



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

**Gestión por competencias y administración de equipos en el Gobierno Regional de
Lima, 2024**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

Autora

Juliana Jesus Vera Espinoza

Asesor

M(o). Manuel Vicente Bustamante Cerna

Huacho – Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Juliana Jesus Vera Espinoza	45105480	7 de marzo de 2025
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o). Manuel Vicente Bustamante Cerna	15727369	0000-0003-2848-9517
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Flor Victoria Pichilingue Nuñez	15587017	0000-0003-0258-783X
M(a). Ana María Peralta Minchola	71130086	0000-0003-0266-4962
M(a). Lucy Estela Salinas Flores	18069020	0000-0001-5297-8914

Vera Espinoza Juliana Jesus 2024-095229

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, 2024

 Quick Submit

 Quick Submit

 DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION_Tesis Posgrado 2024

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3122448281

Fecha de entrega

27 dic 2024, 2:57 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

27 dic 2024, 3:15 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

2024-095229__SOLICITUD-S_N__1_removed.pdf

Tamaño de archivo

1.2 MB

84 Páginas

22,273 Palabras

97,341 Caracteres

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Exclusiones

▸ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

19%  Fuentes de Internet

5%  Publicaciones

10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y ADMINISTRACIÓN DE
EQUIPOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, 2024**

JULIANA JESÚS VERA ESPINOZA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: M(o). MANUEL VICENTE BUSTAMANTE CERNA

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2024**

DEDICATORIA

A mis padres y a mi querido hijo Pablo, quienes son mi motivo de esfuerzo y superación en mi día a día.

Juliana Jesús Vera Espinoza

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de vida y sabiduría, le agradezco por cada día que me brinda para disfrutarla con mis seres queridos y superarme por y para ellos; por guiarme en cada paso de este amplio proceso; y por darme la fortaleza y paciencia para superar los desafíos y la claridad para continuar adelante. Que este trabajo sea un reflejo de la gratitud y dedicación que inspiras en mi vida.

Juliana Jesús Vera Espinoza

ÍNDICE

DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE	VIII
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	XIV

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	4

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	6
2.2 Bases teóricas	7
2.3 Bases filosóficas	22
2.4 Definición de términos básicos	24
2.5 Hipótesis de investigación	25
2.5.1 Hipótesis general	25
2.5.2 Hipótesis específicas	25
2.6 Operacionalización de las variables	26

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	28
3.2 Población y muestra	28
3.2.1 Población	28

3.2.2	Muestra	29
3.3	Técnicas de recolección de datos	29
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	36
4.2	Contrastación de hipótesis	45
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	49
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	51
6.2	Recomendaciones	52
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS		
7.1	Fuentes documentales	53
7.2	Fuentes bibliográficas	53
7.3	Fuentes hemerográficas	54
7.4	Fuentes electrónicas	56
ANEXOS		57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Prueba de KMO y Bartlett	30
Tabla 2. Varianza total explicada	31
Tabla 3. Matriz de factor rotado	32
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad	32
Tabla 5. Prueba de KMO y Bartlett	33
Tabla 6. Varianza total explicada	34
Tabla 7. Matriz de factor rotado	35
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad	35
Tabla 9. Gestión por competencias.....	36
Tabla 10. Selección basada en competencias	37
Tabla 11. Desarrollo basado en competencias.....	38
Tabla 12. Desempeño basado en competencias.....	39
Tabla 13. Administración de equipos	40
Tabla 14. Dirección	41
Tabla 15. Alineamiento	42
Tabla 16. Compromiso	43
Tabla 17. Prueba de normalidad	44
Tabla 18. Gestión por competencias correlacionado con administración de equipos	45
Tabla 19. Selección basada en competencias correlacionada con administración de equipos.....	46
Tabla 20. Desarrollo basado en competencias correlacionado con administración de equipos.....	47
Tabla 21. Desempeño basado en competencias correlacionado con administración de equipos.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del iceberg.....	9
Figura 2. Elementos de las competencias.....	11
Figura 3. Clasificación de las competencias	12
Figura 4. Los tres pilares de la gestión por competencias	15
Figura 5. Características de los equipos efectivos.....	18
Figura 6. Tipos de equipos	19
Figura 7. Fases del desarrollo de un equipo	20
Figura 8. Niveles de DAC para administrar equipos.....	22
Figura 9. Gestión por competencias	36
Figura 10. Selección basada en competencias.....	37
Figura 11. Desarrollo basado en competencias	38
Figura 12. Desempeño basado en competencias	39
Figura 13. Administración de equipos	40
Figura 14. Dirección.....	41
Figura 15. Alineamiento.....	42
Figura 16. Compromiso.....	43

RESUMEN

Objetivo: Determinar si la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. **Metodología:** Proceso metodológico cuantitativo, no experimental transversal y correlacional. Se aplicaron dos instrumentos a una muestra de 229 trabajadores: 1) Escala de Gestión por Competencias y 2) Administración de Equipos, ambos validados mediante el análisis factorial exploratorio y con valores de confiabilidad de alfa de Cronbach de 0,783 y 0,763. **Resultados:** El 82,5 % consideró que la gestión por competencias es aceptable, el 10,9 % que es eficiente y el 6,6 %, deficiente; mientras tanto, el 85,6 % consideró que la administración de equipos es aceptable, el 9,6 % que es eficiente y el 4,8 %, deficiente. **Conclusión:** Se identificó una correlación positiva y moderada de $Rho = 0,697$, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$) e infirió que la gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. En otras palabras, se concluyó que acorde la selección, desarrollo y desempeño basado en competencias mejore, entonces, los objetivos, visión, prioridades, sincronización, complementariedad, coordinación, claridad, responsabilidad, bienestar y sentido de pertenencia de los equipos de trabajo, también, mejorarán.

Palabras clave: gestión por competencias, administración de equipos, selección basada en competencias, desarrollo basado en competencias, desempeño basado en competencias

ABSTRACT

Objective: To determine whether competency-based management is related to team management in the Regional Government of Lima, 2024. **Methodology:** Quantitative, non-experimental, cross-sectional and correlational methodological process. Two instruments were applied to a sample of 229 workers: 1) Competency Management Scale and 2) Team Administration, both validated by exploratory factor analysis and with Cronbach's alpha reliability values of 0.783 and 0.763. **Results:** 82.5% considered that competency management is acceptable, 10.9% that it is efficient and 6.6% that it is deficient; meanwhile, 85.6% considered that team management is acceptable, 9.6% that it is efficient and 4.8% that it is deficient. **Conclusion:** A positive and moderate correlation of $Rho = 0.697$ was identified, which was significant ($0.000 < 0.05$) and inferred that management by competencies is positively and significantly related to team management in the Regional Government of Lima, 2024. In other words, it was concluded that as competency-based selection, development and performance improves, then the objectives, vision, priorities, synchronization, complementarity, coordination, clarity, accountability, well-being and sense of belonging of the work teams will also improve.

Keywords: competency-based management, team management, competency-based selection, competency-based development, competency-based performance

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias comprende el estudio de tres procesos: selección, desarrollo y desempeño basado en competencias; mientras que, la administración de equipos, mediante el liderazgo genera tres resultados: dirección, alineamiento y compromiso. Ambas variables fueron estudiadas con la finalidad de determinar si la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Para abordar tal propósito, se aplicaron dos cuestionarios: Escala de Gestión por Competencias y Escala de Administración de Equipos. Los datos reunidos a partir de la aplicación de dichos instrumentos fueron sistematizados e interpretados mediante tablas y figuras. Asimismo, permitieron comprobar las hipótesis con ayuda de la estadística.

Finalmente, se expusieron conclusiones y recomendaciones conforme a las problemáticas identificadas en el organismo en estudio, para mejorar y eficientizar la gestión de competencias y la administración de equipos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Con el fin de responder a las complejas demandas sociales, económicas y políticas, las instituciones públicas necesitan contar con personal altamente capacitado y competente en diversas áreas. En este sentido, la gestión por competencias permite identificar las habilidades y conocimientos esenciales que los funcionarios deben poseer para cumplir con los objetivos estratégicos y las políticas públicas. Al mismo tiempo, la administración de equipos es fundamental para fomentar la colaboración y la coordinación entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos, promoviendo un enfoque intersectorial y multidisciplinario en la solución de problemas. Estas prácticas no solo mejoran el desempeño individual y colectivo, sino que también contribuyen a una cultura organizacional orientada a resultados, ética profesional y servicio al ciudadano, elementos clave para fortalecer la confianza pública y la legitimidad institucional.

A nivel internacional, la gestión por competencias se enfoca en desarrollar y estandarizar conocimientos, habilidades, motivaciones y rasgos de personalidad necesarios para que los funcionarios públicos puedan enfrentar desafíos globales y locales de manera efectiva. Por ejemplo, organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Unión Europea implementan marcos de competencias para sus trabajadores, que incluyen habilidades en áreas, como diplomacia, gestión de crisis, derechos humanos y cooperación internacional. Estos marcos de competencias son utilizados para guiar la selección, capacitación y evaluación del personal, asegurando que los funcionarios estén equipados para trabajar en contextos multiculturales y con diversos grupos de interés (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2024; Oficina Europea de Selección de Personal [EPSO], 2024).

En América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha apoyado a varios gobiernos de la región en la implementación de modelos de gestión por competencias para el desarrollo de habilidades en áreas clave como la gestión de proyectos, la planificación estratégica y la gobernanza ética (Velasco & Jaramillo, 2021).

Además, iniciativas como la Red de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe han promovido la creación de competencias en innovación y digitalización, esenciales para la transformación digital de los gobiernos en la región. Estas estrategias buscan no solo profesionalizar al personal público, sino también alinear las competencias de los trabajadores con los objetivos estratégicos de desarrollo sostenible y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos (Alsina et al., 2020; Gaitán et al., 2023).

En el Perú, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha desarrollado un marco de competencias que se aplica en procesos de selección, evaluación y capacitación del personal, con el objetivo de garantizar que los funcionarios públicos posean las competencias adecuadas para cumplir con los objetivos institucionales y responder a las necesidades del país (SERVIR, 2016). Asimismo, iniciativas de formación y desarrollo, como los programas de capacitación en competencias digitales y de liderazgo, se han vuelto esenciales en la agenda pública, especialmente en un contexto de creciente digitalización y modernización del Estado peruano (Gob.pe, 2024).

En el Gobierno Regional de Lima (GORELI), se observó falta de alineación entre las competencias de los trabajadores y las necesidades estratégicas de la institución, lo cual resulta en ineficiencia operativa y baja calidad en la prestación de servicios públicos. Adicionalmente, la existencia de equipos de trabajo disfuncionales, caracterizados por una comunicación deficiente, falta de liderazgo efectivo y una gestión inadecuada de los recursos humanos, conlleva a un clima organizacional negativo y a la disminución de la motivación y el compromiso de los trabajadores. Otro problema es la resistencia al cambio, en donde los colaboradores muestran reticencia a adoptar nuevas competencias o adaptarse a nuevas formas de trabajo, especialmente en contextos de modernización y digitalización. Estos problemas no solo afectan la eficacia y eficiencia de la entidad, sino que también repercuten en la satisfacción y confianza de los ciudadanos en el sector público. En virtud de ello, esta investigación propone estudiar el comportamiento y la relación entre la gestión de competencias y la administración de equipos en la entidad antes mencionada.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera la selección basada en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?
- ¿De qué manera el desarrollo basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?
- ¿De qué manera el desempeño basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer si la selección basada en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- Establecer si el desarrollo basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- Establecer si el desempeño basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

1.4 Justificación de la investigación

Conveniencia

Este escrito sirve para conocer si la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en la GORELI.

Valor Teórico

La investigación busca incrementar los conocimientos que ya se tienen sobre la gestión por competencias y la administración de equipos, a partir del comportamiento y la relación de las mismas, en el sector público.

Justificación Práctica

Se busca que los resultados de este estudio contribuyan a formular alternativas de solución acerca de las problemáticas que envuelven a la gestión por competencias y administración de equipos en la institución en indagación.

Justificación Social

Al adoptar un enfoque basado en competencias, se asegura que los trabajadores cuenten con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones de manera óptima. Esto no solo mejora la productividad y cohesión de los equipos, sino que también fortalece la capacidad de la institución para responder a las necesidades de los ciudadanos de forma efectiva, promoviendo la confianza pública y contribuyendo al desarrollo de una gestión pública más transparente y orientada al bienestar social.

Implicación investigativa

Este estudio busca ser un apoyo para otros investigadores que deseen también analizar las variables, ya sea en el sector público o privado.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal

El estudio perteneció al periodo 2024.

Delimitación Espacial

El lugar de la investigación fue el Gobierno Regional de Lima, situado en Av. Circunvalación S/N (Agua Dulce), distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

Delimitación Social

Los participantes de este estudio fueron 229 trabajadores, de los 563 pertenecientes a las diferentes unidades orgánicas de la GORELI.

1.6 Viabilidad del estudio

Indica si una investigación es práctica y realizable, considerando aspectos como los recursos disponibles, el tiempo, el acceso a la información necesaria, y la capacidad técnica del equipo investigador. Además, incluye la autorización del lugar y de los participantes para responder a los instrumentos aplicados (Hernández-Sampieri et al., 2014). Bajo esta perspectiva, se puede aseverar la viabilidad de este estudio al cumplir los parámetros antes mencionados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Astoni-Sena et al. (2022) analizaron la gestión por competencias dentro de la gestión de personal en los tribunales de justicia electoral brasileños. Esta investigación se caracterizó por ser cualitativa y desarrollar un método de estudio de caso múltiple integrado. Además, se empleó un análisis documental y se realizó entrevistas a seis tribunales. Se halló que, a pesar de los esfuerzos por aplicar la gestión por competencias en las entidades públicas, su comprensión y aprovechamiento todavía es lenta. Por consiguiente, los autores recomendaron ampliar la investigación y programas relacionados a este tipo de gestión en la administración pública.

Mebom & Amaehule (2022) examinaron el grado de relación entre la gestión por competencias y el clima organizacional en el sector bancario nigeriano. Para ello, realizaron un análisis documental de diversas investigaciones asociadas con estas variables en el sector bancario nigeriano. Se encontró que, en este sector, la gestión por competencias brinda una imagen clara y mejores resultados al clima organizacional, lo cual conlleva a un rendimiento eficaz y eficiente de la organización.

Pessoa & Odelius (2022) desarrollaron y presentaron evidencias de validez de una escala de competencias gerenciales para el sector público. La escala fue desarrollada a partir de la revisión de literatura, análisis de contenido, evaluación de jueces, preprueba y recolección de datos. Participaron 1376 servidores: 724 pertenecientes a diversos organismos brasileños y 652 del Tribunal Superior de Justicia de Brasil. Finalmente, el instrumento obtuvo una confiabilidad α promedio de 0,953. Bajo este hallazgo, el instrumento contribuye a realizar diagnósticos e investigar las competencias de los directivos públicos en los diferentes cargos o niveles jerárquicos.

Albini et al. (2021) presentaron los aportes del Modelo Simplificado de Gestión por Competencias en una secretaría municipal de salud del estado de Paraná, Brasil. Se presentó un estudio descriptivo, que contó con cuatro etapas: un análisis

documental, aplicación de un cuestionario, mapeo de brechas y propuesta educativa. Después de realizar el análisis documental se obtuvo 14 competencias importantes y se escogió un cuestionario con estas competencias, confirmando una correlación entre los ítems. El cuestionario fue administrado a 74 gerentes municipales de salud pública. Con los datos se efectuó una fórmula para clasificar y dar grado de prioridad a cada una de las 14 competencias generales. Gracias a la buena ejecución de las etapas se comprobó el aporte y relevancia del Modelo Simplificado de Gestión por Competencias.

Quezada-Rodríguez (2020) analizaron el desempeño laboral en el municipio de Girón, Colombia, a partir del trabajo en equipo y comunicación. Se elaboró una metodología no experimental y descriptiva; además, de un cuestionario que se gestionó a 78 trabajadores públicos que laboran en la institución en indagación. Según el 93,6 % de los encuestados, los equipos de trabajo deben mejorar. En este sentido, los equipos deben ser mejor administrados para que el compromiso y desempeño se incrementen y así se alcancen los objetivos de la entidad.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Chavez (2022) determinó la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura. Se elaboró un proceso no experimental, cuantitativo y correlacional, del que participaron 97 trabajadores administrativos. Los resultados fueron dados a partir de la administración de un cuestionario. Se halló una correlación positiva y alta, respaldada por un valor $Rho = 0,956$.

Paredes (2022) determinó la relación entre la gestión administrativa y el perfil por competencias gerenciales en los trabajadores de la municipalidad de Loreto, en el año 2021. Se desarrolló un proceso no experimental y correlacional, y se elaboró un cuestionario, el mismo que fue gestionado a 95 trabajadores. Con un resultado de $Rho = 0,789$, se corroboró una correspondencia positiva y relevante entre las variables.

Quispe (2022) determinó si existe relación entre la gestión de equipos y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Perene, en el año 2021. Se siguió un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. La investigación contó una población y muestra de 50 colaboradores, quienes

participaron durante la gestión del cuestionario. Se halló una asociación positiva y significativa de $Rho = 0,498$.

Borda (2021) determinó la relación que existe entre la gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Curahuasi, en el año 2021. Se efectuó una metodología cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó un cuestionario a 60 trabajadores administrativos, el mismo que permitió encontrar, a través del proceso de datos, un valor de $Rho = 0,715$. De esta manera, el autor confirmó una asociación relevante y positiva entre las variables indagadas.

Morales & Quiroz (2020) determinaron la relación del trabajo en equipo con el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Fiscalía Provincial Penal Corporativa Especializada en Violencia Contra la Mujer y los Integrantes del Grupo Familiar de Carabayllo, 2020. La investigación se caracterizó por ser cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional, y por contar con una población y muestra de 40 trabajadores de dicha institución. Asimismo, se diseñó un cuestionario. La data procesada permitió confirmar una asociación relevante y, además, positiva, con un valor de $Rho = 0,677$.

2.2 Bases teóricas

Gestión por Competencias

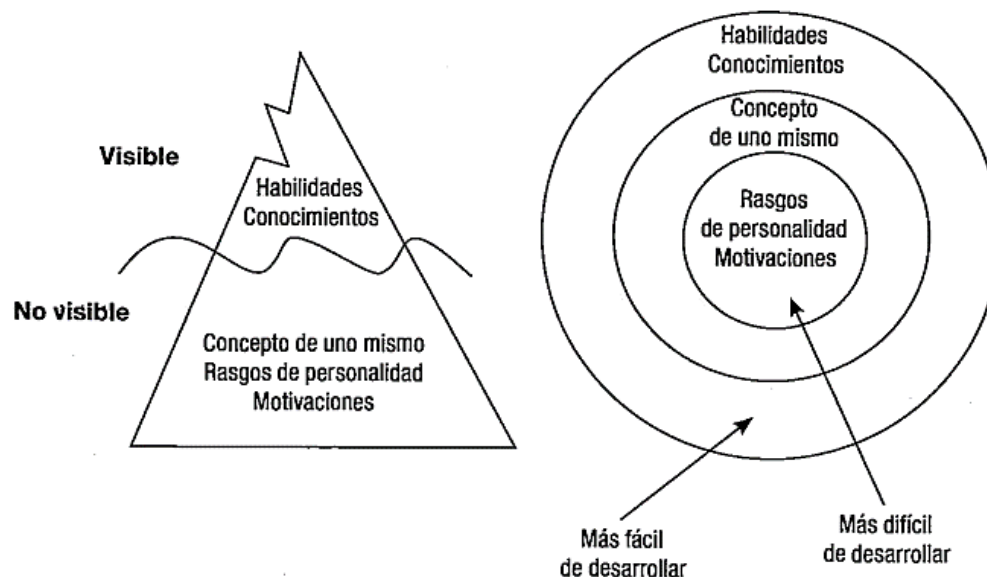
Evolución de la Gestión por Competencias. El enfoque de las competencias fue propuesto por David McClelland en 1961, a través de su teoría de las necesidades y la motivación, originado en el estudio de las conductas y que sintetizó en realización, poder y afiliación (Chiavenato, 2017; McClelland, 2014). Las aportaciones de este autor iniciaron la investigación de la gestión por competencias como un enfoque que facilita y contribuye a comprender qué impulsa a los individuos y cómo se pueden alinear sus motivaciones con las competencias requeridas para desempeñar eficazmente un rol específico dentro del contexto empresarial (Chávez, 2012).

Bajo esta perspectiva, McClelland cuestionó la validez de las tradicionales pruebas de coeficiente intelectual y otros métodos de evaluación en el ámbito laboral, y propuso un enfoque basado en competencias, es decir, en habilidades y comportamientos observables que diferencian a los trabajadores exitosos de los menos exitosos en un determinado rol. Su trabajo sentó las bases para un modelo que se centra

en identificar, desarrollar y evaluar las competencias específicas necesarias para el éxito en el trabajo (Ramírez-Díaz, 2020).

Con los cimientos formados acerca de este enfoque, en los años 90 se consolida como una práctica común en recursos humanos (RR.HH.), especialmente, dentro del planeamiento que realiza este departamento. Las competencias son complejas de entender; sin embargo, en el contexto profesional se le ha otorgado un uso ordinario, suprimiendo su verdadero significado y naturaleza. Por esta razón es que aún hay organizaciones que siguen priorizando las competencias de conocimientos y habilidades duras, debido a que son visibles y superficiales en los individuos, dejando de lado o no dándole mayor importancia a las competencias vinculadas a los rasgos de personalidad y motivaciones que suelen estar más escondidos, es decir, en un lugar más profundo de la mente humana (ver Figura 1) (Alles, 2015).

Con ello, no se quiere aseverar que las competencias de conocimientos y habilidades duras no sean importantes en la vida profesional. Lo que se quiere es que tanto estas competencias como las de motivaciones y rasgos de personalidad sean evaluadas y desarrolladas. Las primeras son muchas más fáciles de desarrollar y la forma de mejorarlas es a través de la capacitación y el entrenamiento; mientras que, las segundas se caracterizan por ser difíciles (pero, no imposibles) de evaluar y de desarrollar; lo más pertinente es seleccionar a trabajadores que ya cuenten con los rasgos de personalidad y motivaciones solicitadas para cada puesto laboral.

Figura 1*Modelo del iceberg*

Nota. Adaptado de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (p. 84), por M. Alles, 2015, Granica.

Competencias. Alles (2015) menciona que las competencias comprenden aquellas características de personalidad, transformadas en comportamientos, que suscitan un desempeño exitoso en un cargo laboral, como, por ejemplo, la atención al cliente, iniciativa, colaboración, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

En esta misma línea, Boyatzis (2002, como se citó en Armada, 2021) señala que las competencias engloban una serie de comportamientos que están vinculados, pero que a la par son diferentes. Asimismo, su aplicación para mejorar el desempeño laboral depende de una condición: intención. En este sentido, el líder organizacional debe tener la capacidad de comprender cuál es el momento correcto para que el colaborador, mediante el entrenamiento, desarrolle intencionalmente sus competencias, llevándolas a un nivel superior.

Según Junco (2005, como se citó en Durán et al., 2011), las competencias son atributos propios de un individuo que inciden de forma relevante y significativa en el rendimiento y éxito de sus actividades laborales en una organización y que serán mejoradas o reforzadas según las demandas del contexto laboral en el que se desempeña.

Gestión por Competencias. Alles (2015) enfatiza que la gestión por competencias comprende un modelo de gestión que busca seleccionar, evaluar y

desarrollar las competencias necesarias que deben tener los integrantes de una organización para conseguir los objetivos estratégicos de la misma.

De acuerdo con Medina, Delgado y Lavado (2012, como se citó en Fonseca et al., 2020), la gestión por competencias puntualiza lo que se espera de un colaborador en un puesto laboral. Además, identifica las diferencias entre los niveles actuales y esperados de las competencias, con el propósito de desarrollarlas y conducir las a un nivel superior que contribuya en la productividad y ventaja competitiva de la organización.

Para Echeverría (2002, como se citó en Salazar et al., 2018) busca identificar en el contexto profesional a aquel colaborador que sabe, puede y desea hacer bien sus funciones, las cuales son apoyadas por ciertos comportamientos comunes, como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros.

Elementos de las Competencias. Palomo (2022) señala que una competencia engloba seis elementos que se interrelacionan y complementan entre sí. Estos son (ver Figura 2):

Saber. Indica los conocimientos de hechos y procesos teórico-práctico vinculados con actividades profesionales. Este elemento permite dominar de forma experta escenarios propios que se presentan en una ocupación laboral en específica y enlazado a otros elementos contribuye a conseguir un desempeño alto o excelente. A pesar de que este elemento es necesario, por sí solo no alcanza a que el individuo obtenga un rendimiento mayúsculo.

Saber Hacer. Significa poner en práctica el saber a escenarios propios de la ocupación, con el propósito que el individuo desarrolle habilidades y/o destrezas requeridas en su trabajo y, además, pueda enfrentar autónomamente problemas, e inclusive pueda transferir su talento, creatividad y potencial a escenarios nuevos.

Saber Social. Desempeñar comportamientos adaptativos y de éxito en distintos escenarios sociales propios de una ocupación laboral, manifestando coherencia y complicidad con la cultura de la organización. Adicionalmente, significa colaborar con los integrantes de la organización de manera positiva y significativa, evidenciando pertenencia hacia el grupo y a la construcción sana de relaciones interpersonales.

Saber Ser. Implica poseer una imagen realista y positiva sobre sí mismo, a la vez que se exhibe firmeza y seguridad en cada actuación personal y profesional, lo cual engloba, sobre todo, aquellas situaciones complicadas, de estrés o tensión. Las

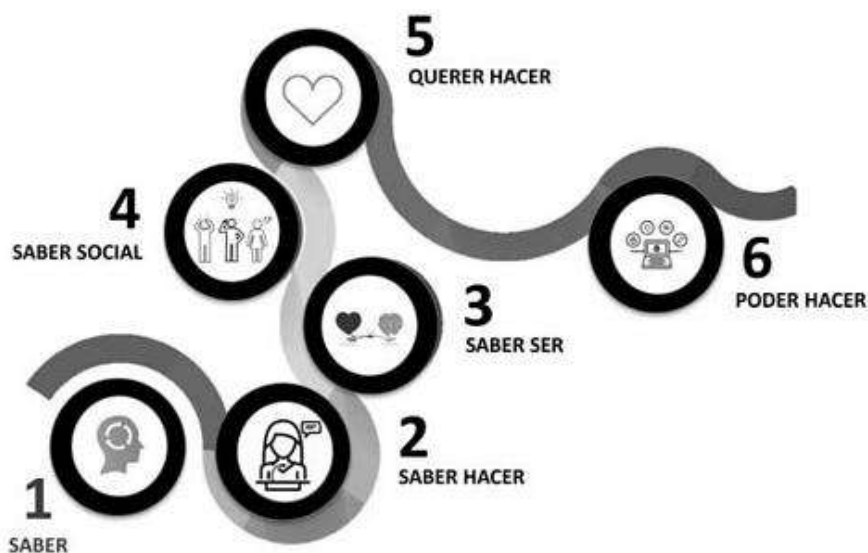
respuestas hacia estas situaciones deben ser coherentes con los valores, personalidad y actitudes de cada individuo.

Querer Hacer. Este elemento requiere de un componente motivacional que estimule e incentive a la persona hacia las recompensas u objetivos que son importantes para ella y la organización. En otras palabras, la persona debe querer exhibir por propia voluntad la lista de comportamientos propios de la competencia.

Poder Hacer. Hace referencia a la disposición de recursos tangibles e intangibles asociados a la tecnología, procesos, estructuras y talentos necesarios para conseguir un desempeño exitoso en una ocupación y organización.

Figura 2

Elementos de las competencias



Nota. De *Gestión por competencias. Identificación y evaluación* (p. 21), por M. Palomo, 2022, Alpha Editores.

Clasificación de las Competencias. Alles (2015) declara que las competencias se clasifican en tres grandes grupos: cardinales, gerenciales y por área. Adicionalmente, se puede incorporar un grupo más: específicas del puesto (Palomo, 2022) (ver Figura 3).

Competencias Cardinales. También llamadas como competencias generales o transversales. Según su naturaleza son solicitadas a todos los colaboradores que conforman la organización, debido a que representan valores y características que distinguen a una organización de otra, y son importantes para conseguir los objetivos y

estrategias de estas. Por ejemplo, flexibilidad, compromiso, orientación al cliente, entre otros.

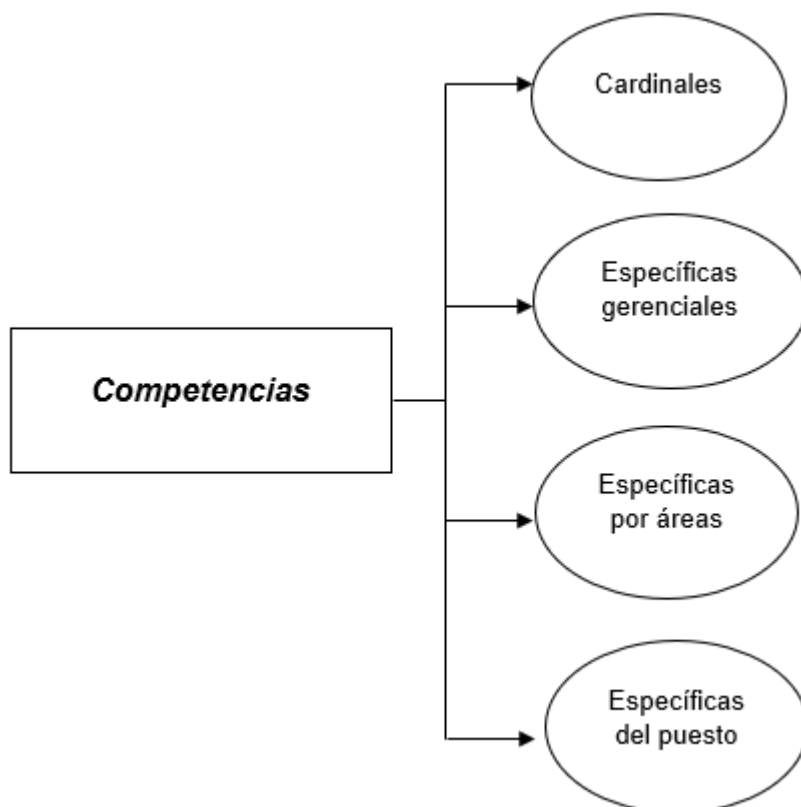
Competencias Específicas Gerenciales. Como ya se menciona, este grupo de competencias se relacionan a aquellos que dirigen o tienen a su cargo a otras personas, es decir, gerentes o jefes.

Competencias Específicas por Área. Como su mismo nombre lo señala, son competencias que van a ser requeridas al personal que labora en un área en específica de la organización o empresa, como, por ejemplo, Marketing, Producción, Finanzas, entre otros.

Competencias Específicas del Puesto. Competencias que se exigen a los individuos que van a desempeñarse en un puesto laboral en específico. En otras palabras, estas competencias tienen que ver con las tareas, funciones y responsabilidades que componen cada puesto laboral. Por ejemplo, las investigaciones de mercado son funciones pertenecientes al director de Marketing.

Figura 3

Clasificación de las competencias



Dimensiones de la Gestión por Competencias. Alles (2015) indica que la gestión por competencias se pone en marcha, considerando tres pilares (ver Figura 4):

Selección Basada en Competencias. Busca que a partir de la descripción de puestos con sus concernientes competencias y grados, se seleccionen e incorporen personas que cuenten con conocimientos, competencias y experiencias que los puestos requieran. En este sentido, la selección basada en competencias, a diferencia de los métodos tradicionales de selección que se enfocan principalmente en las credenciales educativas y la experiencia laboral, evalúa aspectos más profundos como, por ejemplo, habilidades blandas, competencias interpersonales y motivaciones. Asimismo, este enfoque busca identificar candidatos que no solo posean los conocimientos necesarios, sino que, también, demuestren los comportamientos y actitudes alineados con los valores y cultura de la organización.

El proceso de selección por competencias implica desarrollar perfiles de competencias que describen las capacidades esenciales para el puesto. Luego, se diseñan herramientas de evaluación, como entrevistas por competencias, pruebas situacionales y ejercicios de simulación, que permiten medir con precisión si los candidatos poseen dichas competencias. Por ejemplo, durante las entrevistas, los evaluadores se enfocan en preguntas estructuradas que exploran experiencias pasadas y comportamientos específicos de los candidatos, ya que estos son indicativos de cómo actuarán en situaciones futuras similares.

Cabe destacar que, este enfoque ofrece múltiples beneficios tanto para las organizaciones como para los colaboradores. Para los primeros, garantiza una mejor correspondencia entre las capacidades del colaborador y los requisitos del puesto, lo que puede mejorar el rendimiento, la satisfacción laboral y reducir la rotación. Para los segundos, proporciona una comprensión clara de lo que se espera de ellos y cómo pueden desarrollarse profesionalmente dentro de la entidad.

En síntesis, la selección por competencias no solo mejora la eficiencia del proceso de contratación, sino que también contribuye al éxito a largo plazo tanto del individuo como de la organización.

Desarrollo Basado en Competencias. Después de la incorporación de nuevos talentos, puede presentarse que estos necesiten formación, para potenciar sus competencias, al igual que aquellos que ya integran la organización. En este sentido, el desarrollo basado en competencias, se enfoca en identificar y fortalecer las habilidades,

conocimientos, comportamientos y motivaciones que son esenciales para el éxito en roles específicos dentro de una organización y va más allá de la capacitación tradicional, ya que se basa en un análisis detallado de las competencias requeridas para cada puesto y se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa. El desarrollo por competencias permite a las organizaciones construir un equipo de trabajo altamente capacitado y adaptable, preparado para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

En este pilar, se diseñan planes de desarrollo personalizados que pueden incluir una variedad de actividades, como la capacitación formal, mentoría, coaching, asignaciones de proyectos especiales y experiencias de aprendizaje en el trabajo. Estas actividades están diseñadas para cerrar las brechas de competencias y preparar a los colaboradores para asumir mayores responsabilidades y roles más complejos.

El desarrollo basado en competencias busca tres objetivos principales: 1) resguardar el capital intelectual, 2) desencadenar talento organizacional y 3) sacar partido a las experiencias de los jefes, administradores y gerentes.

Es esencial mencionar que dentro de este pilar también se consideran los planes de sucesión, los cuales son diseñados para asegurar que una organización tenga una reserva de talento preparado para ocupar puestos clave cuando estos queden vacantes, ya sea por jubilación, renuncia, promoción u otras razones. Estos planes son fundamentales para la continuidad y el éxito a largo plazo de una organización, ya que permiten identificar y desarrollar a los colaboradores con el potencial necesario para asumir roles críticos en el futuro.

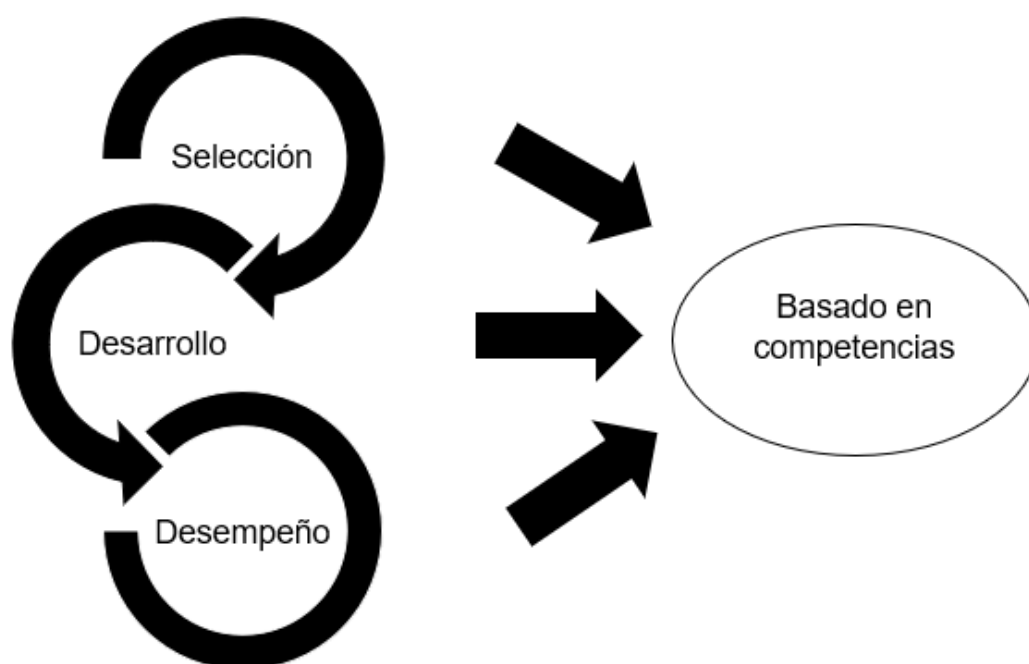
Desempeño Basado en Competencias. Después del desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los trabajadores, se efectúa una evaluación de desempeño basado en competencias, la cual se centra en medir cómo los colaboradores demuestran y aplican las competencias necesarias para su rol, en lugar de basarse únicamente en resultados o métricas cuantitativas. Este tipo de evaluación proporciona una visión más holística y precisa del rendimiento del colaborador, considerando no solo qué se logra, sino también cómo se logra. Entre las herramientas de evaluación, se encuentran las autoevaluaciones, evaluaciones por parte de supervisores, evaluación de 360 grados y observación directa.

Para los trabajadores, este pilar ofrece una retroalimentación específica y constructiva que puede ayudarles a entender mejor sus fortalezas y áreas de desarrollo. También, les proporciona una guía clara sobre las expectativas de la organización y

cómo pueden avanzar en su carrera. Para las organizaciones, facilita la toma de decisiones informadas sobre promociones, incrementos salariales y necesidades de capacitación. Además, al centrarse en competencias específicas, las empresas pueden alinear mejor el desarrollo de sus trabajadores con sus objetivos estratégicos, mejorando así el rendimiento general y su competitividad.

Figura 4

Los tres pilares de la gestión por competencias



Administración de Equipos

McCauley & Fick-Cooper (2018) declaran que la administración de equipos comprende aquel proceso en el que se coordina y dirige a un conjunto de personas para alcanzar objetivos en común y realizar tareas de manera efectiva y eficiente, mediante el liderazgo, el cual genera en los equipos tres resultados fundamentales: dirección, alineamiento y compromiso.

Adicionalmente, Alatrística (2020) menciona que de la mano de un líder, la administración de equipos se vuelve más eficiente al conseguir un mejor nivel de comunicación entre los miembros; hallar y encontrar la mejor alternativa cuando existen desacuerdos, conflictos o problemas; y lograr unidad de equipo.

De acuerdo con Matos et al. (2018), la administración de equipos incluye actividades, como la planificación, organización, control y dirección de equipos. Este proceso es fundamental para el éxito de cualquier proyecto o iniciativa, ya que asegura que los miembros del equipo trabajen juntos de manera cohesionada y productiva.

Contribución de los Equipos para las Organizaciones. Bateman et al. (2017) aseveran que los equipos que son correctamente administrados se transforman en fuerzas influyentes que pueden entregar todos los resultados que una organización desea conseguir, debido a que pueden incrementar la productividad, la innovación y cambio, y aportar beneficios a los integrantes.

Los equipos pueden incrementar la productividad, calidad y disminuir costos al aprovechar la diversidad de habilidades y conocimientos de sus integrantes, lo que permite una mayor creatividad y resolución de problemas de manera más eficiente. La colaboración en equipo facilita la división del trabajo según las fortalezas individuales, lo que optimiza el uso de recursos y reduce el tiempo necesario para completar tareas. Además, el trabajo en equipo fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua, lo que a su vez, mejora la calidad de los productos o servicios ofrecidos y puede reducir errores, contribuyendo así a la disminución de costos operativos.

Adicionalmente, los equipos pueden ser agentes de la innovación y cambio porque reúnen a individuos con diversas perspectivas, experiencias y habilidades, lo que fomenta el intercambio de ideas y la generación de soluciones creativas. La dinámica de trabajo en equipo permite que los miembros cuestionen el *status quo*, identifiquen oportunidades de mejora, exploren nuevas formas de abordar los desafíos y generen un entorno de confianza donde las ideas innovadoras puedan ser discutidas y refinadas sin temor al juicio.

Asimismo, los equipos otorgan beneficios para sus integrantes, debido a que este funciona como un mecanismo de aprendizaje, en el que los miembros adquieren nuevas habilidades y estrategias de desempeño. De igual forma, el equipo puede contribuir a la satisfacción de necesidades personales relevantes, como la filiación y estima, y otras recompensas tangibles que solo se pueden conseguir trabajando en equipo. También, es importante destacar que los miembros pueden darse retroalimentación, para mejorar su desarrollo.

Creación de Equipos Eficaces. Robbins & Coulter (2018) declaran que para crear equipos efectivos o de alto desempeño es esencial que estos cuenten con ciertas características primordiales (ver Figura 5):

Metas Claras. Los equipos efectivos comprenden de forma muy clara cuáles son las metas a cumplir. Sus integrantes se comprometen con estas metas y conocen la manera de trabajar en unión para conseguirlas.

Habilidades Relevantes. Estos equipos poseen integrantes competentes que presentan habilidades tanto técnicas como interpersonales, para conseguir los objetivos y trabajar en conjunto.

Confianza Mutua. Los miembros de estos equipos generan una gran confianza entre ellos, es decir, creen en la integridad, habilidades y carácter de los demás. No obstante, la confianza es frágil. Por tal motivo, los gerentes deben ser muy prudentes y observadores.

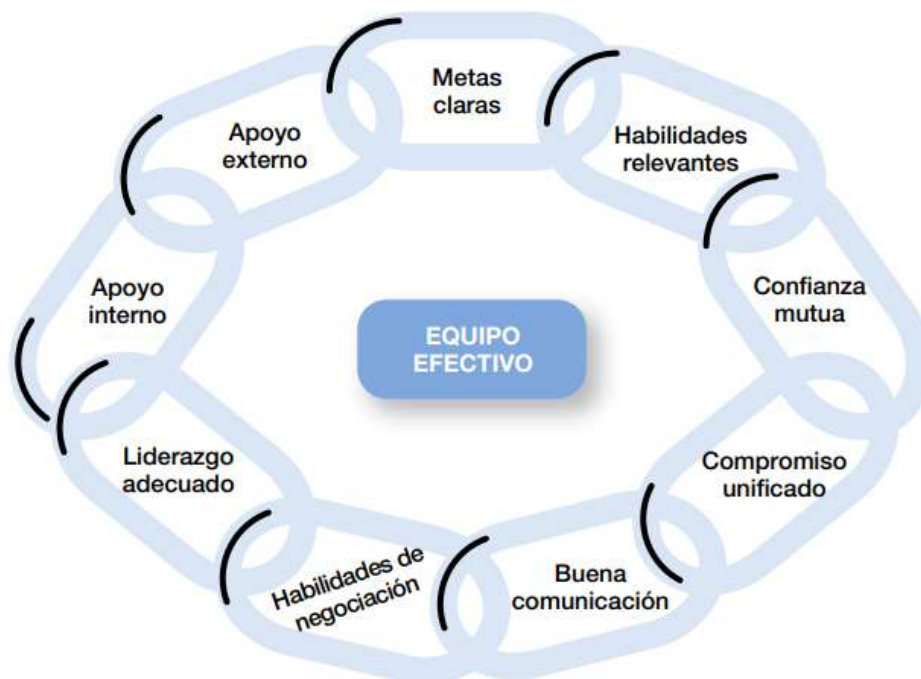
Compromiso Unificado. Significa lealtad y disposición a cumplir las metas. Los integrantes de estos equipos poseen inmensa lealtad, dedican todo el tiempo y esfuerzo necesario, y son capaces de hacer lo que sea con tal de conseguir las metas y éxito.

Buena Comunicación. Los equipos efectivos poseen una comunicación clara y sencilla, que contribuye a alejar los malentendidos.

Habilidades de Negociación. Los equipos efectivos suelen adecuar permanentemente la división de las responsabilidades, lo cual requiere que los miembros desarrollen habilidades de negociación. En otras palabras, debido a que tanto los problemas como relaciones suelen cambiar constantemente, entonces, los integrantes deben tener la capacidad para enfrentar y conciliar las diferencias.

Liderazgo Adecuado. Los líderes eficaces contribuyen a motivar a los integrantes del equipo, incluso cuando estos se encuentran en escenarios difíciles. Dentro de estos equipos, los líderes actúan como asesores o facilitadores, es decir, orientan y respaldan a los miembros, pero sin controlarlos.

Apoyo Interno y Externo. Para terminar la construcción de un equipo eficaz, el último elemento es el apoyo. En el contexto interno, el equipo debe contar con una capacitación apropiada, un sistema para medir su desempeño, un programa de incentivos oportuno y un sistema de recursos empático. En el contexto externo, los gerentes deben brindar a los equipos los recursos adecuados para que estos se desempeñen altamente en su trabajo.

Figura 5*Características de los equipos efectivos*

Nota. De *Administración* (p. 431), por S. Robbins y M. Coulter, 2018, Pearson.

Tipos de equipos. Robbins & Judge (2017) declaran que en una organización existen, por lo general, cuatro tipos de equipos (ver Figura 6):

Equipos Para Resolver Problemas. Conformados por colaboradores (de cinco a quince) pertenecientes al mismo departamento y quienes se reúnen en ciertas horas de la semana para evaluar y establecer estándares de calidad, eficiencia y clima laboral. Cabe resaltar que estos equipos no cuentan con la autoridad para poner en marcha sus recomendaciones de forma unilateral. Sin embargo, si estas se acompañan de los procesos de implementación, entonces, se pueden conseguir ciertas mejoras significativas.

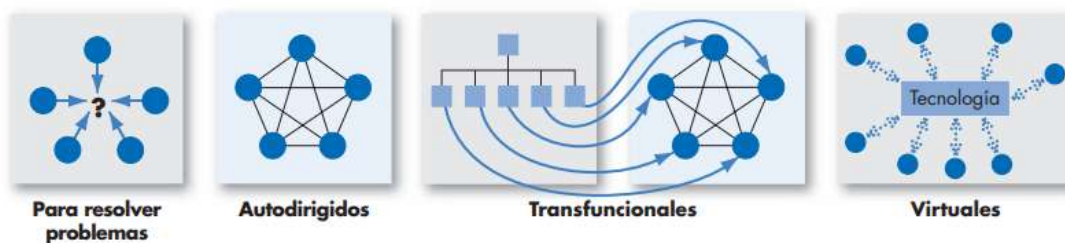
Equipos de Trabajo Autodirigidos. A diferencia de los equipos anteriores, los equipos de trabajo autodirigidos han sido creados para asumir las responsabilidades de sus supervisores. Están conformados entre diez a quince colaboradores, los cuales realizan tareas interrelacionadas o interdependientes. En líneas generales, estas tareas engloban planear el trabajo, designar tareas, encarar problemas, adoptar decisiones operativas y construir relaciones con proveedores y clientes. Adicionalmente, los integrantes de estos equipos suelen evaluar su desempeño mutuamente.

Equipos Transfuncionales. Están conformados por colaboradores que poseen un nivel jerárquico similar, pero que pertenecen a distintas áreas, o incluso a diferentes organizaciones. Tienen como propósito intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y coordinar proyectos difíciles. No obstante, estos equipos no son fáciles de administrar, dado que necesitan una gran coordinación. Al surgir cambios de poder, debido a que los integrantes tienen similar nivel jerárquico, se produce confusión o ambivalencia en el liderazgo. Por lo tanto, es clave construir un clima de confianza, con la finalidad de que los cambios se den sin que haya conflictos desmedidos. Asimismo, las primeras etapas de su desarrollo utilizan mucho tiempo, debido a que los integrantes necesitan tiempo para consolidarse y trabajar con diversidad.

Equipos Virtuales. Utilizan tecnología de cómputo con el diseño de congregar integrantes que se encuentran dispersos de forma física para cumplir una meta en común. Estos integrantes contribuyen en línea a través de videoconferencias, social media, correo electrónico, entre otros. Actualmente, la gran mayoría de los equipos realiza una parte de sus labores de manera remota.

Figura 6

Tipos de equipos



Nota. De *Comportamiento organizacional* (p. 315), por S. Robbins y T. Judge, 2017, Pearson.

Desarrollo de Equipos. Uhl-Bien et al. (2014) mencionan que un equipo atraviesa por cinco etapas durante su desarrollo (ver Figura 7):

Formación. En esta primera etapa, la incorporación de los integrantes del equipo es una de las principales preocupaciones. Los integrantes comienzan a plantearse diferentes preguntas conforme se empiezan a identificar con los demás y con el propio equipo. Entre estas cuestiones están ¿qué puede ofrecerme el equipo?, ¿cómo medirán mi aporte?, ¿el equipo podrá satisfacer mis necesidades a la vez que contribuyo al

mismo? Asimismo, los integrantes están interesados en conocerse y definir las tareas y normas del equipo.

Tormenta. En esta fase se produce gran emotividad y tensión entre los integrantes del equipo, así como hostilidad, luchas internas y muchos cambios. De igual forma, se pueden formar coaliciones conforme los integrantes compiten por forzar y colocar sus preferencias y así conseguir una posición de estatus deseada. Según sigue el proceso de desarrollo, las expectativas de los integrantes tienden a conocerse mejor y la atención se dirige hacia los obstáculos que se entrometen en las metas del equipo. Al mismo tiempo, los individuos comienzan a comprender los estilos interpersonales de los demás y se realizan esfuerzos para conseguir las metas en conjunto, así como para satisfacer las necesidades individuales.

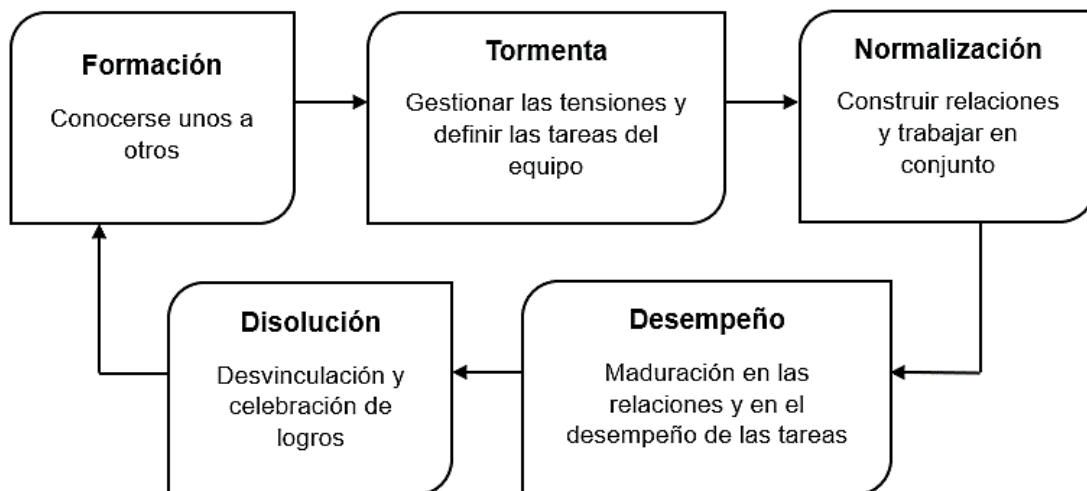
Normalización. En esta etapa es en la cual los integrantes empiezan a unirse realmente como una unidad coordinada y consolidada. Después de atravesar la etapa de tormenta, los integrantes trabajan por un equilibrio positivo y de armonía, pues experimentan una gran sensación de cercanía.

Desempeño. También llamada como integración total. Se caracteriza por la madurez y organización mayúscula que se consolida. Los integrantes son capaces de responder a tareas complejas y de gestionar pertinentemente y creativamente desacuerdos. La estructura es sólida, los integrantes se encuentran motivados, satisfechos y tienen la capacidad de adaptarse ante las turbulencias y de tomar las oportunidades que se presenten. Los principales retos en esta etapa son mejorar las relaciones y el rendimiento.

Disolución. Un equipo está bien integrado y consolidado tiene la capacidad de disolverse cuando haya concluido su trabajo o cumplido sus metas. Esta fase es importante, debido a que existen números equipos temporales, como, por ejemplo, comités, grupos de interés, equipos de proyecto, entre otros similares. La disposición de los equipos para disolverse cuando las tareas se han realizado y a trabajar nuevamente en el futuro es una prueba a largo plazo que debe atravesar un equipo para conseguir el éxito.

Figura 7

Fases del desarrollo de un equipo



Nota. Adaptado de *Organizational Behavior* (p. 151), por M. Uhl-Bien, J. Schermerhorn y R. Osborn, 2014, Wiley.

Dimensiones de la Administración de Equipos. McCauley & Fick-Cooper (2018) declaran que para administrar los equipos de trabajo es fundamental evaluar los niveles actuales de dirección, alineamiento y compromiso del equipo (DAC) (ver Figura 8).

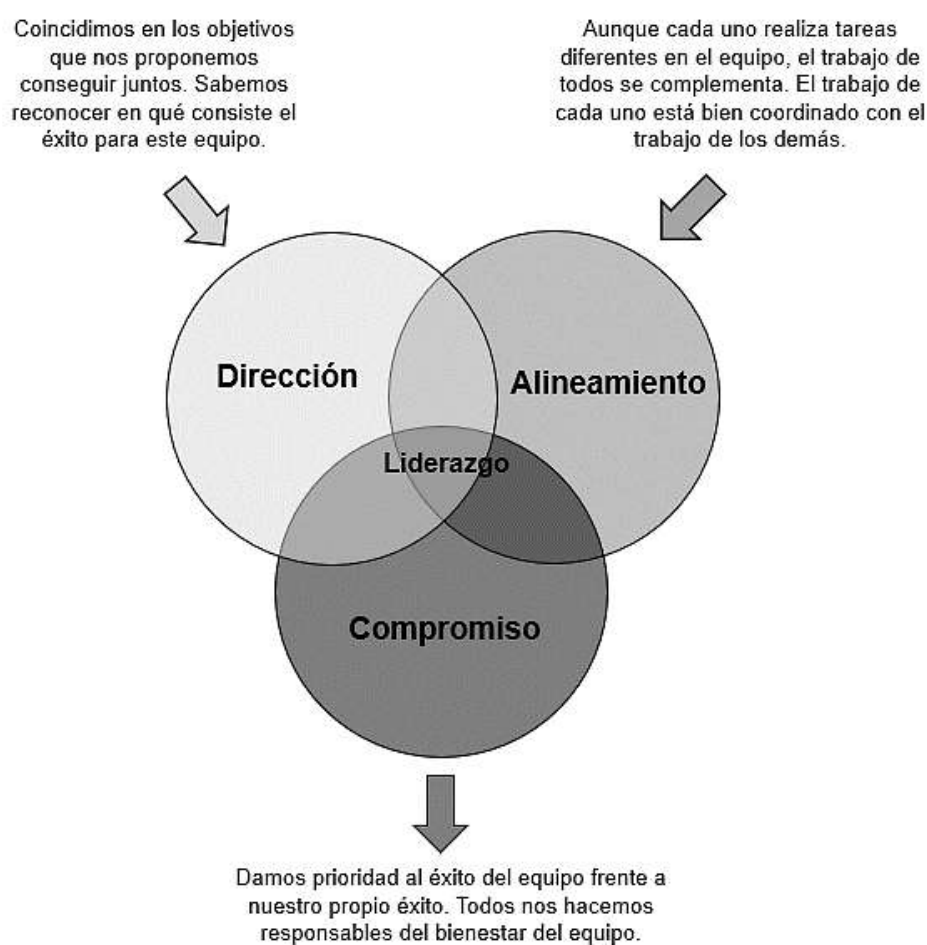
Dirección. Significa que existe en el equipo un amplio acuerdo acerca de las metas a conseguir. En los equipos que existe una dirección clara, los integrantes comprenden y gestionan el éxito en equipo de la misma manera, pues saben lo que tienen que hacer para conseguir las metas. Por el contrario, en los equipos que existe una dirección inexacta, los integrantes sienten ambigüedad sobre lo que se quiere alcanzar de manera conjunta o incluso perciben que existen diferentes direcciones y, por lo tanto, metas contrapuestas.

Alineamiento. Hace referencia al trabajo coordinado que se realiza dentro del equipo. Los equipos que presentan un buen alineamiento se caracterizan por tener integrantes con funciones o experiencias diferentes, lo cual no es un obstáculo para que efectúen sus tareas de manera coordinada con otros compañeros. En cambio, en los equipos que carece o que falta desarrollar este elemento, los miembros suelen trabajar de manera más aislada, debido a que perciben que su aporte no encaja en las demás tareas del equipo. Por este motivo, los equipos sin alineamiento se exponen a duplicar esfuerzos o ignorar u olvidar tareas importantes.

Compromiso. Señala la responsabilidad compartida que debe existir en un equipo. Los integrantes de equipos con compromiso fuerte se sienten responsables del éxito, así como de la tranquilidad y prosperidad de sus compañeros. Además, confían y se apoyan los unos en los otros, sobre todo, en aquellos momentos difíciles. Mientras que, en los equipos sin compromiso, los integrantes suelen anteponer sus propios intereses y solo colaboran con el equipo cuando perciben que pueden obtener algún beneficio o les resulta fácil hacerlo.

Figura 8

Niveles de DAC para administrar equipos



Nota. Adaptado de *Dirección, alineamiento, compromiso: Mejora de los resultados a través del liderazgo* (p. 21), C. McCauley y L. Fick-Cooper, 2018, Center for Creative Leadership.

2.3 Bases filosóficas

Gestión por Competencias

Esta primera variable se fundamenta en la idea de que las organizaciones pueden maximizar su eficacia y eficiencia al centrarse en identificar, desarrollar y gestionar las competencias clave de sus colaboradores. Este enfoque considera que las competencias, que incluyen conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, son el verdadero motor del desempeño y el éxito organizacional. Por este motivo, promueve una alineación entre las capacidades individuales y los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que las personas tengan el conjunto adecuado de competencias para cumplir con las demandas de sus roles y contribuir al éxito general.

Además, enfatiza la importancia del desarrollo continuo y la adaptabilidad, reconociendo que las competencias necesarias pueden evolucionar con el tiempo y que los colaboradores deben estar preparados para crecer y habituarse a nuevos desafíos y oportunidades. También, valora la equidad y la transparencia en los procesos de selección, evaluación y desarrollo, fomentando un ambiente de trabajo justo y orientado al mérito.

Administración de Equipos

Se centra en la creencia de que el trabajo colaborativo y la cohesión grupal son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente. Asimismo, sostiene que, al combinar las diversas habilidades, conocimientos y perspectivas de los miembros del equipo, se puede lograr un rendimiento superior al que podría alcanzar un individuo por sí solo.

La administración de equipos se basa en principios como la comunicación abierta, el respeto mutuo, la confianza y la responsabilidad compartida. Estos principios fomentan un entorno de trabajo positivo donde se valora la contribución de cada miembro, se promueve la innovación y se facilita la resolución de problemas. Además, reconoce la importancia del liderazgo inclusivo, que guía y apoya al equipo hacia el logro de sus metas, mientras se asegura de que todos los miembros se sientan empoderados y comprometidos.

2.4 Definición de términos básicos

Alineamiento

Hace referencia al trabajo coordinado que se realiza dentro del equipo. Los equipos que presentan un buen alineamiento se caracterizan por tener integrantes con funciones o experiencias diferentes, lo cual no es un obstáculo para que efectúen sus tareas de manera coordinada con otros compañeros (McCauley & Fick-Cooper, 2018).

Administración de Equipos

Comprende aquel proceso en el que se coordina y dirige a un conjunto de personas para alcanzar objetivos en común y realizar tareas de manera efectiva y eficiente, mediante el liderazgo, el cual genera en los equipos tres resultados fundamentales: dirección, alineamiento y compromiso (McCauley & Fick-Cooper, 2018).

Compromiso

Señala la responsabilidad compartida que debe existir en un equipo. Los integrantes de equipos con compromiso fuerte se sienten responsables del éxito, así como de la tranquilidad y prosperidad de sus compañeros. Además, confían y se apoyan los unos en los otros, sobre todo, en aquellos momentos difíciles (McCauley & Fick-Cooper, 2018).

Desarrollo Basado en Competencias

Se enfoca en identificar y fortalecer las habilidades, conocimientos, comportamientos y motivaciones que son esenciales para el éxito en roles específicos dentro de una organización y va más allá de la capacitación tradicional, ya que se basa en un análisis detallado de las competencias requeridas para cada puesto y se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa (Alles, 2015).

Desempeño Basado en Competencias

Se centra en medir cómo los colaboradores demuestran y aplican las competencias necesarias para su rol, en lugar de basarse únicamente en resultados o métricas cuantitativas. Este tipo de evaluación proporciona una visión más holística y precisa del rendimiento del colaborador, considerando no solo qué se logra, sino también cómo se logra (Alles, 2015).

Dirección

Significa que existe en el equipo un amplio acuerdo acerca de las metas a conseguir. En los equipos que existe una dirección clara, los integrantes comprenden y

gestionan el éxito en equipo de la misma manera, pues saben lo que tienen que hacer para conseguir las metas (McCauley & Fick-Cooper, 2018).

Gestión por Competencias

Comprende un modelo de gestión que busca seleccionar, evaluar y desarrollar las competencias necesarias que deben tener los integrantes de una organización para conseguir los objetivos estratégicos de la misma (Alles, 2015).

Selección Basada en Competencias

Busca que a partir de la descripción de puestos con sus concernientes competencias y grados, se seleccionen e incorporen personas que cuenten con conocimientos, competencias y experiencias que los puestos requieran (Alles, 2015).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

2.5.2 Hipótesis específicas

- La selección basada en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- El desarrollo basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- El desempeño basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	NIVEL DE MEDICIÓN
VARIABLE 1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	La gestión por competencias comprende un modelo de gestión que busca seleccionar, evaluar y desarrollar las competencias necesarias que deben tener los integrantes de una organización para conseguir los objetivos estratégicos de la misma (Alles, 2015).	Esta variable es medida a través de la Escala de Gestión por Competencias, la misma que fue diseñada en escala Likert y contuvo 10 ítems. Dicho instrumento fue validado mediante el análisis factorial exploratorio y presentó un coeficiente Alfa de 0,783.	Selección basada en competencias	- Alineación del proceso con las competencias del puesto - Alineación del proceso con los objetivos y valores de la organización - Pruebas prácticas o simulaciones de tareas - Entrevistas por competencias	1 – 4	Ordinal, Likert
			Desarrollo basado en competencias	- Formación profesional - Asignaciones de proyectos especiales - Planes de sucesión	5 – 7	
			Desempeño basado en competencias	- Autoevaluación - Evaluación de supervisores - Evaluación de 360°	8 – 10	

VARIABLE 2: ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS	La administración de equipos comprende aquel proceso en el que se coordina y dirige a un conjunto de personas para alcanzar objetivos en manera efectiva y eficiente, mediante el liderazgo, el cual genera en los equipos tres resultados fundamentales: dirección, alineamiento y compromiso (McCauley & Fick-Cooper, 2018).	Esta variable es medida a través de la Escala de Administración de Equipos, la misma que fue diseñada en escala Likert y contuvo 13 ítems. Dicho instrumento fue validado mediante el análisis factorial exploratorio y presentó un coeficiente Alfa de 0,763.	Dirección	- Objetivos - Visión - Prioridades - Éxito	11 – 15	Ordinal, Likert
			Alineamiento	- Sincronización - Complementariedad - Coordinación - Claridad	16 – 19	
			Compromiso	- Responsabilidad - Bienestar del equipo - Sentido de pertenencia	20 – 23	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Enfoque

Se desarrolló un enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo se enfoca en recopilar y evaluar datos numéricos. Usa instrumentos estadísticos y matemáticos para cuantificar variables. En síntesis, el estudio cuantitativo se caracteriza por su enfoque estructurado y sistemático, que incluye la definición clara de variables, el diseño de instrumentos de medición estandarizados como encuestas o cuestionarios, y el uso de muestras representativas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Pimienta & De la Orden, 2017).

Diseño

Se aplicó un diseño no experimental y transversal.

En este diseño, el investigador no manipula intencionalmente las variables en indagación. En lugar de eso, observa y analiza fenómenos conforme se presentan en su ambiente natural. Adicionalmente, la investigación transversal busca recopilar los datos en un solo momento (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Nivel

Se efectuó un nivel correlacional.

Se enfoca en identificar y analizar la relación o asociación entre dos o más variables (Bernal, 2022).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Está conformada por la totalidad de individuos, objetos, eventos o elementos que comparten características comunes y sobre los cuales el investigador desea obtener información y hacer inferencias (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La población está comprendida por la totalidad de trabajadores de las diferentes unidades orgánicas de la GORELI, la cual es de 563 colaboradores.

3.2.2 Muestra

Hace referencia a aquella parte de la población, la cual ha sido elegida para participar en la investigación con el propósito de generalizar los resultados (Bernal, 2022).

La muestra es hallada a través de la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2 PQ}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = tienen un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Se reemplazan los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(563)}{(563 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 229$$

La muestra consta de 229 trabajadores de la GORELI.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Técnicas a Emplear

Se administró una encuesta.

Esta técnica consiste en formular una serie de preguntas estandarizadas a un grupo de individuos, con la intención de conseguir información específica sobre opiniones, conocimientos o comportamientos de las variables en indagación (Arias et al., 2022).

Descripción de los Instrumentos

Escala de Gestión por Competencias. Se diseñó un cuestionario para la primera variable. Dicho instrumento llamado Escala de Gestión por Competencias, contuvo un total de 10 ítems, estructurado de la siguiente manera: Dimensión 1:

Selección basada en competencias (1, 2, 3, 4 ítems); dimensión 2: desarrollo basado en competencias (5, 6, 7 ítems); y dimensión 3: Desempeño basado en competencias (8, 9, 10 ítems). El cuestionario fue respondido a través de la siguiente escala de Likert: 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre.

Validez de Constructo de la Escala de Gestión por Competencias. La validez de constructo se realizó a través del análisis factorial exploratorio (AFE). Para evaluar si es oportuno efectuarlo, se aplicó la prueba de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y Bartlett en una muestra piloto. Esta última estuvo conformada por 40 sujetos, a los cuales se le administró el cuestionario (ver Tabla 1).

Tabla 1

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,713
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado
	gl
	45
Sig.	0,000

La prueba de KMO mide la idoneidad de la muestra para el análisis factorial. En la Tabla 1, se puede evidenciar que el resultado de la prueba arrojó un valor de 0,713, el mismo que sugirió la probabilidad de que los datos se agrupen en factores (variables latentes o dimensiones), es decir, recomendó que se lleve a cabo el análisis factorial. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett indica si existen correlaciones significativas entre las variables. En este caso, se halló un nivel de significancia menor a 0,05 ($p < 0,05$). En otras palabras, al existir correlaciones suficientes entre las variables se justificó la aplicación del análisis factorial.

Por otro lado, para conocer el número de factores, si bien esta es encontrada a través de la varianza total explicada, se fijó el número de factores a extraer (3 factores), siguiendo la matriz factorial hipotética (operacionalización de la variable Gestión por competencias) creada gracias a la literatura que aborda este tópico (ver Tabla 2).

Tabla 2*Varianza total explicada*

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,452	34,525	34,525	3,027	30,269	30,269	2,413	24,125	24,125
2	2,414	24,136	58,661	2,049	20,491	50,760	1,771	17,710	41,835
3	0,986	9,857	68,518	,686	6,865	57,624	1,579	15,789	57,624
4	0,862	8,622	77,140						
5	0,595	5,945	83,085						
6	0,540	5,401	88,486						
7	0,377	3,771	92,257						
8	0,316	3,161	95,418						
9	0,251	2,508	97,927						
10	0,207	2,073	100,000						

La Tabla 2 mostró un porcentaje acumulado de varianza total explicada mayor a 50 % (58,661 %). Este valor indica que es adecuado o considerado para generar un análisis factorial. Para tomar este valor y no otro, los autovalores deben ser mayores a 1 (hasta la segunda fila).

Seguidamente, se van a comparar las saturaciones (relaciones entre los factores y los ítems del cuestionario), con la finalidad de comprobar la operacionalización teórica y evidenciar la validez de constructo (ver Tabla 3).

Tabla 3*Matriz de factor rotado*

	Factor		
	1	2	3
i1	0,821	0,163	-0,143
i2	0,692	-0,032	0,181
i3	0,758	-0,115	0,158
i4	0,686	-0,068	0,245
i5	-0,009	0,609	0,220
i6	-0,070	0,908	0,109
i7	0,030	0,599	0,492
i8	0,049	0,209	0,834
i9	0,355	0,306	0,561
i10	0,283	0,189	0,357

Finalmente, en la Tabla 3, se pudo confirmar, a partir de los valores de saturación, los factores e ítems que fueron planificados de forma teórica. En conclusión, existe evidencia de validez de constructo.

Confiabilidad de la Escala de Gestión por Competencias. Esta fue hallada a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual evalúa la consistencia interna del instrumento, mediante la correlación de sus ítems (ver Tabla 4).

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,783	10

La Tabla 4 reveló una confiabilidad aceptable, respaldado por el valor alfa de 0,783.

Escala de Administración de Equipos. Se diseñó un cuestionario para la segunda variable. Dicho instrumento llamado Escala de Administración de Equipos, contuvo un total de 13 ítems, organizado de la siguiente manera: 1) Dimensión 1: Dirección (1, 2, 3, 4, 5 ítems); dimensión 2: Alineamiento (6, 7, 8, 9 ítems); y dimensión 3: Compromiso (10, 11, 12, 13 ítems). El cuestionario fue respondido a través de la

siguiente escala de Likert: 1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre.

Validez de Constructo de la Escala de Administración de Equipos. La validez de constructo se efectuó mediante el análisis factorial exploratorio (AFE). Para evaluar si es adecuado realizarlo, se aplicó la prueba de KMO y Bartlett en una muestra piloto. Esta última estuvo conformada por 40 sujetos, a los cuales se le administró el cuestionario (ver Tabla 5).

Tabla 5

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,688
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	301,102
	gl	78
	Sig.	0,000

En la Tabla 5, se evidenció que el resultado de la prueba arrojó un valor de 0,688, el mismo que confirmó la ejecución del análisis factorial. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett demostró un nivel de significancia menor a 0,05 ($p < 0,05$), el cual justificó la aplicación del análisis factorial.

Por otro lado, el número de factores fue hallado a través de la varianza total explicada (ver Tabla 6).

Tabla 6*Varianza total explicada*

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,493	34,565	34,565	4,493	34,565	34,565	3,793	29,175	29,175
2	2,484	19,111	53,676	2,484	19,111	53,676	3,007	23,128	52,302
3	2,309	17,761	71,438	2,309	17,761	71,438	2,488	19,135	71,438
4	0,846	6,508	77,946						
5	0,736	5,664	83,610						
6	0,476	3,663	87,273						
7	0,422	3,248	90,521						
8	0,356	2,738	93,259						
9	0,257	1,978	95,237						
10	0,230	1,767	97,003						
11	0,173	1,327	98,330						
12	0,120	,920	99,250						
13	0,097	,750	100,000						

La Tabla 6 mostró tres factores, confirmando el número de factores de la matriz factorial hipotética (operacionalización de la variable Administración de equipos) creada a partir de la literatura que aborda este tópico. De igual manera, evidenció un porcentaje acumulado de varianza total explicada mayor a 50 % (71,438 %). Este valor, también, constató la aplicación del análisis factorial.

Seguidamente, se compararon las saturaciones para comprobar la operacionalización teórica y evidenciar la validez de constructo (ver Tabla 7).

Tabla 7*Matriz de factor rotado*

	Factor		
	1	2	3
i1	0,876	-0,047	0,061
i2	0,832	0,326	-0,087
i3	0,792	0,103	-0,030
i4	0,830	0,184	-0,202
i5	0,896	0,098	0,065
i6	-0,003	0,774	-0,015
i7	0,225	0,828	0,095
i8	0,083	0,875	-0,112
i9	0,218	0,837	-0,046
i10	0,165	0,134	0,865
i11	0,116	-0,263	0,737
i12	-0,163	-0,051	0,829
i13	-0,205	0,058	0,655

Finalmente, en la Tabla 7, se pudo constatar, a partir de los valores de saturación, los factores e ítems que fueron planificados de forma teórica. En conclusión, existe evidencia de validez de constructo.

Confiabilidad de la Escala de Administración de Equipos. Se ejecutó por medio del coeficiente alfa de Cronbach (ver Tabla 8).

Tabla 8*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,763	10

La Tabla 8 reveló una confiabilidad aceptable, respaldado por el valor alfa de 0,763.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se gestionó la información por medio de dos *softwares*: Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics. El primero sirvió para el análisis descriptivo de las variables y el segundo, para contrastar las hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Análisis Descriptivo de la Gestión por Competencias y sus Dimensiones

Tabla 9

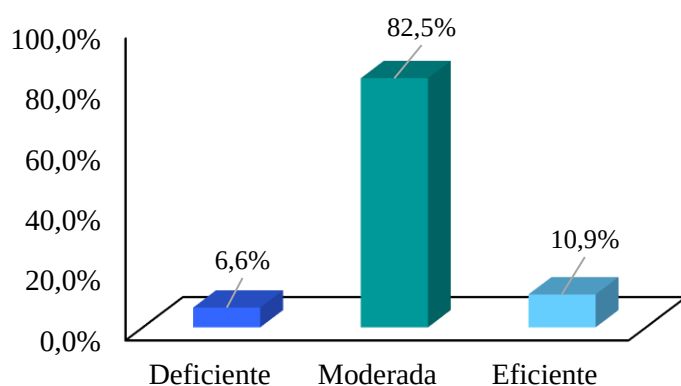
Gestión por competencias

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	15	6,6%
Aceptable	189	82,5%
Eficiente	25	10,9%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Gestión por Competencias aplicada a los trabajadores de la GORELI.

Figura 9

Gestión por competencias

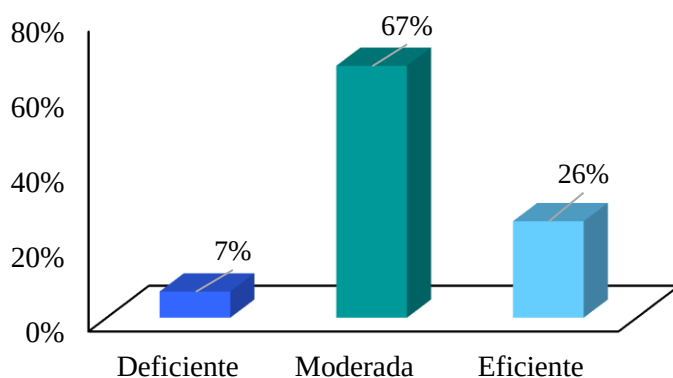


La Figura 9 evidenció que de los 229 encuestados, el 82,5 % opinó que la GORELI aplica una gestión por competencias aceptable, es decir, la institución realiza la selección, desempeño y desarrollo basado en competencias de manera aceptable, con intención de seguir mejorando estos procesos. Asimismo, para el 10,9 %, la gestión por competencias es eficiente y para el 6,6 %, deficiente.

Tabla 10*Selección basada en competencias*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	16	7%
Aceptable	154	67%
Eficiente	59	26%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Gestión por Competencias aplicada a los trabajadores de la GORELI.

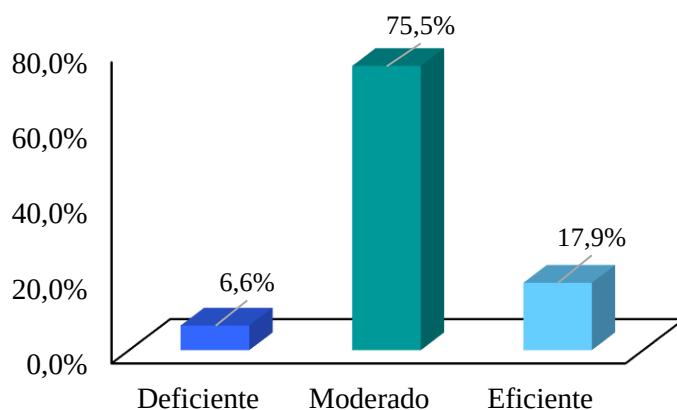
Figura 10*Selección basada en competencias*

La Figura 10 evidenció que, para el 67 %, la GORELI aplica una selección basada en competencias moderada, es decir, de vez en cuando la institución alinea el proceso de selección con las competencias del puesto, así como con los objetivos y valores organizacionales, y realiza pruebas y entrevistas por competencias. Asimismo, para el 26 %, la selección basada en competencias es eficiente y para el 7 %, deficiente.

Tabla 11*Desarrollo basado en competencias*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	16	6,6%
Aceptable	154	75,5%
Eficiente	59	17,9%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Gestión por Competencias aplicada a los trabajadores de la GORELI.

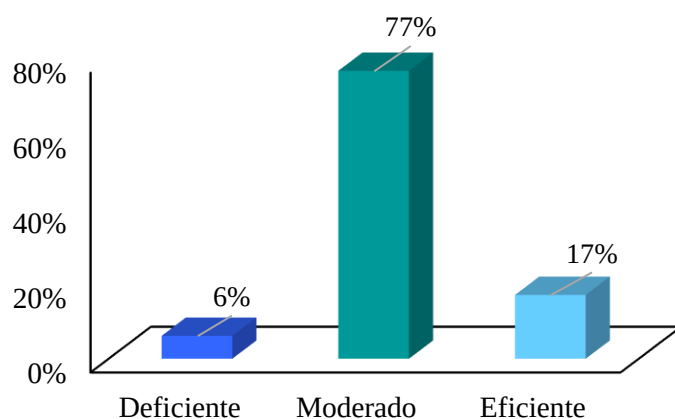
Figura 11*Desarrollo basado en competencias*

La Figura 11 evidenció que, para el 75,5 %, la GORELI aplica un desarrollo basado en competencias moderado, es decir, de vez en cuando la institución contribuye a la formación profesional de sus trabajadores, les asigna proyectos especiales y les comunica sobre los planes de sucesión. Asimismo, para el 17,9 %, el desarrollo basado en competencias es eficiente y para el 6,6 %, deficiente.

Tabla 12*Desempeño basado en competencias*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	14	6%
Aceptable	176	77%
Eficiente	39	17%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Gestión por Competencias aplicada a los trabajadores de la GORELI.

Figura 12*Desempeño basado en competencias*

La Figura 12 evidenció que, para el 77 %, la GORELI aplica un desempeño basado en competencias moderado, es decir, de vez en cuando la institución solicita que sus trabajadores se autoevalúen, que sean evaluados por sus supervisores y, que, además participen en las evaluaciones de 360° para recibir retroalimentación. Asimismo, para el 17 %, el desempeño basado en competencias es eficiente y para el 6 %, deficiente.

Análisis Descriptivo de la Administración de Equipos y sus Dimensiones

Tabla 13

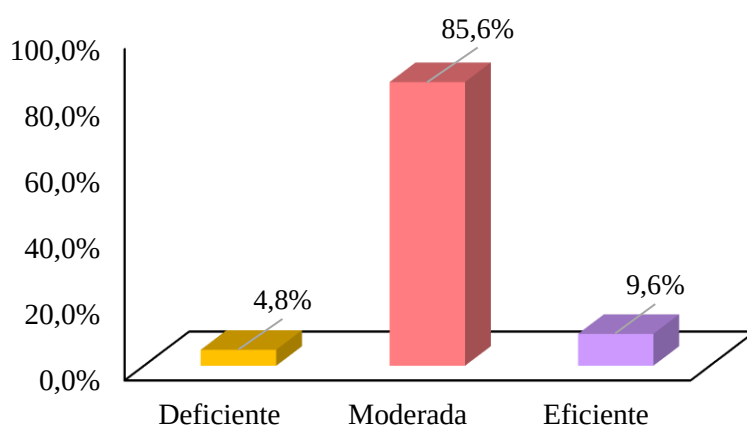
Administración de equipos

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	4,8%
Aceptable	196	85,6%
Eficiente	22	9,6%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Administración de Equipos aplicada a los trabajadores de la GORELI.

Figura 13

Administración de equipos

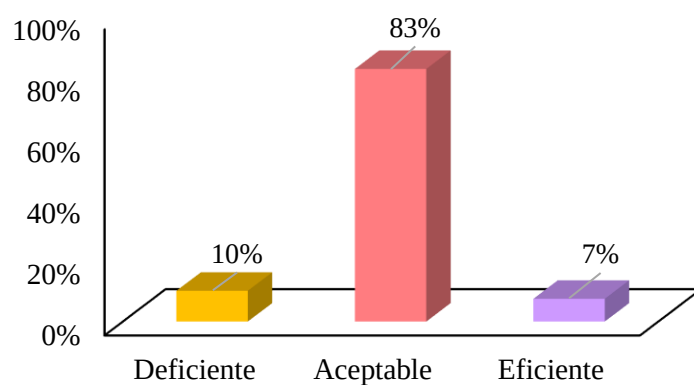


La Figura 13 reveló que de los 229 encuestados, el 85,6 % opinó que la administración de equipos en la GORELI es moderada, es decir, ocasionalmente los equipos de trabajo buscan una buena dirección, alineamiento y compromiso. Asimismo, para el 9,6 %, la administración de equipos es eficiente y para el 4,8 %, deficiente.

Tabla 14*Dirección*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	23	10%
Aceptable	189	83%
Eficiente	17	7%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Administración de Equipos aplicada a los trabajadores de la GORELI.

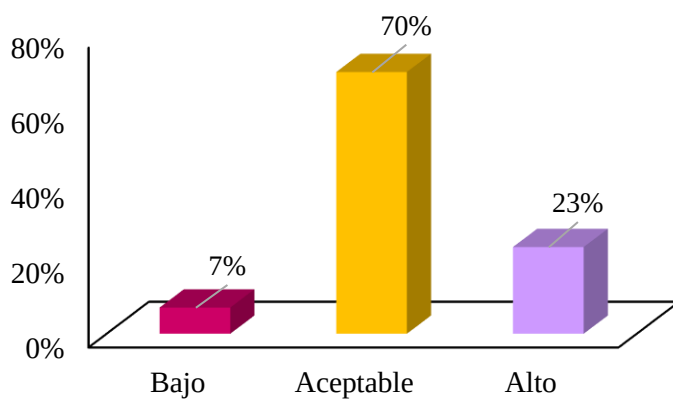
Figura 14*Dirección*

La Figura 14 reveló que, para el 83 %, los equipos de trabajo de la GORELI poseen una dirección aceptable, con espacio para seguir mejorando sus objetivos, visión, prioridades e intención de éxito. Asimismo, para el 7 %, la dirección de los equipos es eficiente y para el 10 %, deficiente.

Tabla 15*Alineamiento*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	7%
Aceptable	160	70%
Alto	53	23%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Administración de Equipos aplicada a los trabajadores de la GORELI.

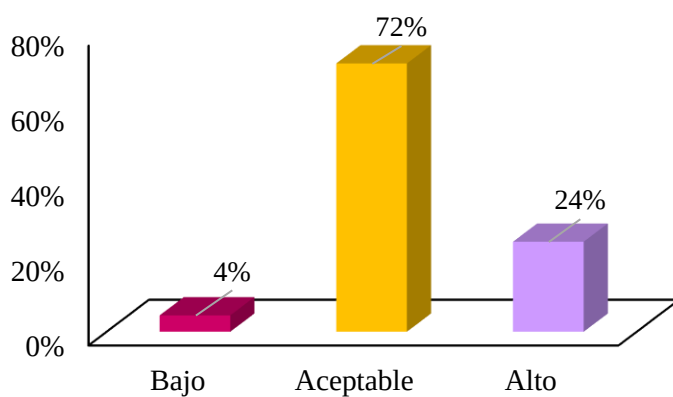
Figura 15*Alineamiento*

La Figura 15 reveló que, para el 70 %, los equipos de trabajo de la GORELI poseen un alineamiento aceptable, con espacio para seguir mejorando la sincronización, complementariedad, coordinación y claridad de sus integrantes. Asimismo, para el 23 %, el alineamiento de los equipos es alto y para el 7 %, bajo.

Tabla 16*Compromiso*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	4%
Aceptable	164	72%
Alto	55	24%
Total	229	100%

Nota. Data conseguida mediante la Escala de Administración de Equipos aplicada a los trabajadores de la GORELI.

Figura 16*Compromiso*

La Figura 16 reveló que, para el 72 %, los equipos de trabajo de la GORELI poseen un compromiso aceptable, con espacio para seguir mejorando la responsabilidad, bienestar del equipo y sentido de pertenencia de sus integrantes. Asimismo, para el 24 %, el compromiso de los equipos es alto y para el 4 %, bajo.

Prueba de Normalidad

Tabla 17

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	0,063	229	0,029
Administración de equipos	0,064	229	0,023
Selección basada en competencias	0,097	229	0,000
Desarrollo basado en competencias	0,126	229	0,000
Desempeño basado en competencias	0,133	229	0,000
Dirección	0,105	229	0,000
Alineamiento	0,095	229	0,000
Compromiso	0,120	229	0,000

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, debido a que la muestra del estudio es mayor a cincuenta elementos (229 trabajadores). En este sentido, en la Tabla 17, se evidenció que las significancias de las variables y dimensiones son inferiores a 0,05, por lo cual, no se cumplió con la prueba de normalidad, es decir, la distribución no fue normal. En virtud de ello, las hipótesis fueron contrastadas con el estadístico no paramétrico de Rho de Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

Contrastación de la Hipótesis General

H₀: La gestión por competencias no se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

H_a: La gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Tabla 18

Gestión por competencias correlacionado con administración de equipos

			Gestión por competencias	Administración de equipos
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1,000	0,697
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		n	229	229
	Administración de equipos	Coeficiente de correlación	0,697	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		n	229	229

La Tabla 18 reveló una correlación positiva y moderada de 0,697, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$). En este sentido, se confirmó que la gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. Dicho de otra manera, se aceptó la hipótesis alterna (H_a).

Contrastación de la Primera Hipótesis Específica

H₀: La selección basada en competencias no se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

H_a: La selección basada en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Tabla 19

Selección basada en competencias correlacionada con administración de equipos

			Selección basada en competencias	Administración de equipos
Rho de Spearman	Selección basada en competencias	Coeficiente de correlación	1,000	0,677
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		n	229	229
	Administración de equipos	Coeficiente de correlación	0,677	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		n	229	229

La Tabla 19 reveló una correlación positiva y moderada de 0,677, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$). En este sentido, se confirmó que la selección basada en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. Dicho de otra manera, se aceptó la H_a.

Contrastación de la Segunda Hipótesis Específica

H₀: El desarrollo basado en competencias no se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

H_a: El desarrollo basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Tabla 20

Desarrollo basado en competencias correlacionado con administración de equipos

			Desarrollo basado en competencias	Administración de equipos
Rho de Spearman	Desarrollo basado en competencias	Coeficiente de correlación	1,000	0,469
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		n	229	229
	Administración de equipos	Coeficiente de correlación	0,469	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		n	229	229

La Tabla 20 reveló una correlación positiva y moderada de 0,469, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$). En este sentido, se confirmó que el desarrollo basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. Dicho de otra manera, se aceptó la H_a.

Contrastación de la Tercera Hipótesis Específica

H₀: El desempeño basado en competencias no se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

H_a: El desempeño basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Tabla 21

Desempeño basado en competencias correlacionado con administración de equipos

			Desempeño basado en competencias	Administración de equipos
Rho de Spearman	Desempeño basado en competencias	Coeficiente de correlación	1,000	0,511
		Sig. (bilateral) n	. 229	0,000 229
	Administración de equipos	Coeficiente de correlación	0,511	1,000
		Sig. (bilateral) n	0,000 229	. 229

La Tabla 21 reveló una correlación positiva y moderada de 0,511, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$). En este sentido, se confirmó que el desempeño basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. Dicho de otra manera, se aceptó la H_a.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Se confirmó que la gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024, respaldado por un valor de $Rho = 0,697$. Esto resultó similar a la investigación de Chavez (2022), los cuales encontraron una correspondencia positiva y relevante de $Rho = 0,956$ entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en una entidad edil. De igual forma, el estudio de Mebom & Amaehule (2022) hallaron que la gestión por competencias otorga grandes resultados en el clima organizacional del sector bancario nigeriano, lo cual suscita a un rendimiento efectivo por parte de los trabajadores.

Se confirmó que la selección basada en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024, respaldado por un valor de $Rho = 0,677$. Esto resultó similar a la investigación de Paredes (2022), el cual encontró una correspondencia positiva y relevante de $Rho = 0,789$ entre la gestión administrativa y el perfil por competencias gerenciales en los trabajadores de una entidad edil. De igual modo, Pessoa & Odelius (2022) desarrollaron y presentaron evidencias de validez de una escala de competencias gerenciales para el sector público, el cual obtuvo una confiabilidad α promedio de 0,953 y contribuyó en la investigación de las competencias de los directivos públicos en los diferentes cargos o niveles jerárquicos.

Se confirmó que el desarrollo basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024, respaldado por un valor de $Rho = 0,469$. Esto resultó similar a la investigación de Morales & Quiroz (2020), la cual encontró una correspondencia positiva y relevante de $Rho = 0,677$ entre el desarrollo organizacional y el trabajo en equipo en una organización pública. De igual forma, Quispe (2022) halló una asociación positiva y significativa de $Rho = 0,498$ entre la gestión de equipos y la motivación de los trabajadores de una municipalidad.

Se confirmó que el desempeño basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima,

2024, respaldado por un valor de $Rho = 0,511$. Esto resultó similar a la investigación de Borda (2021), el cual encontró una asociación positiva y relevante de $Rho = 0,715$ entre la gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral en una institución edil. Adicionalmente, Quezada-Rodríguez (2020) detectaron que los equipos de trabajo de un municipio colombiano se relacionan con el compromiso y desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se identificó una correlación positiva y moderada de 0,697, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$) e infirió que la gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. En otras palabras, se concluyó que acorde la selección, desarrollo y desempeño basado en competencias mejore, entonces, los objetivos, visión, prioridades, sincronización, complementariedad, coordinación, claridad, responsabilidad, bienestar y sentido de pertenencia de los equipos de trabajo, también, mejorarán.

Se identificó una correlación positiva y moderada de 0,677, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$) e infirió que la selección basada en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. En otras palabras, se concluyó que acorde se alinee el proceso de selección, los objetivos y valores organizacionales con las competencias del puesto y se realicen pruebas prácticas o entrevistas por competencias de forma apropiada, entonces, la dirección, alineamiento y compromiso de los equipos de trabajo mejorarán.

Se identificó una correlación positiva y moderada de 0,469, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$) e infirió que el desarrollo basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. En otras palabras, se concluyó que acorde se apueste por la formación profesional, asignaciones de proyectos especiales y planes de sucesión, entonces, la administración de equipos, a través de una dirección, alineamiento y compromiso adecuado, mejorará.

Se identificó una correlación positiva y moderada de 0,511, la misma que fue significativa ($0,000 < 0,05$) e infirió que el desempeño basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024. En otras palabras, se concluyó que acorde se efectúen evaluaciones de 360°, entonces, los equipos de trabajo administrarán su dirección, alineamiento y compromiso eficientemente.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda desarrollar perfiles de competencias específicos para cada rol y emplear herramientas de evaluación como entrevistas por competencias y simulaciones de casos reales. Esto permitirá seleccionar candidatos con habilidades técnicas y blandas alineadas a las necesidades de los equipos de trabajo. Además, capacitar a los evaluadores en técnicas de entrevista y evaluación ayudará a asegurar un proceso objetivo y enfocado en el perfil ideal, promoviendo así una gestión pública eficiente y orientada al servicio ciudadano.

Se recomienda implementar programas de capacitación permanente centrados en competencias clave, como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas. Así como, sesiones de coaching y tutoría que contribuyan a identificar áreas de mejora y adaptar la formación a las necesidades cambiantes del entorno de la entidad edil, promoviendo así una gestión pública más efectiva y orientada a resultados.

Se recomienda establecer un sistema de evaluación periódica que permita medir el cumplimiento de competencias clave y brindar retroalimentación oportuna. Esto facilitará la identificación de brechas de competencias y permitirá implementar planes de desarrollo individualizados que potencien el talento y la eficacia de cada miembro.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Borda, H. (2021). *Gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Curahuasi, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Chavez, J. (2022). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaura* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC.
- Morales, C., & Quiroz, W. (2020). *Trabajo en equipo y desarrollo organizacional en los trabajadores de la Fiscalía Provincial Penal Corporativa Especializada en violencia contra la mujer y los integrantes del grupo familiar de Carabayllo, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. Repositorio UPCI.
- Paredes, G. (2022). *Gestión administrativa y perfil por competencias gerenciales según los trabajadores de una municipalidad de Loreto, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Quispe, E. (2022). *Gestión de equipos y la motivación de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Perene, en el año 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

7.2 Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (3ª ed.). Granica.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis* (1ª ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Konopaske, R. (2017). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (12ª ed.). McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (5ª ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). McGraw-Hill.
- McCauley, C. D., & Fick-Cooper, L. (2018). *Dirección, alineamiento, compromiso: Mejora de los resultados a través del liderazgo*. Center for Creative Leadership.
- McClelland, D. C. (2014). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Palomo, M. (2022). *Gestión por competencias. Identificación y evaluación* (1ª ed.). Alpha Editorial.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N. (2014). *Organizational Behavior* (13ª ed.). Wiley.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Alatrasta, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- 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, 1-13. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>
- Armada, J. (2021). Gestión por competencias: Propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 38(98), 310-325- <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>
- Astoni-Sena, G., Silveira-Cunha, N., Emmendoerfer, M., & Cunha-Moura, L. (2022). Competency-based management in Brazilian public administration: An analysis of electoral justice. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 527-545. <https://doi.org/10.21830/19006586.834>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 33, 140-

161. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900>
- Durán, C., Avilán, A., & Morales, J. (2011). Gestión por competencias: Diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero. *Suma de Negocios*, 2(1), 115-125. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2215-910X2011000100115&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229-240. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Matos, Y., Martina, M., Barreto, Y., & Vethencourt, M. (2018). El Trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20(2), 226-247. <https://doi.org/10.36390/telos202.02>
- Mebom, C., & Amaehule, S. (2022). Competence based management and organizational climate in deposit Nigerian banking sector. *BW Academic Journal*, 8(2), 122-130. <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/903>
- Pessoa, P., & Odelius, C. (2022). Managerial competence scale for the public sector. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218-233. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050x>
- Quezada-Rodríguez, M., Quevedo-Barros, M., & Torres-Palacios, M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Ramírez-Díaz, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-15. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Salazar, L., Carrasco, T., Correa, W., Carrillo, J., & Velastegui, E. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. *Ciencia Digital*, 2, 8-18. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.2>

7.4 Fuentes electrónicas

- Alsina, V., Gomez, V., & Noveck, B. (agosto de 2020). *Laboratorios de Innovación Pública en América Latina y el Caribe desde una perspectiva comparada*. <https://files.thegovlab.org/govlab-paraguay-innovation-labs.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (17 de abril de 2024). *Valores y comportamientos*. <https://www.cepal.org/es/oportunidades-empleo/valores-comportamientos>
- Gaitán, J. E., Fiafilio, A., & Bermúdez, I. (2 de diciembre de 2023). *Foro de Discusión: Claves para construir un sector público innovador*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/66053>
- Gob.pe. (14 de enero de 2024). *Desarrollo de competencias digitales avanzadas*. <https://www.gob.pe/13806-desarrollo-de-competencias-digitales-avanzadas>
- Oficina Europea de Selección de Personal. (27 de mayo de 2024). *Marco de competencias de la EPSO*. <https://eu-careers.europa.eu/es/documents/epsos-competency-framework>
- SERVIR. (22 de junio de 2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3585024/Diccionario%20de%20Competencias%20Transversales%20del%20Servicio%20Civil.pdf>
- Velasco, B., & Jaramillo, N. (12 de septiembre de 2021). *¿Qué competencias y habilidades son las más demandadas en América Latina y el Caribe?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/demanda-de-competencias-en-lac/>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?	Determinar si la gestión por competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	La gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	GESTIÓN POR COMPETENCIAS <i>(Variable 1)</i> Dimensión 1: Selección basada en competencias - Alineación del proceso con las competencias del puesto - Alineación del proceso con los objetivos y valores de la organización - Pruebas prácticas o simulaciones de tareas - Entrevistas por competencias Dimensión 2: Desarrollo basado en competencias - Formación profesional - Asignaciones de proyectos especiales - Planes de sucesión Dimensión 3: Desempeño basado en competencias - Autoevaluación - Evaluación de supervisores - Evaluación de 360°	1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo 2. Diseño de investigación: No experimental, transversal 3. Nivel de investigación: Correlacional 4. Población: 563 trabajadores Muestra: 229 trabajadores 5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario
	¿De qué manera la selección basada en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?	Establecer si la selección basada en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	La selección basada en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS <i>(Variable 2)</i> Dimensión 1: Dirección - Objetivos	
ESPECÍFICOS	¿De qué manera el desarrollo basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno	Establecer si el desarrollo basado en competencias se relaciona con la administración de	El desarrollo basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de		

	Regional de Lima, 2024?	equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	- Visión - Prioridades - Éxito Dimensión 2: Alineamiento - Sincronización - Complementariedad - Coordinación - Claridad Dimensión 3: Compromiso - Responsabilidad - Bienestar del equipo - Sentido de pertenencia	6. Unidad de medida: Cualitativa 7. Nivel de medición: Ordinal 8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.27
	¿De qué manera el desempeño basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024?	Establecer si el desempeño basado en competencias se relaciona con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	El desempeño basado en competencias se relaciona positiva y significativamente con la administración de equipos en el Gobierno Regional de Lima, 2024.		

Anexo 02: Instrumentos de la investigación

ESCALA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Estimado trabajador, este cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión acerca de la gestión por competencias. Para ello, se le pide responder con honestidad a los ítems que se ubican en el cuadro de abajo. Sus respuestas serán anónimas. Muchas gracias.

ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS					
1. Se comunicaron claramente las competencias requeridas durante su proceso de selección.					
2. Se comunicaron los objetivos organizacionales y los valores fundamentales de la institución durante su proceso de selección.					
3. Se utilizaron pruebas prácticas o simulaciones de tareas para evaluar sus competencias durante el proceso de selección.					
4. Durante las entrevistas de selección, se incluyeron preguntas que evaluaron sus experiencias profesionales pasadas y comportamientos específicos para el puesto.					
DIMENSIÓN 2: DESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS					
5. Recibe oportunidades de formación profesional a través de capacitaciones (talleres o cursos), coaching, mentoría, para mejorar las competencias necesarias que demanda su puesto de trabajo.					
6. Se le asignan proyectos especiales que le permitan desarrollar nuevas habilidades y competencias.					
7. Se le comunica la existencia de planes de sucesión u oportunidades de desarrollo para su crecimiento profesional dentro de la entidad.					
DIMENSIÓN 3: DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS					
8. Se le solicita que realice una autoevaluación de sus competencias y desempeño.					
9. Su supervisor directo realiza evaluaciones formales de su desempeño y competencias.					
10. Se realizan y participa en evaluaciones de 360°, donde recibe retroalimentación de compañeros, subordinados y supervisores sobre su desempeño.					

ESCALA DE ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS

Estimado trabajador, este cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión acerca de la administración de equipos. Para ello, se le pide responder con honestidad a los ítems que se ubican en el cuadro de abajo. Sus respuestas serán anónimas. Muchas gracias.

ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS					
DIMENSIÓN 1: DIRECCIÓN					
1. Coincide con sus compañeros de equipo sobre los objetivos que deben conseguir juntos.					
2. Su equipo tiene objetivos que guían sus decisiones y las de sus compañeros.					
3. Tiene una visión clara sobre lo que su equipo de trabajo tiene que lograr en el futuro.					
4. Su equipo tiene prioridades que le ayudan a centrarse a usted y a sus compañeros en el trabajo más importante.					
5. Sabe reconocer en qué consiste el éxito para su equipo.					
DIMENSIÓN 2: ALINEAMIENTO					
6. Su trabajo está alineado con el de su equipo.					
7. Aunque usted y sus compañeros realizan diferentes tareas en el equipo, el trabajo de todos se complementa.					
8. Su trabajo está bien coordinado con el trabajo de sus demás compañeros de equipo.					
9. Usted y sus compañeros tienen en claro el papel que juegan sus tareas en el equipo.					
DIMENSIÓN 3: COMPROMISO					
10. Usted se siente comprometido con su equipo de trabajo.					
11. Usted se siente responsable por el bienestar de su equipo.					
12. Usted prioriza el éxito de su equipo frente a su propio éxito.					
13. Uste se implica en el éxito de su equipo, sobre todo cuando este se enfrenta a contratiempos.					

Anexo 03: Baremaciones

Proceso de Baremación de la Primera Variable y sus Dimensiones

V1: Gestión por competencias

- Máximo: $10(5) = 50$
- Mínimo: $10(1) = 10$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 50-10 = 40$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 40/3 = 13$

D1: Selección basada en competencias

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20-4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5$

D2: Desarrollo basado en competencias

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15-3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D3: Desempeño basado en competencias

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15-3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

Proceso de Baremación de la Segunda Variable y sus Dimensiones

V2: Administración de equipos

- Máximo: $13(5) = 65$
- Mínimo: $13(1) = 13$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 65-13 = 52$
- Numero de intervalos: 3

- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 52/3 = 17$

D1: Dirección

- Máximo: $5(5) = 25$
- Mínimo: $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 25-5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 7$

D2: Alineamiento

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20-4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5$

D3: Compromiso

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20-4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5$

Anexo 04: Muestra piloto

N.º	GESTIÓN POR COMPETENCIAS										ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS												
	D1		D2				D3				D1					D2				D3			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	1	3	3	3	1	1	3	2	1	3	4	3	2	4	3	2	2	1	2	3	3	3	2
2	4	5	3	3	5	5	5	3	5	5	2	3	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3
3	4	3	4	1	3	3	1	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2	3	2	1	1	1	1
4	1	1	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3
5	3	3	3	4	1	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	1	2	1	3	2	2	3	3
6	5	3	3	4	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	2	2	1	2	3	3	2	4
7	4	3	3	1	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	2	3	3
8	4	1	3	3	3	5	5	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	3	4
9	1	1	3	4	1	1	1	3	3	3	5	5	4	4	5	1	3	2	3	3	3	3	3
10	1	3	1	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	3	1	3
11	4	5	3	4	3	1	3	2	3	4	4	4	5	3	4	2	3	3	3	5	4	3	4
12	4	5	4	4	3	3	1	2	1	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	2	3	3
13	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	2	2	2
15	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	4	5	4	4	5	3	2	1	2	3	4	4	2
16	4	3	4	4	5	3	5	3	5	1	5	5	5	5	5	2	1	3	2	5	5	4	3
17	3	5	4	3	3	3	1	2	3	3	4	4	4	5	4	2	2	2	1	3	3	2	2
18	1	1	1	1	3	3	1	3	1	4	3	2	4	3	2	1	1	1	1	2	2	2	4
19	1	3	1	1	3	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	1	1	1	1	3	5	3	3
20	3	3	3	3	5	3	3	2	1	1	4	3	4	3	4	1	1	1	1	5	5	4	4
21	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3
22	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	4	3	4	3	4	2	2	2	1	3	3	3	2
23	3	3	4	4	1	1	3	3	1	1	5	4	5	5	4	2	3	2	2	5	3	4	5
24	3	3	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	1	1	1	1	4	3	4	4
25	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	2	3	3	3	1	1	3
26	3	1	3	3	3	5	3	1	1	3	4	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3
27	3	5	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	1	1	1	2	3	3	3	2
28	3	1	1	3	3	5	5	3	3	1	5	5	5	4	5	1	1	1	1	2	2	2	2
29	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	5	2	4	2	3	5	4	4	4
30	3	3	3	3	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3
31	5	5	5	4	1	1	1	3	5	5	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	5	5
32	5	5	4	5	1	3	3	2	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1
33	4	5	5	5	3	3	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	3	1	1	2	3
34	5	5	3	5	1	1	1	3	3	1	4	5	5	5	5	2	1	2	2	3	4	3	3
35	1	3	4	3	5	1	5	5	5	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2
36	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	3	3	4	3
37	3	3	3	1	5	3	1	2	1	3	4	3	4	3	4	2	2	1	1	3	4	5	5
38	3	3	4	4	5	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3
39	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	4	3	4
40	4	5	4	4	3	3	3	5	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	3

Anexo 05: Base de datos

N.º	GESTIÓN POR COMPETENCIAS										ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS												
	D1		D2				D3				D1					D2				D3			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3
2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3
3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4	1	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5
5	3	3	1	2	4	3	1	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4
6	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3
7	4	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5
8	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	4
9	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	2	3	3	2	2	3
10	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
11	3	2	3	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4
12	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	4	2	4	3	2	4	2	2
13	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4
14	2	1	3	2	3	5	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2
15	2	1	2	2	1	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	2	3	3
16	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3
17	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3
18	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3
19	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2
20	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	5	3	4	2	2	2	2
21	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2
23	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
24	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2
25	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	2	4	2	2
26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4
27	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	1	2	4	3	3	3	2	3	2	3
28	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4
29	3	2	3	3	2	3	4	2	1	1	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2
30	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4
31	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
32	5	3	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5
33	4	2	3	3	3	4	5	4	1	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3
34	1	2	4	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
35	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3
36	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
37	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
38	2	2	1	3	1	3	1	1	2	2	2	3	4	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3
39	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3

40	3	2	3	4	3	5	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	2
41	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
42	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	3
43	2	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3
44	3	2	4	2	2	3	1	3	3	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2
45	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	4	2	3	2	1	2	3	4	2	2	3
46	3	2	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	1	3
47	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2
48	3	3	3	3	4	3	4	4	1	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	2
49	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4
50	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	4
51	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
52	2	3	2	2	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3
53	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
54	4	2	4	3	3	3	2	3	4	5	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
55	3	4	4	2	3	4	4	3	5	4	4	4	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
56	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3
57	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	1	3
58	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4
59	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3
60	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
61	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	2	3
62	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
63	2	2	5	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2	2	2
64	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
65	4	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
66	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4
67	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3
68	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
69	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
70	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
71	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
72	4	4	3	3	4	1	1	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
73	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2
74	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4
75	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1
76	5	4	3	1	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4
77	3	1	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	2	3	2	4
78	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
79	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3
80	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1
81	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3	3	2	2	3	3	4
82	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	1	2	1	3	3	4	2
83	4	5	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3

84	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	4
85	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	2	3	2
86	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2
87	4	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	2	5	3	4	5	4	3	2	3	4
88	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
89	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2
90	3	3	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3
91	4	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3
92	3	2	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	1	3	3	1	4	3	3	3	3	3
93	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
94	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	1	3
95	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	1	3	3	3	2	1	2	2	3	3	4	4
96	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2
97	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
98	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	3	3	2
99	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	5	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3
100	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	4
101	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3
102	2	2	4	2	2	3	4	3	3	3	3	5	2	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2
103	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3
104	1	2	3	2	3	4	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3
105	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
106	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3
107	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	2	4	4
108	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
109	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
110	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
111	1	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	1
112	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2	2	4	3	3	1	2	2	4	3
113	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4
114	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
115	4	4	3	3	3	2	3	1	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3
116	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3
117	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	3	4	3	4
118	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	4	2	2	3	3	2	3
119	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4
120	3	3	4	4	4	3	1	4	4	2	4	4	3	3	3	5	3	2	3	3	4	3	4
121	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3
122	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
123	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
124	3	2	2	1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	1	2	4	3	2	2	2	4	2	2
125	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4
126	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5
127	2	1	4	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	4	3	3	3

128	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	2
129	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	2
130	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3
131	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	3
132	3	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3
133	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	4
134	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3
135	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	5	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
136	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3
137	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	1	2	3	2	3	2
138	2	2	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3
139	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3
140	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2
141	2	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4
142	4	3	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3
143	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2
144	3	4	3	4	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	2
145	3	4	4	4	2	2	4	3	2	4	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3
146	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	5	5	4	3	3
147	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	4
148	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3
149	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	1	4	3	2	4	4	4
150	3	3	3	5	2	4	4	2	4	3	1	3	3	2	1	4	2	3	4	3	3	3	3
151	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3
152	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
153	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
154	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
155	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
156	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	1	3	3	2	3
157	4	3	5	5	3	3	1	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3
158	3	2	4	2	5	3	4	3	2	2	4	5	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3
159	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2
160	4	2	3	3	3	2	5	3	5	4	4	3	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3
161	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2
162	2	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	5	3
163	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
164	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
165	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	5	3	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3
166	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3
167	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	2	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4
168	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	4
169	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3
170	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	4	2	3
171	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3

172	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3
173	2	2	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
174	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
175	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3
176	3	2	4	4	3	2	3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3
177	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3
178	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
179	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2
180	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4
181	4	4	3	4	3	2	3	4	2	5	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2
182	3	1	3	3	3	1	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	3
183	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	5	3
184	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
185	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	2	5	3	4	3	3	3	3	4
186	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
187	2	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2
188	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
189	2	3	2	4	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3
190	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3
191	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3
192	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3
193	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	2
194	3	3	2	2	3	2	2	2	5	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2
195	3	3	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	2	3	2	2	3
196	4	3	2	2	5	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2
197	4	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
198	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	3
199	3	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
200	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	4	2	3
201	2	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	2	3	4
202	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
203	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4
204	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	1	3	3	5	2	3	3	3	3
205	2	3	2	3	1	2	1	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2
206	2	2	2	3	4	5	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	1	3	2	2
207	3	3	3	4	2	2	3	1	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
208	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
209	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	3	4
210	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	5
211	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	5	2	3	3	3
212	3	5	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	4
213	3	4	4	4	3	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
214	2	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
215	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2

216	4	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3
217	4	3	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	4	3
218	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	4	1	3	3	3
219	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3
220	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3
221	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
222	1	1	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2
223	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
224	3	2	2	2	2	2	4	1	2	3	1	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2
225	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
226	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	1	3	3	3	4	4	2	4	2	3	3	4	1
227	2	2	3	1	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	4	3
228	1	2	2	3	2	4	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3
229	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	1	2	2	2