



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MEDICAL DENT DIGITAL SEDE JESÚS MARÍA, LIMA 2022”.

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en administración

Autora:

Michelle Alessandra Napanga Lopez.

Asesor:

Mg. Víctor Fabian Romero Escalante.

<https://orcid.org/0000-0002-7186-9411>

Lima - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	ROSSMERY ALBARRAN TAYPE	06782959
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	SARA ZACARÍAS VALLEJOS	46386485
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	CRISTIAN MARTINEZ AGAMA	44615127
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, por darme las fuerzas necesarias para realizar y culminar este paso tan importante en mi carrera.

A mi madre, Edita Elizabeth López Vilela, por su apoyo incondicional, su aliento y motivación para alcanzar este logro importante y valioso para mi futuro. Por estar siempre en cada momento, en las buenas y también en las malas. Por ser esa mujer a la cual admiro por todo lo que ella ha logrado hasta el día de hoy. Por apoyarme siempre en cada decisión sea buena o mala, respetando mis ideales, pero siempre aconsejándome.

A mi padre, Pablo Julián Napanga Huamán, quien en vida fue un ejemplo de perseverancia. Por ser un ejemplo para mí como profesional. Aquel hombre quien base de esfuerzo y trabajo consiguió culminar sus estudios profesionales y que se encargó de que, a cada uno de sus hijos, mis hermanos y yo, gozaran de una vida digna, sin necesidades y de lo más importante como él siempre decía: “la mejor herencia que les puedo dejar son los estudios, ya que si saben aprovecharlo de eso podrán vivir en un futuro tranquilamente”. Mi papá, una de las personas a quien me imaginé tener conmigo al lado cuando llegará este momento, pero que por cosas de la vida ya no puedo tenerlo físicamente, pero que estoy segura se siente orgulloso de este paso tan importante del que él también fue partícipe.

A mis hermanos, Blanca y Sergio, por su cariño y apoyo moral. Mi hermana Blanca, a quien aprovechaba cada momento para fastidiarla consultándole temas relacionados a mi Tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Privada del Norte, institución a la que pertenezco y ha sido un factor fundamental para mi formación profesional. También agradezco a los docentes de la Universidad Privada del Norte, quienes han contribuido a mi formación académica y profesional puesto que han contribuido al crecimiento de mis conocimientos y preparación frente al mundo laboral. Asimismo, a la empresa Medical Dent Digital, institución la cual me permitió realizar esta investigación sin ningún inconveniente y me brindó las facilidades del caso para llevar a cabo la aplicación del cuestionario. Finalmente quiero agradecer el apoyo moral de mis amigos más cercanos en situaciones difíciles a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INDICE DE TABLAS	6
INDICE DE GRÁFICOS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	39
CAPÍTULO III. RESULTADOS	49
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	56
CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS	64
ANEXOS	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes del Modelo del Iceberg.....	37
Tabla 2. Criterios de Inclusión y exclusión para determinar la muestra.....	43
Tabla 3. Baremos para interpretación.....	48
Tabla 4. Estadística de Confiabilidad.....	50
Tabla 5. Área de trabajo de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	51
Tabla 6. Género de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	52
Tabla 7. La dimensión Competencias Cardinales en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	53
Tabla 8. La dimensión Competencias Específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	54-55
Tabla 9. La variable Gestión por Competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	56

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Modelo de Iceberg.....	36
Gráfico 2. Proceso de Análisis de datos obtenidos.....	47
Gráfico 3. Área de trabajo de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	51
Gráfico 4. Género de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	52
Gráfico 5. La dimensión Competencias Cardinales en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	54
Gráfico 6. La dimensión Competencias Específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	55
Gráfico 7. La variable Gestión por Competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.....	56-57

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló bajo la metodología de estudio tipo cuantitativa. Asimismo, el diseño aplicado para la investigación fue no experimental, descriptivo transversal con una variable. De manera que, su objetivo principal es describir la Gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital Sede Jesús María, Lima 2022. La técnica empleada para el estudio fue la encuesta y el instrumento aplicado fue un cuestionario formado por 40 ítems, para lo cual se utilizó un instrumento anteriormente validado y se adaptó al estudio de la empresa Medical Dent Digital teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores establecidos. Cabe resaltar que, el instrumento fue revalidado por una profesional del tema en estudio. Para la muestra, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional y se estableció criterios de inclusión y exclusión para la misma. A continuación, se aplicó el cuestionario a la muestra seleccionada, la cual estuvo conformada por 26 colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María. Por último, los resultados mostraron que el 73.1% de colaboradores considera que la Gestión por Competencias es Eficiente en la empresa Medical Dent Digital. Respecto a las Competencias Cardinales, el 69.2% de colaboradores presenta un nivel Bueno. En relación a las Competencias Específicas, el 73.1% de colaboradores presenta un nivel Bueno.

Palabras clave: Gestión por competencias, gestión del talento humano, competencias.

ABSTRACT

The present investigation was developed under the quantitative type study methodology. Likewise, the design applied for the research was non-experimental, cross-sectional descriptive with one variable. So, its main objective is to describe Competency Management in the collaborators of the company Medical Dent Digital to Jesús María, Lima 2022. The technique used for the study was the survey and the instrument applied was a questionnaire made up of 40 items, for which a previously validated instrument was used and adapted to the study of the Medical Dent Digital company, taking into account the established dimensions and indicators. It should be noted that the instrument was revalidated by a professional on the subject under study. For the sample, an intentional non-probabilistic sampling was applied and inclusion and exclusion criteria were established for it. Next, the questionnaire was applied to the selected sample, which was made up of 26 employees of the company Medical Dent Digital, Jesús María headquarters. Finally, the results showed that 73.1% of collaborators consider that Management by Competencies is Efficient in the company Medical Dent Digital. Regarding the Cardinal Competences, 69.2% of collaborators present a Good level. In relation to the Specific Competences, 73.1% of collaborators present a Good level.

Keywords: Skills management, human talent management, skills.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, la mayoría de las empresas en el mundo buscan mantenerse activas en el mercado, ya que con el pasar del tiempo el fenómeno de la globalización ha generado mayor competitividad entre las organizaciones. Como afirma Valecillos, en los últimos años se viene desarrollando un conjunto de cambios que han influenciado en el desempeño de las empresas, quienes se han visto obligadas a aprender de manera más veloz que su competencia señala (2013).

Para los autores Mejía y Jaramillo (2006) consideran que:

Dichos cambios, han sido ocasionados por el impacto de la globalización en el ámbito empresarial. Tal es así que, que el capital humano es considerado como un factor vital para el funcionamiento eficiente de las empresas. Muchas de ellas, consideran al talento humano como un componente estratégico a largo plazo frente a las amenazas de las nuevas competencias. La característica fundamental del capital humano por el cual ha logrado mayor impacto en las organizaciones actuales; es que presenta un crecimiento a escala, el cual perdura a través del tiempo siempre y cuando se ejecute procesos de retroalimentación y un aprendizaje continuo (p. 5).

En otras palabras, a raíz de la aparición de la globalización el papel de Talento humano ha cobrado mayor importancia y hoy en día se considera un factor influyente para el alcance de los resultados esperados por las empresas, esto principalmente a que si se gestiona adecuadamente el

capital humano existirá un retorno rentable en beneficio de las organizaciones a largo plazo a nivel de productividad y por consecuente económico.

El alcance que ha tenido la globalización en el mundo empresarial ha sido importante, puesto que ha generado cambios tecnológicos, económicos, políticos y demográficos; los cuales ha causado un grado de intranquilidad y preocupación a distintas organizaciones de manera internacional (Chiavenato, 2008). Asimismo, el efecto causado ha elevado el nivel de competitividad entre las organizaciones.

Según afirma Cárdenas (2013):

La globalización puede entenderse [...] como la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional. Como consecuencia, los Estados tienden a implementar en sus legislaciones domésticas una cierta homogeneidad, por lo cual emprenden cambios en el orden jurídico interno, adaptándose a la tendencia del hemisferio (p. 1).

Por su parte Páez (2006) indica que:

El enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. (como se cita en Chávez, 2012, p. 144)

Por ello, es que muchos empresarios deciden replantear sus estrategias, estableciendo así nuevas medidas y estrategias desde una perspectiva enfocada en la Gestión por competencias del Talento humano. Esto conlleva realizar una buena Gestión de sus Recursos humanos; es decir, administrar inteligentemente el capital humano de manera que logren desarrollar sus competencias y habilidades para alcanzar su máximo de nivel de productividad y así estén alineados a los objetivos de la empresa, de esta manera poder enfrentar los desafíos del mercado competitivo y alcanzar la rentabilidad adecuada. Así es como el Talento humano ha adquirido mayor importancia, puesto que la nueva mentalidad de las empresas es impulsar el nivel de competitividad de sus recursos humanos a través del desarrollo de sus competencias.

En su artículo científico los autores García, et al. (2009) definen a la Gestión por competencias como:

[...] la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista [...] (p.5).

Asimismo, Tejada (2010) señala a la Gestión por competencias como un modelo de gestión que permite construir y evaluar las competencias [...] que se requieren en un puesto de trabajo [...] como se cita en Durán, et al. (2011). De igual manera, Berrio y Harzallah, (2005) afirman que “el principal objetivo de la Gestión por competencias es brindar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva para llegar al alcance de los objetivos de la organización” como se cita en Durán, Avilán & Morales (2011, p. 118). Esto

significa que la Gestión por competencias representa una manera más moderna de gestionar el recurso humano para lograr los resultados esperados.

En el mundo, hasta hace algunos años se mantenía el concepto errado de que el buen desempeño y resultados eficientes de las empresas eran gracias a la gestión de sus recursos económicos y tecnológicos. Sin embargo, durante la última década se ha demostrado que el éxito de una organización no sólo radica en dichos recursos, sino también el Talento humano o Recursos humanos juega un papel importante. De igual manera, se afirma en el artículo de Deloitte Consulting (2018) donde se señala que “[...] se ha evidenciado la necesidad de insistir en modelos empresariales estratégicos más preocupados por el capital humano de las organizaciones, que permitan contribuir a los objetivos corporativos” (p.3)

En Latinoamérica, la Gestión de Recursos Humanos es un asunto que resulta más complejo ya que el contexto socioeconómico en dicha región es mucho más cambiante en comparación a otras regiones en el mundo como se cita en el artículo de Deloitte Consulting (2018). Esto debido a la inestabilidad económica y política actual, puesto que son más los países con líderes en donde el gobierno ha decidido tomar nuevos rumbos. Además, de las consecuencias negativas a raíz de la pandemia por el virus COVID 19 en dicha región. Por ello, al reto de enfrentar el impacto del fenómeno de la globalización se le suma la situación socioeconómica – política y los efectos post pandemia por el COVID 19.

Con lo anteriormente mencionado, se puede decir que el Talento humano requiere más que los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, necesita de habilidades que contribuyan a su nivel de competitividad el cual permita alcanzar los objetivos organizacionales y

enfrentar eficientemente los cambios y situación actual. Ello concuerda con lo que señalan Mejía, et al. (2013):

[...] las exigencias cambiantes del entorno hacen que los colaboradores deban explotar más sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y actitudes necesarias para mejorar su desempeño y ser competitivo en el mundo globalizado.

Para Argüelles (2011):

Hoy por hoy el valor diferencial de cada organización, está compuesto por el talento humano como ventaja competitiva. Es así que el desarrollo y gestión de los activos intangibles, como lo es el talento humano ha cobrado mayor trascendencia y ha movilizó esfuerzos para encontrar la mejor manera de aprovecharlos en beneficio de la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la Gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado como la dirección y la toma de decisiones; es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada, 2003, p. 117). Es decir, se requiere de un trabajo en conjunto para que el capital humano logre desarrollar competencias y así obtener resultados reales que proporcionen valor más competitivo, como consecuencia rentabilidad a las empresas.

Asimismo, Mejía, et a. (2013) afirman que en función a las exigencias cambiantes del entorno los colaboradores deben explotar más sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y actitudes necesarias para mejorar su desempeño y ser competitivo en el mundo globalizado.

A raíz de la aparición de la enfermedad infecciosa provocada por el virus SARS – COV 2; que trajo consigo la pandemia por COVID 19, muchas empresas y negocios se vieron en la obligación de paralizar sus actividades y/o servicios en diferentes países del mundo y en Perú no fue la excepción.

En el ámbito internacional Pares y Castro (2020) en su artículo titulado “Repercusiones de la pandemia COVID 19 en los ingresos y egresos económicos del odontólogo general” señalan que:

[...] las respuestas de otros países frente al cese de las actividades laborales han beneficiado a la actividad odontológica. Como el caso de Irlanda que otorgó préstamos financieros de 5000€ a 50,000€ a cirujanos dentistas con el objetivo de compensar las pérdidas producidas por la pandemia 7,13. Además, en Canadá se les brindó un beneficio de \$847 por semana a los dentistas que laboren dentro de una empresa dental afectada (p. 140).

Mientras tanto, en el Perú “el gobierno ha buscado apoyar a las pequeñas y medianas empresas; no obstante, han sido pocos lo microempresarias que se han beneficiado con estas iniciativas ministeriales. Ello implicar un resalte en la idea de invertir y lidiar con los gastos durante y después del periodo de aislamiento social, además de la estimación de los ingresos” afirman también Pares y Castro (2020).

Frente a lo mencionado anteriormente, el gobierno peruano comenzó a reactivar las actividades y por ende la economía del país a principios del 2021. Dicha reactivación se implementó con nuevas medidas de bioseguridad por parte del Estado. Puesto que, las cifras de contagios y muertes aún revelaban un alto porcentaje de riesgo debido a la carencia del sector salud público. Con la incorporación de dichas nuevas medidas, se vieron afectadas muchas empresas y

negocios al interior del país, puesto que eso representaba nuevos gastos y costos para los empresarios.

Bajo dicho contexto, las actividades odontológicas particulares en el Perú se vieron limitadas debido a la reducción de la atención. Sin embargo, los costos de la atención y servicios se incrementaron [...] (Pares y Castro, 2020). Con todo ello, las actividades odontológicas y las empresas dedicadas al servicio de diagnóstico dental sufrieron un impacto duro y negativo respecto a sus ingresos económicos. De ahí surgen nuevos desafíos, como el ejercicio laboral de médicos, técnicos y personal administrativos para trabajar en conjunto alineándose hacia el mismo objetivo de la empresa. Para ello, se requiere de un conjunto de recursos que le permita hacer frente de manera exitosa. Dichos recursos implican una buena infraestructura, equipos con tecnología de punto y un buen equipo humano capacitado, de manera que todos estos se complementen para recuperarse del golpe causado por la pandemia del COVID 19 y las nuevas necesidades del mundo globalizado.

Medical Dent Digital S.A.C. fue la empresa en estudio, dicha organización es un Centro de Apoyo Integral al Diagnóstico Odontológico. Actualmente cuenta con 7 sedes en Lima, en distritos como Jesús María, Los Olivos, Callao, San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador, Chorrillos y Ate Vitarte.

Este estudio se llevó a cabo en la sede Jesús María de Medical Dent Digital, la cual es la sede principal. La variable en estudio es la “Gestión por competencias”, esta fue seleccionada para ser analizada por la trascendencia que ha tenido durante los últimos años a causa de la globalización. Asimismo; por el impacto económico que ha generado la pandemia del virus SARS – Cov 2, conocido y popularizado como COVID 19.

En la presente investigación se estudia cómo es la gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María. Dicha investigación se está realizando bajo el enfoque actual del mercado competitivo en las Actividades odontológicas de apoyo (centros de diagnóstico dental).

Para los autores García, et al (2009) señalan que:

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una organización; sus recursos humanos.

Mientras que, Alles (2015) señala que “la Gestión por competencias [...] implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégico” (p.79).

Por ello la relevancia de este estudio, el cual permitirá indagar sobre la importancia de la Gestión por competencias en el Talento humano como una herramienta estratégica clave para mejorar el nivel de capacidad y competitividad de los colaboradores de Medical Dent Digital para así alcanzar un desempeño eficiente y por ende lograr los resultados esperados por parte de la Gerencia.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de las competencias cardinales en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima?

- ¿Cuál es el nivel de las competencias específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Describir la gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de las competencias cardinales de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima.

- Identificar el nivel de las Competencias específicas de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La gestión por competencias es eficiente en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima.

1.4.2. Hipótesis específicas

- El nivel de las competencias cardinales es bueno en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima.
- El nivel de las competencias específicas es bueno en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima.

1.5. Justificaciones

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación se lleva a cabo para dar a conocer la importancia que conlleva la gestión por competencias del talento humano. Asimismo, cuenta con valor teórico debido a que corrobora la información existente desarrollada por otros autores en relación a temas de la gestión por competencias en el talento humano y las competencias que deben prevalecer para maximizar su potencial. De manera que las empresas comiencen a priorizar su capital humano, como factor estratégico para que sus objetivos sean realizables; y en consecuencia alcancen resultados esperados.

1.5.2. Justificación práctica

La realización de esta investigación es fundamental, ya que se podrá dar a conocer la trascendencia de la gestión por competencias del talento humano de la empresa Medical Dent Digital, la cual se rige en función a la productividad de sus colaboradores.

Con los resultados obtenidos, la empresa podrá establecer estrategias para que la mejora del talento humano mejore de manera que se priorice el desarrollo de competencias cardinales de cada uno de los colaboradores en función a la misión, visión y objetivos de la empresa; así como también competencias específicas, las cuales están enfocadas al rol de cada puesto. Esto se verá evidenciado en el nivel de respuesta y productividad frente al impacto del incremento de competitividad en el sector de Actividades odontológicas.

1.5.1. Justificación social

La presente investigación contribuirá a la sociedad puesto que se mejorará del nivel de capacidad y profesionalismo del talento humano perteneciente al sector de Actividades odontológicas, debido a que se logrará conocer el alcance que poseen las competencias como agente influyente para un correcto desarrollo de las funciones de cada uno de los colaboradores. En consecuencia, los pacientes podrán recibir un mejor servicio por parte de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

Asimismo, el talento humano estará más motivado a desarrollar mejor su labor; debido a que se sentirá capacitado para realizarlo eficientemente.

1.6. Antecedentes

1.6.1. Antecedentes nacionales

Según la tesis de Meza, E. (2021) titulada “Gestión por competencias y la relación con el desempeño laboral en el personal de salud del Centro de Salud de Puerto Bermúdez- Pasco, 2021”, la cual tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre las variables Gestión por competencias y desempeño laboral tomando como agentes importantes la eficacia laboral, eficiencia laboral, productividad laboral y relaciones interpersonales. El estudio tuvo un enfoque descriptivo correlacional con diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por el personal de salud del Centro de Salud de Puerto Bermúdez, siendo la muestra 41 colaboradores de dicho centro. Su instrumento de medición fue un cuestionario validado por Juicio de expertos y a través del Alfa de Cronbach se realizó el análisis de confiabilidad. Sus resultados concluyeron que sí existe una relación entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral, ya que por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r = 0,643^{**}$; $p = 0,000$) siendo considerada dicha relación existente como positiva y significativa. En relación a la variable Gestión por competencias, Meza (2021) indica que:

[...] el 12% señala regular, el 68% mucho y el 20% siempre. Con referencia a las dimensiones, en competencias cardinales el 7% considera regular, el 46% mucho y 46% siempre. En competencias específicas gerenciales, el 7% menciona poco, el 32% regular, el 42% mucho y el 20% siempre. Finalmente, en competencias específicas por área el 5% califica regular, el 51% mucho y el 44% siempre. (p. 69)

En relación al análisis descriptivo de la variable desempeño laboral [...] Meza señala que:

Con respecto a la variable desempeño laboral, el 54%, considera mucho y el 46% siempre. Referente a sus dimensiones, en eficacia laboral el 2% indica regular, el 49% mucho y 49% siempre. En eficiencia laboral, el 10% señala regular, el 37% mucho y el 54% siempre. En productividad el 2% califica regular, el 56% mucho y el 42% siempre. Por último, en las relaciones interpersonales el 20% indica regular, el 42% mucho y el 39% siempre. (2021, p. 70)

Según la tesis de Ubillus, Y. (2021) titulada “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en el Laboratorio de análisis clínico Precisa Diagnostica S.A.C. Chiclayo 2018”, en la cual se precisó como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral para ello tomó como población al personal del Laboratorio Precisa Diagnostica S.A.C. y por ende su muestra 30 trabajadores de dicho centro. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, correlacional, con diseño no experimental transversal. Además, se sabe que tomo como instrumento de estudio el cuestionario.

Respecto a sus resultados, Ubillus (2021) indicó que:

[...] La Gestión por competencias se relaciona de manera positiva y significativamente con el Desempeño laboral en el laboratorio en un 67.5% según el estadístico de correlación de Pearson. Esto es, que en medida que la Gestión por competencias mejore en la organización, también lo hará el Desempeño Laboral [...] Además, Ubillus concluyó que la Gestión por competencias tiene un nivel Bueno en 56.7% y Regular en 43.3%. Según sus dimensiones, la Selección resultó Regular en un 60%, Desempeño en 53.3% y Desarrollo en 56.7%. Por otro lado, el Desempeño Laboral, concluyeron que tienen nivel

Bueno en 60% y Muy Bueno en 40%. A nivel de dimensiones, la dimensión Aptitudes al trabajo resultó Bueno en 63.3%, Comportamiento de la disciplina en 56.7% y Cualidades del trabajador en 73.3% [...]. (p.5)

Según la tesis de Castañeda, M. (2021) titulada “Gestión por competencias y productividad en la empresa Laboratorios Portugal, Magdalena del Mar 2021” la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables Gestión por competencias y la productividad, siendo la muestra 30 colaboradores de la empresa Laboratorios Portugal. El instrumento que utilizó fue un cuestionario validado a través de Juicio de expertos y analizado por el índice de confiabilidad Alfa de Cronbach. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional de enfoque cuantitativo con diseño no experimental. En dicha investigación, Castañeda (2021) señala que:

[...] encontró que las variables de estudio tienen una correlación positiva alta, mediante el estadístico R de Pearson que asciende a 0,0.741, a un nivel de significancia menor al 0,000. Por lo cual se puede concluir que existe una correlación positiva alta entre las variables gestión por competencias y productividad en la empresa laboratorios Portugal, Magdalena del mar – 2021 [...]. (p. 8)

Respecto a la variable Gestión por competencias menciona que:

[...] el 43,33% opinan que la capacidad de gestión por competencias es nivel regular, 9 empleados encuestados 30% consideran que su gestión por competencias es de nivel malo y 8 empleados encuestados que conforman el 26,67% la consideran de nivel bueno [...]. (p. 70)

En relación a la variable Productividad afirma que “[...] el 60 % calificaron la productividad como un nivel regular, 6 que conforman el 20 % la calificaron como un nivel malo y 6 que conforman el 20 % la calificaron como un nivel bueno [...]” (2021, p.71).

Según la tesis de Llanos, L. (2022) titulada “Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de la empresa 2B & C Ingenieros S.A.C. Chiclayo 2018” la cual presenta como objetivo general proponer una gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional propositiva con diseño no experimental. Se utilizó como instrumentos la encuesta y cuestionario.

En su investigación Llanos concluyó que el 54% consideran que la gestión por competencias casi nunca se aplica dentro la en la empresa, respecto al desempeño laboral el 56% indica que el desempeño laboral casi nunca es valorado, la empresa no les motiva a sus trabajadores para el logro de los objetivos. Los resultados demostraron que, si se aplica la propuesta de evaluación de competencias mejorara el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa 2B & C Ingenieros S.A.C. Chiclayo.

Respecto a la dimensión Competencias cardinales, Llanos (2022) indica que “se puede inferir que el 56% a veces tiene competencias cardinales, así mismo el 21% menciona que siempre existe evidencias de esas competencias, y el 12 % casi nunca considera tener las competencias cardinales [...]” (p. 53).

En relación a la dimensión Competencias específicas, Llanos comenta que:

Se puede manifestar que un 21% comenta que casi nunca se ve reflejado en el trabajo las competencias que cuentan el personal de la empresa, así mismo el 44% afirmaron que a

veces demuestran poseer competencias específicas y un 25% incide que casi siempre todos los colaboradores se desenvuelven de una manera correcta. (2022, p. 54)

Por otro lado, en relación a la variable Desempeño laboral Llanos (2022) menciona que:

El 81% entre nunca y casi nunca posee un correcto desempeño laboral, sin embargo, el 19% manifiesta que A veces existe un buen desempeño en las labores que realiza cada colaborador.

Según la tesis de León, M. (2018) titulada “Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa Thicegen S.R.L. en San Juan de Marcona Ica 2018” la cual indica como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la productividad laboral del personal. La investigación es descriptivo no experimental-transversal, con diseño correlacional. La muestra fue la población total de la empresa, conformado por 44 colaboradores.

Según el análisis RHO de Spearman arrojó 0.827, con un $p=0.000$, la cual nos lleva a aceptar la H_a , y a la vez confirmar que si hay relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la empresa THICEGEN S.R.L (León, 2018, p. 4).

1.6.2. Antecedentes internacionales

Según la tesis de López, A. (2016) titulada “La Gestión por competencias en profesionales de la salud en la provincia Cádiz” la cual tiene objetivo general el análisis de las competencias de los profesionales de salud en el ámbito del Sistema Sanitario Público de Andalucía, para conocer en qué medida se encuentran las competencias genéricas y específicas requeridas para el desempeño del puesto de trabajo, así como también su relación con los niveles de satisfacción y ansiedad. Para su tesis López, A. (2016) aplicó lo siguiente:

El tipo de investigación se desarrolló bajo un diseño interactivo, descriptivo y complementario [...]. Su muestra estuvo compuesta por la totalidad de colaboradores; es decir, 170 individuos. [...] Para la investigación se han utilizado cuatro instrumentos: Registro de variables personales y laborales, Cuestionario de Evaluación de Competencias (Guillen y Sánchez-Sevilla 2010) Encuesta de Satisfacción Laboral (Álvarez 2005) y la Escala de Ansiedad de Hamilton (Lobo, Chamorro y Luque 2002). (p.1)

En sus resultados respecto a su investigación, López, A. señaló que:

El nivel de ansiedad en el colectivo de profesionales de la salud muestra diferencias significativas en función a la variable género. Si analizamos este nivel de ansiedad discerniendo entre ansiedad química y ansiedad somática, se observa que esta diferencia solo aparece en la ansiedad somática. Mientras que, el nivel de competencias intrapersonales está relacionado con el nivel de ansiedad en alguno de sus ejes competenciales.

Por otro lado, respecto a las competencias generales incluidas en el modelo del SSPA, la competencia trabajo en equipo presenta un alto valor en los profesionales sanitarios estudiados, tanto en el perfil competencial de la escala Cádiz, como en la satisfacción laboral. Por último, la competencia general del SSPA ¿actitud de aprendizaje y mejora continua presenta un nivel alto en algo más de la mitad, 52.9%, de los profesionales participantes del estudio. (2016, p.1)

Según el artículo científico de Ruthes, R. y Cunha, I. (2008) titulado “Entendiendo las competencias para su aplicación en la Enfermería” el cual tuvo como objetivo realizar una

reflexión sobre las competencias y su uso en la Enfermería. Su estudio reveló que las organizaciones de salud no han adoptado la Gestión por Competencias.

También se pudo observar algunas consideraciones que realizaron sobre la comprensión de la Gestión por Competencias y su aplicabilidad y principales preocupaciones sobre el papel de las enfermeras con respecto a la gestión de personas. Asimismo, Ruthes y Kowal hicieron énfasis en registrar la evolución, las diferentes fases y factores que han determinado los cambios ocurridos con este nuevo concepto capaz de alinear las estrategias organizacionales a las políticas de los Recursos Humanos.

Según el artículo científico de Albin, A., et al (2021) titulado “Aportes del Modelo Simplificado de Gestión por Competencias a una Secretaría Municipal de Salud” el cual tuvo como finalidad presentar aportes del Simplificado Modelo de Gestión por Competencias. El método de la investigación fue mixto integrado de tipo exploratorio descriptivo. La investigación se llevó a cabo en una ciudad al sur de Brasil. Los resultados Albin, A., et al (2021) lo compusieron de la siguiente manera:

Se describió un total de 14 competencias básicas generales y se eligió un cuestionario con competencias básicas específicas, con confirmación de correlación entre ellos. Mientras que, en la segunda fase la importancia y la competencia de expresión en el trabajo se obtuvieron los grados, después de llenar los cuestionarios realizado por 74 gestores municipales de salud pública. Luego, en la tercera fase se adoptó una fórmula para el grado de prioridad de formación y su clasificación. Por último, la cuarta fase presentó una

propuesta educativa propuesta para el desarrollo de una de las competencias con el grado de mayor prioridad. (p.1)

Según la tesis de Martínez, V. (2013) titulada “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas” el cual tuvo como objetivo principal encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la Administración Pública Federal. Asimismo, se presenta la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte medular de la Gestión por competencias: los Diccionarios de Valores, Competencias y Comportamientos. Estos diccionarios contienen la redacción e interpretación personalizada de las competencias, conforme a la visión de la empresa. En este sentido, podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta, mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa. [...]. (p.5)

Según la tesis de Méndez, C. (2017) titulada “Gestión de Recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción R.L ubicada en la Cabecera Departamental de Huehuetenango” el cual presentó como objetivo general, determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. Para este estudio se utilizó un censo, ya que se tomó el universo de la población, compuesto por 61 colaboradores de ambos sexos, que incluyó al personal de gerencia, administrativo y operativo. Se

estableció como variable la gestión de recursos humanos por competencias; los instrumentos que se consideraron apropiados para recolectar la información requerida fueron la entrevista y la encuesta. La investigación fue tipo descriptiva, las conclusiones determinan que debido a que el departamento de RRHH es de reciente creación, aún se efectúan algunos procesos de gestión del personal con el método tradicional y con ciertas deficiencias, lo cual debilita la línea entre el actuar y el logro de los objetivos de una empresa, no obstante, pueden ser retos que deben solventar para responder a las exigencias actuales en cuanto al talento humano. Para ello se recomienda evaluar la posibilidad de aplicar una gestión de recursos humanos por competencias, ya que es necesaria para poder potencializar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores.

1.7. Base Teórica

A lo largo de esta investigación se explica la trascendencia que representa la Gestión por competencias del talento humano en las empresas. Por ello, es indispensable detallar el concepto de dicha variable; así como también dar a conocer otros elementos relacionados con la misma, considerando que la investigación se basa en la propuesta de Martha Alicia Alles. De tal manera, se pueda argumentar el efecto que tiene la Gestión por competencias del talento humano en el desempeño del capital humano en las empresas.

1.7.1. Gestión

Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, señala que “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (como se citó en Manrique, 2016, p.133).

Asimismo, Henry Fayol [...] se refería a la gestión en su obra Administración industrial y general, publicada en 1916 como:

Un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal. (como se citó en Manrique, 2016, p.133).

1.7.2. Competencias

Bajo el contexto de la globalización, como fenómeno económico, tecnológico y social se han generado muchos cambios que obligan a las empresas a adaptarse para mantenerse activas en un mercado más competitivo en comparación a otras épocas. Para lograr adaptarse, las empresas deben evolucionar y ser más flexibles. Durante el proceso de dicha evolución aparece el término “competencias”.

De tal manera, Lawler (1914) señala que:

Fue en el transcurso de esta evolución que aparecieron los primeros conceptos de competencia y los elementos de su gestión. Así mismo, se resaltó como una de las ventajas del paso estructural de las organizaciones al modelo sistémico u orgánico, la gestión por competencias. (como se cita en Rey de Castro, 2020, p. 31)

Asimismo, Allens (2007) afirma que el término competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (p.79). De igual manera, como lo hace Spencer y Spencer (1993) en su modelo de competencia, puesto que indica que la competencia es una “característica subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación” como se cita en Villalobos, et al. (2011, p.65). Es decir, el conjunto de particularidades y habilidades de una persona, son aquellas que permiten que el individuo se desarrolle exitosamente en su trabajo y contribuya a un desempeño más eficiente.

A su vez, Perrenoud (2008) señala que “la competencia es una actuación integral que permite identificar, interpretar, argumentar, y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer, el saber conocer” como se cita en López (2016, p. 314).

Por otro lado, Mertens en su investigación Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos afirma que la competencia es la “Capacidad potencial para desarrollar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto” (1996, p. 61).

Se considera competencias cuando se refieren a las habilidades de una persona que pueden ser desarrolladas, evaluadas y medibles dentro de su puesto de trabajo. Asimismo, puede ser definida como elementos o características que distinguen a un colaborador del otro, las cuales permiten desarrollarse mejor en el ámbito laboral y alcanzar un desempeño más eficiente, según se afirma en Conexión ESAN (15 de julio del 2016).

1.7.3. Gestión por competencias

Es la gestión que “busca impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (Vallejo, 2015, p.29).

1.7.4. Talento Humano

Se dice que tener personas trabajando en una empresa no es lo mismo que tener Talento humano. Por ello, Vallejo afirma que “un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren” (2015, p. 30).

1.7.5. Gestión por Competencias del Talento Humano

La Gestión por competencias es un término que ha ganado mayor envergadura en los últimos años. Por ello, son muchas las investigaciones, libros y artículos que profundizan en este tema. Un claro ejemplo de ello es la reconocida escritora y empresaria Martha Alicia Alles, quien en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos señala que la Gestión por competencias:

“Es un modelo de gestión que facilita la alineación del talento humano con dirección a los objetivos de la empresa, la idea de este modelo es integrar a la totalidad del capital humano para así alcanzar la potencialidad de todos los colaboradores, esto será beneficioso tanto para ambas partes, la organización y los recursos humanos” (2015).

Al igual que Alles, la autora Vallejo (2015) señala que la Gestión por competencia es “la gestión que busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con

desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador (p.33).

Por otro lado, la periodista especializada en Comunicación corporativa Elena Bello afirma que “[...]la gestión por competencias es la práctica de identificar las habilidades claves necesarias para que un empleado alcance el desempeño objetivo en su función específica [...]” (8 de agosto del 2022).

1.7.6. Importancia de la Gestión por Competencias

La importancia de la Gestión por competencias como afirma Vallejo (2015) radica en que “es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador” (p.33). Esto se debe a que más allá de la repercusión que tiene la tecnología como elemento indispensable para alcanzar resultados de optimización en los procesos, la clave del éxito de las organizaciones radica en la capacitación y competitividad que poseen las personas que integran la organización independientemente del rubro del negocio. Ya que, como afirma Vallejo “[...] la tecnología e información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio [...]” (2015, p. 33).

1.7.7. Aspectos Esenciales en el Talento Humano

Según Vallejo (2015) existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual (p. 30), los cuales se detallan a continuación:

- **Conocimiento:** Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
- **Habilidad:** Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
- **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

1.7.8. Modelos clásicos de competencias laborales

El modelo de David C. McClelland

“En 1965, apareció por primera vez el concepto de competencias en los trabajos sobre motivación humana, desarrollados por McClelland [...]” (p. 64). La teoría de McClelland dada en 1965 afirma que la motivación es un factor influyente para adecuado desempeño de las funciones de un individuo en una determina área de trabajo, siempre y cuando existe una capacitación previa

al inicio de las actividades laborales. Puesto que, dicha preparación representa una garantía para que el personal alcance los resultados esperados.

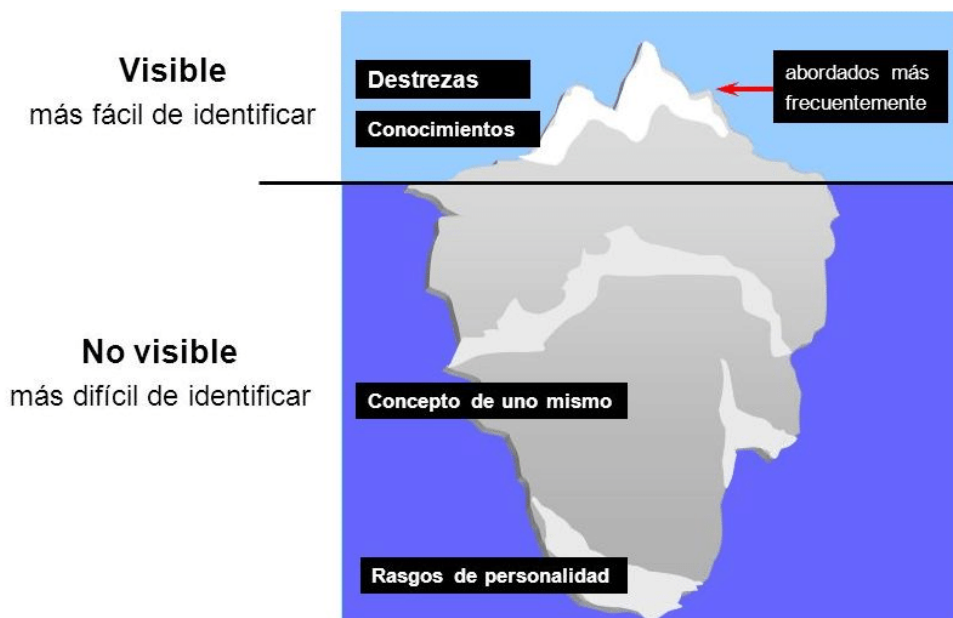
El modelo de Spencer y Spencer

Un modelo que ha tenido múltiples ramificaciones ha sido el propuesto por Spencer y Spencer (1993). Asimismo, estos autores señalan que:

[...] la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, y que, además, permite predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas; la referencia a causalmente relacionado significa que la competencia causa o predice la conducta, y el desempeño requiere una línea base de ejecución contra lo cual es contrastada la actividad laboral de la persona. (como se cita en Villalobos, A., et al, p. 65)

Adicionalmente, Spencer y Spencer implementaron el “Modelo del Iceberg” en el cual se pueden observar 2 niveles, uno visible los cuales se identifican con mayor facilidad y otro oculto más complicado de identificar. A continuación, se puede observar a detalle:

Grafico 1. Modelo de Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer (1993).

Del Grafico 1 se puede observar que, el “Modelo de Iceberg” se descompone en cinco variables:

Tabla 1. Componentes del Modelo de Iceberg

Ámbito oculto	Ámbito visible
1. Motivos: aquello que la persona cree o desea y que afecta sus acciones.	3. Auto concepto: las actitudes, valores o autoimágenes de una persona.
2. Rasgos: las características físicas y las respuestas consistentes con situaciones o informaciones.	4. Conocimiento: la información que una persona posee en áreas de contenido específico.
	5. Habilidad: la destreza para ejecutar una tarea física o mental.

Fuente: Villalobos, A., et al (2011).

Según Spencer y Spencer (1993) menciona que:

[...] las competencias observables (visibles) son alteradas por las otras tres (ocultas). Las dos primeras son fáciles de entrenar, mientras que las otras son más difíciles y costosas de modificar; sin embargo, son las más importantes de evaluar en el programa de competencias organizacionales. (como se cita Villalobos, A., et al, 2011, p.65)

Modelo contemporáneo de competencias laborales: Propuesta de Martha Alles

Para este modelo, la investigadora Alles (2006) define a la competencia como “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 82). Asimismo, dicha autora distingue dos tipos de competencias:

1. Conocimientos (competencias técnicas), entre los que se incluye la informática, los idiomas, el cálculo matemático, la psicología, la contabilidad financiera, entre otros.
2. Habilidades - cualidades (competencias de gestión); algunas de estas son iniciativa - autonomía, orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de síntesis.

Bajo el enfoque del planteamiento de la estrategia de cada organización, las competencias son clasificadas por Martha Alicia Alles en:

- Competencias Cardinales: son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Como afirma Alles (2015) este tipo de competencia “es aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (p. 97).

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Otros autores las dan otras denominaciones como “core competences”, “competencias generales” o “corporativas” y también “competencias transversales”. Por su naturaleza, las competencias cardinales serían requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. (Alles, 2015, p. 99)

- Competencias Específicas: son aquellas requeridas a ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Se suele combinar ambos colectivos.

Según (HayGroup, 1996) “las competencias específicas son aquellas competencias necesarias y características de cada puesto de trabajo en particular. Estas competencias engloban los conocimientos para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, tales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, manejo de sistemas informáticos gerenciales, entre otras” como se cita en (Becerra y Campos, 2012, p. 8). Esto coincide con lo que menciona Alles (2015) quien afirma que las competencias específicas son una “competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial (p. 97).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

Para la presente investigación se utilizó una metodología de estudio tipo cuantitativa.

De donde, Hernández señala que una investigación cuantitativa consiste en:

[...] analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Para ello, se utiliza la recolección de datos de manera que se pueda comprobar las hipótesis, que se han planteado anteriormente al proceso metodológico. Asimismo, el enfoque cuantitativo se caracteriza por valerse de experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación supone un proceso secuencial y deductivo. Al término de la investigación se debe lograr una divulgación de los resultados, predicciones, control de fenómenos y la posibilidad de elaborar réplicas con dicha investigación. (2006, p.3)

Asimismo, en la obra Metodología de la Investigación se señala que:

La investigación con enfoque cuantitativo tiene un orden ya que cuentan con pasos que no pueden pasar por alto durante el proceso del estudio. Para dicha investigación, se selecciona un tema por estudiar, se determina un hecho o realidad problemática y se revisa la literatura, a raíz de la cual se construye un marco teórico. Con lo

anteriormente mencionado, se definen objetivos e hipótesis las cuales se miden a través de un instrumento de manera que se obtengan datos estadísticos los cuales permitan llegar a conclusiones en relación a la variable estudiada y sus dimensiones. (Hernández, et al., 2014)

Por otro lado, el diseño aplicado para la investigación es no experimental, descriptivo transversal.

El diseño es “no experimental”, el cual Palella y Martins definen como “el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Es decir, se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (2012, p. 87)

La investigación es “descriptiva” ya que se precisa características de un hecho existente o población en específica. Sabino (1992) define a la investigación descriptiva en su obra El proceso de investigación como:

[...] El tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Guevara, et al. 2020, p. 166)

Asimismo, Palella y Martins afirman que “[...] el nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente [...]” (2012, p. 92).

Finalmente, la investigación es “transversal” debido a que como también precisan Palella y Martins (2012) dicha investigación “se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas” (p. 94).

2.2. Población y Muestra

Para la presente investigación, se tomó como población a los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, quienes en su totalidad conforman 26 individuos. De donde, Palella y Martins (2012) definen a la población en una investigación como:

El conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación. Asimismo, cuando se lleva a cabo un estudio, el investigador tiene dos opciones: abarcar la totalidad de la población, lo que significa hacer un censo de tipo censal o la segunda opción es seleccionar un número determinado de unidades de la población; es decir, determinar una muestra. La cual es una parte representativa de una población. (2012, p. 105)

Se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional y se estableció criterios de inclusión y exclusión para la misma. Luego, se realizó la selección del muestreo concluyendo que 26 colaboradores de la empresa Medical Dent Digital son la muestra para la investigación. La muestra es definida por López (2004) como:

Un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas,

lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población.

(p.1)

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión para determinar la muestra.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Área de trabajo: todas las áreas, excepto área de mantenimiento (personal de servicio, mantenimiento y vigilancia).	Área de trabajo: área de mantenimiento (personal de servicio, mantenimiento y vigilancia).
Lugar de trabajo: Sede Jesús María.	Lugar de trabajo: sedes de Los Olivos, Callao, San Juan de Lurigancho, Chorrillos, Villa El Salvador y Ate Vitarte.

Elaboración: Propia.

Según Palella y Martins, el muestreo no probabilístico “se usa cuando no se puede determinar la probabilidad” (2012, p. 110). Asimismo, el muestreo intencional se define como “un tipo de muestreo el cual permite fijar criterios propios del investigador para seleccionar su muestra” (Palella y Martins, 2012).

2.3. Técnicas e Instrumento de Recolección de datos

La técnica empleada para la investigación es una “encuesta”, la cual fue proporcionada a los 26 colaboradores de la empresa “Medical Dent Digital” sede Jesús María. Quienes a su vez desarrollaron la encuesta compuesta por 40 preguntas de forma anónima; de manera que se sientan con mayor comodidad y libertad al momento de brindar sus respuestas y en consecuencia las mismas sean lo más cercanas posible a la realidad.

Para los autores López y Fachelli, definen a la encuesta de la siguiente manera:

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto. (2015, p. 8)

2.3.1 Instrumento

El instrumento que se aplicó para la presente investigación fue un “cuestionario” formado por 40 preguntas según la escala de Likert, se utilizó el tipo de escala de “frecuencia”. De manera que, las alternativas de respuesta presentan los siguientes valores: (0) nunca, (1) ocasionalmente, (2) la mitad del tiempo, (3) frecuentemente y (4) siempre.

Dicho cuestionario, fue estructurado en 2 dimensiones tales como Competencias Cardinales y Competencias Específicas. De donde, dichas dimensiones mencionadas se basan en la propuesta de Martha Alicia Alles.

En su obra Metodología de la Investigación Cuantitativa, Palela y Martins definen al cuestionario como:

Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua.

Como parte integrante del cuestionario o en documento separado, se recomienda incluir unas instrucciones breves, claras y precisas, para facilitar su solución. (2012, p. 131)

Es importante resaltar que el instrumento utilizado para el presente estudio es de la autoría de otra persona, quien lo ha validado anteriormente. Por ello, lo que se realizó fue una adaptación con pequeños ajustes alineado a las necesidades y el sector al que pertenece la empresa Medical Dent Digital. El cuestionario es de la autoría de Almandoz, S. (2020), quien en su tesis titulada “Gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión en Lima Cercado 2018” tiene como objetivo identificar el grado o nivel de competencias cardinales y específicas dentro de una empresa dedicada al servicio de impresiones en el Cercado de Lima. [...] La metodología utilizada se basa en un estudio de tipo descriptivo-cuantitativa de diseño no experimental, con una muestra censal conformada por 20 personas del área administrativo de una empresa encargada de servicios de impresión a quienes se les aplicó una encuesta de 50 preguntas para obtener información adecuada. Los resultados mostraron que las Competencias Cardinales y específicas de la empresa dedicada a la realización de servicios de impresión, se encuentran en grado “Alto” y/o “Bueno”. (Almandoz, 2020, p. 8).

En el aparte titulado Anexos se puede observar las validaciones correspondientes encontrada en la tesis de Almandoz (2021) en el formato de Juicio de experto. Así como también la validación realizada al instrumento con los ajustes correspondientes para la presente investigación.

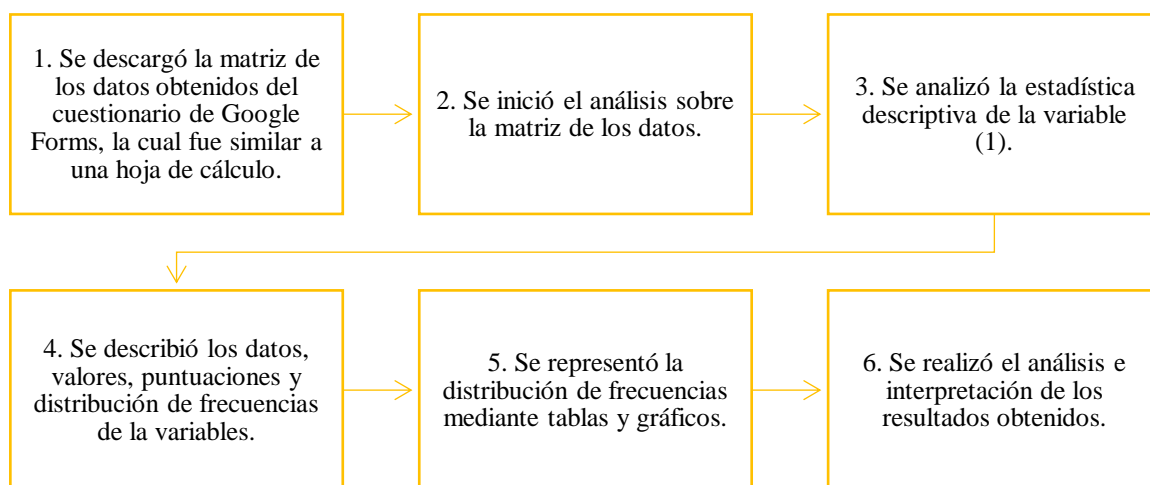
2.4. Procedimiento de Tratamiento y Análisis de datos

Para esta etapa, se realizó el análisis a nivel descriptivo de la conducta de la variable “Gestión por competencias” y las 2 dimensiones “Competencias Cardinales y Competencias Específicas”

empleando el software estadístico SPSS versión 26. Dicho estudio, se desarrolló con la información adquirida posterior a la aplicación del cuestionario a la muestra (26).

A continuación, se detalla el proceso que se ejecutó para el análisis de los datos mediante el software estadístico SPSS versión 26:

Gráfico 2. Proceso para análisis de datos obtenidos



Elaboración: Propia.

Para la interpretación de los resultados obtenidos, se establecieron baremos; es decir, valores de interpretación.

Para Coll, “un baremo es una tabla de cálculos que establece el conjunto de criterios para medir o evaluar a un público determinado o en general” (6 de octubre del 2020). Esto significa que un baremo representa un valor de interpretación para el conjunto de datos estadísticos obtenidos de la aplicación de un instrumento, cuestionario en este caso.

A continuación, se puede observar los baremos determinados para el presente estudio:

Tabla 3. Baremos para la interpretación.

Baremos para dimensiones		Baremos para variable	
Malo	Menor o igual a 27	Deficiente	Menor o igual a 53
Regular	28 a 54	Medianamente eficiente	54 a 106
Bueno	Mayor o igual a 55	Eficiente	Mayor o igual a

Elaboración: Propia.

2.5. Aspectos Éticos

Esta investigación se llevó a cabo con la mayor responsabilidad y autenticidad posible haciendo prevalecer los principios éticos. Asimismo, se buscó aportar conocimiento de manera que se evitó cualquier situación o acto de plagio, respetando así a los autores mencionados a lo largo de la presente investigación. Es así que se utilizó el formato de la Guía Normas APA 7ma edición para redactar las respectivas citas necesarias.

Para el presente estudio, se utilizó un instrumento validado anteriormente, el cual se adaptó a las necesidades actuales enfocadas en la empresa Medical Dent Digital y a la industria que la misma representa. Para ello, se requirió de algunos cambios mínimos los cuales de igual manera fueron revalidados por una profesional con experiencia en la materia de Recursos Humanos, para asegurar la consistencia de la adaptación del instrumento.

Es así que los autores Palella y Martins (2012) señalan que la validez:

[...] representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir [...]. Por ello, se realizó la validación de contenido del instrumento. Dicha validación, permite determinar hasta dónde los ítems son representativos (grado de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir [...]. (p. 160)

Con lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que el paso de la Validación del instrumento es fundamental ya que se determina la utilidad del mismo. Es así que, el cuestionario se sometió a juicio de experto, donde la profesional en la materia objeto de estudio y metodología revisó la consistencia, coherencia y claridad de las preguntas planteadas. Cabe resaltar, que el instrumento ya ha sido validado y lo que se realizó fue una revalidación del mismo con pequeños ajustes.

Por otro lado, se llevó a cabo el análisis de confiabilidad al instrumento utilizado para la investigación a través del Software estadístico SPSS versión 26. Por ello, se realizó en primera instancia una prueba piloto a 10 colaboradores de la empresa “Medical Dent Digital”. De donde, se obtuvo una base de datos la cual sirvió para analizar la confiabilidad y viabilidad del cuestionario. Para ello, se determinó el Alfa de Cronbach mediante el programa estadístico SPSS versión 26.

De donde, Oviedo y Campo Arias (2005) afirman que el Alfa de Cronbach:

[...] Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento [...]. (p. 575)

A continuación, se detalla el Nivel de confiabilidad del instrumento utilizado:

Tabla 4. Estadística de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	40

Fuente: Resultados SPSS versión 26

La confiabilidad realizada mediante el Alfa de Cronbach muestra una puntuación de $\alpha = 0.910$, la cual representa un grado de confiabilidad denominado “Valor máximo esperado”. Ya que, para los autores Oviedo y Campo Arias:

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. [...]. (2005, p.577)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

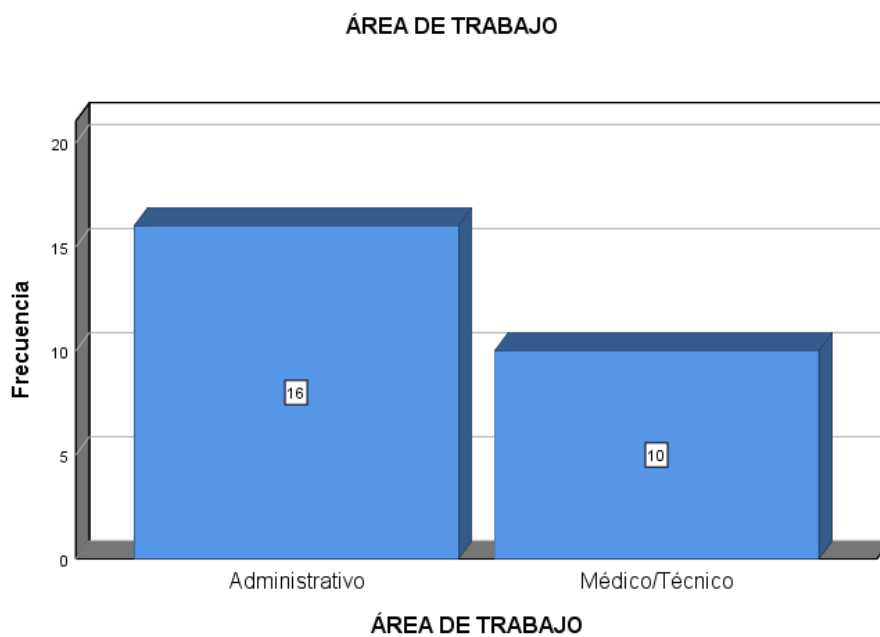
Tabla 5

Área de trabajo de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativo	16	61,5	61,5	61,5
	Médico/Técnico	10	38,5	38,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico 3

Área de trabajo de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.



Interpretación: De la tabla 5 y gráfico 3 se puede observar que el 61.5% de colaboradores de Medical Dent Digital sede Jesús María pertenecen al área Administrativa lo cual representa 16 colaboradores, mientras que el 38.5% de colaboradores forman parte del área Médico/ técnico que representa 10 colaboradores. Con ello, se puede decir que la mayor parte de colaboradores de Medical Dent Digital sede Jesús María pertenecen al área Administrativa.

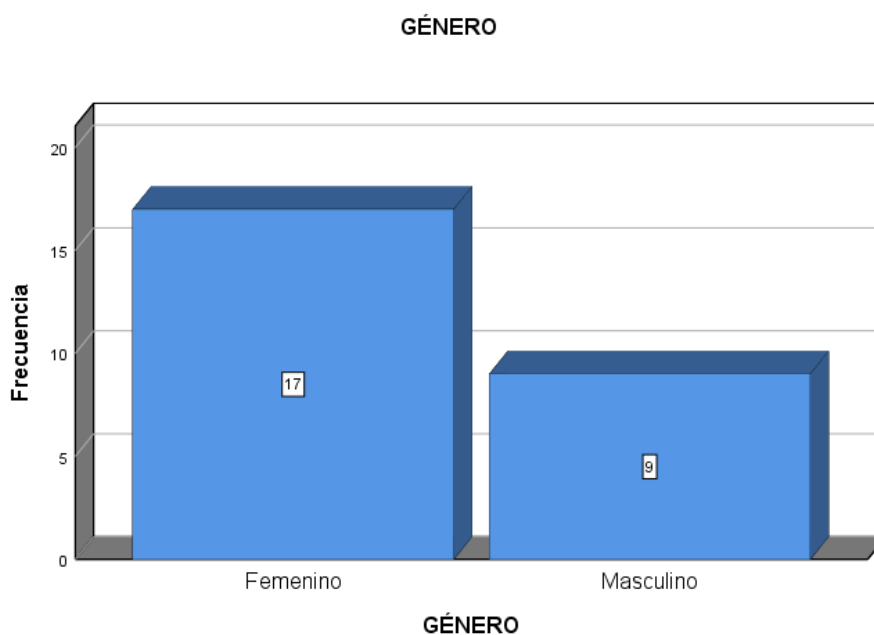
Tabla 6

Género de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	17	65,4	65,4	65,4
	Masculino	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico 4

Género de los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.



Interpretación: De la tabla 6 y gráfico 4 se puede observar que el 65.4% de colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María pertenecen al género femenino lo cual representa 17 colaboradores, mientras que el 34.6% de colaboradores pertenecen al género masculino que representa sólo 9 colaboradores del total. Por lo cual, se puede decir que la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María está conformada por colaboradoras mujeres en su mayoría.

Tabla 7

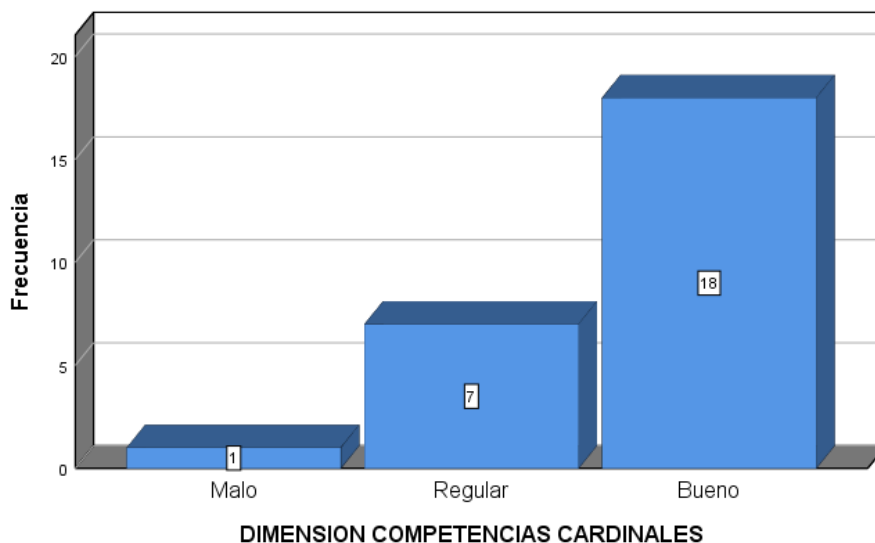
La Dimensión Competencias Cardinales en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	3,8	3,8	3,8
	Regular	7	26,9	26,9	30,8
	Bueno	18	69,2	69,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico 5

La Dimensión Competencias Cardinales en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

DIMENSION COMPETENCIAS CARDINALES



Interpretación: De la tabla 7 y gráfico 5 se puede observar los datos agrupados de las competencias y por lo tanto todas las preguntas que corresponden a la dimensión Competencias Cardinales, esto de acuerdo a la información recolectada a través del cuestionario aplicado a los colaboradores de Medical Dent Digital sede Jesús María. Así es que, se observa que el 69.2% de colaboradores presenta un nivel Bueno de sus Competencias Cardinales lo cual constituye 18 individuos. Mientras que, el 26.9% de colaboradores posee un nivel Regular de sus Competencias Cardinales; es decir, 7 colaboradores. Por último, el 3.8% de colaboradores presenta un nivel Malo de sus Competencias Cardinales, esto representa sólo 1 colaborador del total de evaluados.

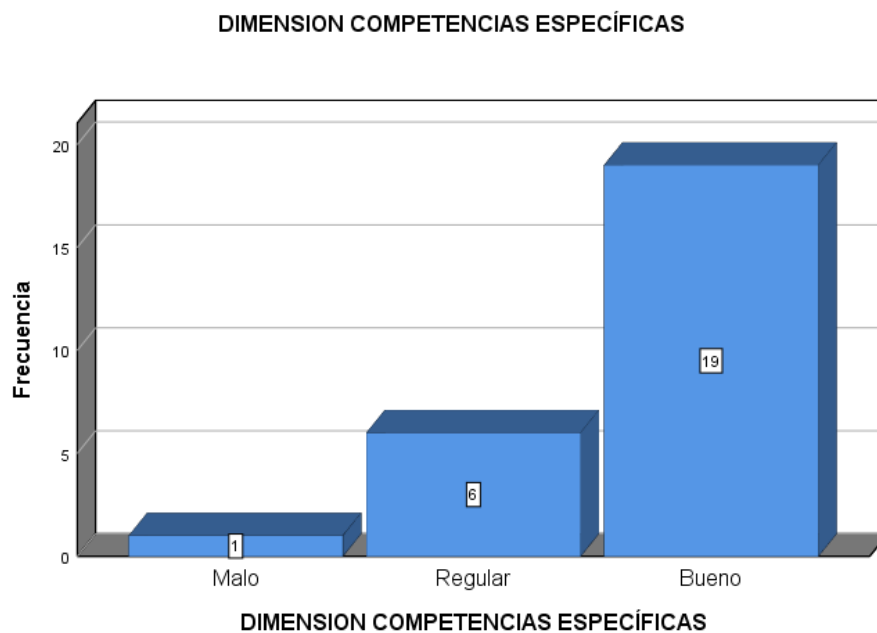
Tabla 8

La Dimensión Competencias Específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	3,8	3,8	3,8
	Regular	6	23,1	23,1	26,9
	Bueno	19	73,1	73,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico 6

La Dimensión Competencias Específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.



Interpretación: De la tabla 6 y gráfico 5 se puede observar los datos agrupados de las competencias y por lo tanto todas las preguntas que corresponden a la dimensión Competencias Específicas, de acuerdo a la información recolectada a través del cuestionario aplicado a los colaboradores de

Medical Dent Digital sede Jesús María. Con ello se puede observar que, el 73.1% de colaboradores presenta un nivel Bueno de sus Competencias Específicas, lo cual constituyen 19 colaboradores del total. Mientras que, el 23.1% de colaboradores posee un nivel Regular de sus Competencias Específicas; es decir, 6 colaboradores. Por último, el 3.8% presenta un nivel Malo de sus Competencias Específicas, esto representa sólo 1 colaborador del total de encuestados.

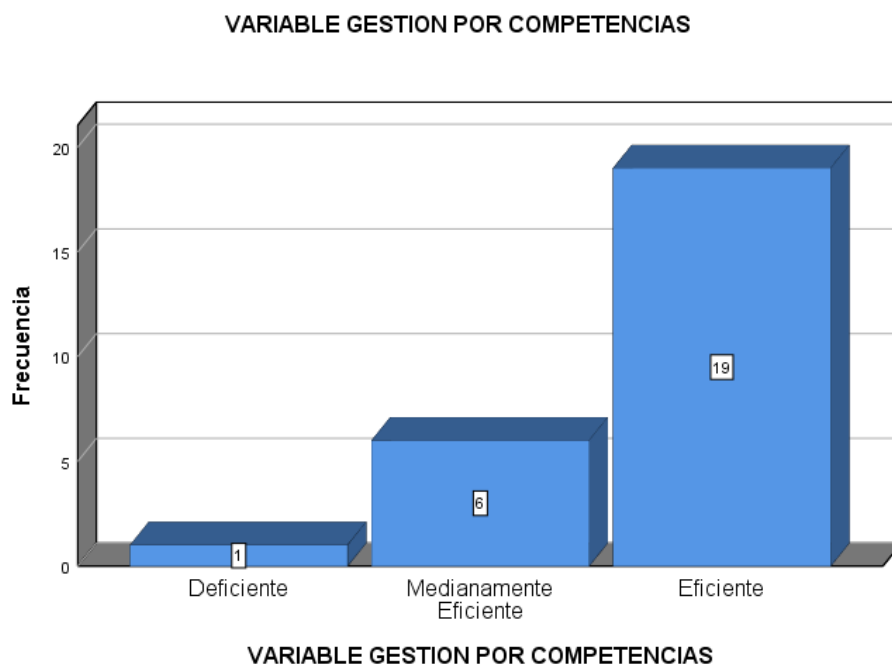
Tabla 9

La variable Gestión por Competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	3,8	3,8	3,8
	Medianamente Eficiente	6	23,1	23,1	26,9
	Eficiente	19	73,1	73,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gráfico 7

La variable Gestión por Competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María.



Interpretación: De la tabla 7 y gráfico 6 se puede observar el puntaje total agrupado de las 2 dimensiones medidas, las cuales en conjunto evalúan la variable en estudio Gestión por Competencias. Se observa que, el 73.1% de colaboradores considera que la Gestión por Competencias es Eficiente, esto constituye 19 colaboradores del total de evaluados. Mientras que, el 23.1% considera que la Gestión por Competencias es Medianamente eficiente, lo cual representa 6 colaboradores. Por último, el 3.8% señala que la Gestión por competencias es Deficiente; es decir, sólo 1 colaborador del total de evaluados lo describe de esa manera.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

La presente investigación ha tenido como finalidad describir la Gestión por Competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital Sede Jesús María. Obtenido los resultados, producto de la presente investigación se desplegó la discusión, en relación a los objetivos planteados. Según lo expuesto, en líneas anteriores y en base a los resultados de la investigación se señala lo siguiente:

En relación al objetivo general, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de la presente investigación muestran que el 73.1% de colaboradores considera que la Gestión por Competencias es Eficiente, esto corresponde a 19 colaboradores del total de evaluados, quienes obtuvieron una calificación total mayor o igual a 107 en la sumatoria de puntaje de las 40 preguntas. Algo similar sucede en la investigación de Ubillus (2021) titulada Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en el Laboratorio de Análisis Clínico Precisa Diagnostica S.A.A. Chiclayo, en el cual se obtuvo un nivel Bueno en 56.7%, con lo cual se deduce esto que la Gestión por competencias en el Laboratorio Clínico Precisa Diagnostica es Eficiente.

Asimismo; continuando con el análisis de la variable Gestión por competencias el 23.1% de los colaboradores de Medical Dent Digital, considera que la Gestión por Competencias es Medianamente eficiente, lo cual representa 6 colaboradores quienes alcanzaron una calificación

entre 54 y 106 en la sumatoria de las dimensiones Competencias cardinales y específicas. Ello concuerda con el hallazgo de la investigación de Castañeda (2021) titulada

“Gestión por competencias y productividad en la empresa Laboratorios Portugal, Magdalena del Mar 2021”, en donde el 43,33% opinan que la capacidad de gestión por competencias es nivel regular; es decir, se infiera como si fuera Medianamente eficiente.

Por otro lado, en el sector de Construcción se encontró la Tesis de Llanos (2022) titulada Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de la empresa 2B & C Ingenieros S.A.C. Chiclayo 2018, en la cual ocurre algo completamente opuesto ya que en dicha investigación se concluyó que el 54% consideran que la gestión por competencias casi nunca se aplica dentro la en la empresa. Mientras que, en Medical Dent Digital el 73.1% de colaboradores considera que la Gestión por Competencias es Eficiente, adicionalmente sólo el 3.8% señala que la Gestión por competencias es Deficiente; es decir, sólo 1 colaborador del total de evaluados en Medical Dent Digital lo consideran así.

En relación al primer objetivo específico, los resultados obtenidos concluyeron que el 69.2% de colaboradores presenta un nivel Bueno de sus Competencias Cardinales lo cual constituye 18 individuos, quienes han alcanzado una calificación mayor o igual a 55 en el puntaje de la sumatoria de todos los indicadores que conforman las Competencias Cardinales. Una situación similar se evidencia en la tesis de Meza (2021) titulada “Gestión por competencias y la relación con el desempeño laboral en el personal de salud del Centro de Salud de Puerto Bermúdez-Pasco, 2021”, en donde se obtuvo que un 46% señalo como “Mucho” la frecuencia en que se evidencia la práctica de Competencias Cardinales. Asimismo; continuando con el análisis de la dimensión Competencias Cardinales, como se mencionó el 69.2% de colaboradores presenta un

nivel Bueno de sus Competencias Cardinales. Una situación diferente sucede en la tesis de Castañeda (2021) titulada “Gestión por competencias y Productividad en la empresa Laboratorios Portugal, Magdalena del Mar 2021” en donde la autora concluyó que sólo el 16.67% de los encuestados calificaron con un nivel Bueno a las Competencias cardinales en la empresa, esto significa que “no se han desarrollado completamente las competencias cardinales básicas” como indicó Castañeda (p. 72).

En relación al segundo objetivo específico, los resultados obtenidos concluyeron que el 73.1% de colaboradores presenta un nivel Bueno de sus Competencias Específicas, esto significa que 19 colaboradores obtuvieron una calificación mayor o igual a 55 en la sumatoria de los 5 indicadores que conforman la dimensión Competencias Específicas. Mientras que en la tesis de Castañeda (2021) titulada “Gestión por competencias y productividad en la empresa Laboratorios Portugal, Magdalena del Mar 2021” sucede algo diferente ya que la autora concluyó que el 50% de encuestados presentan un nivel Regular de las Competencias Específicas, llegando así a la deducción de que no están desarrollando adecuadamente sus habilidades específicas dentro de su área de trabajo.

Por último, en la tesis de Meza (2021) se encontraron hallazgos más similares a la presente investigación, ya que dicho autor llegó a la conclusión de que el 51.2% de la muestra evaluada indicó como “Mucho” la frecuencia en que desarrolla las Competencias específicas en sus actividades laborales.

4.2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación se evidenció algunas limitaciones, las cuales se mencionan, a continuación:

- Existió limitación de tiempo ya que, la presente investigación se desarrolló en un periodo de 2 meses, tiempo relativamente corto para lograr profundizar en la investigación a detalle; puesto que durante dicho periodo la autora tuvo que dividir su tiempo y actividades entre su horario laboral, horario de estudios, cursos complementarios, y la elaboración de este Trabajo de investigación. Sin embargo, a pesar de esta limitación presentada se alcanzó organizar eficientemente el tiempo para poder realizar una investigación adecuada.

- La cantidad reducida de investigaciones antecesoras con la misma variable en estudio, Gestión por Competencias, en el sector Actividades odontológicas. Para ello, se optó por tomar las investigaciones con mayor similitud posible al sector de la empresa en estudio, Medical Dent Digital. Es así que, en el capítulo Antecedentes se puede observar investigaciones relacionadas a la misma variable; es decir, Gestión por Competencias, realizadas en el sector salud de manera general. De igual manera, esto ha sido una buena solución y se ajusta adecuadamente puesto que Medical Dent Digital si bien es una empresa que brinda principalmente servicios de Diagnóstico Dental; además de ello brinda servicio de Laboratorio clínico para lo cual si se logró encontrar algunas investigaciones en el ámbito nacional que se ajustaran a dicho servicio. De igual manera, respecto a los otros estudios considerados como antecedentes se consideró que también se acomoda a lo solicitado ya que, las empresas que brinda servicios relacionados al sector Salud presentan un funcionamiento, organización y administración muy similar, puesto que se maneja las mismas políticas de salud para la gestión de los servicios y la atención integral de los pacientes.

- La información limitada sobre el sector en estudio como tal, Actividades odontológicas. Se logró encontrar información relacionada, pero datos estadísticos exactos relacionados al sector.

4.3. Implicancias

Desde una perspectiva teórica-académica, la presente investigación ha generado impacto positivo frente a los estudios sobre la “Gestión por Competencias” realizados anteriormente, esto debido a que se realizó una revisión de la bibliografía pertinente, así como también una revisión sistemática en distintas bases de datos científicas lo cual ha permitido conocer la producción bibliográfica del tema en investigación. En consecuencia, se ha podido corroborar información asentada gracias al análisis de la información y resultados obtenidos.

Por otro lado, desde una perspectiva metodológica, para esta investigación se utilizó un instrumento validado anteriormente el cual fue adaptado, dicho instrumento fue herramienta importante para el desarrollo del mismo. Asimismo, se pudo confirmar la confiabilidad y consistencia para medir la Gestión por Competencias. Como se mencionó, se realizaron ajustes para adaptar el cuestionario a las necesidades y sector de la empresa Medical Dent Digital, lo cual podría como referencia para algún futuro estudio.

Por último, desde una perspectiva práctica, gracias a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se pudo conocer cómo es la Gestión por Competencias e identificar el nivel de Competencias cardinales y específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María. En consecuencia, se levantaron observaciones de los desaciertos encontrados en la investigación y se establecieron estrategias de mejora en función a los requerimientos de la empresa Medical Dent Digital y de sus colaboradores.

4.4. Conclusiones

En relación al objetivo general, para analizar la variable Gestión por Competencias, se tomó como máxima calificación 160. De donde se observa que el 73.1% de colaboradores considera que la Gestión por Competencias es Eficiente, esto significa que 19 colaboradores obtuvieron una calificación total mayor o igual a 107 en la sumatoria de las dimensiones Competencias Cardinales y Competencias Específica. Mientras que, el 23.1% de colaboradores indica que dicha variable es Medianamente Eficiente, lo cual quiere decir que 6 colaboradores obtuvieron una calificación entre 54 y 106 en el total de dichas dimensiones evaluadas. Por último, el 3.8% que representa sólo 1 colaborador considera que la Gestión por Competencias es Deficiente ya que fue el único colaborador evaluado que obtuvo una calificación menor o igual a 53 en el sumatorio total de las dimensiones Competencias Cardinales y competencias Específicas.

En relación al primer objetivo específico, se ha concluido que las Competencias Cardinales son fundamentales para alcanzar la integración de todos los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital, de manera que estén direccionados a los mismos objetivos, enfocados en la misión y visión de manera que se pueda complementar adecuadamente como compañeros de trabajo y se alcance optimización en los respectivos procesos de su área correspondiente y por consecuente obtener los resultados esperados por la Gerencia y la empresa en general. Los resultados indican que el 69.2% de colaboradores presenta un nivel Bueno de sus Competencias Cardinales, esto significa que 18 colaboradores obtuvieron una calificación mayor o igual a 55 en la sumatoria de los 5 indicadores que constituyen la dimensión Competencias Cardinales. Mientras, el 26.9% de colaboradores posee un nivel Regular de sus Competencias Cardinales; es decir, 7 colaboradores obtuvieron entre 28 y 54 puntos de calificación entre los 5 indicadores que conforman la dimensión mencionada anteriormente. Por último, el 3.8% de colaboradores presenta un nivel Malo de sus

Competencias Cardinales, esto corresponde a sólo 1 colaborador quien obtuvo una calificación menor o igual a 27 en la sumatoria de los 5 indicadores que conforman la dimensión Competencias Cardinales.

En relación al segundo objetivo específico, se ha concluido que las Competencias Específicas son esenciales para el desempeño exitoso de los colaboradores en su área de trabajo. En los resultados, se observa que el 73.1% de colaboradores presenta un nivel Bueno de sus Competencias Específicas, esto significa que 19 colaboradores obtuvieron una calificación mayor o igual a 55 en la sumatoria de los 5 indicadores que conforman la dimensión Competencias Específicas. Mientras que, el 23.1% de colaboradores posee un nivel Regular de sus Competencias Específicas, esto corresponde a los 6 colaboradores quienes obtuvieron entre 28 y 54 puntos de calificación entre los 5 indicadores evaluados. Por último, el 3.8% de colaboradores presenta un nivel Malo de sus Competencias Específicas; es decir, sólo 1 colaborador obtuvo una calificación menor o igual a 27 en la sumatoria de los 5 indicadores de la dimensión Competencias Específicas.

CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES

De manera general, se pudo observar que la empresa Medical Dent Digital cuenta con un Perfil para cada puesto de trabajo. Sin embargo, se recomienda actualizar y ajustarlo más a las necesidades actuales; ya que dichas descripciones de puestos evidenciaron información que se maneja anteriormente.

Por otro lado, también se recomienda implementar un Programa de Evaluación de Desempeño periódicamente, sería una buena decisión realizar mínimo una vez al año o cuando se evidencie algún inconveniente respecto al personal y su productividad. Con esta implementación se podrá identificar la manera en que está trabajando el personal en relación al perfil definido, si realmente cubren las necesidades y expectativas de lo esperado por parte de la empresa y de los clientes, en este caso pacientes. La finalidad de dicha evaluación será conocer el nivel de desempeño de cada colaborador y en base a eso tomar decisiones y ejecutar acciones de mejora, las cuales no necesariamente consista en cambiar de personal, sino ejecutar un seguimiento más meticuloso respecto a su desempeño. Asimismo, se aconseja realizar un “Feedback 360°” ello contribuirá al desarrollo de la valoración de la capacidad de cada colaborador y permitirá conocer las competencias que posee cada uno de ellos, de esta manera se podrá potencializar las competencias que ya tiene y desarrollar otras para que maximice su capacidad frente a diferentes situaciones que se puedan presentar eventualmente en su área.

A pesar de los buenos hallazgos encontrados en la investigación se considera que con dichas recomendaciones se podrá potencializar las competencias de los colaboradores en la empresa Medical Dent Digital.

REFERENCIAS

- Albini, A., Peres, A., Almeida, M. (2021). Aportes del Modelo Simplificado de Gestión por Competencias a una Secretaría Municipal de Salud. *Revista Latino-americana de Enfermagem* 29: e3429.
<https://www.scielo.br/j/rlae/a/D6VSYTCZ5Shhpwq88jCBLLJ/?format=pdf&lang=es>
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento humano basado en competencias*. [archivo PDF]
https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Alles, M. (2006). Selección por competencias (2a ed). Buenos aires. Ediciones Granica S.A.
Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/73382397/Gestion-Por-Competencias>
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. [archivo PDF]. <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Almandoz, S. (2020) *Gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión en Lima Cercado- 2018* [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25496/Almandoz%20Carrasco%20c%20Silvana%20Alexandra.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Argüelles, D. (2011). Un Modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71) 148-161. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20623157010>

Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El Enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos humanos* (Memoria para optar al título de Psicólogo). Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Bello, E. (2022) *Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productividad*. IEBS Digital School. <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/>

Cárdenas, M. (2013). La globalización y el impacto de la integración económica en el derecho administrativo colombiano. *Revista IUS*, Vol. 8 (33), 77-97. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472014000100005

Castañeda, M. (2021). *Gestión por competencias y productividad en la empresa Laboratorios Portugal, Magdalena del Mar- 2021* [Tesis de Licenciatura en Administración de empresas, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1709/Casta%20b1eda%20Pinedo%20Martha%20Graciela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coll, F. (06 de octubre de 2020). *Baremo*. Economipedia. Recuperado el 18 de octubre de 2022: <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html#:~:text=Un%20baremo%2C%20es%20una%20tabla,puede%20abordar%20desde%20dos%20perspectivas.>

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión* (33), 140-161. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* [Archivo PDF].

<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Deloitte Consulting (2018). *Gestión de RR.HH. en América Latina*. [Archivo PDF].

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Gesti%C3%B3n%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

Durán, C., Avilán, A. y Morales, J. (2011). *Gestión por competencias: Diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero*. [Archivo PDF].

<http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v2n1/2027-5692-sdn-2-01-115.pdf>

ESAN Graduate School of Business (15 de julio 2016) ¿Qué son competencias?

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-son-competencias>

ESAN (19 de Septiembre 2016). La capacitación y el desarrollo de competencias. *Revista*

Conexión ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>

García, Y., Reyes, L., Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, XV (2),1-

9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>

Guevara, G., Verdesoto, A., Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista*

Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 4(3), 163-173.
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>

HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.

Hernández, R. (2006). *Enfoque cualitativo y cuantitativo, según Hernández Sampieri*. McGraw-Hill. Cuarta edición. <https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ª Edición*. Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista- Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

León, M. (2018). *Gestión por competencias y productividad laboral en la empresa Thicegen S.R.L. en San Juan de Marcona- Ica 2018* [Tesis de Licenciatura en Administración de empresas, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/862/Leon%20Taipe%2c%20Marco%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, A. (2016). *La gestión por competencias en profesionales de la salud en la provincia de Cádiz* [Tesis doctoral, Universidad de Cádiz]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=50828>

López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20 (1), 311-322. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>

López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es)

- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Creative Commons. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccaa_a2016_cap2-3.pdf
- Llanos, L. (2022). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la empresa 2B & C Ingenieros S.A.C. Chiclayo, 2018* [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Señor de Sipan]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9418>
- Manrique, A. (2016) *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar* [Archivo PDF]. [file:///C:/Users/2020/Downloads/8808-Texto%20del%20art%C3%ADculo-36666-2-10-20160818%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/2020/Downloads/8808-Texto%20del%20art%C3%ADculo-36666-2-10-20160818%20(4).pdf)
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas* [Tesis de Maestría en Administración, Instituto Politécnico Nacional]. <https://xdoc.mx/documents/gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-una-empresa-de-5ea35377558c1>
- Mejía, A. y Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4 (1), 43-81. <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=105316847004>
- Mejía, A., Bravo, M., y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 2-11. <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=360433593002>
- Méndez, C. (2017). *Gestión de Recursos Humanos por competencias en la Cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción R.L ubicada en La Cabecera departamental de Huehuetenango* [Archivo PDF]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Mendez-Cessia.pdf>

- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. [Archivo PDF].
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Meza, E. (2021). *Gestión por competencias y la relación con el desempeño laboral en el personal de salud del Centro de Salud de Puerto Bermúdez – Pasco, 2021*. [Tesis de Licenciatura en Administración con Mención en Gestión empresarial, Universidad Peruana Unión].
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5273/Edmar_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales, (2000). Globalización: Conceptos, características y contradicciones. *Revista Educación* 24(1), 7-12. Recuperado de:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1045/1110>
- Oviedo, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4), 572-580.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>
- Palella, S., Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado de:
<https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologic3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>
- Pares, J. y Castro, Y. (2020). *Repercusiones de la pandemia COVID- 19 en los ingresos y egresos económicos del odontólogo general*. [Archivo PDF].
<file:///C:/Users/2020/Downloads/65789.pdf>
- Ruthes, R. y Cunha I. (2008). Entendiendo las competencias para su aplicación en la enfermería. *Rev. Bras Enferm*, 61 (1), 109- 102.

<https://www.scielo.br/j/reben/a/6T7PDPHS6QSKGswBb8TWjFm/?format=pdf&lang=pt>

Salkind, N. (1998). Métodos de Investigación. [Archivo PDF].

[file:///C:/Users/Michelle/Downloads/M%C3%A9todos-de-investigacion%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Michelle/Downloads/M%C3%A9todos-de-investigacion%20(1).pdf)

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12),

115-133. <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=21301208>

Ubillus, Y. (2021). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en el*

Laboratorio de análisis clínico Precisa Diagnostica S.A.C. Chiclayo 2018 [Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Señor de Sipán].

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8585/Ubillus%20Mondrag%c3%b3n%20Yessenia%20Paola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valecillos, C. (2013). Intervenciones para la formación del talento humano por competencias

dentro del enfoque Organizaciones Inteligentes. *Negotium*, 9 (26), 143-

167. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464007>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

[publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

[gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

Villalobos, A., Quiroz, D. y León, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un

enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (1), 62-76.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79920065006>

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de Operacionalización de la variable

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	RANGO
Gestión por competencias	Es la gestión que fomenta el crecimiento del talento humano, ya que contribuye a la potencialidad de las competencias de los colaboradores en función a su puesto de trabajo. Garantiza el desarrollo eficiente de las funciones de las áreas de trabajo (Vallejo, 2015).	La variable en estudio está estructurada por 2 dimensiones y 10 indicadores, los cuales serán evaluados mediante la aplicación de un cuestionario como instrumento de estudio.	Competencias cardinales	Compromiso Ética Orientación a los resultados Integridad Iniciativa	Siempre Frecuentemente
			Competencias específicas	Comunicación para compartir conocimientos Trabajo en equipo centrado en objetivos Tolerancia a la presión Innovación Adaptabilidad al cambio	La mitad del tiempo Ocasionalmente Nunca

Elaboración: Propia.

Anexo 2. Base de datos recolectados Dimensión Competencias Cardinales

N°	DIMENSION 1: COMPETENCIAS CARDINALES																					RESULTADOS D1	
	AREA DE TRABAJO	GÉNERO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19		P20
1	2	1	4	3	4	3	1	1	2	4	2	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	61
2	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	62
3	1	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	59
4	1	1	3	2	4	2	4	3	1	1	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	63
5	1	2	3	2	1	0	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	3	4	47
6	1	2	3	1	2	3	4	1	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66
7	2	1	3	3	1	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	58
8	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
9	1	1	0	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	45
10	2	2	3	3	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
11	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	73
12	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	27
13	1	1	3	3	4	4	3	2	2	1	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	61
14	2	1	3	4	4	3	2	1	3	4	3	2	4	3	3	0	2	1	4	3	2	3	54
15	1	1	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	65
16	1	2	1	2	3	1	3	2	3	1	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	54
17	1	1	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	64
18	1	2	1	0	1	1	4	2	1	0	1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	37
19	2	1	1	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	4	3	4	50
20	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	30
21	2	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	64
22	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	59
23	2	1	2	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	69
24	2	1	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	71
25	1	2	1	3	2	1	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	63
26	2	1	2	4	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72

Elaboración: Propia, hoja de cálculo Excel.

Anexo 3. Base de datos recolectados Dimensión Competencias Específicas.

N°	DIMENSION 2: COMPETENCIAS ESPECIFICAS																				RESULTADOS D2
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P8	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	2	2	4	4	4		4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	58
2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	63
3	3	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	55
4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	1	3	4	4	3	3	3	4	2	67
5	3	2	2	3	3	0	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	2	46
6	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	72
7	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	66
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
9	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	49
10	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	70
11	3	4	4	3	3	1	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
12	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	22
13	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	61
14	2	2	3	3	4	2	1	0	3	4	1	3	2	3	3	1	4	3	4	2	50
15	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	66
16	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	62
17	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
18	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	1	1	44
19	3	3	3	3	4	3	1	3	2	2	2	2	3	1	2	3	4	4	4	4	56
20	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	30
21	4	3	4	3	3	4	1	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	67
22	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	63
23	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	71
24	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	70
25	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	69
26	4	4	3	4	4	3	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	71

Elaboración: Propia, hoja de cálculo Excel.

Anexo 4. Base de datos recolectados Variable Gestión por Competencias

RESULTADOS D1	RESULTADOS D2	RESULTADOS VARIABLE GXC
61	58	119
62	63	125
59	55	114
63	67	130
47	46	93
66	72	138
58	66	124
58	60	118
45	49	94
69	70	139
73	59	132
27	22	49
61	61	122
54	50	104
65	66	131
54	62	116
64	58	122
37	44	81
50	56	106
30	30	60
64	67	131
59	63	122
69	71	140
71	70	141
63	69	132
72	71	143

Elaboración: Propia, hoja de cálculo Excel

Anexo 5. Cuestionario

**Cuestionario para evaluar la Gestión por competencias en los colaboradores de la
empresa Medical Dent Digital sede Jesús María**

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar el nivel de competencias cardinales y específicas de cada uno de los encuestados. Se pide por favor responda las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

TIPO DE COMPETENCIA	PREGUNTAS	4 (siempre)	3 (frecuente)	2 (1 a mitad del tiempo)	1 (ocasional)	0 (nunca)
COMPETENCIAS CARDINALES						
COMPROMISO	¿Se siente parte de la organización?					
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?					
	¿Suele participar en las diversas actividades realizadas por la empresa?					
	¿Se involucra en reuniones, comités y demás?					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o anuales?					
	¿Comparte los criterios de los					

	objetivos que le establecen?					
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?					
	¿Genera más de una solución al problema, en vez de identificar una solución obvia?					
TRABAJO EN EQUIPO	¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?					
	¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados?					
	¿Toma en cuenta las sugerencias de su equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar la meta planeada?					
	¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?					
INICIATIVA	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?					

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?					
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?					
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	¿Tiene claro las necesidades de los clientes?					
	¿Demuestra un cultura de servicio para ejecutar las funciones en su área de trabajo?					
	¿Los objetivos de su área de trabajo están alineados a las necesidades actuales del cliente?					
	¿Atiende las solicitudes referentes al cliente con empatía?					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
COMUNICACIÓN	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido					

	comprendido correctamente?					
	¿Envía de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?					
	¿Mantiene comunicación con sus compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?					
	¿Es específico (a) cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?					
ADAPTABILIDAD	¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?					
	¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente aunque esto requiera aprender el nuevo?					
	¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?					
	Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?					
INNOVACIÓN	¿Está siempre alerta a las tendencias					

	tecnológicas y del negocio?					
	¿Cree que en los cambios siempre hay oportunidades?					
	¿Busca desafíos y nuevos retos constantemente?					
	¿Propone ideas originales para mejorar servicios y/o procesos de la empresa?					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?					
	¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día, aunque esto le tome un poco más de tiempo?					
	¿Acepta las críticas y/o peticiones de sus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted?					
	¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?					
CALIDAD DEL TRABAJO	¿Comprende los temas relacionados con su área de trabajo, aún en los aspectos más complejos?					
	¿Gestiona eficiente su tiempo para realizar las funciones					

	o pendientes en su área de trabajo?					
	¿Logra los resultados esperados por su jefe inmediato de manera eficiente?					
	¿Es referente en su área de trabajo y/o en la empresa?					

Anexo 6. Validaciones de la Tesis de Almandoz (2020)

Validación Lic. Angela Maza Chumpitaz.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN CERCADO DE LIMA - 2018

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO:

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallos en la escala. Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Maza Chumpitaz Angela
Sexo	Femenino
Grado académico	Bachiller / Licenciada en Administración
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	13 años
Área de experiencia profesional	8 años / Gestión de RRHH Organizacional Probios
Tiempo de experiencia profesional en el área	8 años

II. Breve explicación del constructo

La gestión por competencias puede conceptualizarse como:

Un proceso que nos permite identificar las habilidades del personal en el puesto de trabajo en el que desarrolla sus funciones, a través de un perfil cuantificable y medible objetivo.

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018.

III. Criterios de Calificación

a. Consistencia

Existe una organización lógica en los contenidos con relación a la teoría. Se determinará con una calificación que varía de 0 a 4:

El ítem "Nada consistente" (puntaje 0), "poco consistente (puntaje 1) "medianamente consistente" (puntaje 2), "consistente" (puntaje 3), "completamente consistente" (puntaje 4).

Nada consistente	Poco consistente	Medianamente consistente	Consistente	Completamente consistente
0	1	2	X	4

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4.

El ítem "Nada coherente" (puntaje 0), "poco coherente" (puntaje 1) "medianamente coherente" (puntaje 2), "coherente" (puntaje 3), "completamente coherente" (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Medianamente coherente	Coherente	Completamente coherente
0	1	2	X	4

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada claro" (puntaje 0), "poco claro" (puntaje 1) "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "completamente claro" (puntaje 4).

Nada claro	Poco claro	Medianamente claro	Claro	Completamente claro
0	1	2	3	X

Las alternativas de respuesta van de 0 al 4 y tienen las siguientes expresiones

Muy desacuerdo	en Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo
0	1	2	3	4

ITEMS		CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES																	
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Compromiso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se siente parte de la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Pienso que su trabajo es importante y será positivo para la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Orientación a los resultados	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Cumple los criterios de los objetivos que le establecen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Genera más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Integridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele ser honesto cuando omite un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce sus errores?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "ella se equivocó"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Iniciativa	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la solicitan?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	ITEMS	CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS																
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Comunicación para compartir conocimiento	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Soy específica cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de escapar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		3 Tolerancia a la presión	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día aunque esto le tome un poco más de tiempo?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		4 Innovación	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros, es lo que le caracteriza?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Cree que en los cambios siempre hay oportunidades?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?	0

¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5 Adoptabilidad al cambio	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente aunque esto requiera aprender el nuevo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Estaría de acuerdo si le comunican que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

Finalmente, el experto concluye que:

Levanté las observaciones y mejoré la redacción de las preguntas.

Michelle Napanga López
 Profesora de la Facultad de Negocios
 Lima Centro
 UNIVERSIDAD PERUANA DEL NOROCCIDENTE S.A.
 05.10.18

Validación Docente Octavio Espinoza Chávez (validación anterior)

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN CERCAJO DE LIMA - 2018

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO:

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala. Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Espinoza Chiray Octavio
Sexo	Masculino
Grado académico	Bachiller
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	10 años
Área de experiencia profesional	Control operativo - Atención al cliente
Tiempo de experiencia profesional en el área	10 años

II. Breve explicación del constructo:

La gestión por competencias puede conceptualizarse como:

Un proceso que nos permite identificar las habilidades del personal en el puesto de trabajo en el que desarrolla sus funciones, a través de un perfil cuantificable y medible objetivo.

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018.

III. Criterios de Calificación

a. Consistencia

Existe una organización lógica en los contenidos con relación a la teoría. Se determinará con una calificación que varía de 0 a 4:

El ítem “Nada consistente” (puntaje 0), “poco consistente” (puntaje 1) “medianamente consistente” (puntaje 2), “consistente” (puntaje 3), “completamente consistente” (puntaje 4).

Nada consistente	Poco consistente	Medianamente consistente	Consistente	Completamente consistente
0	1	2	3	4

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4:

El ítem “Nada coherente” (puntaje 0), “poco coherente” (puntaje 1) “medianamente coherente” (puntaje 2), “coherente” (puntaje 3), “completamente coherente” (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Medianamente coherente	Coherente	Completamente coherente
0	1	2	3	4

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de “Nada claro” (puntaje 0), “poco claro” (puntaje 1) “medianamente claro” (puntaje 2), “claro” (puntaje 3), “completamente claro” (puntaje 4).

Nada claro	Poco claro	Medianamente claro	Claro	Completamente claro
0	1	2	3	4

Las alternativas de respuesta van de 0 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

Muy desacuerdo	en Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo
0	1	2	3	4

ITEMS		CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES																	
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Compromiso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se siente parte de la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Pienso que su trabajo es importante y será positivo para la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Orientación a los resultados	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Integridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce sus errores?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "él/ella se equivocó"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Iniciativa	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	ITEMS	CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Comunicación para compartir conocimiento	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Soy específico/a cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta planeada?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Tolerancia a la presión	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que es bueno para liderar situaciones en las que el estrés es constante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día aunque esto le tome un poco más de tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando te solicitan dar un poco más de usted mismo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Innovación	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros, es lo que le caracteriza?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Cree que en los cambios siempre hay oportunidades?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Busca desafíos y nuevos retos constantemente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Adaptabilidad al cambio	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente aunque esto requiera aprender el nuevo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de áreas para continuar complementando sus conocimientos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

Finalmente, el experto concluye que:



Firma y sello del experto

Validación Lic. Julio Andia Barrueto (validación anterior)

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE
UNA EMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN CERCAO DE LIMA - 2018**

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO:

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallos en la escala. Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Andia Barrueto, Julio
Sexo	Masculino
Grado académico	Titulada - Colegiado
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	10 años
Área de experiencia profesional	Recursos Humanos y Docencia
Tiempo de experiencia profesional en el área	Recursos humanos : 10 años Docencia : 5 años

II. Breve explicación del constructo

La gestión por competencias puede conceptualizarse como:

Un proceso que nos permite identificar las habilidades del personal en el puesto de trabajo en el que desarrolla sus funciones, a través de un perfil cuantificable y medible objetivo.

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018.

III. Criterios de Calificación

a. Consistencia

Existe una organización lógica en los contenidos con relación a la teoría. Se determinará con una calificación que varía de 0 a 4;

El ítem "Nada consistente" (puntaje 0), "poco consistente (puntaje 1) "medianamente consistente" (puntaje 2), "consistente" (puntaje 3), "completamente consistente" (puntaje 4).

Nada consistente	Poco consistente	Medianamente consistente	Consistente	Completamente consistente
0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4.

El ítem "Nada coherente" (puntaje 0), "poco coherente" (puntaje 1) "medianamente coherente" (puntaje 2), "coherente" (puntaje 3), "completamente coherente" (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Medianamente coherente	Coherente	Completamente coherente
0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada claro" (puntaje 0), "poco claro" (puntaje 1) "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "completamente claro" (puntaje 4).

Nada claro	Poco claro	Medianamente claro	Claro	Completamente claro
0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>

Las alternativas de respuesta van de 0 al 4 y tienen las siguientes expresiones

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo
0	1	2	3	4

ITEMS		CONSISTENCIA				COHERENCIA				CLARIDAD				SUGERENCIAS			
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
COMPETENCIAS CARDINALES																	
1	Compromiso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se siente parte de la organización?					X					X					X	
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?					X					X					X	
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?				X					X						X	
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?				X					X						X	
	¿Piensa que su trabajo es importante y será positivo para la organización?				X					X						X	
2	Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?																
	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?			X					X					X			
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?				X					X					X		
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad. ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?			X						X						X	

	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Orientación a los resultados	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Integridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce sus errores?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "ál/ella se equivocó"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Iniciativa	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X			
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X			
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X			
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X	0	1	2	3	4	X			
	ITEMS	CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS					
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																					
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Comunicación para compartir conocimiento	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	0	1	2	3	4						X										X
	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	0	1	2	3	4						X										X
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	0	1	2	3	4						X										X
	¿Soy específica cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	0	1	2	3	4						X										X
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	0	1	2	3	4						X										X
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	0	1	2	3	4						X										X

¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta planeada?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3 Tolerancia a la presión	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día aunque esto le tome un poco más de tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4 Innovación	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros" es lo que lo caracteriza?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Cree que en los cambios siempre hay oportunidades?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

Finalmente, el experto concluye que:

El cuestionario es válido

[Firma]
 ANA B.
 Psicóloga

Anexo 7. Revalidación del instrumento con ajustes

Validación de Mg. Juliana Álvarez Rodríguez.

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO

Gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima 2022

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, mi nombre es MICHELLE ALESSANDRA NAPANGA LOPEZ estudiante de la UPN y el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la revalidación de un instrumento destinado a identificar el nivel de las competencias cardinales y específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María 2022. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala. Antes es necesario algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Alvarez Rodríguez Juliana Cristina
Grado académico	Lic en Administración de Empresas, Mg en Gerencia de Proyectos empresariales
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	Doce años
Área de experiencia profesional	Administración
Tiempo de experiencia profesional en el área	Doce años

II. Breve explicación del constructo

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el nivel de competencias cardinales y específicas en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima 2022.

VI. Criterios de Calificación

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con una "X" dentro del recuadro, según la calificación que asigne a cada indicador:

1. Deficiente (Menos del 30% del total de ítems cumple con el indicador)
2. Regular (Entre el 31% y 70% del total de ítems cumple con el indicador)
3. Buena (Más del 70% del total de ítems cumple con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Superencias
Criterio	Indicador	D	R	B	
Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
Congruencia	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que miden.			X	
Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para medir las variables.			X	
Objetividad	Los ítems miden comportamientos y acciones observables.			X	
Consistencia	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de las variables.			X	
Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo con dimensiones e indicadores.			X	
Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar			X	
Formato	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, nitidez)			X	
Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas y opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL				30	
Realizar el conteo de acuerdo con puntuaciones asignadas a cada indicador					

Coefficiente de validez:

$$\frac{A+B+C}{30} = \frac{30}{30}$$

Calificación Global

1

Lima, 11 de octubre del 2022

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	Validez nula
0,50 – 0,59	Validez muy baja
0,60 – 0,69	Validez baja
0,70 – 0,79	Validez Aceptable
0,80 – 0,89	Validez buena
0,90 – 1,00	Validez muy buena

Firma

Juliana Alvarez Rodriguez
 Asesora Administrativa
 DNI: 20304074

Anexo 8. Información Medical Dent Digital

Medical Dent Digital S.A.C. especializada en Actividades de médicos y odontólogos. Fue creada y fundada el 26 de julio del 2013. Registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una Sociedad Anónima Cerrada. A continuación, se detalla información sobre la empresa la cual se obtuve a través de la Página Web de la misma:

R.U.C.: 20553850330

Dirección: Av. Arenales N° 630, Jesús María, Lima.

Misión

“Brindar un servicio de salud odontológica integral, eficiente y oportuna contribuyendo en mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes en el Perú”

Visión

“A través de nuestra pasión por la vocación de servicio, equipos de última tecnología y profesionales capacitados, queremos brindar servicios de salud integral de calidad a todos los peruanos”

Valores

- Respetamos
- Orientados a una Cultura de Servicio
- Búsqueda Constante de la Excelencia
- Trabajamos en Equipo
- Estamos Comprometidos

Anexo 9. Servicios brindados por Medical Dent Digital

Diagnóstico	¿En qué consiste?	¿Para qué se utiliza?	Tipos
Tomografía Dental 3D	Se utiliza en diferentes especialidades de la odontología aportando información en los 3 planos del espacio que no se observa en las imágenes bidimensionales.	Se utiliza en diferentes especialidades de la odontología aportando información en los 3 planos del espacio que no se observa en las imágenes bidimensionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Endodoncia - Implante - Localización - ATM - Macizo Facial - Ortodoncia
Radiografía Extraoral	Es una técnica de adquisición de imágenes bidimensionales que se obtienen por fuera de la boca del paciente.	Se utiliza para complementar la información diagnóstica obtenida por la serie de radiografías intraorales.	<ul style="list-style-type: none"> - Panorámica - Cefalométrica - Radiografía carpal - ATM - Posterior anterior (frontal)
Radiografía Intraoral	Es una técnica de imágenes bidimensionales que se obtienen por dentro de la boca del paciente.	Se utiliza para identificar casos de caries interproximales o diagnosticar problemas en las raíces de los dientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Periapical - Bitewing - Oclusal - Estudio de localización - Periapical seriada
Análisis Cefalométrico Digital	Es un procedimiento diagnóstico que permite determinar las anomalías morfológicas como resultado de la medición del cráneo,	Se utiliza para: <ul style="list-style-type: none"> - La angulación de dientes anteriores. - La relación de posición de dientes maxilares con los mandibulares y con respecto a la base del cráneo - Patrones esqueletales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricketts, Schwarz, Steiner, McNamara, Tweed, Downs, Björk Jarabak, USP, Roth, Tejidos Blandos, entre otros.

	estableciendo puntos anatómicos significativos, comparando distancias y relaciones de estructuras óseas, dentarias y tejidos.	- La relación entre huesos y tejidos blandos.	
Fotografía clínica	Es un procedimiento de ayuda diagnóstica que permite analizar la anatomía oral.	Para documentar un registro fotográfico del paciente.	<ul style="list-style-type: none"> - Fotografía extraoral - Fotografía intraoral
Paquetes ortodóncicos	Es un conjunto de exámenes solicitados por el odontólogo.	Para conocer más a detalle el caso y condiciones del paciente.	<ul style="list-style-type: none"> - Paquete ortodóncico A - Paquete ortodóncico B - Paquete Pediátrico

Fuente: Página web de Medical Dent Digital.

Anexo 10. Procedimiento área Laboratorio Dental Digital (Laboratorio CAD CAM)



Fuente: Página Web de Medical Dent Digital.

Anexo 11. Acta de Autorización de la empresa Medical Dent Digital

 Centro de Atención Integral Odontológica	 Av. Arevalo 630 Jesús María  (01) 640 2900 • 953 685 063
---	---

“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

ACTA DE AUTORIZACIÓN

Lima, 16 de septiembre del 2022.

Sra. Michelle Alessandra Naponga López.

Presente.

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi autorización y consentimiento para que pueda realizar la aplicación del cuestionario a los colaboradores pertenecientes a la empresa “Medical Dent Digital”, sede Jesús María. El cual servirá para su Tesis de investigación titulada “Gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Medical Dent Digital sede Jesús María, Lima 2022” para optar su Título en la carrera de Administración en la Universidad Privada del Norte.

Atentamente,


Gerencia Corporativa

www.medicaldentdigital.pe

