HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis generales**

HG: La gestión por competencias se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE1: Existe relación directa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.

HE2: Existe relación directa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.

HE3: Existe relación directa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.

HE4: Existe relación directa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.

### 3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES/ITEMS	METODO	TECNICA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Según Porret (2014), define la Gestión por Competencias al hecho de realizar las cosas de una manera adecuada y competente, dejando atrás lo que está previsto en las normas, y realizar el trabajo de acuerdo a las conductas del colaborador, además acota que competencia es realizar un trabajo de manera competente, utilizando las habilidades y destrezas requeridas en el puesto de trabajo.	Esta variable se medirá por medio de 15 ítems divididos en tres dimensiones	Competencias personales	Proactividad	1,2	Hipotético deductivo	<b>Encuesta:</b> <b>Instrumento:</b> Cuestionario en la Escala de Likert 1.Nunca 2. Casi Nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
				Empatía	3,4		
			Competencias interpersonales	Liderazgo	5,6		
				Trabajo en Equipo	7,8		
			Competencias técnicas	Resolución de Conflictos	9,10		
				Toma de Decisiones	11,12		
			Competencias corporativas	Creatividad e Innovación	13,14		
				Línea de carrera	15		
DESEMPEÑO LABORAL	Según, Chiavenato (2007), define el desempeño, cómo “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.	Esta variable se medirá por medio de 12 ítems divididos en tres dimensiones	Habilidades	Conocimiento del Puesto	1,2	Hipotético deductivo	<b>Encuesta:</b> <b>Instrumento:</b> Cuestionario en la Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi Nunca 3.A veces 4.Casi siempre 5.Siempre
				Capacidad de Ejecución	3,4		
			Comportamientos	Desempeño de la tarea	5,6		
				Relaciones Humanas	7,8		
			Metas y Resultados	Calidad en el Trabajo	9,10		
				Enfoque en los resultados	11,12		

## **IV. METODOLOGÍA DEL PROYECTO**

### **4.1. Diseño Metodológico**

#### **4.1.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación según su finalidad es básico, debido a que sus resultados nos permitirán aportar conocimientos teóricos para las futuras investigaciones que se quieran llevar a cabo, Además al desarrollar este tipo de investigación podremos responder a una serie de conjeturas y supuestos, lo que nos permitirá realizar un estudio a dicho problema o fenómeno. (Bueno, 2021, pág. 39)

De alcance correlacional porque tiene como finalidad medir el nivel y grado de relación entre las dos variables o categorías desde un enfoque cuantitativo. Para Hernández, Fernández, Baptista, 2014) nos indica que al realizar este estudio nos permitirá ver la existencia de una relación ente dos o más variables, conceptos, ideas dentro de un tema de investigación.

En cuanto al enfoque, es cuantitativo, ya que se utilizan datos numéricos y técnicas estadísticas para analizar y entender fenómenos. Según Hernández et al. (2010), para una investigación de tipo cuantitativa se emplea la recopilación de datos, lo que permite probar una hipótesis; para ello es necesario el uso de herramientas estadísticas que permitan establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías.

Es No experimental porque se observa y analiza al fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para luego ser analizados, lo que significa que las acciones de manipulación de variables están ausentes y no existe alteración ni modificación de datos en base a los resultados.

## **4.2. Método de investigación**

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo los parámetros del Método deductivo. “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2006, p. 57).

## **4.3. Población y Muestra**

### **4.3.1. Población:**

Díaz, Ojeda y Valderrábano (2016), definen como población objetivo o de referencia al compuesto del cual nos interesa conocer alguna serie de características

En el presente proyecto de investigación se cuenta con una población de 25 trabajadores del área de producción en la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C.

### **4.3.2. Muestra**

Carrasco (2009) Menciona que la muestra está conformada por una porción representativa de la población. Para nuestro trabajo de

investigación se utilizó un tipo de muestra censal debido a que se usó al total de la población de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C

Fórmula para operaciones finitas

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{\bar{e}^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = tamaño de la población (25)

Z = nivel de confianza (1.96)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%)

q = probabilidad de fracaso (50%)

e = error de estimación máximo admisible (5%)

$$n = \frac{1.96^2 * 25 * 0.5 * 0.5}{0.5^2 * (25-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 24$$

#### **4.4. Lugar de estudio**

Empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

##### **4.5.1. Técnicas**

Yuni y Urbano (2014) Indican que las Técnicas son procedimientos específicos y organizados que ejecutará el investigador a fin de obtener información relevante respecto a las variables

La principal técnica que se utilizará en este trabajo es la encuesta, la cual está dirigida a los 25 trabajadores pertenecientes al área de producción en la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, con la finalidad de obtener los datos necesarios y medir nuestras variables de estudio

#### **4.5.2. Instrumentos**

Son herramientas complementarias para recabar las informaciones generadas y para efecto del presente estudio el instrumento es el cuestionario, según Giroux y Tremblay (2008, p. 100)

#### **4.6. Análisis y Procesamiento de datos**

Para la presente investigación en cuanto al análisis y procesamiento de datos, se ha utilizado el software estadístico Microsoft Excel y el software estadístico SPSS.

#### **4.7. Aspectos éticos de investigación**

En cuanto a los lineamientos éticos de la Universidad Nacional del Callao se considera primordialmente el respeto por las personas, por lo que se mantendrá el anonimato de las personas encuestadas que ayudaron a la recolección de datos, es de precisar que se cumplió con los parámetros en cuanto al diseño cuantitativo. A su vez se mencionaron los autores con el fin de respetar la autoría bibliográfica.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Resultados Descriptivos

#### Dimensiones de la variable Gestión por competencias

Tabla 5.1.

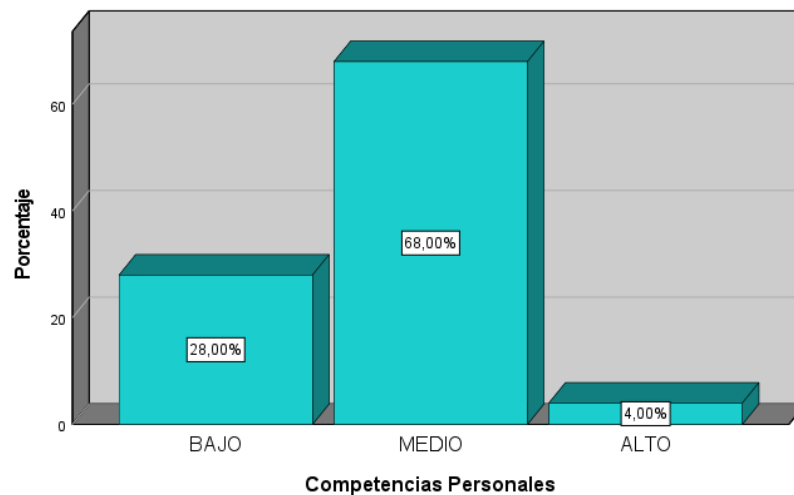
*Competencias Personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	28,0	28,0
	MEDIO	17	68,0	96,0
	ALTO	1	4,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

Figura 5.1.

*Competencias Personales*



**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

En la tabla 5.1 y Figura 5.1, se observa que un **28%** (7) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **competencias**

**personales** como en el “nivel bajo”, mientras que el **68%** (17) lo considera en el “nivel medio” y finalmente el **4%** (1) de los encuestados lo considera en el “nivel alto”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión competencias personales en un “nivel medio”.

**Tabla 5.2**

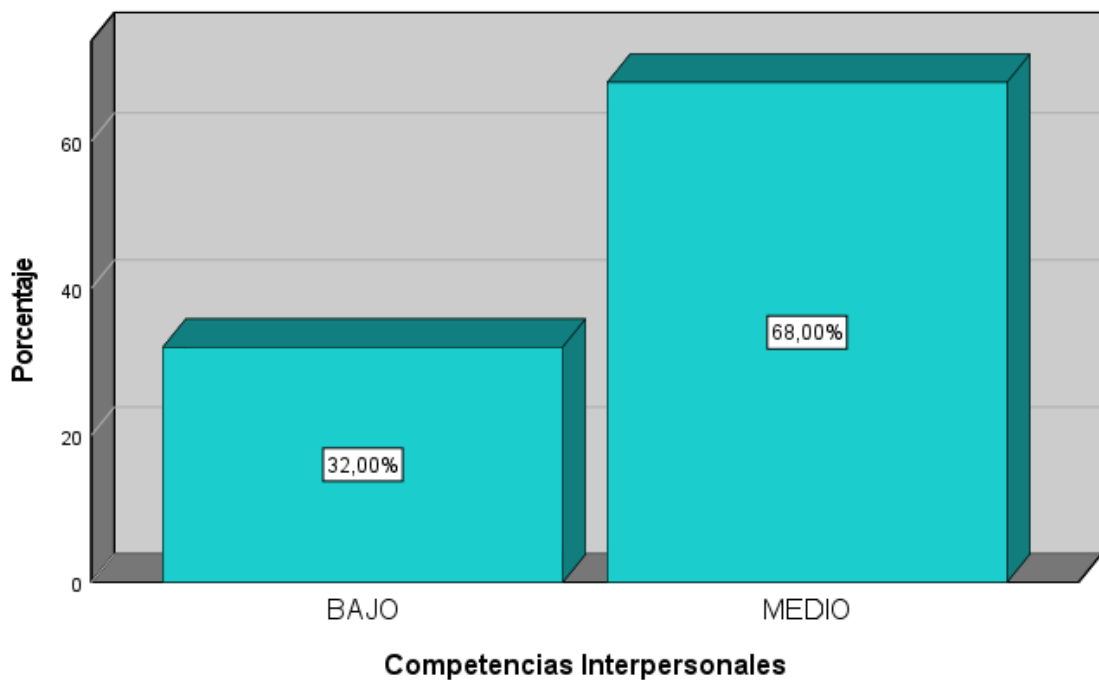
*Competencias Interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	32,0	32,0
	MEDIO	17	68,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

**Figura 5.2.**

*Competencias Interpersonales*



**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

En la tabla 5.2 y Figura 5.2, se observa que un **32%** (8) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **competencias interpersonales** como en el “nivel bajo”, mientras que el **68%** (17) lo considera en el “nivel medio”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión competencias interpersonales en un “nivel medio”

**Tabla 5.3.**

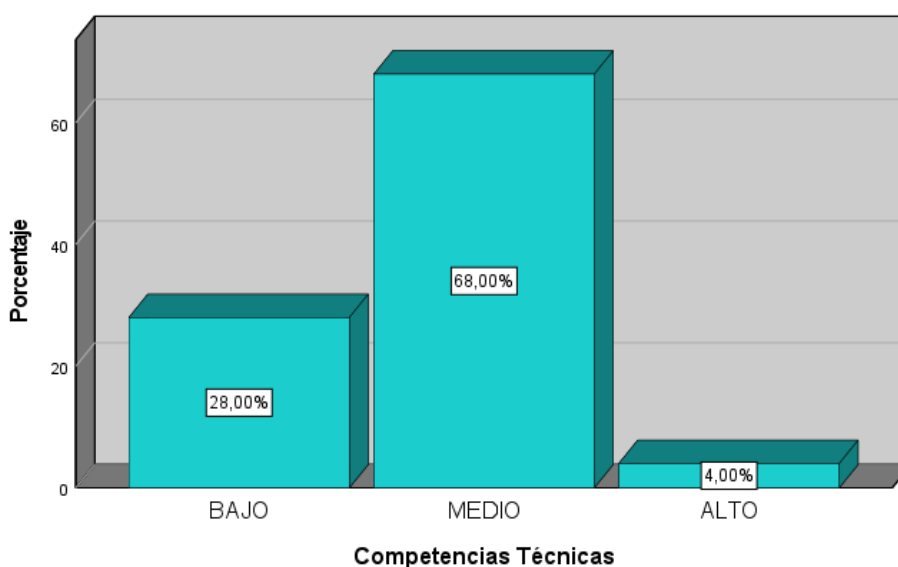
*Competencias Técnicas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	28,0	28,0
	MEDIO	17	68,0	96,0
	ALTO	1	4,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

**Figura 5.3.**

*Competencias Técnicas*



**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

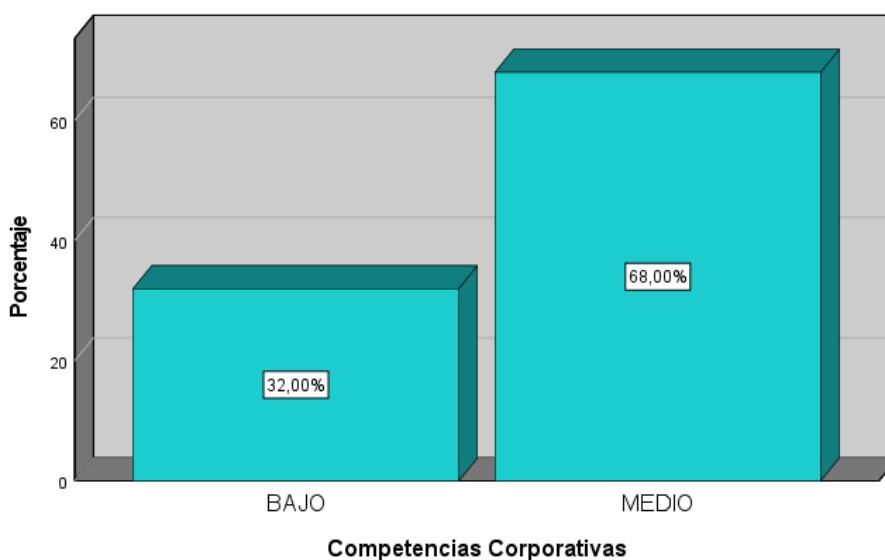
En la tabla 5.3 y Figura 5.3, se observa que un **28%** (7) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **competencias técnicas** como en el “nivel bajo”, mientras que el **68%** (17) lo considera en el “nivel medio” y finalmente el **4%** (1) de los encuestados lo considera en el “nivel alto”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión competencias técnicas en un “nivel medio”.

**Tabla 5.4.**  
*Competencias Corporativas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	32,0	32,0
	MEDIO	17	68,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

**Figura 5.4.**  
*Competencias Corporativas*



**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

En la tabla 5.4 y Figura 5.4, se observa que un **32%** (8) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **competencias corporativas** como en el “nivel bajo”, mientras que el **68%** (17) lo considera en el “nivel medio”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión competencias corporativas en un “nivel medio”

### Dimensiones de la variable Desempeño Laboral.

**Tabla 5.5.**

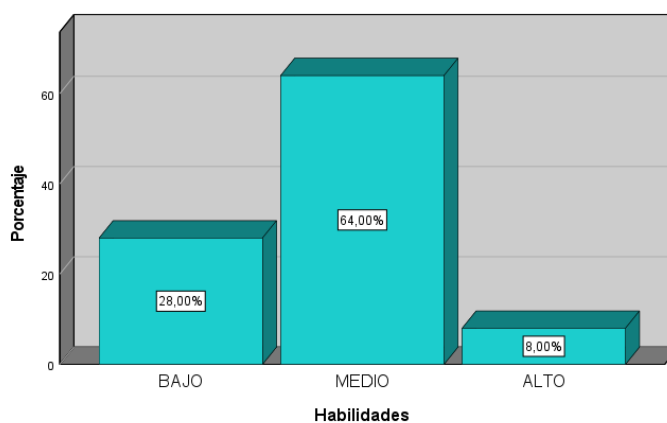
*Habilidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	28,0	28,0
	MEDIO	16	64,0	92,0
	ALTO	2	8,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Esta tabla muestra las habilidades que poseen los trabajadores de la empresa Grupo Obregón MKDJ SAC

**Figura 5.5**

*Habilidades*



**Nota:** Esta figura muestra las habilidades que poseen los trabajadores de la empresa Grupo Obregón MKDJ SAC

En los resultados de la **tabla 5.5 y Figura 5.5**, se observa que un **28%** (7) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **habilidades** como en el “nivel bajo”, mientras que el **64%** (16) lo considera en el “nivel medio” y finalmente el **8%** (2) de los encuestados lo considera en el “nivel alto”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión habilidades en un “nivel medio”.

**Tabla 5.6.**

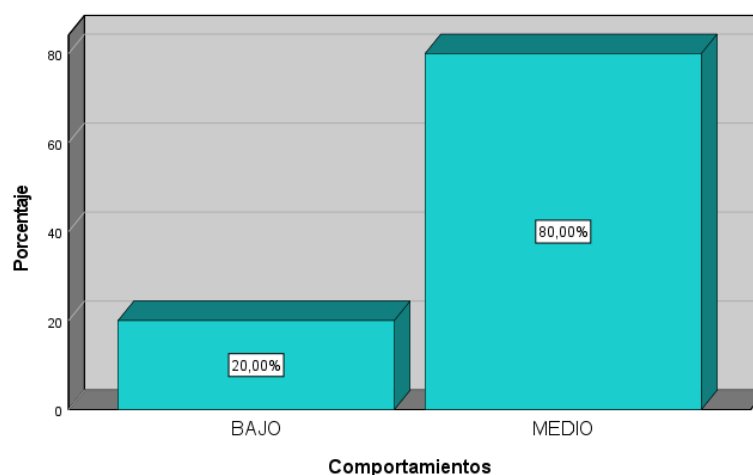
*Comportamientos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	20,0	20,0
	MEDIO	20	80,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Esta tabla muestra los comportamientos que poseen los trabajadores de la empresa Grupo Obregón MKDJ SAC

**Figura 5.6.**

*Comportamientos*



**Nota:** Esta tabla muestra los comportamientos que poseen los trabajadores de la empresa Grupo Obregón MKDJ SAC

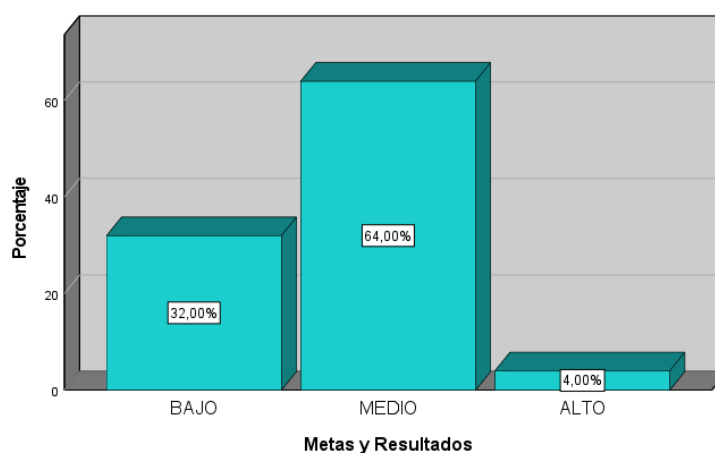
En los resultados de la **tabla 5.6 y Figura 5.6**, se observa que un **20%** (5) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **comportamientos** como en el “nivel bajo”, mientras que el **80%** (20) lo considera en el “nivel medio”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión comportamientos en un “nivel medio”.

**Tabla 5.7.**  
*Metas y Resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	32,0	32,0
	MEDIO	16	64,0	96,0
	ALTO	1	4,0	100,0
	Total	25	100,0	

**Nota:** Esta tabla muestra las metas y resultados que poseen los trabajadores de la empresa Grupo Obregón MKDJ SAC

**Figura 5.7.**  
*Metas y Resultados*



**Nota:** Esta tabla muestra las metas y resultados que poseen los trabajadores de la empresa Grupo Obregón MKDJ SAC

En los resultados de la **tabla 5.7 y Figura 5.7**, se observa que un **32%** (8) de los profesionales de GRUPO OBREGON MKDJ SAC consideran a la dimensión **metas y resultados** como en el “nivel bajo”, mientras que el **64%** (16) lo considera en el “nivel medio” y finalmente el **4%** (1) de los encuestados lo considera en el “nivel alto”. Por lo cual la percepción mayoritaria permite considerar a la dimensión metas y resultados en un “nivel medio”.

## 5.2. Resultados Inferenciales

Ho: Los datos son normales

H1: Los datos no son normales

### Prueba de normalidad

El test de Shapiro-Wilk, se aplica en una muestra menor a 50 integrantes.

( $n < 50$ ).

Criterios:

Si  $Sig > 0.05$  la muestra proviene de una población normal

Si  $Sig < 0.05$  la muestra no proviene de una población normal

**Tabla 5.8.**

*Prueba de normalidad (Shapiro-Wilk) de los puntajes obtenidos de la gestión por Competencias y Desempeño Laboral*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Por Competencias	,271	25	,000	,805	25	,000
Desempeño Laboral	,243	25	,001	,817	25	,000

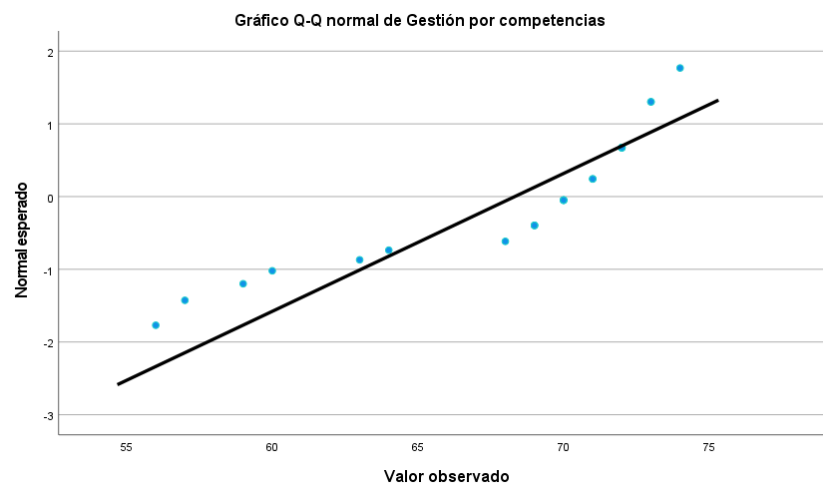
a. Corrección de significación de Lilliefors

**Nota:** Información tomada de los resultados del SPSS

En la **tabla 5.8** se puede evidenciar que, debido al tamaño de muestra censal que se realizó a un total de **25 trabajadores**, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk con la finalidad de evaluar la normalidad de ambas variables y según los resultados que se pueden observar se tiene que las dos variables no tienen una distribución normal por ser menores a **0.05**. Por lo tanto, se utilizó el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman para evaluar la correlación entre las dos variables

**Figura 5.8.**

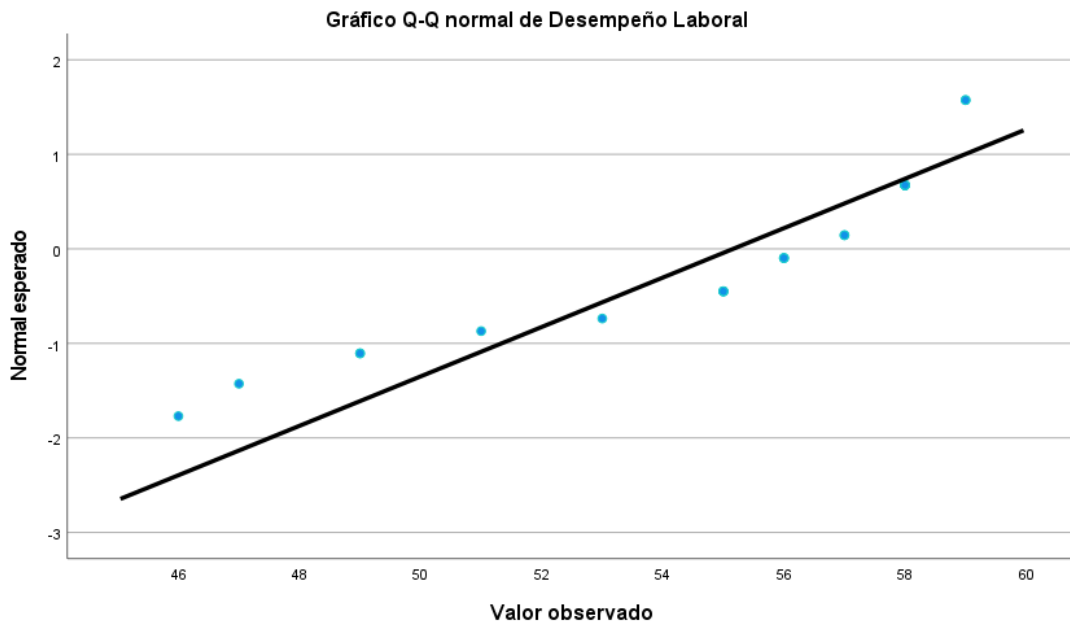
*Línea de dispersión de los datos de la variable Gestión por Competencias*



La **figura 5.8** presenta el grado de dispersión de los puntos entre la primera variable Gestión por Competencias y se puede evidenciar que los puntos se encuentran dispersos y no se ajustan a la recta de la normalidad.

**Figura 5.9.**

*Línea de Dispersión de los datos de la variable Desempeño Laboral*



La **figura 5.9** presenta el grado de dispersión de los puntos entre la segunda variable Desempeño Laboral y se puede evidenciar que los puntos se encuentran dispersos y no se ajustan a la recta de la normalidad.

### **Hipótesis general**

**Ho:** La Gestión por competencias no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**H1:** La Gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

### **Criterios de evaluación:**

Si Sig > 0.05 aceptar Ho

Si Sig < 0.05 rechazar Ho

### Estadística de prueba:

Se aplicó correlación rho de Spearman por ser las variables categóricas y su medición ordinal

**Tabla 5.9.**

*Rho de Spearman: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C*

Correlación			Gestión por Competencias	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión por Competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,831**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,831**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

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

Las variables gestión por competencias y desempeño laboral se encuentran correlacionadas muy fuertemente en GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C (Rho =, 831). Asimismo, como Sig = .000 < 0,05. Se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

### Hipótesis específica 1

**Ho:** Las competencias personales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**H1:** Las competencias personales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**Tabla 5.10.**

*Rho de Spearman: Competencias Personales y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C*

Correlación			Competencias Personales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias Personales	Coeficiente de correlación	1,000	,773**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,773**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

La dimensión competencias personales y la variable desempeño laboral se encuentran correlacionadas fuertemente en GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C (Rho =, 773). Asimismo, como Sig = .000 < 0,05. Se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

### **Hipótesis específica 2**

**Ho:** Las competencias interpersonales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**H1:** Las competencias interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**Tabla 5.11.**

*Rho de Spearman: Competencias Interpersonales y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C*

Correlación			Competencias Interpersonales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias Interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

La dimensión competencias interpersonales y la variable desempeño laboral se encuentran correlacionadas fuertemente en GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C (Rho = , 712). Asimismo, como Sig = .000 < 0,05. Se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

### **Hipótesis específica 3**

**Ho:** Las competencias técnicas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**H1:** Las competencias técnicas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**Tabla 5.12.**

*Rho De Spearman: Competencias Técnicas Y Desempeño Laboral En Mkdj S.A.C*

Correlación			Competencias Técnicas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,908**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,908**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

La dimensión competencias técnicas y la variable desempeño laboral se encuentran correlacionadas fuertemente en GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C (Rho =, 908). Asimismo, como Sig = .000 < 0,05. Se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

#### **Hipótesis específica 4**

**Ho:** Las competencias corporativas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**H1:** Las competencias corporativas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de Callao, 2024.

**Tabla 5.13.**

*Rho de Spearman: Competencias Corporativas y Desempeño Laboral en Grupo Obregon MKDJ S.A.C*

Correlación			Competencias Corporativas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias Corporativas	Coefficiente de correlación	1,000	,461*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	25	25
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,461*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	25	25

En la **tabla 5.13** se observa que, el valor del coeficiente de correlación entre Competencias Corporativas y Desempeño Laboral es de **0,461**, lo que nos indica que tienen un nivel de correlación moderada, además se observa que Sig = .020 < 0,05 lo que nos indica que la correlación es significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

### 5.3. Otro tipo de resultados estadísticos, de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis

**Tabla 5.14.**

*Coefficiente alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	
Coeficiente alfa > .90	Es elevada
Coeficiente alfa > .75	Es aceptable
Coeficiente alfa > .50	Es media o regular
Coeficiente alfa > .25	Es baja

**Nota:** Según Hernández, Fernández y Baptista, 2010 Coeficiente alfa de Cronbach como instrumento para determinar fiabilidad del instrumento de investigación.

**Tabla 5.15.**

*Análisis de Confiabilidad de la variable Gestión por Competencias*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	15

**Nota:** Información tomada del SPSS

Se observa que en el análisis de confiabilidad de la variable Gestión por Competencias es de 0,883, lo cual significa que el instrumento aplicado tiene una buena confiabilidad en esta primera variable.

**Tabla 5.16.**

*Análisis de Confiabilidad de la variable Desempeño Laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	12

**Nota:** Información tomada del SPSS

Se observa que en el análisis de confiabilidad de la variable Desempeño Laboral es de 0,832, lo cual significa que el instrumento aplicado tiene una buena confiabilidad en esta segunda variable.

**Tabla 5.17.**

*Análisis de Confiabilidad de las variables Gestión por Competencias y Desempeño Laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	27

**Nota:** Información tomada del SPSS

Se observa que en el análisis de confiabilidad de las variables Gestión por Competencias y Desempeño Laboral es de 0,931, lo cual significa que el instrumento aplicado tiene una buena confiabilidad en estas variables estudiadas.

## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

La contrastación de las hipótesis planteadas en la presente investigación se encuentra conformada por una muestra censal de 25 trabajadores encuestados de la empresa Grupo Obregon MKDJ S.A.C, 2024.

Primero: La hipótesis general, la gestión por competencias, se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024. Los resultados mostraron que el Rho de Spearman arrojó un valor de  $p=0,831$ , lo que significa que existe una correlación alta y con una significancia de 0,000, donde el  $\alpha < 0.05$ , lo que quiere decir que se dio por aceptaba la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula.

Segundo: la hipótesis específica 1, las competencias personales se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024. Los resultados mostraron que el Rho de Spearman arrojó un valor de  $p=0,773$ , lo que significa que existe una correlación alta y con una significancia de 0,000, donde el  $\alpha < 0.05$ , lo que quiere decir que se dio por aceptaba la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula.

Tercero: la hipótesis específica 2, las competencias interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024. Los

resultados mostraron que el Rho de Spearman arrojó un valor de  $p=0,712$ , lo que significa que existe una correlación alta y con una significancia de  $0,000$ , donde el  $\alpha < 0.05$ , lo que quiere decir que se dio por aceptada la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula.

Cuarto: la hipótesis específica 3, las competencias técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024. Los resultados mostraron que el Rho de Spearman arrojó un valor de  $p=0,908$ , lo que significa que existe una correlación alta y con una significancia de  $0,000$ , donde el  $\alpha < 0.05$ , lo que quiere decir que se dio por aceptada la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula.

Quinto: la hipótesis específica 4, las competencias corporativas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024. Los resultados mostraron que el Rho de Spearman arrojó un valor de  $p=0,461$ , lo que significa que existe una correlación positiva moderada y con una significancia de  $0,020$ , donde el  $\alpha < 0.05$ , lo que quiere decir que se dio por aceptada la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula.

## 6.2. Contrastación de los resultados con otros estudios similares

Empezando por la hipótesis general, se observa la existencia de una relación significativamente alta entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Grupo Obregon MKDJ, en la ciudad de Callao

Es así que, a través de las investigaciones realizadas (Bermúdez, 2021; Cárdenas, 2023; Paredes, 2021; y Navarro, 2023) se pudo observar que sus estudios realizados en cuanto a sus variables de gestión por competencias y desempeño laboral, guardaban relación entre sí en su mayoría a nivel alto, lo que evidencia la importancia de tener las competencias y habilidades necesarias para el correcto desempeño de los trabajadores en su ambiente de trabajo. Por consiguiente, se obtuvo que la mayoría de investigaciones presentan similitud con el presente trabajo de investigación.

Seguidamente con la contrastación de los resultados, para el caso de la hipótesis específica 1, se observa la existencia de una relación significativamente alta entre las competencias personales y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ, en la ciudad de Callao. Es así que, a través de las investigaciones de Castillo (2020) y Amaiquema y Mendieta (2019) se evidenció que las competencias son clave en los trabajadores, pues estos se ven reflejadas en su desempeño y desarrollo de actividades dentro de la empresa. Por consiguiente, se obtuvo que la mayoría de investigaciones presentan similitud con el presente trabajo de investigación.

Para el caso de la hipótesis específica 2, se observa la existencia de una relación significativamente alta entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ, en la ciudad del Callao. Es así que, a través de las investigaciones de Céspedes (2023), Musayon (2024) y Pinedo y Silva (2023) se evidenció la importancia de tener un buen ambiente de trabajo donde el trabajador se sienta libre de dar sus opiniones y poder trabajar en equipo con todos sus compañeros, lo que a su vez

se ve reflejado en el incremento de su desempeño laboral. Por consiguiente, que obtuvo que la mayoría de investigaciones presentan similitud con el presente trabajo de investigación.

Para el caso de la hipótesis específica 3, se observa que existe una relación significativamente alta entre las competencias técnicas y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ, en la ciudad del Callao. Es así que, a través de la investigación realizada por Vizcaino, se pudo observar que la formación y desarrollo de competencias es importante para que el trabajador este preparado ante cualquier evento que suceda en la empresa y pueda ser capaz de resolver los diversos conflictos o problemas que se le presente, haciendo una correcta toma de decisiones, lo que se verá reflejado en su desempeño laboral. Por consiguiente, se obtuvo que la mayoría de investigaciones presentan similitud con el presente trabajo de investigación.

Por último, para el caso de la hipótesis específica 4, se observa que existe una relación moderada entre las competencias corporativas y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ, en la ciudad del Callao. Es así que a través de las investigaciones realizadas por Angel (2022) y Cornejo (2023) se pudo observar la importancia de la motivación que exista en el trabajador al momento de desempeñar sus actividades y a su vez sea capaz de proponer mejoras, ideas creativas para optimizar los procesos, lo que se verá reflejado en el incremento de su desempeño laboral. Por consiguiente, se obtuvo que la mayoría de investigaciones presentan similitud con el presente trabajo de investigación.

### 6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes

En cuanto a los lineamientos éticos de la Universidad Nacional del Callao se considera primordialmente el respeto por las personas, por lo que se mantendrá el anonimato de las personas encuestadas que ayudaron a la recolección de datos, es de precisar que se cumplió con los parámetros en cuanto al diseño cuantitativo. A su vez se mencionaron los autores con el fin de respetar la autoría bibliográfica.

## VII. CONCLUSIONES

- En la hipótesis general, al emplear la prueba de correlación de Spearman se concluye que, la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores (Sig.=0,000; Rho=0,831). En términos generales, esto quiere decir que en la medida que existan deficiencias en las competencias de los trabajadores, esto se verá reflejado en el desempeño laboral al momento de realizar sus actividades.
- En la hipótesis específica 1, al emplear la prueba de correlación de Spearman se concluye que, las competencias personales se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores (Sig.=0,000; Rho=0,773). En términos generales, esto quiere decir que en la medida que existan actitudes positivas conducirá a tener buenos resultados en el desempeño laboral.
- En la hipótesis específica 2, al emplear la prueba de correlación de Spearman se concluye que, las competencias interpersonales se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores (Sig.=0,000; Rho=0,712). En términos generales, esto quiere decir que a mejores competencias interpersonales que presentan los trabajadores conducirán a tener mejores resultados en su desempeño laboral.
- En la hipótesis específica 3, al emplear la prueba de correlación de Spearman se concluye que, las competencias técnicas se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores (Sig.=0,000;

Rho=0,908). En términos generales, el tener conocimientos o habilidades conducirá a tener un mejor desempeño laboral.

- En la hipótesis específica 4, al emplear la prueba de correlación de Spearman se concluye que, las competencias corporativas se relacionan directamente con el desempeño laboral (Sig.=0,020; Rho=0,461). En términos generales, al ejecutar una buena toma de decisiones ante situaciones de controversia, nos permitirá desarrollarnos correctamente en nuestro espacio de trabajo y mejorará el desempeño laboral.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

- En primer lugar se recomienda a la empresa Grupo Obregon MKDJ, que la Gerencia General de la empresa informar a los jefes de las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Operaciones sobre los resultados obtenidos en la investigación realizada a los trabajadores en cuanto a la relación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, con la finalidad de conocer el estado situacional de cada uno de los trabajadores e identificar las deficiencias en cuanto al nivel de sus competencias para que de esta manera se puedan implementar mejoras o cambios en sus actividades y puedan mejorar su desempeño laboral en la empresa.
- En segundo lugar, se recomienda a la Gerencia General coordinar con las áreas en conjunto para establecer incentivos que generen la atención de los trabajadores y puedan mejorar su productividad en la ejecución de sus actividades, lo que se verá reflejado en su desempeño laboral.
- En tercer lugar, se recomienda, al responsable del área de Recursos Humanos de la empresa Grupo Obregon MKDJ, realizar charlas antes del inicio de la jornada o dinámicas de integración en equipos con la finalidad de fomentar la comunicación y trabajo en equipo y de esta manera se puedan sentir libres de dar sus opiniones sobre algunos temas relacionados a la jornada de trabajo.
- En cuarto lugar, se recomienda a los responsables de las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Operaciones organizar jornadas en la cual se aborden temas relacionados a las dificultades que exista en ciertas

actividades de trabajo y su vez dar a conocer sus opiniones de los trabajadores a fin de identificarlos y se haga una correcta toma de decisiones escogiendo la mejor alternativa, lo que se verá reflejado en su desempeño laboral.

- En quinto lugar, se recomienda a los responsables de las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Operaciones de la empresa Grupo Obregon MKDJ motivar a los trabajadores y generar un buen ambiente de trabajo en el que se sientan con la confianza de aportar nuevas ideas y mejorar su creatividad e innovación en cierta ejecución de sus actividades, lo que generará la optimización de procesos, por ende, mejorará el desempeño laboral.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aldana, S y Villarreal, M. (2019). *Aplicación del modelo iceberg para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Inversiones Vialsa S.A.C Chiclayo - 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/35334>

Amaiquema, C y Mendieta, H. (2019). *La competencia comunicativa y el desempeño laboral de la Secretaria de una Universidad del Norte de Guayaquil* [Tesis de Licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. Repositorio Institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3484>

Angel, T. (2022). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gabri-Hidelec del cantón La Libertad* [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7528>

Bermúdez, H. (2021). *Modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas, según los índices de productividad* [Tesis de Maestría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4767>

Bueno, J. (2023). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de Wánchaq del Cusco - 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina del Cusco.

<https://hdl.handle.net/20.500.12557/5494>

Bueno, E. (2021). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Transportes Hersa SAC* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte.

<https://hdl.handle.net/11537/24952>

Calderón, E. (2020). *Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de mi Banco Cayalti* [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán.

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/7473>

Capurro, A y Noa, K. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S. A. de la ciudad de Arequipa, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del Perú.

<https://hdl.handle.net/20.500.12867/2117>

Cárdenas, V. (2024). *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Ferralia Perú, Lurín - 2023* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Perú.

<https://hdl.handle.net/20.500.13067/3018>

Carhuachín, F. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – La Libertad, 2018* [Tesis de Bachiller, Universidad Señor de Sipán].

Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán.

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/5371>

Carhuacusma, M. (2022). *Motivación laboral en el trabajador de la Empresa Contratistas Generales C&B S.R.L., Huancayo-2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional de la Universidad Continental.

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10505>

Castillo, J. (2020). *Competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico de la industria metalmecánica en Nuevo León* [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

<http://eprints.uanl.mx/id/eprint/19594>

Céspedes, D. (2023). *Relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en una Empresa de Transportes de la Ciudad de Yopal*

(Casanare - Colombia) [Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás.  
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52032>

Chavez, J. (2022). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huaura* [Tesis de Maestría; Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.  
<https://repositorio.unjpsc.edu.pe/handle/20.500.14067/5721?show=full>

Chilcón, J. (2022). *Gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Empresa Telecomunicaciones "Servicios Generales Burga Martos S.R.L" Bagua Grande* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.  
<https://hdl.handle.net/20.500.14077/2862>

Condori, R. (2021). *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Perú.  
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/1094>

Cornejo, J. (2023). *Gestión por competencias y su incidencia en la efectividad institucional en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022* [Tesis de

Maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Tumbes.

<https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64057>

Díaz, M. y Bustamante, Z. (2018). *Talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del servicio de emergencia del Hospital “José Soto Cadenillas”- Chota, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/28523>

Escobedo, C. y Quiñones, M. (2020). *Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica del Perú.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16601>

Giron, E. y Janampa, D. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión.

<http://hdl.handle.net/20.500.14067/7213>

González, N. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral en la agroveterinaria CG del cantón La Libertad, año 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena] .

Repositorio Institucional de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8720>

Horna, J. y Montes, R. (2021). *Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/12315>

Karina, C. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa Envatub S.A. de la provincia de Pichincha* [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Navarro, I. y Rios, J. (2020). *Desempeño laboral y calidad del servicio de la empresa Sodimac Pucallpa, Ucayali, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali.

<http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/4222>

Núñez, E. (2022). *Relación de las competencias laborales y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Pimentel* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10037>

Pacherrez, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial*

*de Rioja, 2020* [Tesis de Doctor, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/56802>

Paredes, S. (2021). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa La semilla, Villa María del Triunfo - 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Perú.

<https://hdl.handle.net/20.500.13067/1475>

Peche, S. (2019). *Gestión Por Competencias Y Su Influencia En La Productividad Laboral De Los Colaboradores Del Hospital De Alta Complejidad Virgen De La Puerta, La Esperanza – 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37709>

Quispe, H. (2020). *Gestión del talento humano por competencias y su relación con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud Pasco 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1952>

Salvador, A. (2022). *Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/8171>

Vásquez, E. (2022). *Relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Zona Franca de Tacna, 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna.

<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2537>

Vizcaíno, A. (2019). *Formación y desarrollo por competencias de los trabajadores y su eficiencia y eficacia en la Dirección de Investigación de la Escuela Politécnica Nacional de la ciudad de Quito para el 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7176>

Zuloeta, P. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo, Lambayeque; 2017-2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6835>

## **X. ANEXOS**

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 2: INSTRUMENTOS VALIDADOS

ANEXO 3: CONSENTIMIENTO INFORMADO EN CASO SER  
NECESARIO

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

ANEXO 5: BASE DE DATOS

## ANEXO 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b><u>Problema general</u></b></p> <p><b>PG:</b> ¿De qué manera se relaciona la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?</p> <p><b><u>Problema específico</u></b></p> <p><b>PE1:</b> ¿Cuál es la relación entre las competencias personales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?</p> <p><b>PE2:</b> ¿Cuál es relación entre las competencias interpersonales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Cuál es relación entre las competencias técnicas con el</p>	<p><b><u>Objetivos generales</u></b></p> <p><b>OG:</b> Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024.</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <p><b>OE1:</b> Determinar la relación que existe entre las competencias personales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.</p> <p><b>OE2:</b> Determinar la relación que existe entre las competencias interpersonales con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.</p> <p><b>OE3:</b> Determinar la relación que existe entre las competencias</p>	<p><b><u>Hipótesis generales</u></b></p> <p><b>HG:</b> La gestión por competencias se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024</p> <p><b><u>Hipótesis específicas</u></b></p> <p><b>HE1:</b> Existe relación directa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024</p> <p><b>HE2:</b> Existe relación directa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024</p> <p><b>HE3:</b> Existe relación directa entre las competencias técnicas</p>	<p><b><u>Variable X</u></b></p> <p><b>X1:</b> Gestión por competencias  <b>X1.1.:</b> Competencias Personales  <b>X1.2.:</b> Competencias Interpersonales  <b>X1.3.:</b> Competencias Técnicas  <b>X1.3.:</b> Competencias Corporativas</p> <p><b><u>Variable Y</u></b></p> <p><b>Y1.:</b> Desempeño Laboral  <b>Y1.1.:</b> Habilidades  <b>Y1.2.:</b> Comportamientos  <b>Y1.3.:</b> Metas y Resultados</p>	<p><b><u>Tipo de Investigación</u></b></p> <p>Básica</p> <p><b><u>Diseño de Investigación</u></b></p> <p>No experimental Correlacional</p> <p><b><u>Método de Investigación</u></b></p> <p>Deductivo</p> <p><b><u>Población</u></b></p> <p>25 personas</p> <p><b><u>Técnicas</u></b></p> <p>Encuesta</p> <p><b><u>Instrumentos</u></b></p> <p>Cuestionario de Encuesta</p>

<p>desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?</p> <p><b>PE4:</b> ¿Cuál es relación entre las competencias corporativas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ SAC, de la ciudad de Callao, 2024?</p>	<p>técnicas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.</p> <p><b>OE4:</b> Determinar la relación que existe entre las competencias corporativas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024.</p>	<p>y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024</p> <p><b>HE4:</b> Existe relación directa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C, de la ciudad de Callao, 2024</p>		<p>Escala de Lickert</p>
--	--	---	--	--------------------------

## ANEXO 2: Instrumentos validados



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
Facultad de Ciencias Administrativas



### Cuestionario de Gestión por Competencias

**INSTRUCCIONES:** Después de leer cada pregunta, marque con un aspa (X) según usted considere

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

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS PERSONALES</b>						
1	¿Con que frecuencia propone y/o apoya iniciativas para mejorar el desempeño laboral en la empresa?					
2	¿Con que frecuencia se preocupa por asumir responsabilidades fuera de las funciones de su área?					
3	¿Antes de generar cambios, con qué frecuencia se preocupa por difundir y concientizar a su fuerza laboral?					
4	¿Con que frecuencia se considera capaz de ponerse en el lugar de tu compañero para ayudarlo?					
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>						
5	¿Con que frecuencia delegas de forma asertiva las tareas y obligaciones a cumplir?					
6	¿Con que frecuencia la empresa fomenta el liderazgo dentro de su área de trabajo?					
7	En los conflictos de trabajo ¿Con que frecuencia tiene una actitud conciliadora?					
8	Cuando se requiere trabajar en equipo ¿Con que frecuencia se siente cómodo al realizar la tarea en conjunto?					
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS TECNICAS</b>						
9	¿Con que frecuencia los trabajadores demuestran creatividad para la resolución de conflictos?					
10	¿Con que frecuencia los trabajadores demuestran interés por resolver y guiar las inquietudes de los demás?					

11	¿Con que frecuencia considera que el líder de su área toma decisiones adecuadas para mejorar el desempeño laboral en la empresa?					
12	¿Con que frecuencia aporta sugerencias y medidas preventivas respecto a situación que afectan su área de trabajo?					
<b>DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>						
13	¿Con que frecuencia cuenta con la capacidad de brindar ideas nuevas y originales para mejorar el desempeño organizacional?					
14	¿Con que frecuencia la empresa hace uso de nuevos sistemas de información?					
15	¿Con que frecuencia la empresa brinda oportunidades de desarrollo profesional?					



**Cuestionario de Desempeño Laboral**

**INSTRUCCIONES:** Después de leer cada pregunta, marque con un aspa (X) según usted considere

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

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES</b>						
1	¿Con que frecuencia considera que tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimientos?					
2	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficiencias para realizar las tareas propias de su puesto?					
3	¿Con que frecuencia tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo?					
4	¿Con que frecuencia el correcto desarrollo de sus capacidades se ven reflejados en su trabajo?					
<b>DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTOS</b>						
5	¿Con que frecuencia realiza las tareas encargadas con responsabilidad, precisión y calidad?					
6	Al momento de culminar con sus actividades ¿Con que frecuencia comienza con nuevas tareas sin que se lo pidan?					
7	¿Con que frecuencia se relaciona con sus compañeros en su ambiente de trabajo?					
8	¿Con que frecuencia considera que existe una correcta relación de trabajo en la empresa?					
<b>DIMENSIÓN: METAS Y RESULTADOS</b>						
9	¿Con que frecuencia suelen cometer errores en su trabajo?					
10	¿Con que frecuencia te esfuerzas en hacer un excelente trabajo cumpliendo con los objetivos?					
11	¿Con que frecuencia los trabajadores se enfocan en tener buenos resultados?					
12	¿Con que frecuencia considera que las actividades que realizan contribuyen al desarrollo y logro de objetivos de la empresa?					

## ANEXO 3: Consentimiento informado en caso de ser necesario



### CARTA DE AUTORIZACIÓN N° 010-2024

Yo, KATERINE FRANCCESCA OBREGON ASTO identificada con DNI N° 75309058, en mi calidad de Gerente General de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C con RUC N° 20609777606 OTORGO LA AUTORIZACION

A las señoritas **Marycarmen Mauricio Diaz** identificada con DNI N° 76219711 y **Alexandra Beatriz Obregon Osorio** identificada con DNI N° 70917836, ambas con grado de bachiller de la carrera de Administración de la Universidad Nacional del Callao para que utilicen información de mi representada con la finalidad de que puedan desarrollar su trabajo de investigación denominado: “**Gestión por competencias y Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C de la ciudad de callao, 2024**” para fines académicos y obtener el grado de Licenciadas en Administración.

Atentamente

Lima, 22 de febrero del 2024



KATERINE FRANCCESCA OBREGON ASTO  
GERENTE GENERAL  
GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C.

## ANEXO 4: Validación de expertos

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del Infomante: Dr. WILLIAM PETER ANGULO POMIANO  
 1.2 Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
 1.3 Nombre del instrumento de evaluación: CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL  
 1.4 Autor del instrumento: OBREGON OSORIO ALEXANDRA - MAURICIO DIAZ MARYCARMEN  
 1.5 Título de la investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DE CALLAO, 2024

#### II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA																					
		05	06	11	15	16	20	25	30	31	35	36	40	41	45	46	50	51	55	56	60	61	65	66	70	71	75	76	80	81	85	86	90	91	95	96			
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																																					X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																																					X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación																																						X
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																																					X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																																						X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																																					X	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																																				X		
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores																																					X	
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos																																					X	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																																					X	

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Procede su Aplicación

#### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

LUGAR Y FECHA: Callao, 06 de mayo del 2023



FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  
 DNI: 43590201 Teléfono: 994643705

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

1. Apellidos y nombres del Informante: Dra. ESPINOZA CARRASCO VERÓNICA ELSA
2. Institución donde labora: PROCURASURÍA GENERAL DEL ESTADO - EY PERU
3. Nombre del instrumento de evaluación: CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL
4. Autor del instrumento: OBREGON OSORIO ALEXANDRA - MAURICIO DIAZ MARYCARMEN
5. Título de la investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DE CALLAO, 2024

**II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación																					X
4. ORGANIZACION	Existe un constructo lógico en los ítems																					X
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																			X		
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																		X			
8. COHERENCIA	Entre Hipotesis dimensiones e indicadores																					X
9. METODOLOGIA	Cumple con los lineamientos metodológicos																			X		
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																					X

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** En la pregunta 13 de la dimensión Competencias Corporativas no es clara ni objetiva. Redefinir la pregunta. Lo demás está correcto.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 18.9

**V. LUGAR Y FECHA:** Callao, 07 de mayo de 2024



.....  
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI25574620 Teléfono 994 987 223

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante: Dra. MARGOT CECILIA CORILLA CÓNDOR  
 1.2 Institución donde labora: PROCURASURÍA GENERAL DEL ESTADO - EY PERU  
 1.3 Nombre del instrumento de evaluación: CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL  
 1.4 Autor del instrumento: OBREGON OSORIO ALEXANDRA - MAURICIO DIAZ MARYCARMEN  
 1.5 Título de la investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GRUPO OBREGON MKDJ S.A.C DE LA CIUDAD DE CALLAO, 2024

**II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		0	6	11	16	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables																		X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación																X				
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems																		X		
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																		X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir en los objetivos trazados																		X		
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos																		X		
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores																		X		
9. METODOLOGIA	Cumple con los lineamientos metodológicos																		X		
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																		X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Es adecuado para aplicarse.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 17.9

LUGAR Y FECHA: Callao, 07 de mayo de 2024.



FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

DNI 07880150 Teléfono 965938182

## ANEXO 5: Base de Datos

N° de personas	Variable 1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS														
	D1. (COMPETENCIAS PERSONALES)				D2. (COMPETENCIAS INTERPERSONALES)				D3. (COMPETENCIAS TÉCNICAS)				D4. (COMPETENCIAS CORPORATIVAS)		
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 9	PREGUNTA 10	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	PREGUNTA 13	PREGUNTA 14	PREGUNTA 15
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4
10	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
14	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
23	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
24	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Varibale 2. DESEMPEÑO LABORAL											
D5. (HABILIDADES)				D6. (COMPORTAMIENTOS)				D7. (METAS Y RESULTADOS)			
PREGUNTA 16	PREGUNTA 17	PREGUNTA 18	PREGUNTA 19	PREGUNTA 20	PREGUNTA 21	PREGUNTA 22	PREGUNTA 23	PREGUNTA 24	PREGUNTA 25	PREGUNTA 26	PREGUNTA 27
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4