

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

Gestión por competencias para la mejora del desempeño laboral de  
los recursos humanos del Instituto del Mar del Perú, 2019

Para Optar : El Título Profesional de Licenciado en  
Administración

Autor : Bach. Fernando Lynch Solis

Asesora : Mtra. Gutarra Elias Rocío Mirella

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de Los  
Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 16.11.2021 al 15.11.2022

Huancayo – Perú

2023

HOJA DE APROBACION DE LOS JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Contables**

**TESIS**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL  
 DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL  
 INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019.**

**PRESENTADA POR:**

Bach. Fernando Lynch Solis

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

Licenciado en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

DECANO	:	..... DR. VÁSQUEZ VÁSQUEZ WILBER GONZALO
PRIMER MIEMBRO	:	..... DR. AGUADO RIVEROS ULDARICO INOCENCIO
SEGUNDO MIEMBRO	:	..... MG. VERASTEGUI VELASQUEZ GRACIELA SOLEDAD
TERCER MIEMBRO	:	..... MTRO. VASQUEZ RAMIREZ MICHAEL RAISER

Huancayo, 15 de Diciembre 2023

GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL  
INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019

**ASESOR:**

**MTRA. GUTARRA ELIAS ROCIO MIRELLA**

## **DEDICATORIA**

Al gran hacedor del Universo, que inspiró y guío mis pasos en el largo camino de la vida. A mis padres, German Lynch y Victoria Solís, quienes con su ejemplo hicieron de mí una persona con valores y principios arraigados en el bien común y la solidaridad con todos los seres humanos.

**Fernando.**

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno a dos grandes personas que coadyuvaron a lograr presentar satisfactoriamente mi tesis, a la Mg. Rocío Mirella Gutarra Elías, quién con sus sensibilidad humana y sapiencia profesional, me acompañó pacientemente en el largo trayecto de mi investigación, y a la Mg. Diana Soraya Aguado Kiuchi, que con su valiosa ayuda y consejos encaminó esta difícil prueba de concluir con éxito mi tesis.

Mi profundo aprecio y valoración.

**Fernando.**

## CONSTANCIA DE SIMILITUD



**UPLA**  
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Oficina de  
Propiedad Intelectual  
y Publicaciones

NUEVOS TIEMPOS  
NUEVOS DESAFIOS  
NUEVOS COMPROMISOS

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0042 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

**Gestión por competencias para la mejora del desempeño laboral de los recursos humanos del Instituto del Mar del Perú, 2019**

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : BACH. LYNCH SOLIS FERNANDO

Facultad : CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Escuela Académica : ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

Asesor(a) : MTRA. GUTARRA ELIAS ROCIO MIRELLA

Fue analizado con fecha 19/01/2024; con 141 págs.; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

Excluye citas.

Excluye Cadenas hasta 20 palabras.

Otro criterio (especificar)

X
X

El documento presenta un porcentaje de similitud de 30 %.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N°11 del Reglamento de uso de Software de Prevención. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 19 de enero de 2024.



MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI  
JEFA

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

## Contenido

Hoja de Aprobación de los Jurados .....	ii
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Constancia Turnitin.....	viii
Contenido.....	viii
Contenido de Tablas .....	xii
Contenido de Figuras .....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	15
Capítulo I .....	18
I. Planteamiento del Problema.....	18
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	18
1.2 Delimitación del Problema.....	22
1.3 Formulación del Problema .....	23
1.4 Justificación.....	23
1.5 Objetivos .....	25
Capítulo II.....	26
II. Marco Teórico.....	26
2.1 Antecedentes .....	26
2.2 Bases Teóricas o Científicas.....	31
2.3 Marco Conceptual .....	50
Capítulo III.....	552
III. Hipótesis .....	52

3.1 Hipótesis General .....	52
3.2 Hipótesis Específicas.....	52
3.3 Variables.....	553
Capítulo IV.....	55
IV. Metodología .....	55
4.1 Método de Investigación .....	55
4.2 Tipo de Investigación .....	56
4.3 Nivel de Investigación.....	56
4.4 Diseño de la Investigación .....	57
4.5 Población y Muestra.....	58
4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	60
4.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	61
4.8 Aspectos Éticos de la Investigación .....	611
Capítulo V.....	63
V. Resultados.....	63
5.1 Descripción de resultados.....	63
5.2 Contraste de hipótesis.....	72
Análisis y Discusión de Resultados .....	77
Conclusiones .....	81
Recomendaciones .....	82
Referencias Bibliográficas .....	83
Anexos .....	88
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	89
Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables .....	92
Anexo 3: Matriz de Operacionalización del Instrumento .....	93

Anexo 4: Instrumentos Utilizados .....	97
Anexo 5: Constancia de Aplicación del Instrumento .....	101
Anexo 6: Confiabilidad de los Instrumentos .....	102
Anexo 7: Validez de los Instrumentos .....	104
Anexo 8: Data de Procesamiento de Datos.....	131
Anexo 9: Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación .....	137
Anexo 10: Galería de fotos .....	138

## Contenido de Tablas

Tabla 1: Población de servidores IMARPE .....	58
Tabla 2: Muestreo Aleatorio .....	59
Tabla 3: Técnicas de recolección de datos .....	60
Tabla 4: Instrumentos de recolección de datos .....	60
Tabla 5: Frecuencia y porcentaje de la variable 1: Gestión por competencias .....	663
Tabla 6: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias cardinales .....	64
Tabla 7: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas gerenciales.....	65
Tabla 8: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas por áreas .....	66
Tabla 9: Frecuencia y porcentaje de la variable 2: Desempeño laboral .....	68
Tabla 10: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño de tareas .....	69
Tabla 11: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contextual .....	70
Tabla 12: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contraproductivo.....	71
Tabla 13: Cuadro de interpretación del coeficiente de correlación Rho Spearman.....	72
Tabla 14: Coeficiente de relación entre gestión por competencias y desempeño laboral .....	73
Tabla 15: Coeficiente de relación entre la dimensión competencias cardinales y desempeño laboral .....	74
Tabla 16: Coeficiente de relación entre la dimensión competencias específicas gerenciales y desempeño laboral .....	75
Tabla 17: Coeficiente de relación entre la dimensión competencias específicas por áreas y desempeño laboral .....	76

## Contenido de Figuras

Figura 1: Modelo de Gestión por Competencias .....	31
Figura 2: Esquema de las competencias .....	34
Figura 3: Competencias cardinales .....	35
Figura 4: Metodología para gestionar las competencias .....	37
Figura 5: Competencias específicas por áreas .....	38
Figura 6: Satisfacción laboral y desempeño .....	42
Figura 7: Teoría X, Y.....	42
Figura 8: Relación entre teorías .....	43
Figura 9: Dimensiones afines con el desempeño de tareas.....	45
Figura 10: Factores en el desempeño de tareas.....	46
Figura 11: Dimensiones del desempeño contextual.....	47
Figura 12: Modelo de desempeño contextual según Valera y Salgado .....	48
Figura 13: Factores del desempeño contraproductivo .....	49
Figura 14: Modelo de desempeño laboral según Valera y Salgado.....	49
Figura 15: Frecuencia y porcentaje de la variable 1: Gestión por competencias.....	64
Figura 16: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias cardinales.....	65
Figura 17: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas gerenciales ..	66
Figura 18: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas por áreas.....	67
Figura 19: Frecuencia y porcentaje de la variable 2: Desempeño laboral .....	68
Figura 20: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño de tareas .....	69
Figura 21: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contextual .....	70
Figura 22: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contraproductivo .....	71

## Resumen

La investigación: Gestión por competencias para la mejora del desempeño laboral de los recursos humanos del Instituto del Mar del Perú, 2019, estuvo basada en destacar la importancia de implementar un modelo de gestión por competencias en el Instituto del Mar del Perú, ya que refleja desinterés por parte de los servidores públicos frente al conocimiento de la gestión por competencias, y que solamente cumplen sus labores cotidianas, sin tomar en cuenta que se puede gestionar sus funciones, actitudes y comportamientos, y así lograr un mejor desempeño laboral calificado en base a su talento, es así que la formulación de su problema general fue: ¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?. Tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019. Para realizar la presente investigación se utilizó la metodología partiendo del método general científico y como método específico se utilizó el método hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, el nivel relacional y el diseño utilizado fue no experimental, transversal. Tuvo como muestra 238 servidores públicos a quienes se les realizó una encuesta para medir cada variable de estudio, datos que se analizaron mediante el uso del programa estadístico SPSS 25. Resultando preferentemente que se debería de implementar un modelo de gestión por competencias, para lograr mejores niveles de desempeño laboral. Concluyendo que la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019, a su vez se recomienda desarrollar el modelo de gestión por competencias y sensibilizar a la gerencia en su aplicación, puesto que el capital humano es relevante en toda empresa en proporción a su generación de valor, lo que indica la mejora del desempeño en función al valor generado y a las competencias demostradas.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, desempeño laboral.

## Abstract

The research: Management by competencies for the improvement of the labor performance of the human resources of the Instituto del Mar del Perú, 2019, was based on highlighting the importance of implementing a management model by competencies in the Instituto del Mar del Perú, since it reflects lack of interest on the part of public servants in the knowledge of management by competencies, and that they only carry out their daily tasks, without taking into account that their functions, attitudes and behaviors can be managed, and thus achieve better qualified work performance based on his talent, it is so that the formulation of his general problem was: How is management by competencies related to job performance at the Instituto del Mar del Perú, 2019? Its main objective was to establish the relationship between competency-based management and job performance at the Instituto del Mar del Perú, 2019. To carry out this research, the methodology was used based on the general scientific method and as a specific method the method was used. hypothetical deductive, the type of research was basic, the relational level and the design used was non-experimental, cross-sectional. It had as a sample 238 public servants who underwent a survey to measure each study variable, data that was analyzed through the use of the SPSS 25 statistical program. Preferably, a competency-based management model should be implemented, to achieve better results. job performance levels. Concluding that competency management is significantly related to job performance at the Instituto del Mar del Perú, 2019, in turn it is recommended to develop the competency management model and sensitize management in its application, since human capital is relevant in every company in proportion to its value generation, which indicates the improvement of performance based on the value generated and the demonstrated skills.

**Keywords:** Management by competencies, job performance.

## Introducción

La presente investigación se sostiene en la teoría que avala la gestión por competencias y los fundamentos basados en la realidad problemática del Instituto del Mar del Perú, al respecto, cabe resaltar que las competencias laborales que los trabajadores poseen, intervienen en su desempeño dentro de la organización, ya que estas son innatas en la persona y que son factibles de ser desarrolladas y evaluadas a fin de optimizar el rendimiento del trabajador y por ende de la empresa.

La presente investigación pone en prioridad implementar el enfoque de gestión por competencias en el Instituto del Mar del Perú, debido a que el recurso humano se muestra con falencias en cuanto al desarrollo de sus competencias y es preciso el aprendizaje y aplicación de un modelo de gestión por competencias. Esto se debe a que solamente se limitan a cumplir con sus labores cotidianas y presentar lo encomendado a su jefe inmediato, sin tomar en cuenta que se puede gestionar sus funciones, actitudes y comportamientos, de tal forma que su desempeño laboral logre ser altamente calificado en base a su talento. Un modelo de gestión por competencias, por su naturaleza de ser un artefacto que ayuda a perfeccionar características dentro de las empresas y a su vez al crecimiento cabal de sus involucrados, se posiciona como una pieza necesaria en la gestión, y que los directivos y gerentes sepan del mismo para que estén en la capacidad de desarrollarlo e implementarlo, con la premisa de que toda persona genera valor para la organización y por ende si mejoran sus competencias en la mayoría de casos también mejora su desempeño laboral.

Según Gibson, Ianovich, & Donnelly (1994) consideran que, “las organizaciones para elevar el rendimiento y la productividad del capital humano, pasan por un proceso complicado, considerándolos un reto muy importante; asimismo, para los directivos contar con

colaboradores con mística o espíritu de cuerpo, más que una aspiración, es una meta que las instituciones deben lograr”.

Es así que, el desempeño laboral mantiene una relación directa con la gestión por competencias, dicho esto se sustenta en que la manera en cómo los empleados se desenvuelven en sus tareas está en función en muchos casos de estar integrados y de optimizar sus propios recursos profesionales que les permita desenvolverse óptimamente dentro de su institución.

Para el Instituto del Mar Peruano considerar la implementación de la gestión por competencias y el desempeño laboral lleva a reconocerlas como importantes directrices que conducen a la eficiencia y eficacia de la institución, por lo tanto, se precisa que los servidores públicos posean conocimiento de las mismas y las desarrollen, para así lograr mejorar el nivel de desempeño laboral en cada área de la institución.

La problemática dentro del Instituto del Mar Peruano es que, los indicadores de desempeño y las evaluaciones periódicas se basan en los mismos criterios empleados una y otra vez, sin analizar que otros factores podrían estar afectando el desempeño o rendimiento laboral, a esto se acota que estas evaluaciones ya no se vienen dando desde hace más de cuatro años. Son cosas sencillas y a la vez complejas, que muchas veces los directivos no observan o no le dan importancia mientras las cosas “funcionen bien para ellos”. Mientras el trabajador cumpla con las actividades, no es importante conocer o indagar las causas que perturben el desempeño laboral, qué factores causan deficiencias en la productividad o porqué se retrasan constantemente algunas tareas necesarias para el funcionamiento de la institución.

Por lo expuesto, es visible que el desempeño laboral no es efectivo en la productividad y en las relaciones de trabajo, las cuales están íntegramente relacionadas entre sí, y que, además, las competencias de los trabajadores están dormidas y no salen a relucir, por lo que

surge la problemática: ¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?

Por lo tanto, el objetivo general de la presente investigación fue: Establecer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

La investigación presente ha sido desarrollada dentro del marco metodológico, aplicando las técnicas de investigación adecuadas, que concierne a una investigación de tipo básica, de nivel relacional y un diseño no experimental transeccional. Los resultados se obtuvieron, analizando los datos con el SPSS 25, en función a los objetivos propuestos.

Según lo indicado por la Universidad Peruana Los Andes, el desarrollo de la presente investigación ha considerado V capítulos, como sigue:

Se ha considerado en el Capítulo I todo lo relacionado al planteamiento del problema, en el Capítulo II lo relacionado al marco teórico, en el Capítulo III lo relacionado a la hipótesis y variables, en el Capítulo IV lo relacionado a la metodología y en el Capítulo V lo referente a los resultados. Seguidamente, se ha desarrollado el análisis y discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que sostienen el estudio. Se incluyeron los anexos respectivos exigidos por el Reglamento de la Universidad.

El autor.

## **Capítulo I**

### **I. Planteamiento del Problema**

#### ***1.1 Descripción de la Realidad Problemática***

El Instituto del Mar del Perú es un Organismo Técnico Especializado del Ministerio de la Producción, se dedica a realizar investigación de carácter científico, del mismo modo a estudiar y conocer sobre el mar peruano y sus recursos, con la finalidad de brindar asesoramiento al Estado para que pueda tomar decisiones que involucren la utilización mesurada de recursos de pesca y la protección y mantenimiento del espacio marino, apoyando a lograr que el país se desarrolle. Del mismo modo, se dedica a investigar la conexión que exista entre los recursos de pesca, ambiente y la actividad pesquera, ofreciendo asesoría dentro del desenvolvimiento de recursos y el ámbito marino, acatando como también difundiendo los pensamientos sobre pesca responsable, protección del medio ambiente, conservación de la biodiversidad marina y desarrollo sustentable.

Existe una situación sui generis en el comportamiento organizacional grupal que conlleva a situaciones de deficiencias administrativas - operativas reincidentes y a una apatía generalizada en los trabajadores, a pesar de que las condiciones de trabajo son aceptables.

La investigación busca indagar si en las áreas administrativas del Instituto del Mar del Perú, la ausencia de un modelo de gestión por competencias influirá en el desempeño laboral del trabajador, perjudicando el normal desarrollo y funcionamiento de las actividades institucionales, para la cual tomamos como base los indicadores del período 2022.

Para Rodríguez (2007) nos explica que el concepto de competencias ha dado una variación, y que actualmente está considerada como el modelo de gestión por competencias, poniendo énfasis al recurso humano en todos sus niveles tanto directivos como colaboradores haciendo desempeño de sus valores y competencias dentro de la institución. Dicho esto, dentro del enfoque por competencias hacen mención que el recurso es quien hace la diferencia y benefician a una empresa para llevar a cabo su ventaja competitiva, es por eso que es necesario el conocimiento de sus cualidades en todos los plazos de tiempo, que le permita conseguir eficiente en su trabajo y que a la vez sus resultados sean novedosos en coherencia con el cumplimiento de objetivos.

El Instituto del Mar del Perú, en los primeros años de la década pasada, tuvo una alta y activa inversión en la contratación de personal científico y técnico de gran nivel, con enorme bagaje de experiencia, incentivándose el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades técnicas en los trabajadores, buscando una alta especialización en las tareas laborales habituales con la finalidad de hacer frente a los grandes avances tecnológicos, sobre todo en el conocimiento y uso de los nuevos programas y/o sistemas aplicativos integrales, que se requerían en aquellos tiempos.

Esta alta especialización de los recursos humanos, profesionales y técnicos, en los años 2010 al 2015 contribuyó a que gran parte de los trabajadores de la empresa incrementaran sus conocimientos y habilidades en el manejo de ciertas redes y paquetes aplicativos, en beneficio personal y de la empresa; lo que conllevó en el avance de las investigaciones científicas y

consecuentemente a la edición de nuevas publicaciones, plasmados en informes y libros científicos; sin embargo, este avance o perfeccionamiento trajo también consigo la realización de actividades monótonas en detrimento de la capacidad de idear o innovar, habiéndose suscitado deficiencias administrativas – operativas más recurrentes que en años anteriores.

Todo este avance en el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores, se fue perdiendo en el tiempo al dejar de lado las evaluaciones de personal que se hacían semestralmente en los años anteriores, para precisar, dichas evaluaciones se efectuaron solo hasta el año 2015, y que servía para tener una visión clara de las falencias en el rendimiento de personal, y de esta manera poder cerrar las brechas existentes en capacitación. Todo ello, aunado a la falta de un modelo de gestión por competencias y de incentivo para la capacitación desde el año 2016 a la actualidad, empezó a incidir en el rendimiento de los trabajadores y en el logro de mejores resultados, tanto para el servidor, como para la institución.

El hecho que se capacite, entrene y se tenga los mejores especialistas, debe significar a la vez evaluar por qué existen muchas veces fallas en el sistema, por qué ocurren situaciones que comprometen la organización, por qué existen errores en los controles diseñados para evitar retrasos en la información ya que tratados en su oportunidad, pueden ser evitados en su gran mayoría, pues generalmente los directivos estudian el comportamiento laboral del trabajador desde una perspectiva tradicional y no son resueltos los aspectos negativos del desenvolvimiento diario del trabajador.

El personal técnico y profesional, generalmente se especializa en la función que efectúa, muchas veces por su propio esfuerzo, y al no existir un real modelo de gestión por competencias se verá como consecuencia que el desempeño laboral no es el mejor, ni los resultados son tan eficientes como debería o podría ser. Es importante también, considerar en fortalecer las competencias en las demás tareas complementarias, para que sean multidisciplinarios, a pesar

que algunas áreas se relacionan directamente, cada quién solo entiende de sus funciones propias. Los servidores profesionales y técnicos generalmente realizan una sola función, por ende, no apoyan a otros porque desconocen o porque no les interesa (producto de la falta de motivación) o en todo caso, se conforman con lo q hacen y les cuesta salir de su zona de confort.

Por otro lado, la capacitación que se realiza, espontánea y ocasionalmente, no se ajusta a las necesidades del servidor y de la institución, lo que ocasiona que los servidores son independientes generalmente de los objetivos estratégicos.

Cabe recalcar que tampoco se realiza un control estricto sobre las inasistencias, producto de la desmotivación y conformismo, que en muchos casos se hacen recurrentes, mes tras mes, asimismo tardanzas continuas del servidor, y finalmente la existencia de un gran número de descansos médicos que no son monitoreados, esto genera ausentismo y más aún si no existe sanción ni llamada de atención alguna, situaciones que se vienen dando año tras año.

Otra de las debilidades es la falta de capacitaciones, sobre todo en lo que se refiere a habilidades blandas, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, motivación y demás. Dicho esto, también es un punto débil la falta de motivación hacia el trabajador, incluso existen casos en los que el personal profesional con muchísimos años de experiencia ha sido superado económicamente por servidores nuevos.

Entonces básicamente se trata de buscar rediseñar, reinventar en el trabajador las bondades e importancia de implementar un modelo de gestión por competencias en el trabajo a fin de lograr un mejor desempeño laboral.

## ***1.2 Delimitación del Problema***

### **1.2.1 Delimitación Espacial.**

El lugar donde se lleva a cabo la investigación está delimitado en el ámbito específico de las áreas administrativas del Instituto del Mar del Perú, ubicadas en Esquina Gamarra y General Valle S/N Chucuito, Callao.

### **1.2.2 Delimitación Temporal.**

El periodo que comprende el estudio de investigación pertenece al año 2019.

### **1.2.3 Delimitación Conceptual o Temática.**

Se describieron los resultados obtenidos, que demostraron la importancia del modelo de gestión por competencias el cual tendrá como efecto positivo en cuanto a mejorar el desempeño de los trabajadores. Cabe recalcar que al mencionar a la gestión por competencias estamos definiendo una manera de gestionar el recurso humano, que definitivamente está vinculado a las políticas y estrategias de la institución, priorizando sobre todo desarrollar una conducta eficaz de los trabajadores dentro de un diseño organizativo en el cual puedan lograr resultados favorables en pro del objetivo institucional.

Al mencionar el concepto de desempeño laboral, se ejecuta énfasis en la actitud que puedan mostrar los trabajadores en función a sus tareas. Es así, que el desempeño incluye todo aquello que es resultado de toda acción desempeñada por parte de los trabajadores en función de su experticia y pericia.

### ***1.3 Formulación del Problema***

#### **1.3.1 Problema General.**

¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?

#### **1.3.2 Problemas Específicos.**

- ¿Cómo se relacionan las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral Instituto del Mar del Perú, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral Instituto del Mar del Perú, 2019?

### ***1.4 Justificación***

#### **1.4.1 Social.**

La presente investigación mostrará una repercusión positiva en el Instituto del Mar Peruano al aplicarse un modelo de gestión por competencias, en el que todos sabrán qué se espera de cada cual y cómo hacerlo bien. Existirá una conciencia clara de qué es lo que se pretende conseguir y cómo cada cual podrá contribuir desde su función a esa meta, lo cual contribuirá a que exista orden no sólo en la forma de trabajar, sino también en la forma de pensar y hacer las cosas. Por lo tanto, al implementar un modelo de gestión por competencias en el Instituto del Mar Peruano se logrará mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, por ende, se espera que la información que produce el Instituto del Mar Peruano, contribuya a motivar y fortalecer las

investigaciones del mar peruano y de su respuesta a la alta variabilidad climática, en beneficio de la sociedad y la comunidad científica.

Así también brindará un aporte bibliográfico a los estudiantes de la carrera de Administración, ya que sirve de referencia para las siguientes investigaciones que aborden temas afines.

#### **1.4.2 Teórica.**

La importancia del presente estudio se genera en la aplicación de teorías y conceptos, que nos permitirá determinar la calidad de la gestión por competencias y el nivel del desempeño laboral de los servidores públicos del Instituto del Mar Peruano, y asimismo establecer la relación e influencia entre ambas variables. Para lo cual, se desarrollará un marco teórico en el que se mostrará los distintos conceptos, enfoques y teorías de las variables en estudio.

Sera también útil para estudiantes que desean hacer investigaciones sobre la misma línea o temas similares, incluso beneficiará al investigador en el aprendizaje continuo sobre nuevos conocimientos de esta línea de investigación.

#### **1.4.3 Metodológica.**

En la presente investigación se aplicarán instrumentos, métodos, matrices y teorías propios de la gestión por competencias, que dará como resultado el logro de los objetivos. Esto quiere decir, que la herramienta utilizada será confiable en futuras investigaciones que guarden relación con el tema.

Esta investigación es de nivel relacional, la que permitirá evaluar y estudiar las variables, a través del método estadístico SPSS 25 para realizar el registro y análisis de datos.

## ***1.5 Objetivos***

### **1.5.1 Objetivo General.**

Establecer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Precisar la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
- Precisar la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
- Precisar la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

## Capítulo II

### II. Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Nacionales.

Zuloeta (2020) en su tesis: Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo – Lambayeque; 2017 – 2018, que sustentó en la Universidad Señor de Sipán, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Pública, resumió: el objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación entre gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo, la metodología se sostuvo en el diseño no experimental, transversal a nivel correlacional. Con una muestra de 15 personas. Como resultado se apreció una relación significativa y positiva entre ambas variables. La conclusión fue que existe una relación positiva considerable entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

Arévalo (2018) en su tesis: Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao – 2018, que sustentó en la Universidad César Vallejo,

para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, resumió en su investigación lo siguiente: su objetivo fue determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa del Gobierno Regional del Callao en el 2018, la metodología tuvo un nivel correlacional, con una muestra de 278 empleados y la técnica de recolección de información fue una encuesta, por ende se aplicaron cuestionarios validados. El resultado llevó a una relación directa alta, llegó a la conclusión de que según la eficiencia de la gestión por competencias será eficiente la gestión administrativa.

Sosa (2018) en su tesis: Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018, que sustentó en la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, resumió: su objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto en el 2018, utilizó el diseño no experimental, transeccional correlacional, con una muestra de 54 encuestados. Resultando una relación directa y significativa entre las variables, lo que concluye que si la gestión por competencias es óptima corresponde que mejore el desempeño laboral en los trabajadores de dicha institución.

Espinoza (2017) en su tesis: Calidad de gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Nacional de Radio y Televisión de Lima – 2017, que sustentó en la Universidad César Vallejo, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración, resumió: su objetivo fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Tipo de investigación aplicada y un nivel descriptivo – correlacional. Con una muestra de 78 encuestados. Resultando la

comprobación de que sí existe una relación entre ambas variables. Concluyendo en que si la gestión por competencias es adecuada entonces está garantizado el desempeño eficiente en las labores.

Casma (2015) en su tesis: Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015, que sustentó en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, para optar al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Administración, resumió: su objetivo fue establecer y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima en el año 2015, el tipo de investigación es el descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra conformada por 84 encuestados. Resultando que la gestión por competencias se encuentra relacionada significativamente con el desempeño laboral. Llegando a la conclusión de que la implementación de la gestión por competencias influyó de manera positiva en el incremento y mejora del desempeño laboral dentro del proceso de producción, sobrellevando los aspectos de cambio efectuados.

### **2.1.2 Internacionales.**

Púm (2018) en su tesis: Competencias laborales y evaluación del desempeño (estudio realizado con el personal de Autocentro Gutiérrez S.A. de Quetzaltenango), que sustentó en la Universidad Rafael Landívar, para conferírsele el Título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el Grado Académico de Licenciada, resumió: su objetivo fue determinar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño para el personal de Autocentro Gutiérrez. Estudio de tipo descriptivo, su muestra 22 encuestados de distintas áreas. Resultando que afirman que en el Autocentro

Gutiérrez las competencias específicas generales se encuentran en niveles altos lo que permite un impacto positivo en los colaboradores. Entonces la conclusión indica que coincidentemente los encuestados empleados de la empresa, tienen alto grado de competencias específicas que la organización considera pertinente, lo que indica que estas inciden en las competencias laborales dentro de realizar las evaluaciones de desempeño hacia los empleados.

Ávila (2017) en su tesis: Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera, que sustentó en la Universidad Central, Bogotá – Colombia, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión de Organizaciones, resumió: su objetivo fue implementar la gestión por competencias para la fase I (procesos de auditoría y control, gestión de calidad, gestión de riesgos y trámite de operaciones) en CSC. Es una investigación descriptiva, analítica y propositiva. La muestra fue a personal directivo, táctico y operativo, utilizando los instrumentos del modelo de gestión por competencias. Se concluye que el desarrollo de la plataforma estratégica que forma parte del flujo de procesos, ofrece lineamientos de la misión y visión de la empresa, también muestra la responsabilidad con el recurso humano y con los objetivos estratégicos, y que ello en sintonía con la gestión por competencias es lo que determina el éxito acompañado de la involucración de los partícipes de la gestión.

Martínez (2016) en su tesis: Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria ESTELI – 2017, que sustentó en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua de Managua, para optar al Título de Máster en Gerencia y Administración Pública, resumió: su objetivo es la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad

Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí. Nivel de estudio descriptivo, la muestra constituida por 354 estudiantes, se utilizaron dos encuestas para docentes y estudiantes, se concluyó que para integrar y articular los procesos de selección, evaluación y capacitación, se precisa de un modelo de gestión por competencias, esto lleva a que la empresa estimule el desempeño de manera eficiente en los docentes, y que a ello también se puede gestionar, potenciar y desarrollar el capital humano disponible.

Vera (2016) en su tesis: La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil – Agencia Portoviejo - Ecuador, que sustentó en la Universidad Técnica de Manabí, para la obtención del Título de Ingeniero Comercial, resumió en su investigación lo siguiente: su objetivo: analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. Investigación descriptiva y correlacional, se utilizaron entrevistas y cuestionarios aplicados a una muestra de 27 trabajadores. Resultando que dan mayor valor a las competencias y las consideran como herramienta primordial de la gestión. Concluyendo que la gestión por competencias correcta está orientada hacia el modelo conductista, definiendo así, que los trabajadores que mejor se desempeñan son los que desarrollan atributos de iniciativa, son permeables al cambio y lideran.

Guambuguete (2015) en su tesis: Modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa la esperanza comercializadora Wholesaleinn S.A., que sustentó en la Universidad Regional Autónoma de los Andes - Ecuador, para la obtención del Título de Magíster en Gerencia Empresarial, resume: su objetivo es diseñar un modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa La Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A., metodológicamente aplicó el enfoque cuali-cuantitativo. Se entrevistó y encuestó a 85 colaboradores. Se

concluyó que cuando se definen los perfiles en base a competencias, es posible evaluar y hacer un seguimiento a las competencias indispensables que todo empleado debe de mantener en el tiempo y mejorarlas, de esta manera asegurar su permanencia en el cargo asignado o un ascenso.

## ***2.2 Bases Teóricas o Científicas***

### **2.2.1 Gestión por competencias.**

Alles (2008) manifiesta que se aprecia como un modelo para la gestión de toda área, manejando así el capital humano con una metodología que permita estar en sintonía con la propia estrategia empresarial.

*Figura 1: Modelo de Gestión por Competencias*



Fuente: Martha Alles, 2004

Luna (2008) afirma que la gestión por competencias engloba razones, formas de ser, definición del yo, acciones, principios, contenido de saberes, capacidad de comportamiento; todo aquello que mide verazmente las características personales y que a su vez demuestran la línea que divide a un trabajador excelente en su desempeño de uno deficiente.

Asimismo son las actitudes propias que nos hacen diferentes a los demás, lo que hace que las personas sean más competentes entre ellas. Por ello, la importancia de tomar las actitudes resaltantes de cada trabajador y unirlos en equipos de trabajo convirtiéndolos en competitivos y a través de ellos dar por sentado un desempeño laboral en excelencia. En coherencia pues, se entiende que cada trabajador forma un perfil idóneo con características a sus competencias lo que llevará a la organización a su crecimiento.

Es preciso que el profesional con saberes y cualidades posea un perfil que se pueda medir objetivamente, que se encuentre en la capacidad de solucionar problemas. Por lo que se destaca la importancia de la capacidad de tomar decisiones que sean idóneas en beneficio de la organización.

En el caso de Lozano (2012) afirma que las competencias definen a los trabajadores a través de cómo se comportan en base al ser, conocer y hacer, lo que engloba diversos aspectos personales del trabajador, y que serán útiles para desempeñarse en sus tareas.

Para Alles (2016) vendría a ser una secuencia de acciones para la gestión, con la finalidad de que las personas que forman parte de la empresa sean congruentes con los objetivos de la misma. Parte de seleccionar, evaluar y desarrollar profesionalmente al personal tomando en cuenta sus competencias que servirán en el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Se entiende que utilizar esta herramienta estratégica es muy importante para las organizaciones, y que parte de realizar un correcto proceso de selección de personal por medio de considerar las competencias que se requieren en cada perfil, y que además se desarrollará y formará las competencias de los trabajadores para que puedan enfrentarse a las contingencias de los cambios y desafíos.

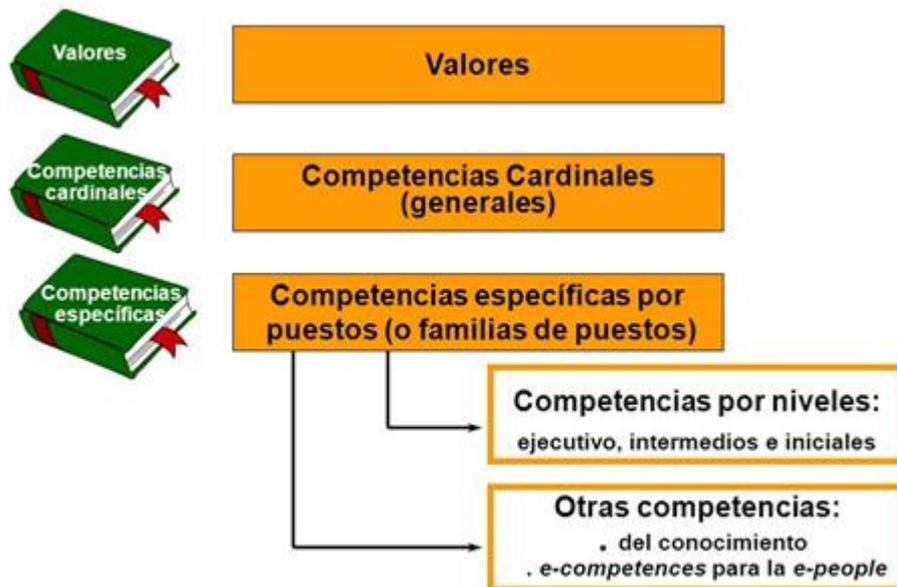
En el caso de Rubió (2015) se interpreta que considera a la gestión por competencias como un marco de participación en donde se ejecutan los procesos y políticas aplicadas a las personas, que comprende el proceso de selección hasta el desarrollo de planes de carrera.

Se identifica como un sistema que ubica talentos, habilidades y saberes que son idóneos para ocupar un determinado puesto de trabajo, asimismo, forma y desarrolla competencias capaces de desenvolverse en equipos de trabajo con profesionales de nivel que a fin de cuentas serán los que lleven a la organización al éxito esperado.

Aplicar esta herramienta es un factor puntual, ya que identifica los perfiles correctos idóneos para cada puesto, esto ayuda a diseñar puestos de trabajo, asimismo, se podrá capacitar en específico en aquellas competencias que se requieren para un alto desarrollo, lo que se basará en el resultado del cumplimiento de las funciones.

En el caso de Alles (2015) considera que la gestión por competencias es una metodología que se debe de aplicar para la conducción de las personas a fin de lograr su alineación con las estrategias organizacionales. Lo importante es diseñar un modelo de gestión por competencias correcto que beneficie tanto a la empresa con ventajas competitivas, así como también a los colaboradores quienes son los actores primordiales en el proceso de cambio (p. 85)

Figura 2: Esquema de las competencias



En el caso de Rábago (2010) menciona que vendría a ser establecer aquellas cualidades de organización natas que se requieren para lograr lo deseado (p. 35). Propio a ello, un sistema de gestión por competencias infaliblemente se conecta correctamente y congruentemente con la estrategia organizacional y por consecuencia con los objetivos de la misma. Se apuesta por organizaciones dinámicas, que identifiquen y sepan sobre las competencias de su recurso humano y cómo estas competencias sirven de desarrollo para las funciones de cada puesto de trabajo, partiendo desde un diseño de perfil congruente al puesto y considerando las competencias en perspectiva.

Para Jiménez (2016) es una nueva tendencia del management, que está diseñada para sostener e implementar la nueva organización en cuanto a procesos y personas se refiere. En lo que se afirma que gestionar por competencias hace que las decisiones se tomen en base a lo que se sabe hacer, se necesita saber y el costo de lograr el saber, en este sentido, se centran las decisiones en el conocimiento, para construir la lógica del conocimiento.

Como modelo para gerenciar, la gestión por competencias permite la evaluación de las competencias personales específicas dirigidas a cada puesto laboral, siempre con la posibilidad abierta a la generación de nuevas competencias que contribuyan al crecimiento personal del talento humano contratado. Por lo tanto, se busca el desarrollo de cada persona en condiciones y con la predisposición de aportar lo mejor de ellos y que esté en concordancia con los objetivos organizaciones respectivamente. Es así que la empresa invierte en talentos altamente rentables y con valor, en quienes se promueva un desarrollo personal y profesional.

Por lo tanto, las competencias se forman en las siguientes dimensiones:

### ***2.2.1.1 Competencias cardinales***

Alles (2015) considera que son las que básicamente poseen todas las personas que conforman parte de una organización. Estas competencias son las que simbolizan ideas unidas a la estrategia, y que todo trabajador está en la capacidad de poderlas evidenciar en cierta medida (p.60). Conocidas como genéricas o generales también, y que se pueden transformar en específicas al ser desglosadas en niveles y sean parte del perfil de puesto específico que se haya propuesto en el diseño tomado.

*Figura 3: Competencias cardinales*

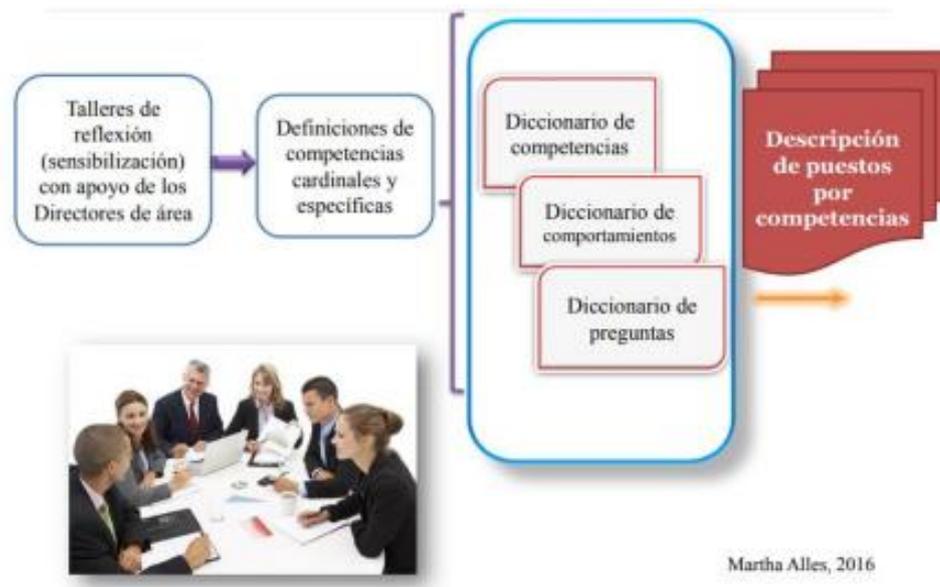


### ***2.2.1.2 Competencias específicas gerenciales***

Para Alles (2015) estas competencias son aplicables a definidos grupos de personas, que en este caso se relacionan a un rol o puesto específico, tal como jefe inmediato superior de los trabajadores. En casos de organizaciones que poseen una estructura dotada es posible que los niveles gerenciales sean segmentados, y que se agrupan en dos categorías como los altos ejecutivos y niveles de dirección de personas (p. 60). Estas competencias vendrían a ser la conjunción de saberes, habilidades, conductas y acciones específicas que todo gerente requiere al momento de demostrar eficacia en una extensa escala de funciones gerenciales y a su vez en diferentes ámbitos organizacionales. Tal es el caso, se conoce que toda competencia es un elemento implícito que posee la persona y que si ello es idóneo se garantiza el éxito en el desarrollo de las funciones. En este tipo de competencia también se considera los pilares básicos del aprendizaje y que se definen en conocimientos, factores emocionales y motivacionales y factores situacionales y de estructura de la misma empresa.

Luego de estar al tanto de cuáles son las labores gerenciales de un gerente en concordancia al perfil diseñado, es posible instaurar competencias específicas aptas y necesarias, y que pueden ser: cognitivas, interpersonales y técnicas.

Figura 4: Metodología para gestionar las competencias



Fuente: (Lanao, 2018)

Nota: En la gráfica se aprecia la metodología que propone Martha Alles para Gestionar las Competencias, las cuales se deben encontrar en consenso con los directivos de la Institución u organización

### 2.2.1.3 Competencias específicas por áreas

Este tipo de competencias según Alles (2015) están diseñadas para determinados trabajadores que se acoplen idóneamente a las funciones que diversas áreas de la organización necesita (p. 60). Competencias que se visualizan constantemente en ciertos puestos y que se requieren para realizar las tareas de la mejor manera, con la finalidad de lograr los objetivos que cada área en específico busca.

Figura 5: Competencias específicas por áreas



Fuente: (HayGroup, 2011)

En el caso de Jiménez (2016) señala cuatro puntos importantes que las organizaciones deben de tomar en cuenta al momento de implementar un sistema de competencias, primero debe de ser aplicable y debe de desarrollarse en el momento preciso, segundo es que toda la organización lo comprenda, tercero es garantizar su utilidad y fiabilidad y cuarto ser amigable en el uso. (p. 92). Dicho esto, se mencionana las siguientes fases:

Figura 6: Fases del sistema de competencias

Fases	Definición
<b>Identificación de competencias</b>	Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. (p. 92)
<b>Normalización de competencias:</b>	Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). (p. 93)
<b>Formación basada en competencias:</b>	Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuvers de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. (p. 93)
<b>Certificación de competencias:</b>	Reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. (p. 94)
<p>Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias; iniciando con el análisis y descripción de puestos por competencias, es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos; la selección a partir del perfil, el puesto vacante requiere conocimiento y competencias que se evalúan con métodos que permitan observar comportamientos, una excelente selección debe contemplar ambos requerimientos conocimiento y competencias; la evaluación de las competencias en este punto se puede aplicar una serie de herramientas como las fichas de evaluación de competencias y manuales de assessment entre las principales.</p>	

### 2.2.2 Desempeño laboral.

Los autores Varela y Salgado (2010) lo definen como la agrupación de acciones o comportamientos deseados de un trabajador, en otros términos es por lo que se contrata a esa persona. Efectivamente cuando el trabajador muestra acciones importantes para el logro de los objetivos de la empresa de manera genuina.

En otra definición tenemos que es el nivel en el que un servidor público actúa en función y coherencia con criterios y logra lo esperado en los planes implementados. (CEPAL, 2006).

En el caso de Salas (2005) es el comportamiento de la persona que trabaja en una empresa, en ámbito personal y laboral. Para identificar la calidad de un trabajador en sus labores, es preciso brindarle condiciones laborales así como también considerar sus rasgos personales que deberán de ser analizados cuidadosamente, para así ubicar puntos débiles o circunstancias no usuales, que servirá para tomar decisiones y en el caso de aceptarlos capacitarlos según lo analizado para un futuro.

Para el autor Morales (2009) es la labor que desempeña un empleado, incluyendo ciertas actividades que desconoce, es así que, es primordial tener en cuenta la eficiencia, eficacia y calidad de trabajo que ejecuta en un determinado tiempo.

En este caso es importante considerar los criterios que lleven a una correcta evaluación de desempeño para así medir el avance de los colaboradores en las funciones que les competen.

Cepal (2006) refiriéndose al sector público, hace referencia que es el grado en el que participa un servidor público en función a criterios, indicadores, guías y que se obtengan resultados afines a los planes establecidos.

Por lo expuesto, se puede definir que un entorno laboral influye en cómo se desenvuelva el empleado. Es así que el desempeño determina cuánto es el afecto a su trabajo por parte del empleado, poniendo al entorno como un medidor tanto en lo que otorga a la empresa con su desenvolvimiento así como lo que recibe de ella.

Por ello, es preciso tener en cuenta los conocimientos, comportamientos y destrezas al momento de evaluar el desempeño, para poder elevar su productividad. Se recomienda que la evaluación se lleve a cabo anualmente.

En el caso de Varela y Salgado (2010) son los hechos que realiza el empleado muy a parte de los resultados que su labor alcance.

En el caso de Chiavenato (2006) precisa que para lograr una organización eficiente que funcione es necesario contar con colaboradores que se autorrealicen y sientan sus necesidades satisfechas (p. 132).

#### ***2.2.2.1 Teorías relacionadas al desempeño laboral***

Chiavenato (2002), hace referencia a la eficiencia y eficacia de las tareas y labores demostradas en la empresa en concordancia con sus propósitos y preceptos.

Puesto que, las observaciones realizadas al momento de supervisar pertenecen a la planeación y evaluación en este caso del desempeño laboral, se recomienda que sea el supervisor inmediato el encargado. En el caso de que sea una persona que desconozca al trabajador, no sería justo y como consecuencia afectaría la autoridad del supervisor.

#### ***2.2.2.2 Métodos para mejorar el desempeño laboral***

WorkMeter (2012) refiere que la motivación es esencial para lograr que los empleado tengan un buen desempeño, pero, la motivación debe ser constante a través de charlas capacitaciones, otorgarles más actividades, autonomía, autoridad, ofrecer incentivo cuando alcancen metas y el entorno laboral debe ser adecuado. Existen diversos métodos para lograr la motivación del empleado y pueda ser más eficiente y productivo para ello, es necesario que el empleador conozca las necesidades del colaborador.

Figura 7: Satisfacción laboral y desempeño



Algunos de estos métodos son:

Figura 8: Teoría X, Y.



Figura 9: Relación entre teorías



El desempeño es un concepto multidimensional y su concepto se puede dividir en grupos o dimensiones para facilitar el análisis del concepto. Las dimensiones del desempeño laboral son:

### *2.2.2.3 Desempeño de tareas*

Según Borman y Motowidlo (1993) definieron al desempeño de tareas como conductas relevantes para un puesto de trabajo en el que se refleja las habilidades técnicas del individuo y se relacionan con el sistema formal de recompensa de la organización.

Valera y Salgado (2010) coinciden con esta definición ya que mencionaron que el desempeño de tareas como el grupo de comportamientos que son directamente involucrados en la producción de bienes o servicios, o actividades que brindan apoyo para los procesos técnicos básicos de la organización. Es decir, las acciones básicas que se le exigen al empleado.

Anteriormente, esta dimensión permaneció oculta a través del tiempo entre modelos de desempeño laboral formados a partir de estudios factoriales y otros métodos estadísticos, en el que se utilizaba la idea referente al desempeño de tareas.

Se muestra la siguiente figura aquellas dimensiones afines con el desempeño de tareas:

Figura 10: Dimensiones afines con el desempeño de tareas

Autores	Naturaleza de la medida	Dimensiones
Toops (1944)	Distinguiendo entre adecuación: calidad y ausencia de errores, y cantidad: volumen de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de producción</li> <li>- Calidad del trabajo</li> <li>- Tiempo de permanencia</li> <li>- Destrezas de supervisión y liderazgo.</li> </ul>
Wherry (1957)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados</li> <li>- Calidad</li> <li>- Tiempo perdido en la ejecución</li> <li>- Cambio de trabajos</li> <li>- Tiempo de formación o promoción</li> <li>- Satisfacción</li> </ul>
Bernardin & Beatty (1984)	Definen la ejecución como los registros de resultados producidos en un puesto durante un periodo de tiempo ya que sólo se puede medir de esta forma. Menciona que para entender las dimensiones debes relacionarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Cantidad</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Costo-eficacia</li> <li>- Necesidad de supervisión</li> <li>- Impacto interpersonal</li> </ul>
Campbell (1990)	Describe ocho dimensiones, pero avisa que la correlación entre ambas es baja por lo que todo intento de ahondar en ellas sería ineficaz para descubrir esa estructura latente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia en tareas específicas.</li> <li>- Eficacia en tareas no específicas (para todos)</li> <li>- Comunicación oral y escrita.</li> <li>- Esfuerzo demostrado (en acabar una tarea)</li> <li>- Disciplina personal sostenida</li> <li>- Facilitación de ejecución pares y equipos</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Gestión o administración</li> </ul>
Murphy (1989)	Entiende la ejecución como el compendio de cuatro dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductas que hacen perder el tiempo</li> <li>- Ejecución de las tareas o roles definidos para el puesto.</li> <li>- Interpersonales: de ayuda y de equipo.</li> <li>- Conductas destructivas: violencia, robos, etc.</li> </ul>

*Nota:* Tomado de la *Evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos* por Bontigui, 2004. España: Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco.

Es muy importante porque identifica la agrupación de habilidades requeridas dentro del puesto laboral, asimismo dicha información es un referente al momento de evaluar en

qué nivel la persona se ubica según sus habilidades, ello conlleva a identificar características que se permita capacitar al trabajador (Valera & Salgado 2010).

Aún se reconozca que los argos son diversos, ciertos estudiosos han propuesto elementos que enmarcan los comportamientos ventajosos dentro del desempeño de tareas.

*Figura 11: Factores en el desempeño de tareas*

Factor	Definición
Administración	Conductas orientadas a dejar rastros de las operaciones en la firma
Comunicación escrita y oral	Conductas requeridas para divulgar información interna o externamente.
Supervisión y liderazgo	Conductas dirigidas a promover el desempeño de supervisados y de la organización
Actividades con cosas	Conductas de naturaleza física o por psicomotora que implican la manipulación de objetos
Actividades con datos	Conductas de naturaleza cognitiva dirigidas hacia el manejo de la información
Actividades con personas	Conductas dirigidas a interactuar con terceros, dentro o fuera de la organización.

*Nota:* Tomado de *El desempeño de los individuos en las organizaciones* por Valera y Salgado, 2010. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

#### **2.2.2.4 Desempeño contextual**

Según Borman y Motowidlo (1993) definieron al desempeño contextual como aquellas conductas que no son exclusivas del trabajo, sino que mantienen un buen ambiente contribuyendo a alcanzar los objetivos de la organización.

El desempeño contextual junto al desempeño de tareas forma parte de una estructura propuesta por Borman y Motowidlo (1993) que han guiado una considerable cantidad de investigaciones en los últimos años como Campbell et al. (1993), Conway, (1999), Motowidlo y Van (1994), etc.

- Ayudar a otros
- Vinculación organizacional
- Desempeño más allá del puesto

*Figura 12: Dimensiones del desempeño contextual*

Dimensión	Definición	Sub dimensiones
Ayuda a otros	Compartiendo consejos para su trabajo, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, brindando apoyo emocional en problemas personales.	Cooperación
	Informando de eventos de interés o que deberían saber y colocar los intereses del grupo por delante de los personales.	Cortesía
	Ser considerado, cortés y tacto con los demás así como demostrar motivación y confianza (aplaudir éxitos ajenos, ayudarles para superar las dificultades).	Motivación
Vinculación organizacional	Representar eficazmente a la organización	Representación
	Defender y expresar lealtad más allá de momentos difíciles.	Lealtad
	Compromiso con la misión y objetivos de la organización, asumiendo mis funciones y procedimientos, y proponiendo mejoras.	Compromiso
Desempeño más allá del puesto	Trabajar más de lo que se le pide, no importando las dificultades.	Persistencia
	Tomar la iniciativa para realizar actividades a fines de la organización, y no sólo lo que le corresponde.	Iniciativa
	Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	Auto-desarrollo.

*Nota:* Adaptado de *Personality Predictors of Citizenship Performance* por Borman W.C., Penner L.A., Allen T.D. y Motowidlo S.J., 2001. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2): pp. 52-69.

Figura 13: Modelo de desempeño contextual según Valera y Salgado

Factor	Definición	Ejemplos
Contexto interpersonal	Conductas dirigidas a buscar el beneficio de compañeros de trabajo	Ayudar a otros colegas en el trabajo, mantener actualizados a otros sobre eventos relevantes
Contexto sobre tareas	Conductas que exceden los estándares de trabajos exigibles a un empleado.	Persistir con entusiasmo aun en situaciones de dificultad; trabajar horas extras de forma voluntaria.
Contexto organizacional	Conductas que demuestran la solidaridad del empleado con la organización	Participar en eventos sociales; defender la organización fuera y dentro del trabajo.
Adaptación e innovación	Conductas que permiten mantener el ritmo de cambios que lleva la firma o que colaboran para generar cambios beneficiosos para la organización	Aprender y aplicar conocimiento dirigido a la mejora de productos o procesos

Nota: Tomado de *El desempeño de los individuos en las organizaciones* por Valera y Salgado, 2010. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

### 2.2.2.5 Desempeño contraproductivo

Recientemente una tercera dimensión ha presentado mucho interés entre autores, el desempeño contraproductivo, pues se refiere a las conductas que disminuyen la efectividad de la organización.

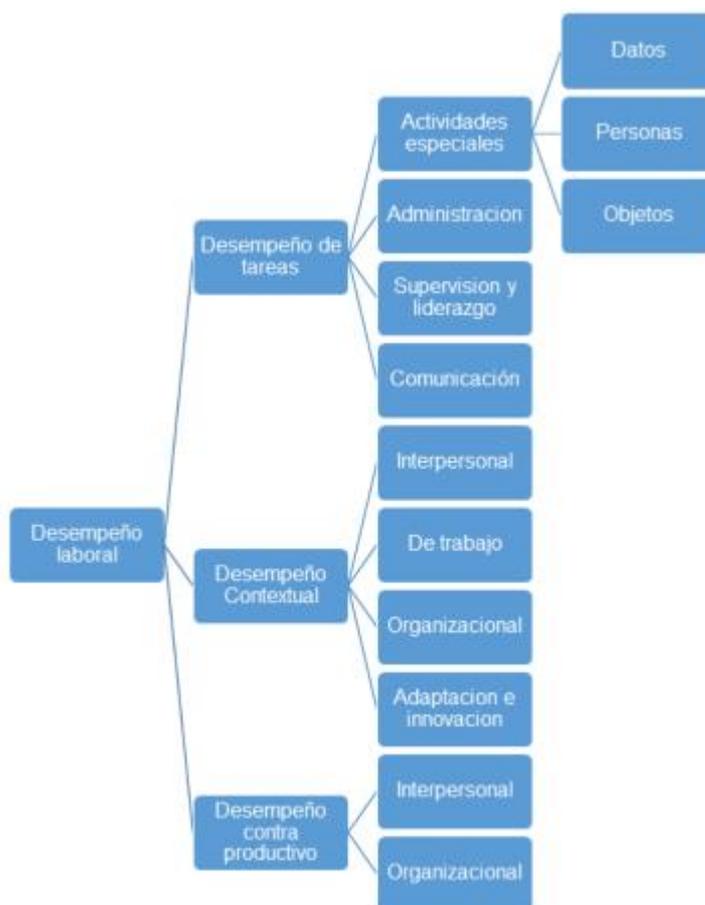
Los factores identificados son:

Figura 14: Factores del desempeño contraproductivo

Factor	Definición	Ejemplo
Desempeño contraproductivo interpersonal	Conductas que amenazan la integridad física o psicológica de los compañeros de trabajo.	Realizar amenazas a compañeros de trabajo; incomodar física o verbalmente a otros.
Desempeño contraproductivo organizacional	Conductas que perjudican la actividad de la organización	Sabotear equipos, robar objetos de la organización o utilizar activos de la firma para beneficio personal.

Nota: Tomado de *El desempeño de los individuos en las organizaciones* por Valera y Salgado, 2010. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Figura 15: Modelo de desempeño laboral según Valera y Salgado



Tomado de "El desempeño de los individuos en las organizaciones" por Valera y Salgado, 2010. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

### **2.3 Marco Conceptual**

#### **V1: Gestión por competencias**

La gestión de competencias está considerada como un sistema que sirve en el momento de realizar una evaluación de las fortalezas y requerimientos presentes en una empresa para así desarrollar los correctivos óptimos. Es de mucha utilidad en los casos de aquellas empresas que aún manejan dificultades al momento de alinear los objetivos con el desempeño, teniendo en cuenta que es un desafío a lograr.

#### **V2: Desempeño laboral**

Perlines y Peña (1996) El esfuerzo, tiene que lograr dos tipos de propósitos: los del individuo y los de la organización. Tanto las personas como las empresas se necesitan de manera recíproca. Los colaboradores están todo el día en el trabajo y eso influye en su manera de vestir, en sus sueños, valores, etc. y al mismo tiempo las entidades son influenciadas por el modo de pensar, sentir de las personas que forman parte de ella. Además, para que una persona logre sus necesidades como alimentación, financieras, sociales, etc. necesita de la empresa donde está laborando.

Anastasi (1998) y Campbell (1990) sugieren que las múltiples dimensiones que constituyen el desempeño laboral se manifiestan en análisis de incidentes críticos, análisis de tareas y otros análisis analíticos de trabajo. El desempeño laboral se refiere a acciones escalables, comportamiento y resultados en los que los empleados participan o logran que están vinculados y contribuyen a los objetivos de la organización.

Mediante el desempeño se logran las metas organizacionales. Es imprescindible capacitar, desarrollar y educar a los trabajadores idóneos en el tiempo pertinente, ya que siendo así, los

beneficios para la empresa y para el trabajador darán como consecuencia una productividad alta, serán confiables puesto que poseen gran conocimiento y su contribución será lo esperado.

## Capítulo III

### III. Hipótesis

#### *3.1 Hipótesis General*

La gestión por competencias se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

#### *3.2 Hipótesis Específicas*

- Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
- Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
- Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

### 3.3 Variables

#### 3.3.1 Definición conceptual de variables.

##### 3.3.1.1 Variable 1: *Gestión por competencias*

IMF (2016) es una forma de gestión de recursos humanos, en la que se establece un vínculo explícito con la política estratégica de la organización, con énfasis en el desarrollo de un comportamiento eficaz de los empleados y la unidad organizativa para que logren mejores resultados y ayuden a lograr el objetivo organizacional. La gestión de competencias es crítica para las organizaciones que buscan alinear su fuerza laboral con los objetivos comerciales. Sin embargo, garantizar que los miembros del personal de la organización tengan las habilidades y competencias adecuadas para realizar las tareas de manera consistente puede plantear un desafío. Es un sistema utilizado para evaluar las fortalezas y necesidades actuales dentro de una organización y luego implementar las acciones correctivas necesarias y la gestión de competencias es un método proactivo de análisis de brechas.

##### 3.3.1.2 Variable 2: *Desempeño laboral*

Cepal (2006), denomina al desempeño laboral como el nivel en que una participación pública o un actor del desarrollo trabajan bajo ciertos indicadores, criterios, guías de acción o los resultados se basen a lo establecido en los planes por la empresa.

De acuerdo a este concepto, se deduce que el ambiente laboral incide en la manera de actuar y conducirse de sus colaboradores. El desempeño es un determinante en como el personal aprecia su trabajo, teniendo como factor clave el ambiente en el que desarrolla sus actividades y la valoración que recibe su trabajo por parte de la empresa donde labora.

Por tanto, es importante considerar las actitudes, comportamientos, habilidades, conocimientos, para realizar una adecuada evaluación del desempeño del personal y con ello elevar su productividad. Por lo general se realiza anualmente dicha evaluación, así es recomendable ponerlo en práctica de esa manera.

### **3.3.2 Operacionalización de variables**

(Ver en Anexo N° 2)

## Capítulo IV

### IV. Metodología

#### *4.1 Método de Investigación*

##### **4.1.1 Método general.**

En la presente investigación, se utilizará como método general al método científico. Según Kerlinger y Lee (2002) esta metodología sirve para ser usado en la generación de conocimiento científico. Por tanto, una investigación científica se cimienta en lo empírico y en la medición, tomando en consideración aquellos principios de las pruebas de razonamiento.

El modo científico es muy fácil, es flexible y resolutivo, está en incesante mejora y no es nada duro ni limitante. El modo científico se basa a la serie de pasos lógicos universales que respaldan la calidad de la información obtenida. Estos avances son: Proponer un problema, formular una hipótesis, sugerir un diseño metodológico, obtener y discutir las consecuencias concluir y recomendar.

#### **4.1.2 Método específico.**

Se utilizó el método hipotético deductivo que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Este es un procedimiento metodológico que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. Las conclusiones se extraen a partir de una hipótesis general. Los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de investigación científica y que, en algunos casos, pueden ser también empleados de manera interdisciplinaria. De La Mora (1998, pp. 100-102)

#### ***4.2 Tipo de Investigación***

Siendo una investigación de tipo básica, para Zorrilla (1993) es cuando se inspecciona el desenvolvimiento científico, ampliando la teoría, dejando de lado lo aplicable; es preciso tener juicio, para así desarrollar nuevas teorías basadas en fundamentos y nueva normatividad.

Para Ñaupas et al. (2014) consideran que lo más importante es obtener y recopilar datos que fueron creándose a fin de realizar un análisis de estos dentro del estudio.

Por lo tanto, dada la manera en cómo se manejan los datos y que, a su vez se utilizaron instrumentos para medir los resultados, se pudo hallar elementos medibles que permitieron estudiar los hechos.

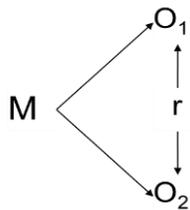
#### ***4.3 Nivel de Investigación***

Lo que manifiesta Hinojosa (2017) sobre el nivel relacional es que busca la asociación entre dos variables, ya que estas vendrían a ser categóricas y no numéricas; a ello se denomina relación. Cabe resaltar que relacional es el nivel investigativo (p. 115-117).

Se ha considerado el nivel relacional en la investigación realizada, puesto que, son esencialmente inferenciales por lo que realizan estimaciones puntuales y contrastaciones de hipótesis. Asimismo, se busca mostrar si existe vínculo entre las variables y, si esa relación es fuerte o débil, tal es el caso, se relaciona la aplicación de las dimensiones de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los servidores públicos del IMARPE en el 2022.

#### ***4.4 Diseño de la Investigación***

Se eligió el diseño “no experimental” en el que, Hernández, Fernández, Baptista (2006) indican que no es posible manipular ni hacer variar premeditadamente las variables. Además es un diseño transversal o transeccional, puesto que la observación de los datos es un solo momento único en el tiempo (p. 84). Dicho ello: se aplicó el diseño “no experimental transeccional” de tipo relacional:



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1.

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2.

r = Relación entre dichas variables.

## 4.5 Población y Muestra

### 4.5.1 Población.

Para elaborar la presente investigación, se trabajará considerando como población a los servidores públicos del IMARPE, que está compuesta por:

*Tabla 1: Población de servidores IMARPE*

N°	Descripción	Cantidad
1	Investigadores	334
2	Técnicos científicos	70
3	Flota	6
4	Administrativos	215
<b>TOTAL</b>		<b>625</b>

### 4.5.2 Muestra.

Citando a Tamayo y Tamayo (2004) indican que la muestra son un conglomerado de sujetos captados de un todo llamado población, así también se le puede llamar como un subconjunto de la población, con la intención de desarrollar un estudio estadístico (p.38).

En el caso, se utilizó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra finita, para así estimar la muestra como definida.

La determinación del tamaño de la muestra se realiza mediante el método probabilístico, se establece la muestra de 238 encuestados, servidores públicos del Instituto del Mar del Perú. Con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

Tabla 2: Tamaño De La Muestra

<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>		
Cuando: Z =		<b>1.96</b>
N =		<b>625</b>
P =		<b>0.5</b>
Q =		<b>0.5</b>
E =		<b>0.05</b>
$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{Z^2 P \cdot Q + (N-1) E^2} =$		
		<b>238</b>

#### 4.5.2.1 Criterios de inclusión.

Se considera principios para incluir en la muestra que se aplican dentro de la unidad de análisis.

- Servidores públicos que trabajen dentro de las áreas administrativas del Instituto del Mar del Perú.
- Servidores públicos administrativos de ambos sexos del Instituto del Mar del Perú.
- Servidores públicos administrativos sin rango de edad del Instituto del Mar del Perú.

#### 4.5.2.2 Criterios de exclusión.

Se considera aquellas características que pertenecen a quienes participan de la muestra y que en algún modo van a alterar o modificar los resultados, por lo tanto son no clasificables para ser parte de la muestra.

Dada la explicación, dentro de este caso de investigación no se considera el criterio de exclusión.

## 4.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### 4.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.

En la presente investigación utilizaremos las siguientes técnicas:

*Tabla 3: Técnicas de recolección de datos*

VARIABLES	TÉCNICAS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Encuesta
DESEMPEÑO LABORAL	Encuesta

### 4.6.2 Instrumentos de Recolección de Datos.

*Tabla 4: Instrumentos de recolección de datos*

VARIABLES	INSTRUMENTOS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Cuestionario
DESEMPEÑO LABORAL	Cuestionario

Se hizo uso de un cuestionario, que es el conjunto de cuestionamientos ordenados en función a la variable e indicadores a estudiar. “Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador (muchos son auto administrados)”. Estos cuestionarios fueron validados por tres especialistas, que den su aprobación.

Los datos recolectados parten de la aplicación del instrumento a los colaboradores definidos como muestra (n=238), por lo que se recogerá los resultados de cada ítem de las dimensiones de la gestión por competencias, obteniendo la información correspondiente sobre el desempeño laboral de los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú.

#### ***4.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos***

Se consideran las diversas acciones a las que la información será sometida, dado el caso se aplicó la recolección de datos, luego se procesó dicha información para después presentar los resultados. En el caso del análisis se consideraron las técnicas estadísticas que servirán para revelar la información recolectada.

##### **4.7.1 Procedimiento de Recolección de Datos.**

Parte de la aplicación del instrumento a la muestra de estudio (n=238), de los cuales se obtuvieron los puntajes en cada uno de los ítems y en cada una de las dimensiones de la gestión por competencias, así como también en cada una de las dimensiones del desempeño laboral.

Luego de haber obtenido los datos, como consecuencia de la aplicación del instrumento, se elaboró una base de datos en el Excel y en el programa SPSS versión 25 con el que se realizó el procesamiento estadístico para la observación de los hallazgos correspondientes de acuerdo a las variables de estudio.

Los datos conseguidos en el presente estudio se han procesado como sigue: se describieron las variables a fin de saber su comportamiento, se eligió el coeficiente de relación y se interpretaron los resultados obtenidos.

#### ***4.8 Aspectos Éticos de la Investigación***

Se ha considerado el entendimiento y razonamiento ético dentro del desarrollo de la presente. Cumpliendo con la autorización del Instituto del Mar del Perú, cuidando en reserva toda información personal de los servidores públicos, los que fueron la muestra elegida para la

presente investigación. Asimismo, a partir del consentimiento informado se brindó información pertinente a la investigación.

Es así, que me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido de la presente investigación.



---

Bach. Fernando Lynch Solís  
DNI: 25734512

## Capítulo V

### V. Resultados

#### 5.1 Descripción de resultados

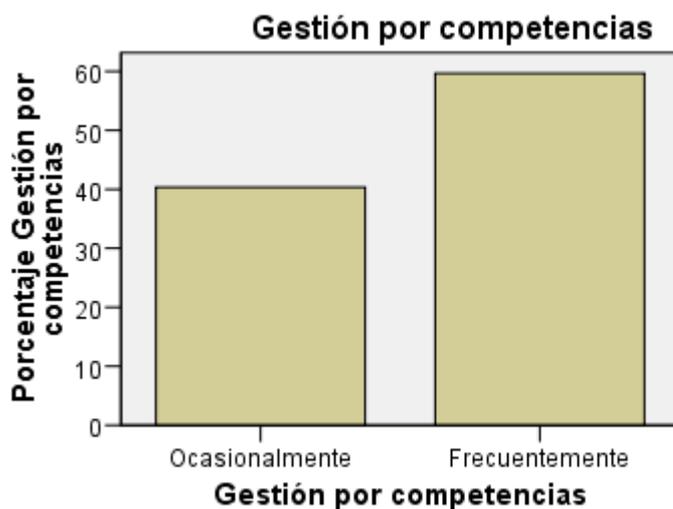
Se presenta el análisis descriptivo obtenido de los instrumentos de recolección de datos aplicados en la Escala de Likert, para ello se utilizó el programa SPSS 25.

#### 5.1.1 Análisis descriptivo de la variable Gestión por competencias.

*Tabla 5: Frecuencia y porcentaje de la variable 1: Gestión por competencias*

		<b>Gestión por competencias</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	96	40,3	40,3	40,3
	Frecuentemente	142	59,7	59,7	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 16: Frecuencia y porcentaje de la variable 1: Gestión por competencias



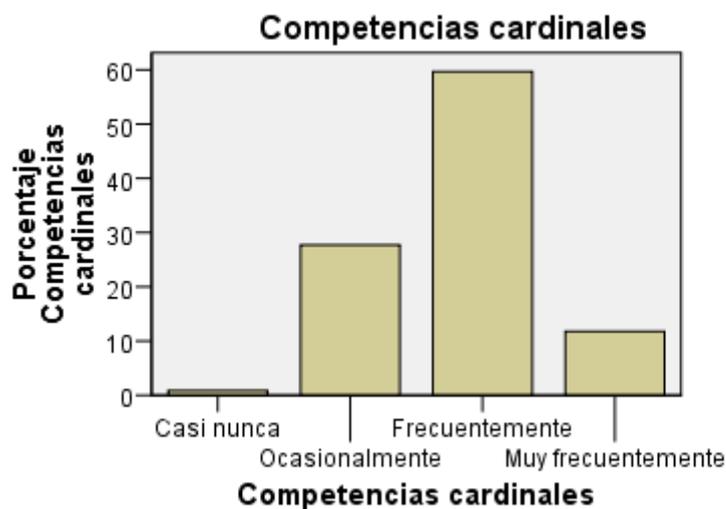
### Interpretación:

Se obtuvo que un 40,3% de los encuestados consideran que la gestión por competencias debería aplicarse ocasionalmente, mientras que el 59,7% consideran que debería aplicarse FRECUENTEMENTE. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la aplicación de la gestión por competencias debería ser frecuentemente, ya que identifica las habilidades clave necesarias para que el recurso humano alcance el desempeño laboral óptimo.

Tabla 6: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias cardinales

		Competencias cardinales			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	,8	,8	,8
	Ocasionalmente	66	27,7	27,7	28,6
	Frecuentemente	142	59,7	59,7	88,2
	Muy frecuentemente	28	11,8	11,8	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 17: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias cardinales



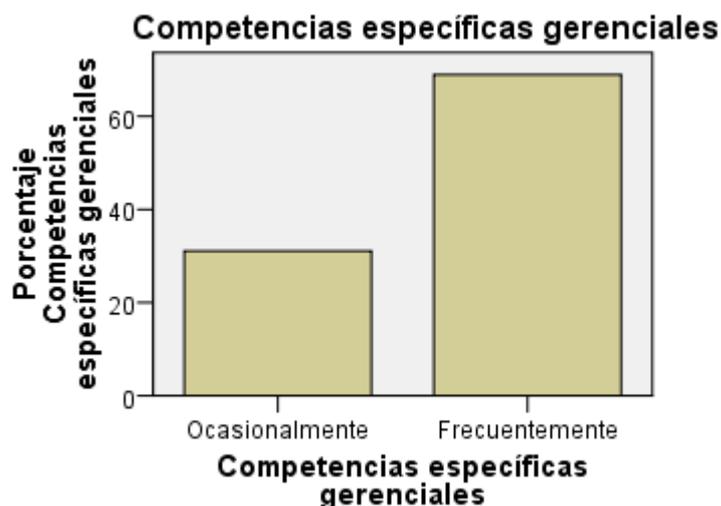
#### Interpretación:

Se obtuvo que un 0,8% de los encuestados consideran que las competencias cardinales casi nunca deberían aplicarse, mientras que el 27,7% consideran que deberían aplicarse ocasionalmente, en cambio el 59,7% consideran que deberían aplicarse FRECUENTEMENTE, mientras que el 11,8% opinan que deberían aplicarse muy frecuentemente. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la aplicación de las competencias cardinales debería ser frecuentemente, ya que están relacionadas con la misión y los valores de la institución.

Tabla 7: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	74	31,1	31,1	31,1
	Frecuentemente	164	68,9	68,9	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 18: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas gerenciales



#### Interpretación:

Se obtuvo que un 31,1% de los encuestados consideran que las competencias específicas gerenciales deberían aplicarse ocasionalmente, mientras que el 68,9% consideran que deberían aplicarse FRECUENTEMENTE. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la aplicación de las competencias específicas gerenciales debería ser frecuentemente, ya que enmarcan la agrupación de los saberes, destrezas y actitudes que el recurso humano debe tener para poder ocupar diversos puestos.

Tabla 8: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas por áreas

		Competencias específicas por áreas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	111	46,6	46,6	46,6
	Frecuentemente	115	48,3	48,3	95,0
	Muy frecuentemente	12	5,0	5,0	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 19: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Competencias específicas por áreas



#### Interpretación:

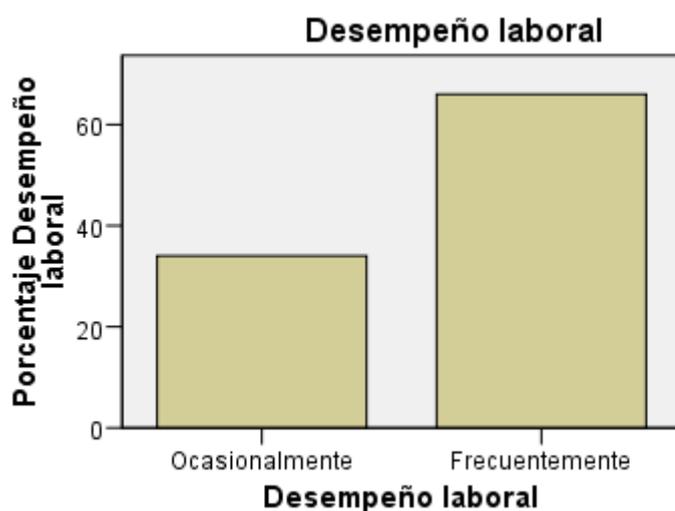
Se obtuvo que un 46,6% de los encuestados consideran que las competencias específicas por áreas deberían aplicarse ocasionalmente, en cambio el 48,3% consideran que deberían aplicarse FRECUENTEMENTE, mientras que el 5% opinan que deberían aplicarse muy frecuentemente. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la aplicación de las competencias específicas por áreas debería ser frecuentemente, ya que son necesarias para la correcta realización de las actividades y con ellas se logre satisfacer las necesidades de las áreas.

### 5.1.2 Análisis descriptivo de la variable Desempeño laboral.

Tabla 9: Frecuencia y porcentaje de la variable 2: Desempeño laboral

		Desempeño laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	81	34,0	34,0	34,0
	Frecuentemente	157	66,0	66,0	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 20: Frecuencia y porcentaje de la variable 2: Desempeño laboral



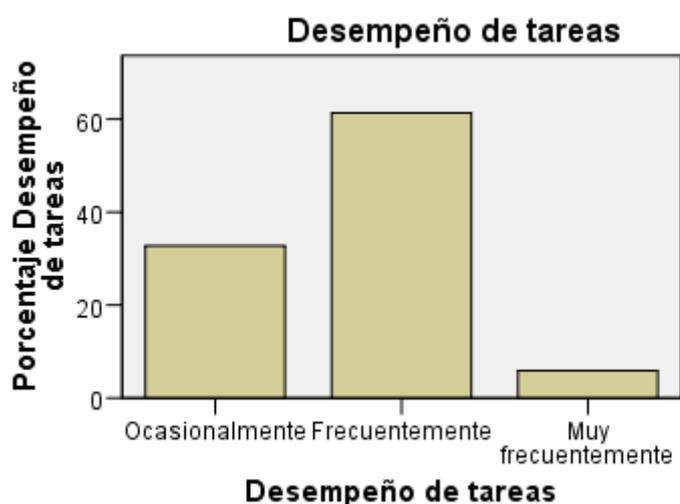
#### Interpretación:

Se obtuvo que un 34% de los encuestados consideran que el desempeño laboral se debería evaluar ocasionalmente, mientras que el 66% consideran que se debería evaluar FRECUENTEMENTE. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la evaluación del desempeño laboral debería ser frecuentemente, puesto que, la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diarias debe ser considerada durante un determinado período de tiempo.

Tabla 10: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño de tareas

		Desempeño de tareas			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	78	32,8	32,8	32,8
	Frecuentemente	146	61,3	61,3	94,1
	Muy frecuentemente	14	5,9	5,9	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 21: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño de tareas



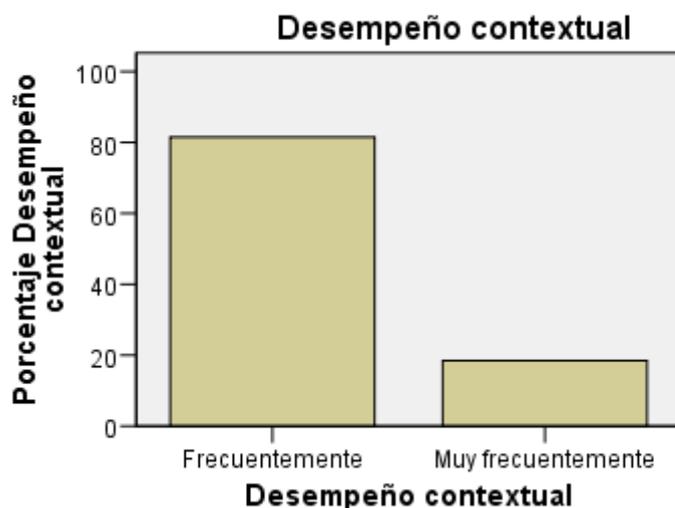
### Interpretación:

Se obtuvo que un 32,8% de los encuestados consideran que el desempeño de tareas se debería evaluar ocasionalmente, en cambio el 61,3% consideran que se debería evaluar FRECUENTEMENTE, mientras que el 5,9% opinan que se debería evaluar muy frecuentemente. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la evaluación del desempeño de tareas debería darse frecuentemente, puesto que, los comportamientos relacionados con el puesto de trabajo reflejan su contribución a las metas organizacionales.

Tabla 11: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contextual

		Desempeño contextual			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	194	81,5	81,5	81,5
	Muy frecuentemente	44	18,5	18,5	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 22: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contextual



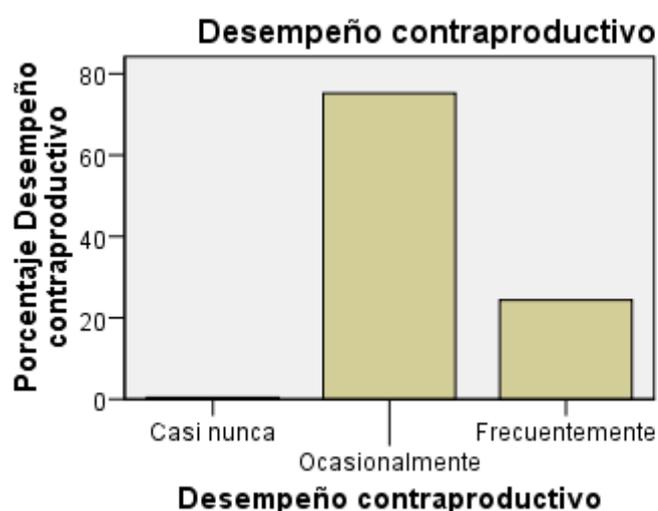
### Interpretación:

Se obtuvo que un 81,5% de los encuestados consideran que el desempeño contextual se debería evaluar FRECUENTEMENTE, mientras que el 18,5% consideran que se debería evaluar muy frecuentemente. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la evaluación del desempeño contextual debería ser frecuentemente, puesto que, los comportamientos no relacionados con el puesto de trabajo reflejan su contribución a las metas organizacionales.

Tabla 12: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contraproductivo

		Desempeño contraproductivo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	,4	,4	,4
	Ocasionalmente	179	75,2	75,2	75,6
	Frecuentemente	58	24,4	24,4	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Figura 23: Frecuencia y porcentaje de la dimensión Desempeño contraproductivo



### Interpretación:

Se obtuvo que un 0,4% de los encuestados consideran que el desempeño contraproductivo se manifiesta casi nunca, en cambio el 75,2% consideran que se manifiesta OCASIONALMENTE, mientras que el 24,4% opinan que se manifiesta frecuentemente. Por lo tanto, se deduce que los servidores públicos del Instituto del Mar del Perú consideran que la manifestación de un desempeño contraproductivo se da ocasionalmente, puesto que, son comportamientos que perjudican a las metas organizacionales.

## 5.2 Contraste de hipótesis

El contraste de hipótesis considera a la hipótesis general y las específicas. Paso seguido se describe la interpretación en base a los resultados tabulados, para ello se utilizó baremo de interpretación.

Tabla 13: Cuadro de interpretación del coeficiente de correlación Rho Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia, basada en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998.

Una vez obtenido el coeficiente de interpretación, se procedió a calcular el grado de correlación más el nivel de significancia, así pues, se podrá llegar al contraste de hipótesis.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$

**Regla de decisión:**

Si  $p$  - valor  $< 0.05$  se acepta la hipótesis alterna

Si  $p - \text{valor} > 0.05$  se rechaza la hipótesis alterna

### 5.2.1 Prueba de hipótesis general.

$H_0$ : No existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

*Tabla 14: Coeficiente de relación entre gestión por competencias y desempeño laboral*

			<b>Correlaciones</b>	
			Gestión por competencias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,700
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	238	238
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,700	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	238	238

#### **Interpretación:**

El p valor calculado es de 0,000, que es menor al 0,01 ( $0,001 < 0,01$ ) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho Spearman es de 0,700, lo que indica que la relación es directa y su grado es positiva considerable.

En conclusión: Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación significativa positiva considerable entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

### 5.2.2 Contraste de las hipótesis específicas.

#### *Prueba de hipótesis específica 1.*

- $H_0$ : No existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
- $H_1$ : Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

*Tabla 15: Coeficiente de relación entre la dimensión competencias cardinales y desempeño laboral*

			<b>Correlaciones</b>	
			Competencias cardinales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias cardinales	Coeficiente de correlación	1,000	,128*
		Sig. (bilateral)	.	,049
		N	238	238
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,128*	1,000
		Sig. (bilateral)	,049	.
		N	238	238

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### **Interpretación:**

El p valor calculado es de 0,049, que es menor al 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho Spearman es de 0,128, lo que indica que la relación es directa y su grado es positiva media.

En conclusión: Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación significativa positiva media entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

***Prueba de hipótesis específica 2.***

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

*Tabla 16: Coeficiente de relación entre la dimensión competencias específicas gerenciales y desempeño laboral*

			Competencias específicas gerenciales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias específicas gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,051
		Sig. (bilateral)	.	,043
		N	238	238
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,051	1,000
		Sig. (bilateral)	,043	.
		N	238	238

**Interpretación:**

El p valor calculado es de 0,043, que es menor al 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho Spearman es de 0,051, lo que indica que la relación es directa y su grado es positiva débil.

En conclusión: Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación significativa positiva débil entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

**Prueba de hipótesis específica 3.**

H<sub>0</sub>: No existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

H<sub>1</sub>: Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

*Tabla 17: Coeficiente de relación entre la dimensión competencias específicas por áreas y desempeño laboral*

			<b>Correlaciones</b>	
			Competencias específicas por áreas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias específicas por áreas	Coeficiente de correlación	1,000	,235**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	238	238
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,235**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	238	238

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

**Interpretación:**

El p valor calculado es de 0,000, que es menor al 0,01 ( $0,001 < 0,01$ ) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente rho Spearman es de 0,235, lo que indica que la relación es directa y su grado es positiva media.

En conclusión: Se puede afirmar con un 99% de confianza que existe una relación significativa positiva media entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

## **Análisis y Discusión de Resultados**

Con respecto a las investigaciones tanto nacionales como internacionales en contraste con la presente teniendo como unidad de análisis el Instituto del Mar del Perú, se encuentran coincidencias con el autor Zuloeta (2020) quien en su investigación determina la relación entre sus variables, así mismo arriba a la conclusión que existe relación entre ambas variables, y resalta la importancia que los directivos asignan a la gestión por competencias toda vez que, son más conscientes de que una empresa de éxito se debe principalmente a su personal, que implica el compromiso de los colaboradores y su desarrollo profesional, criterios válidos que coinciden con el resultado de la presente investigación. En el caso de Arévalo (2018) relaciona sus variables, obteniendo como resultado un nivel de relación alto, por lo que llegó a la conclusión de que la eficiencia en su empresa se determina cuando la gestión por competencias sea óptima por ende repercute positivamente en la gestión administrativa logrando así la eficiencia en ambas.

En el caso de Sosa (2018) relaciona directa y significativa sus variables, pero que, sin embargo, son aspectos que la empresa tiene que mejorar en cuanto a aplicar con mayor frecuencia las evaluaciones de desempeño laboral a sus trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, por lo que concluye que si la gestión por competencias mejora por consecuencia mejorará el desempeño laboral. En el caso de Espinoza (2017) arribó a la conclusión de que si existe relación entre ambas variables, y que de existir una adecuada gestión por competencias está garantizado el desempeño eficiente en las labores, lo cual coincide con la presente investigación, ya que, las competencias específicas por áreas garantizan la eficiencia en las labores o el desempeño de tareas, dimensiones que se hayan dentro del estudio en mención.

Por su parte, Casma (2015) relaciona sus variables e incide de manera positiva en incrementar el desempeño en todo proceso productivo, haciendo frente a factores de cambio que se hayan producido. Esto coincide con la investigación presente, puesto que, el desempeño contextual busca el logro de las metas organizacionales y que es preciso que se sostengan en las competencias específicas gerenciales, dimensiones que se han tomado en cuenta dentro del estudio en mención.

Por el lado de los antecedentes internacionales, se puede observar que los diversos autores utilizaron el enfoque cuantitativo, lo que se asemeja en el caso de la presente investigación realizada en el Instituto del Mar del Perú. Para Púm (2018) las competencias específicas gerenciales al encontrarse altos estándares se produce un efecto positivo. Esto indica también que, si los niveles gerenciales de una organización se encuentran capacitados para diseñar estrategias de mejora, por ende, requieren de un personal calificado con habilidades que contribuyan.

Las mismas coincidencias se encontraron en la investigación de Ávila (2017), quién defiende que el pacto de los empleados con los objetivos estratégicos, se alinean con la gestión por competencias, logrando así el éxito institucional. Por su parte, Martínez (2016) menciona que se desarrolla una integración y articulación de los procesos de selección gracias al modelo de gestión por competencias, esto hace que se desarrolle el factor humano, asimismo el objetivo es fortalecer la cultura de la organización y resaltar las ventajas que poseen.

En el caso de Vera (2016) concluye que en el Banco Guayaquil las competencias apropiadas pueden ser definidas mejorando el desempeño de los trabajadores manifestándose en cualidades como iniciativa, permeables al cambio y liderazgo. A esto se complementa la investigación de Guambuguete (2015), que sustenta la importancia de los diseños correctos del perfil de puestos, y que sean basados en competencias, esto conlleva a que la selección sea

óptima y de esta manera tener personal que desempeñe cualitativamente su cargo dentro de la empresa, lo mismo se suscribe en la presente investigación al identificar las habilidades que cada persona requiere, se estaría asegurando el éxito en las tareas.

La gestión por competencias es considerada un instrumento muy útil para la empresa, pero sobre todo es válida como una estrategia que sirve para potenciar la evolución de las organizaciones, ya que el centro de las mismas son las personas. Se hace más interesante aún, ya que no sólo se limita al área de personal, pues además, integra a toda la organización, considerando los objetivos comunes. Existe una coincidencia entre los autores citados que coinciden con la investigación presente es que la gestión por competencias brinda resultados óptimos en el logro de los objetivos cuando todos participan en el proceso.

En el caso de Alles (2016) quien expresa que la gestión por competencias sirve como referente que conduce a que los colaboradores estén en condiciones de alinearse con las metas de la empresa, dentro de ello es imprescindible que el personal sea seleccionado, evaluado y desarrolle su crecimiento profesional. Rubió (2015) considera que la gestión por competencias se muestra en un contexto en donde actúa con conocimiento de los procesos más importantes y políticas que una gestión de talento humano requiere, el autor también se refiere que es preciso formar y desarrollar las competencias de los trabajadores, de lo que se obtendrá un resultado de un conjunto de expertos extremadamente cualificados dispuestos a generar una empresa en crecimiento y estable.

Con relación al desempeño laboral, la gestión por competencias facilita la evaluación del desempeño de manera generalizada. Por lo que el desarrollo individual profesional y del equipo de trabajo están en constante progresión para ser parte integral de la empresa. Por lo tanto, mejora el rendimiento individual y organizacional, se alinean las competencias que la empresa requiere con las competencias que el trabajador ofrece y de esta manera se integran

los objetivos de la empresa con los del propio trabajador, esto hace que exista un compromiso personal del trabajador a fin de demostrar sus dotes en excelencia identificados en sus competencias lo que le permite incrementar su desempeño.

Así pues, el desempeño laboral forma un sistema guiado al desarrollo de la efectividad y éxito en las empresas, considerando para esta investigación las dimensiones desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproducente. Por lo que, sirve como una herramienta primordial para el crecimiento de las organizaciones, ya que el desempeño colabora en diseñar estrategias, afinar la eficacia en el recurso humano, quiere decir que brinda beneficios para la empresa que conducirá a la mejora continua, y por ende ser más competitivas.

## Conclusiones

1. De acuerdo con el objetivo general, se concluyó que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es 0,700 el cual indica que existe una relación significativa positiva considerable, se afirma la hipótesis general: Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
2. De acuerdo con el objetivo específico 1, se concluyó que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es 0,128 el cual indica que existe una relación significativa positiva media, se afirma la hipótesis específica 1: Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
3. De acuerdo con el objetivo específico 2, se concluyó que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es 0,051 el cual indica que existe una relación significativa positiva débil, se afirma la hipótesis específica 2: Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.
4. De acuerdo con el objetivo específico 3, se concluyó que el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman es 0,235 el cual indica que existe una relación significativa positiva media, se afirma la hipótesis específica 3: Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.

## Recomendaciones

1. Se sugiere implementar un modelo de gestión por competencias que genere valor en los recursos humanos, llevándola a cabo como una herramienta para la gestión del cambio y la mejora de la gestión y que le permita identificar cuáles son las competencias que realmente necesitan.
2. Se sugiere desarrollar programas coach para desarrollar el compromiso, respeto, integridad y valores que los recursos humanos requieren para estar alineados con la misión y el código de ética de la institución.
3. Se sugiere desarrollar capacitaciones sobre liderazgo, visión estratégica y comunicación asertiva dirigido a quienes conducen la institución, para que puedan gestionar eficientemente el desempeño colectivo.
4. Se sugiere desarrollar capacitaciones que potencien la eficacia técnica, las estrategias de productividad, así también desarrollar programas de manejo de crisis, para así gestionar el capital humano promoviendo el desempeño integral tanto de la persona como de la institución.

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2008). *Desempeño Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. (2ª ed.). Argentina: Granica
- Anastasi, A. (1998). *Desempeño Laboral*
- Arévalo (2018) en su tesis: *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao – 2018*, que sustentó en la Universidad César Vallejo.
- Ávila (2017) en su tesis: *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*, que sustentó en la Universidad Central, Bogotá – Colombia.
- Blanch Ribas, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos*. Recuperado de
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., y Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*.
- Campbell, J.P., Gasser, M.B. & Oswald, F L. (1996). The substantive nature of performance variability. En K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organization*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa*. Cuba: Editora Política.
- Casma (2015) en su tesis: *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015*, que sustentó en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

CEPAL. (2006). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.

Chiavenato (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima edición).  
DF, Mexico: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fe de  
Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. (3ª Ed.) México: Mc Graw Hill.

De la Mora, M. *Metodología de la investigación*, 3ª edición, México, ECAFSA, 1998, pp. 100-  
102.

De Luna, A. G. (2008). *Capital Humano*. México: Trillas.

Espinoza (2017) en su tesis: *Calidad de gestión por competencias y desempeño laboral de los  
colaboradores del Instituto Nacional de Radio y Televisión de Lima – 2017*, que  
sustentó en la Universidad César Vallejo.

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque  
para América Latina*. México: Pearson Educación.

Gibson, J., Ivanovich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones*. Estados Unidos: Addison  
Wesley Iberoamericana.

Giraldo, L. V. (2003). Competencia laboral. *Lúmina*, (04), 33-50.

Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2004). *Business*. Pearson Educación.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost  
of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568. doi: 10.1037/0021-  
9010.75.5.561

Guambuquete (2015) en su tesis: *Modelo de gestión por competencias para lograr calidad en  
los servicios de la empresa la esperanza comercializadora Wholesaleinn S.A.*, que  
sustentó en la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Ecuador.

- Helieregel, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Digital Oriente S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauptsp/detail.action?docID=3207260>
- IMF. (2016). Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica. Obtenido de IMF Business School: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-porcompetencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Jiménez, A. (2016). *Competencias: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kerlinger, Fred y Lee, Howard. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill. México.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Martínez (2016) en su tesis: Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria ESTELI – 2017, que sustentó en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua de Managua.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Morales, A (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Perú: Política.
- Motowidlo, S. J. y Van Scatter, J. R. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

- Murillo, W. (2008). La investigación científica. Consultado el 18 de abril de 2008 de <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-científica/investcientífica.shtm>
- Murphy, K. R. (1989) Dimensions of job performance. En R. Dillon y J. Pelligrino (Edits.), *Testing: Applied and theoretical perspectives* (218-247). Nueva York: Praeger. Sd.
- Palma, S. (2007). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Perlines, F. H., & Isidro Peña. (1996). *Desempeño Laboral*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Púm (2018) en su tesis: *Competencias laborales y evaluación del desempeño* (estudio realizado con el personal de Autocentro Gutiérrez S.A. de Quetzaltenango), que sustentó en la Universidad Rafael Landívar.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
- Rodríguez Zambrano, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión Vol. XV - Universidad Militar Nueva Granada*, 145-165.
- Rubió (2015). ¿Qué es la gestión por competencias? Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Salamanca, M. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009*. Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1059>
- Salas, R. (2005). *La evaluación en la educación superior contemporánea*. San Francisco de Macoris.
- Sosa (2018) en su tesis: *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto*, 2018, que sustentó en la Universidad César Vallejo.

- Soto, R. (2015). La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos. (2ª ed.). Perú: DIOGRAF.
- Tamayo y Tamayo, M. El proceso de la investigación científica. 4a edición. México, Limusa, 2004.
- Urquijo, M. (2014). *Dialnet*. Obtenido de La teoría de las capacidades en Amartya Sen: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010857>
- Valera O. y Salgado E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Caracas, Venezuela. Ediciones: IESA
- Venemedia Comunicaciones C. A. (2019). Obtenido de Capacitación: <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Vera (2016) en su tesis: La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil – Agencia Portoviejo - Ecuador, que sustentó en la Universidad Técnica de Manabí.
- WorkMeter. (26 de Septiembre de 2012). Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-delos-trabajadores>
- Zuloeta (2020) en su tesis: Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo – Lambayeque; 2017 – 2018, que sustentó en la Universidad Señor de Sipán.

## **Anexos**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se relacionan las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?</li> <li>• ¿Cómo se relacionan las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?</li> <li>• ¿Cómo se relacionan las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> </ul> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> <li>• Precisar la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> <li>• Precisar la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> <li>• Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> <li>• Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b></p> <p>Según Alles (2015), la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (p. 85).</p> <p>Como se menciona en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que</p>	<p><b>V1:</b></p> <p><b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b></p> <p>D1: Competencias cardinales</p> <p>D2: Competencias específicas gerenciales</p> <p>D3: Competencias específicas por áreas</p> <p><b>V2:</b></p> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>D1: Desempeño de tareas</p> <p>D2: Desempeño contextual</p> <p>D3: Desempeño</p>	<p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN GENERAL</b></p> <p>MÉTODO CIENTÍFICO</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICO</b></p> <p>HIPOTÉTICO DEDUCTIVO</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>BÁSICA</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>RELACIONAL</p>

<p>el Instituto del Mar del Perú, 2019?</p>	<p>del Perú, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisar la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> </ul>	<p>del Perú, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en el Instituto del Mar del Perú, 2019.</li> </ul>	<p>logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.</p> <p style="text-align: center;"><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>Para Murphy (1989) el desempeño laboral es “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja”. (p.64)</p> <p>Por otro lado, Campbell, Gasser y Oswald, (1996) definió al desempeño como “cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales”. (p.25)</p> <p>Según Chiavenato (2000) el desempeño, son las “acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un</p>	<p>contraproductivo</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;">NO EXPERIMENTAL – TRANSVERSAL</p> <p style="text-align: center;"><b><u>ESQUEMA</u></b></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     M --- O1     M --- O2     O1 &lt;--&gt;  r  O2             </pre> </div> <p style="text-align: center;"><b><u>POBLACIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;">N = 625</p> <p style="text-align: center;"><b><u>MUESTRA</u></b></p> <p style="text-align: center;">n = 238</p> <p style="text-align: center;"><b><u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</u></b></p> <p style="text-align: center;">ENCUESTA CUESTIONARIO</p> <p style="text-align: center;"><b><u>MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS</u></b></p> <p style="text-align: center;">Uso de tablas de frecuencia, gráfico de frecuencia, coeficiente de</p>
---	--	--	---	-------------------------	---

			buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización". (p.34)		correlación Tau-b de Kendall y prueba de hipótesis.
--	--	--	--	--	---

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables

### GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		ESCALA DE MEDICIÓN
		DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>VARIABLE 1</b>  GESTIÓN POR COMPETENCIAS	(IMF, 2016) es una forma de gestión de recursos humanos, en la que se establece un vínculo explícito con la política estratégica de la organización, con énfasis en el desarrollo de un comportamiento eficaz de los empleados y la unidad organizativa para que logren mejores resultados y ayuden a lograr el objetivo organizacional. La gestión de competencias es crítica para las organizaciones que buscan alinear su fuerza laboral con los objetivos comerciales. Sin embargo, garantizar que los miembros del personal de la organización tengan las habilidades y competencias adecuadas para realizar las tareas de manera consistente puede plantear un desafío.	Competencias cardinales	Compromiso	ORDINAL
			Calidad del trabajo	
			Integridad	
			Innovación	
			Ética	
		Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	
			Pensamiento estratégico	
			Desarrollo de personas	
			Desarrollo del equipo	
		Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente	
			Impacto	
			Comunicación	
			Iniciativa	
			Autonomía	
			Confianza en sí mismo	
<b>VARIABLE 2</b>  DESEMPEÑO LABORAL	(Cepal, 2006), denomina al desempeño laboral como el nivel en que una participación pública o un actor del desarrollo trabajan bajo ciertos indicadores, criterios, guías de acción o los resultados se basen a lo establecido en los planes por la empresa.	Desempeño de tareas	Actividades especiales	ORDINAL
			Administración	
			Supervisión y liderazgo	
			Comunicación	
		Desempeño contextual	Interpersonal	
			De tarea	
			Organizacional	
			Adaptación e innovación	
		Desempeño contraproductivo	Interpersonal	
			Organizacional	

### Anexo 3: Matriz de Operacionalización del Instrumento

#### GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE 1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	1. Competencias cardinales	Compromiso	1. ¿Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución?	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b> a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de gestión por competencias
		Calidad del trabajo	2. ¿Su calidad de trabajo es la idónea?		
		Integridad	3. ¿Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles?		
		Innovación	4. ¿Da soluciones innovadoras para los problemas existentes?		
		Ética	5. ¿Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados?		
	2. Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	6. ¿Su superior le comunica la visión estratégica de la institución?		
		Pensamiento estratégico	7. ¿Ejecuta estrategias que dan resultados?		
		Desarrollo de personas	8. ¿Se promueven a los empleados mejor calificados?		
		Desarrollo del equipo	9. ¿Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución?		

	3. Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente	10. ¿Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos?		
		Impacto	11. ¿Las competencias deben afectar positivamente en los resultados?		
		Comunicación	12. ¿Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución?		
		Iniciativa	13. ¿Toma la iniciativa de resolver los problemas?		
		Autonomía	14. ¿Actúa proactivamente frente a dificultades?		
		Confianza en sí mismo	15. ¿Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución?		
<b>VARIABLE 2 DESEMPEÑO LABORAL</b>	1. Desempeño de tareas	Actividades especiales	1. La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente. 2. Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento.	<b>Escala de medición de Likert.</b> <b>Frecuencia:</b>	<b>CUESTIONARIO</b> Test de desempeño laboral
		Administración	3. Resuelvo problemas de trabajo con prontitud. 4. ¿Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto?	a) Nunca b) Casi nunca c) A veces	

		Supervisión y liderazgo	5. ¿Cumplo las metas exigidas por mi jefe?	d) Casi siempre e) Siempre	
			6. ¿Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos?		
		Comunicación	7. ¿Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas?		
			8. No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.		
		2. Desempeño contextual	Interpersonal		9. Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.
					10. Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.
			De tarea		11. Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.
					12. Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.
	Organizacional		13. Participo en eventos sociales de la institución.		
			14. Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.		

		Adaptación e innovación	15. Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.		
			16. Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.		
	3. Desempeño contraproductivo	Interpersonal	17. No entrego con retraso información importante.		
		Organizacional	18. Comento aspectos positivos del trabajo con mis compañeros.		

## Anexo 4: Instrumentos Utilizados

### INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Institución: Instituto del Mar del Perú**

El objetivo de este cuestionario es conocer la aplicación de la gestión por competencias en la institución. Se solicita responder todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica. Agradecemos de antemano su colaboración.

#### DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y el centro de labores. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.

1. Sexo

- (1) Masculino
- (2) Femenino

2. Edad

- (1) De 18 a 30 años
- (2) De 31 a 40 años
- (3) De 41 a 50 años
- (4) De 51 a 60 años
- (5) Más de 60 años

3. Horario Laboral

- (1) Jornada parcial
- (2) Jornada completa
- (3) No aplica

4. Experiencia en el puesto

- (1) Menos de 1 año
- (2) De 1 a 3 años
- (3) De 4 a 7 años
- (4) De 8 a 12 años
- (5) Más de 13 años

5. Cargo

- (1) Practicante
- (2) Asistente
- (3) Analista
- (4) Jefe de Área
- (5) Gerente de Línea

**Instrucciones:** Aparecen a continuación una serie de interrogantes. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su persona. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con un "X"** la alternativa seleccionada:

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

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>						
1	¿Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución?					
2	¿Su calidad de trabajo es la idónea?					
3	¿Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles?					
4	¿Da soluciones innovadoras para los problemas existentes?					
5	¿Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados?					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>						
6	¿Su superior le comunica la visión estratégica de la institución?					
7	¿Ejecuta estrategias que dan resultados?					
8	¿Se promueven a los empleados mejor calificados?					
9	¿Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución?					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS</b>						
10	¿Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos?					
11	¿Las competencias deben afectar positivamente en los resultados?					
12	¿Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución?					
13	¿Toma la iniciativa de resolver los problemas?					
14	¿Actúa proactivamente frente a dificultades?					
15	¿Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución?					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

**Institución: Instituto del Mar del Perú**

El objetivo de este cuestionario es proporcionar información del desempeño laboral de los servidores de la institución. Se pide responder todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica. Agradecemos de antemano su colaboración.

### DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y el centro de labores. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.

1. Sexo

(1) Masculino

(2) Femenino

2. Edad

(1) De 18 a 30 años

(2) De 31 a 40 años

(3) De 41 a 50 años

(4) De 51 a 60 años

(5) Más de 60 años

3. Horario Laboral

(1) Jornada parcial

(2) Jornada completa

(3) No aplica

4. Experiencia en el puesto

(1) Menos de 1 año

(2) De 1 a 3 años

(3) De 4 a 7 años

(4) De 8 a 12 años

(5) Más de 13 años

5. Cargo

(1) Practicante

(2) Asistente

(3) Analista

(4) Jefe de Área

(5) Gerente de Línea

**Instrucciones:** Aparecen a continuación una serie de afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su persona. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con un "X"** la alternativa seleccionada:

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

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>						
1	¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?					
2	¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?					
3	Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.					
4	Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.					
5	Cumplo las metas exigidas por mi jefe.					
6	Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.					
7	Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.					
8	No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.					
<b>DESEMPEÑO CONTEXTUAL</b>						
9	Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.					
10	Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.					
11	Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.					
12	Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.					
13	Participo en eventos sociales de la institución.					
14	Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.					
15	Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.					
16	Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.					
<b>DESEMPEÑO CONTRAPRODUCTIVO</b>						
17	No entrego con retraso información importante.					
18	Comento aspectos positivos del trabajo con mis compañeros.					

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## Anexo 5: Constancia de Aplicación del Instrumento



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
 "Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"  
 "Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

### CONSTANCIA

LA QUE SUSCRIBE, COORDINADORA DEL AREA FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ

#### HACE CONSTAR:

Que, el Bach. FERNANDO LYNCH SOLIS, egresado de la carrera profesional de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana Los Andes, quien aplicó los instrumentos de investigación de la Tesis titulada "GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERU AÑO 2019", los que fueron tomados durante las fechas: 01/02/2022 al 05/02/2022, cumpliendo así con los parámetros de investigación a sus respectivas variables, asimismo bajo el respaldo del Código de ética de Investigación.

Se le otorga la presente Constancia de aplicación de instrumentos de investigación.

Lima, 10 de junio del 2022

INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ  
  
 LIC. NELLY MIRANDA SANCHEZ  
 Coordinadora del Área Funcional  
 de Recursos Humanos

## Anexo 6: Confiabilidad de los Instrumentos

Variable 1: Gestión por competencias

Prueba piloto: 20

Ítems: 15

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	15

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	49,7500	49,987	,859	,966
P2	50,3000	44,537	,971	,962
P3	49,7500	49,987	,859	,966
P4	50,3000	44,537	,971	,962
P5	49,7500	49,987	,859	,966
P6	50,3000	44,537	,971	,962
P7	49,7500	49,987	,859	,966
P8	50,3000	44,537	,971	,962
P9	49,7500	49,987	,859	,966
P10	50,3000	44,537	,971	,962
P11	49,7500	49,987	,859	,966
P12	50,3000	44,537	,971	,962
P13	49,7500	49,987	,859	,966
P14	50,3000	44,537	,971	,962
P15	50,0500	52,997	,090	,981

## Variable 2: Desempeño laboral

Prueba piloto: 20

Ítems: 18

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	18

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	59,9500	80,682	,829	,968
P2	60,5000	73,526	,972	,964
P3	59,9500	80,682	,829	,968
P4	60,5000	73,526	,972	,964
P5	59,9500	80,682	,829	,968
P6	60,5000	73,526	,972	,964
P7	59,9500	80,682	,829	,968
P8	60,5000	73,526	,972	,964
P9	59,9500	80,682	,829	,968
P10	60,5000	73,526	,972	,964
P11	59,9500	80,682	,829	,968
P12	60,5000	73,526	,972	,964
P13	59,9500	80,682	,829	,968
P14	60,5000	73,526	,972	,964
P15	60,2500	83,355	,169	,976
P16	60,5000	73,526	,972	,964
P17	60,5000	73,526	,972	,964
P18	60,2000	77,853	,423	,976

## Anexo 7: Validez de los Instrumentos

Señor: Dr. Julio Roberto Izquierdo Espinoza

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través del juicio de un experto

Me es muy grato dirigirme con el debido respeto y a la vez expresarle mi cordial saludo, asimismo hacer de su conocimiento que, siendo bachiller de la carrera profesional de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana Los Andes, requiero validar el instrumento con el cual se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación para obtener el título profesional.

El título nombre del proyecto de investigación es:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019,** siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos de las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral, por lo que he considerado conveniente recurrir a usted ante su connotada experiencia.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, le agradezco de antemano la atención a la presente.

Atentamente,



---

Bach. Fernando Lynch Solís  
DNI: 25734512

## Matriz de operacionalización de los instrumentos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE 1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	Competencias cardinales	Compromiso	P1	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b> f) Nunca g) Casi nunca h) A veces i) Casi siempre j) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de gestión por competencias
		Calidad del trabajo	P2		
		Integridad	P3		
		Innovación	P4		
		Ética	P5		
	Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	P6		
		Pensamiento estratégico	P7		
		Desarrollo de personas	P8		
		Desarrollo del equipo	P9		
	Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente	P10		
		Impacto	P11		
		Comunicación	P12		
		Iniciativa	P13		
		Autonomía	P14		
		Confianza en sí mismo	P15		
<b>VARIABLE 2</b>	Desempeño de	Actividades especiales	P1		

<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	tareas		P2	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b>  f) Nunca g) Casi nunca h) A veces i) Casi siempre j) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de desempeño laboral
		Administración	P3		
			P4		
		Supervisión y liderazgo	P5		
			P6		
		Comunicación	P7		
			P8		
		Desempeño contextual	Interpersonal		
	P10				
	De tarea		P11		
			P12		
	Organizacional		P13		
			P14		
	Adaptación e innovación		P15		
			P16		
	Desempeño contraproductivo	Interpersonal	P17		
		Organizacional	P18		

## Valoración de los Ítems – cuestionario Gestión por competencias

Ítems	Valoración			Observación (se sugiere como debería ser)
	Adecuado	Modificar	Inadecuado	
	3	2	1	
¿Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución?	X			
¿Su calidad de trabajo es la idónea?	X			
¿Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles?	X			
¿Da soluciones innovadoras para los problemas existentes?	X			
¿Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados?	X			
¿Su superior le comunica la visión estratégica de la institución?	X			
¿Ejecuta estrategias que dan resultados?	X			
¿Se promueven a los empleados mejor calificados?	X			
¿Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución?	X			
¿Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos?	X			
¿Las competencias deben afectar positivamente en los resultados?	X			
¿Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución?	X			
¿Toma la iniciativa de resolver los problemas?	X			
¿Actúa proactivamente frente a dificultades?	X			
¿Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución?	X			



**Opinión de aplicabilidad del instrumento:****Observaciones** .....**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable 

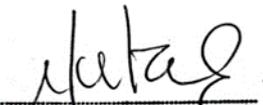
Nombres y Apellidos	Julio Roberto Izquierdo Espinoza	DNI	40802335
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas	Cargo	Docente de Postgrado UCV
Grado Académico	Doctor en Administración		

·**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

·**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

·**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Mg. Julio Roberto Izquierdo Espinoza  
ASESOR ESPECIALISTA  
CLAD. 16851

.....  
Firma del experto informante

## Valoración de los Ítems – cuestionario Desempeño laboral

Ítems	Valoración			Observación (se sugiere como debería ser)
	Adecuado	Modificar	Inadecuado	
	3	2	1	
¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?	X			
¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?	X			
Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.	X			
Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.	X			
Cumplo las metas exigidas por mi jefe.	X			
Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.	X			
Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.	X			
No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.	X			
Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.	X			
Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.	X			
Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.	X			
Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.	X			
Participo en eventos sociales de la institución.	X			
Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.	X			
Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.	X			
Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.				
No entrego con retraso información importante.				
Comento aspectos positivos del trabajo con mis compañeros.				



**Opinión de aplicabilidad del instrumento:****Observaciones** .....**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable 

Nombres y Apellidos	Julio Roberto Izquierdo Espinoza	DNI	40802335
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas	Cargo	Docente de Postgrado UCV
Grado Académico	Doctor en Administración		

·**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

·**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

·**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Mg. Julio Roberto Izquierdo Espinoza  
ASESOR ESPECIALISTA  
CLAD. 16851

.....  
Firma del experto informante

Señor: Mg. Merardo Américo Osorio Canturín

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través del juicio de un experto

Me es muy grato dirigirme con el debido respeto y a la vez expresarle mi cordial saludo, asimismo hacer de su conocimiento que, siendo bachiller de la carrera profesional de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana Los Andes, requiero validar el instrumento con el cual se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación para obtener el título profesional.

El título nombre del proyecto de investigación es:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019**, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos de las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral, por lo que he considerado conveniente recurrir a usted ante su connotada experiencia.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, le agradezco de antemano la atención a la presente.

Atentamente,



---

Bach. Fernando Lynch Solís  
DNI: 25734512

## Matriz de operacionalización de los instrumentos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE 1</b> <b>GESTIÓN POR</b> <b>COMPETENCIAS</b>	Competencias cardinales	Compromiso	P1	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b> k) Nunca l) Casi nunca m) A veces n) Casi siempre o) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de gestión por competencias
		Calidad del trabajo	P2		
		Integridad	P3		
		Innovación	P4		
		Ética	P5		
	Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	P6		
		Pensamiento estratégico	P7		
		Desarrollo de personas	P8		
		Desarrollo del equipo	P9		
	Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente	P10		
		Impacto	P11		
		Comunicación	P12		
		Iniciativa	P13		
		Autonomía	P14		
		Confianza en sí mismo	P15		
<b>VARIABLE 2</b>	Desempeño de	Actividades especiales	P1		

DESEMPEÑO LABORAL	tareas		P2	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b>  k) Nunca l) Casi nunca m) A veces n) Casi siempre o) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de desempeño laboral
		Administración	P3		
			P4		
		Supervisión y liderazgo	P5		
			P6		
		Comunicación	P7		
			P8		
		Desempeño contextual	Interpersonal		
			P10		
	De tarea		P11		
			P12		
	Organizacional		P13		
			P14		
	Adaptación e innovación		P15		
			P16		
	Desempeño contraproductivo	Interpersonal	P17		
		Organizacional	P18		

### Valoración de los Ítems – cuestionario Gestión por competencias

Ítems	Valoración			Observación (se sugiere como debería ser)
	Adecuado	Modificar	Inadecuado	
	3	2	1	
¿Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución?	X			
¿Su calidad de trabajo es la idónea?	X			
¿Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles?	X			
¿Da soluciones innovadoras para los problemas existentes?	X			
¿Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados?	X			
¿Su superior le comunica la visión estratégica de la institución?	X			
¿Ejecuta estrategias que dan resultados?	X			
¿Se promueven a los empleados mejor calificados?	X			
¿Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución?	X			
¿Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos?	X			
¿Las competencias deben afectar positivamente en los resultados?	X			
¿Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución?	X			
¿Toma la iniciativa de resolver los problemas?	X			
¿Actúa proactivamente frente a dificultades?	X			
¿Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución?	X			



**Opinión de aplicabilidad del instrumento:**

Observaciones .....

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

Nombres y Apellidos	Merardo Américo Osorio Canturín	DNI	42490429
Título profesional / Especialidad	Economista	Cargo	Docente de Postgrado UNH
Grado Académico	Magíster en Gestión Pública		

·**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

·**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

·**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



.....  
Firma del experto informante

## Valoración de los Ítems – cuestionario Desempeño laboral

Ítems	Valoración			Observación (se sugiere como debería ser)
	Adecuado	Modificar	Inadecuado	
	3	2	1	
¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?	X			
¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?	X			
Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.	X			
Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.	X			
Cumplo las metas exigidas por mi jefe.	X			
Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.	X			
Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.	X			
No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.	X			
Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.	X			
Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.	X			
Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.	X			
Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.	X			
Participo en eventos sociales de la institución.	X			
Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.	X			
Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.	X			
Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.				
No entrego con retraso información importante.				
Comento aspectos positivos del trabajo con mis compañeros.				



**Opinión de aplicabilidad del instrumento:****Observaciones** .....**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable 

Nombres y Apellidos	Merardo Américo Osorio Canturín	DNI	42490429
Título profesional / Especialidad	Economista	Cargo	Docente de Postgrado UNH
Grado Académico	Mg. En Gestión Pública		

·**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

·**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

·**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



.....  
Firma del experto informante

Señor: Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzáles

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través del juicio de un experto

Me es muy grato dirigirme con el debido respeto y a la vez expresarle mi cordial saludo, asimismo hacer de su conocimiento que, siendo bachiller de la carrera profesional de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana Los Andes, requiero validar el instrumento con el cual se recogerá la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación para obtener el título profesional.

El título nombre del proyecto de investigación es: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ, 2019**, siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos de las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral, por lo que he considerado conveniente recurrir a usted ante su connotada experiencia.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, le agradezco de antemano la atención a la presente.

Atentamente,



---

Bach. Fernando Lynch Solís  
DNI: 25734512

## Matriz de operacionalización de los instrumentos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE 1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	Competencias cardinales	Compromiso	P1	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b> p) Nunca q) Casi nunca r) A veces s) Casi siempre t) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de gestión por competencias
		Calidad del trabajo	P2		
		Integridad	P3		
		Innovación	P4		
		Ética	P5		
	Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	P6		
		Pensamiento estratégico	P7		
		Desarrollo de personas	P8		
		Desarrollo del equipo	P9		
	Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente	P10		
		Impacto	P11		
		Comunicación	P12		
		Iniciativa	P13		
		Autonomía	P14		
		Confianza en sí mismo	P15		
<b>VARIABLE 2</b>	Desempeño de	Actividades especiales	P1		

DESEMPEÑO LABORAL	tareas		P2	<b>Escala de medición de Likert.</b>  <b>Frecuencia:</b>  p) Nunca q) Casi nunca r) A veces s) Casi siempre t) Siempre	<b>CUESTIONARIO</b>  Test de desempeño laboral
		Administración	P3		
			P4		
		Supervisión y liderazgo	P5		
			P6		
		Comunicación	P7		
			P8		
		Desempeño contextual	Interpersonal		
			P10		
	De tarea		P11		
			P12		
	Organizacional		P13		
			P14		
	Adaptación e innovación		P15		
			P16		
	Desempeño contraproductivo	Interpersonal	P17		
		Organizacional	P18		

## Valoración de los Ítems – cuestionario Gestión por competencias

Ítems	Valoración			Observación (se sugiere como debería ser)
	Adecuado	Modificar	Inadecuado	
	3	2	1	
¿Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución?	X			
¿Su calidad de trabajo es la idónea?	X			
¿Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles?	X			
¿Da soluciones innovadoras para los problemas existentes?	X			
¿Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados?	X			
¿Su superior le comunica la visión estratégica de la institución?	X			
¿Ejecuta estrategias que dan resultados?	X			
¿Se promueven a los empleados mejor calificados?	X			
¿Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución?	X			
¿Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos?	X			
¿Las competencias deben afectar positivamente en los resultados?	X			
¿Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución?	X			
¿Toma la iniciativa de resolver los problemas?	X			
¿Actúa proactivamente frente a dificultades?	X			
¿Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución?	X			



**Opinión de aplicabilidad del instrumento:****Observaciones** .....**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable 

Nombres y Apellidos	Jaime Laramie Castañeda González	DNI	41418490
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas	Cargo	Docente de Postgrado UCV
Grado Académico	Maestro en Administración		

·**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

·**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

·**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales  
CLAD - 15345

.....  
Firma del experto informante

## Valoración de los Ítems – cuestionario Desempeño laboral

Ítems	Valoración			Observación (se sugiere como debería ser)
	Adecuado	Modificar	Inadecuado	
	3	2	1	
¿La base de datos se mantiene disponible y actualizada para ser revisada por el gerente?	X			
¿Todas las consultas y solicitudes de los usuarios son atendidas y respondidas en su momento?	X			
Resuelvo problemas de trabajo con prontitud.	X			
Entrego la información que me solicitaron dentro del plazo previsto.	X			
Cumplo las metas exigidas por mi jefe.	X			
Ayudo a resolver conflictos entre mis compañeros y usuarios atendidos.	X			
Mantengo informado a mi jefe al tanto de la realización de mis tareas.	X			
No he tenido dificultades en la presentación de trabajos que previamente tuvieron que coordinarse con compañeros de trabajo.	X			
Apoyo desinteresadamente a mis compañeros de trabajo.	X			
Comparto informaciones con mis compañeros sobre eventos, tales como capacitaciones, talleres, acciones, etc.	X			
Manifiesto un constante entusiasmo al trabajo, aun cuando las situaciones son adversas.	X			
Muestro disposición para desarrollar tareas que no forman parte de mis funciones de trabajo.	X			
Participo en eventos sociales de la institución.	X			
Demuestro respeto por las normas y políticas de la institución.	X			
Me capacito y aplico conocimientos para mejorar mi labor en el trabajo.	X			
Muestro disposición para el aprendizaje y conocimientos de los nuevos procesos.				
No entrego con retraso información importante.				
Comento aspectos positivos del trabajo con mis compañeros.				



**Opinión de aplicabilidad del instrumento:****Observaciones** .....**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable 

Nombres y Apellidos	Jaime Laramie Castañeda González	DNI	41418490
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Administración de Empresas	Cargo	Docente de Postgrado UCV
Grado Académico	Doctor en Administración		

·**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

·**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

·**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales  
CLAD - 15345

.....  
Firma del experto informante

Anexo 8: Data de Procesamiento de Datos

VARIABLE 1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS																			
DIMENSIONES		COMPETENCIAS CARDINALES					D1	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES				D2	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS					D3	V1
ITEMS	N°	1	2	3	4	5		6	7	8	9		10	11	12	13	14		
1	1	3	4	1	5	3	4	3	5	4	4	3	5	5	3	3	2	3	3
2	1	3	5	1	5	3	4	3	5	4	4	3	5	5	3	3	2	3	3
3	1	3	5	1	5	3	4	3	5	4	4	3	5	5	3	3	2	3	3
4	1	3	5	1	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3
5	1	3	5	1	5	3	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3
6	1	3	5	1	5	3	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
7	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
8	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
9	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
10	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
11	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
12	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
13	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
14	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
15	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
16	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
17	2	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
18	3	3	5	1	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
19	3	3	5	1	5	4	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
20	3	3	5	2	4	4	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
21	3	3	4	2	4	4	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
22	3	3	4	2	3	3	2	5	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
23	3	3	5	2	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
24	3	4	5	2	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
25	1	4	5	2	5	3	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
26	1	4	5	2	5	3	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
27	1	5	5	2	5	3	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
28	1	5	5	3	4	3	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
29	2	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
30	2	4	4	3	3	3	2	5	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
31	2	5	5	3	5	4	2	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
32	3	5	5	3	5	4	2	3	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
33	3	5	5	3	5	4	2	3	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
34	3	5	5	3	5	4	2	3	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
35	1	5	5	3	5	3	2	4	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
36	1	5	5	3	4	3	2	4	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
37	1	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3
38	2	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
39	2	5	5	3	5	4	2	2	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
40	3	3	5	3	5	4	2	2	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
41	3	3	5	3	5	4	2	2	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
42	3	3	5	3	5	4	2	2	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
43	1	3	5	2	5	3	2	2	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
44	1	3	5	2	5	3	2	2	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3
45	1	3	5	2	5	3	3	2	5	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
46	1	3	5	2	5	3	3	2	5	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
47	1	3	5	2	5	3	3	2	5	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
48	1	3	5	2	5	3	3	2	5	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
49	1	3	5	3	5	3	3	2	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
50	2	3	5	3	5	4	3	2	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
51	2	3	5	3	5	4	3	2	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
52	2	3	5	3	5	4	3	2	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
53	2	3	5	1	5	4	3	2	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
54	2	3	5	1	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
55	2	3	5	1	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
56	3	3	5	1	5	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
57	3	3	5	1	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
58	3	3	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
59	3	3	4	1	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3
60	3	3	5	1	5	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
61	3	3	5	1	5	4	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
62	3	3	5	3	5	4	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
63	4	3	5	3	5	5	4	2	4	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
64	4	3	5	3	5	5	4	2	4	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
65	4	3	5	3	4	4	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
66	4	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
67	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
68	4	4	5	3	5	5	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
69	3	4	5	3	5	4	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
70	3	4	5	3	5	4	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
71	3	4	5	3	5	4	4	2	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
72	3	4	5	3	5	4	4	2	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
73	3	3	5	3	4	4	4	2	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
74	2	3	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
75	2	3	4	3	3	3	4	5	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	3

76	2	3	5	3	5	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
77	2	3	5	3	5	4	4	3	2	3	4	4	5	3	3	2	3	4	4
78	2	3	5	3	5	4	4	2	2	3	4	4	5	3	3	2	3	4	4
79	2	3	5	3	5	4	4	2	2	3	4	4	5	3	3	2	3	4	4
80	5	3	5	3	4	5	4	2	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
81	2	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
82	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
83	3	3	5	3	5	4	4	2	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
84	4	3	5	3	5	5	4	2	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
85	3	3	5	3	5	4	4	1	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
86	3	3	5	3	5	4	4	1	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
87	3	3	5	3	5	4	4	1	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
88	4	3	5	3	4	4	4	1	2	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
89	4	3	4	3	4	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
90	4	3	4	3	3	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
91	4	3	3	2	5	5	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
92	4	3	3	2	5	5	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
93	2	3	3	2	5	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
94	2	3	3	2	5	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
95	2	3	3	2	5	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
96	2	3	3	2	4	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
97	2	3	3	2	4	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
98	1	3	3	2	3	2	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
99	1	3	3	2	5	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
100	1	3	3	2	5	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
101	1	3	3	2	5	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
102	1	3	3	2	5	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
103	1	3	3	2	4	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
104	4	3	3	2	4	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
105	2	3	3	2	3	3	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
106	2	3	3	2	5	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
107	2	3	3	2	5	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
108	2	3	3	2	5	4	4	1	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
109	2	3	3	2	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
110	2	4	3	2	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
111	5	4	3	2	4	5	4	4	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
112	2	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
113	2	4	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
114	3	4	3	2	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
115	3	4	3	2	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
116	3	4	3	2	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
117	3	4	3	2	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
118	3	4	3	2	5	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4
119	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
120	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
121	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3
122	3	4	5	2	5	4	4	2	3	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4
123	3	2	5	3	5	4	4	2	3	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4
124	5	2	5	3	5	5	4	2	3	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4
125	3	2	5	3	5	4	4	2	3	3	4	4	5	3	3	2	4	4	4
126	3	2	5	3	4	4	4	2	3	2	3	4	5	3	3	2	4	4	4
127	3	2	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
128	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
129	3	3	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
130	4	3	5	3	5	5	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
131	3	5	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
132	3	5	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
133	3	5	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
134	3	5	5	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
135	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
136	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
137	3	5	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
138	3	4	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
139	3	4	5	3	5	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
140	4	4	5	3	5	5	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
141	4	4	5	3	5	5	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
142	4	4	5	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
143	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
144	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
145	4	4	5	3	5	5	4	2	3	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
146	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
147	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
148	4	4	5	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
149	4	4	5	3	4	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
150	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
151	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	3	3	4
152	4	4	5	3	5	5	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
153	4	4	5	3	5	5	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
154	2	4	5	3	5	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
155	2	4	5	3	5	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4

156	2	4	5	3	5	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
157	2	4	5	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	5	4	4
158	2	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	5	4	4
159	2	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	5	4	4
160	2	3	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
161	4	3	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
162	2	3	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
163	2	3	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
164	2	3	5	4	5	4	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
165	2	3	5	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
166	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
167	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
168	3	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
169	3	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
170	3	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
171	3	3	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
172	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
173	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
174	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	5	3	3	2	4	4	4
175	3	3	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
176	3	3	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
177	3	4	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
178	3	4	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
179	3	4	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
180	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
181	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
182	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	5	3	3	2	5	4	4
183	3	5	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	5	5	4
184	3	5	5	3	5	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
185	1	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
186	1	5	5	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
187	1	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4
188	1	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	3
189	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	3
190	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	2	3	3
191	2	5	5	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
192	3	5	5	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
193	4	3	5	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
194	4	3	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
195	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
196	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
197	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	3	3	2	3	3	3
198	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	3	2	3	4	4
199	4	3	4	3	5	5	2	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	4	4
200	4	3	4	3	5	5	2	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	4	4
201	4	3	4	3	5	5	2	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	4	4
202	4	3	4	3	5	5	2	3	4	4	3	4	5	3	3	2	3	4	4
203	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4
204	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4
205	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	2	4	4	3
206	3	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	5	5	4
207	3	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	5	5	4
208	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	4	4	4
209	5	3	4	2	5	5	2	3	4	4	3	4	5	4	3	2	4	4	4
210	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	2	4	4	3
211	2	3	4	2	4	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	2	4	4	3
212	4	3	4	2	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	2	4	4	4
213	1	3	4	2	3	2	2	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
214	1	3	4	2	5	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3
215	1	3	4	2	5	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3
216	1	3	4	2	5	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
217	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
218	2	3	4	2	5	4	2	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
219	5	3	4	2	4	5	2	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4
220	2	3	4	2	4	3	2	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
221	2	3	4	2	3	3	2	5	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
222	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	5	5	4
223	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	5	5	4
224	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
225	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
226	2	3	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
227	2	3	4	2	4	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3
228	2	2	4	2	4	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3
229	2	2	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	3
230	2	2	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
231	2	2	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
232	2	2	4	2	5	4	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
233	2	2	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4
234	2	2	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4
235	2	2	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4
236	2	2	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4
237	2	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4
238	2	4	4	2	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL																							
DIMENSIONES		DESEMPEÑO DE TAREAS								D1	DESEMPEÑO CONTEXTUAL								D2	DESEMPEÑO CONTRA PRODUCTIVO		D3	V2
ITEMS	N°	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16		17	18		
1	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
2	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
3	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
4	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
5	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
6	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
7	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
8	4	1	3	3	4	1	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
9	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
10	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	5	5	3	4	4		
11	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	4		
12	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	4		
13	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	4		
14	4	1	3	3	4	2	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	4	5	3	3	4		
15	5	1	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
16	4	1	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
17	5	1	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
18	5	1	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
19	5	1	3	3	4	2	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
20	5	2	3	3	4	2	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
21	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
22	5	2	3	3	4	2	4	5	5	4	4	3	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
23	5	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
24	4	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
25	5	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
26	5	2	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
27	5	2	3	3	4	2	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
28	5	2	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
29	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	4		
30	3	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4		
31	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	3	3		
32	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3		
33	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	2	2	3		
34	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3		
35	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3		
36	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3		
37	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3		
38	3	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	5	5	3	4	4	3	2	3		
39	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	2	5	5	3	4	5	3	2	3		
40	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
41	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
42	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
43	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
44	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
45	3	2	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
46	3	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
47	3	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
48	3	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
49	3	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
50	3	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
51	3	2	3	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	5	3	4	5	3	2	3		
52	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
53	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
54	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
55	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
56	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
57	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
58	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
59	3	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	2	3		
60	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
61	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
62	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
63	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	2	3		
64	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
65	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
66	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
67	3	2	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
68	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
69	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
70	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	3	3		
71	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3		
72	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3		
73	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3		
74	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	5	5	4	4	4	3	3		
75	3	2	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4		
76	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3		
77	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3		
78	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3		
79	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4		
80	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4		
81	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4		
82	3	3	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4		
83	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3		
84	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3		
85	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	3		





**Anexo 9: Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación****UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES****GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ,  
2019.****AUTOR:** Bach. Fernando Lynch Solís**INSTITUCIÓN:** Instituto del Mar del Perú

**Introducción:** Antes de participar en esta investigación proporcionaré a usted la información correspondiente al estudio que se realizara al Instituto del Mar del Perú. Si luego de haber leído la información pertinente decide formar parte de esta investigación, deberá firmar este consentimiento en el lugar indicado.

**PROCEDIMIENTO A SEGUIR:** Se efectuarán encuestas. Posteriormente se realizará una tabulación y análisis de los resultados obtenidos, con el fin de lograr recabar datos sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral dentro de la unidad de análisis.

**CONFIDENCIALIDAD:** Solo el investigador y el comité a interpretar tendrán acceso a los datos, su identificación no aparecerá en ningún informe ni publicación resultante del presente estudio.

**PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA:** La participación en el estudio es libre y voluntaria. Usted puede negarse a participar o puede interrumpir su participación en cualquier momento durante el estudio.

**CONSENTIMIENTO FIRMADO:**

He leído y entendido este consentimiento informado, también he recibido las respuestas a todas mis preguntas, por lo que acepto voluntariamente participar en esta investigación.

---

**Nombres de la persona-DNI**

---

**FIRMA**

---

**FECHA**

**Anexo 10: Galería de fotos**





