

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE HUAURA, 2021**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

ESTRELLA ANTHONELLA ANDRES MENESES

ASESOR:

Mg. FRANCISCO VALDEZ ARROYO

Huacho – Perú

2022

**GESTIÓN POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE HUAURA, 2021**

ESTRELLA ANTHONELLA ANDRES MENESES

TESIS DE PREGRADO

ASESOR: MG. FRANCISCO VALDEZ ARROYO

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
HUACHO**

2022

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR



Dr. Timoteo Solano Armas
Presidente

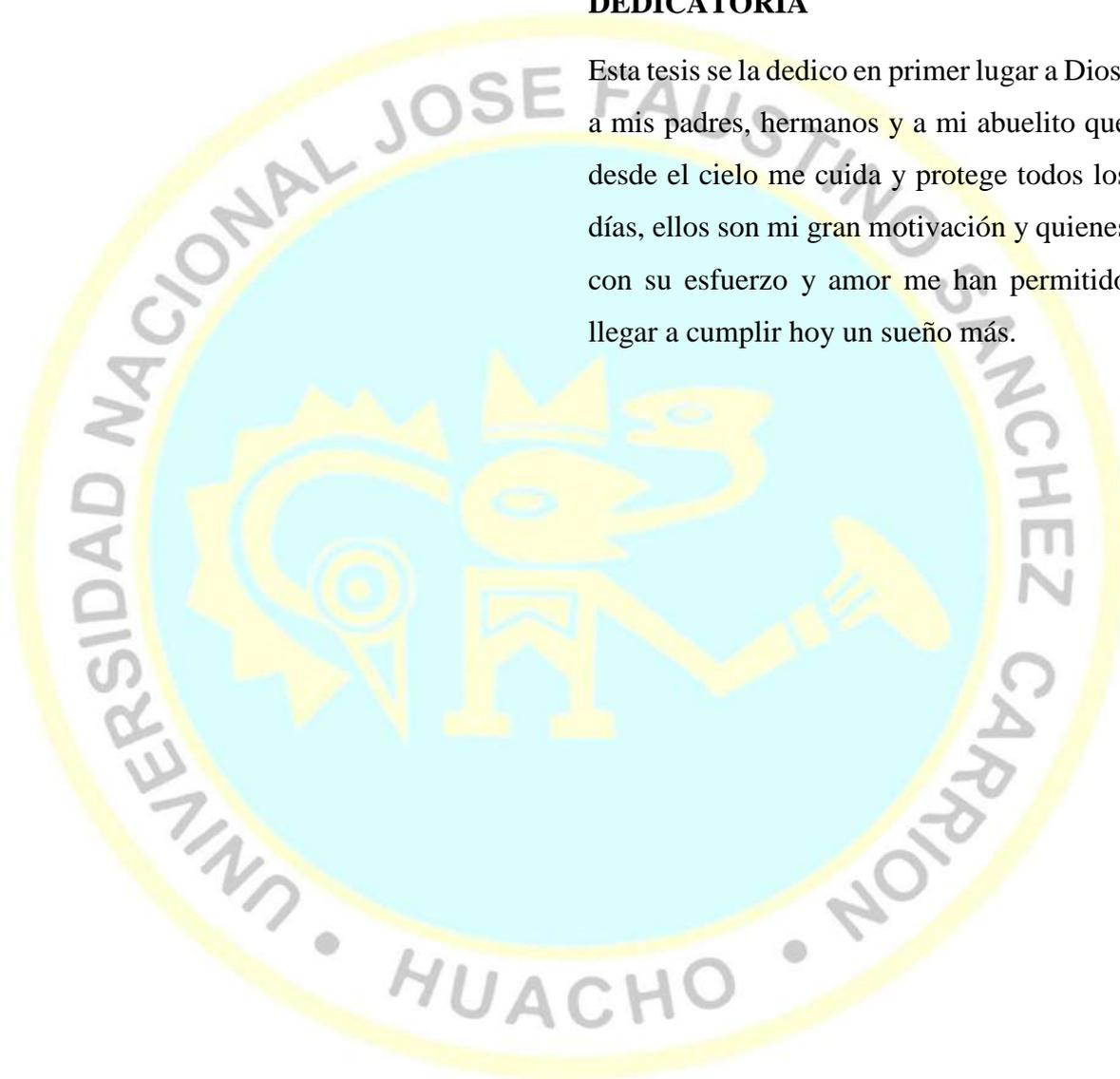
Dra. Flor Victoria Pichilingue Núñez
Secretario

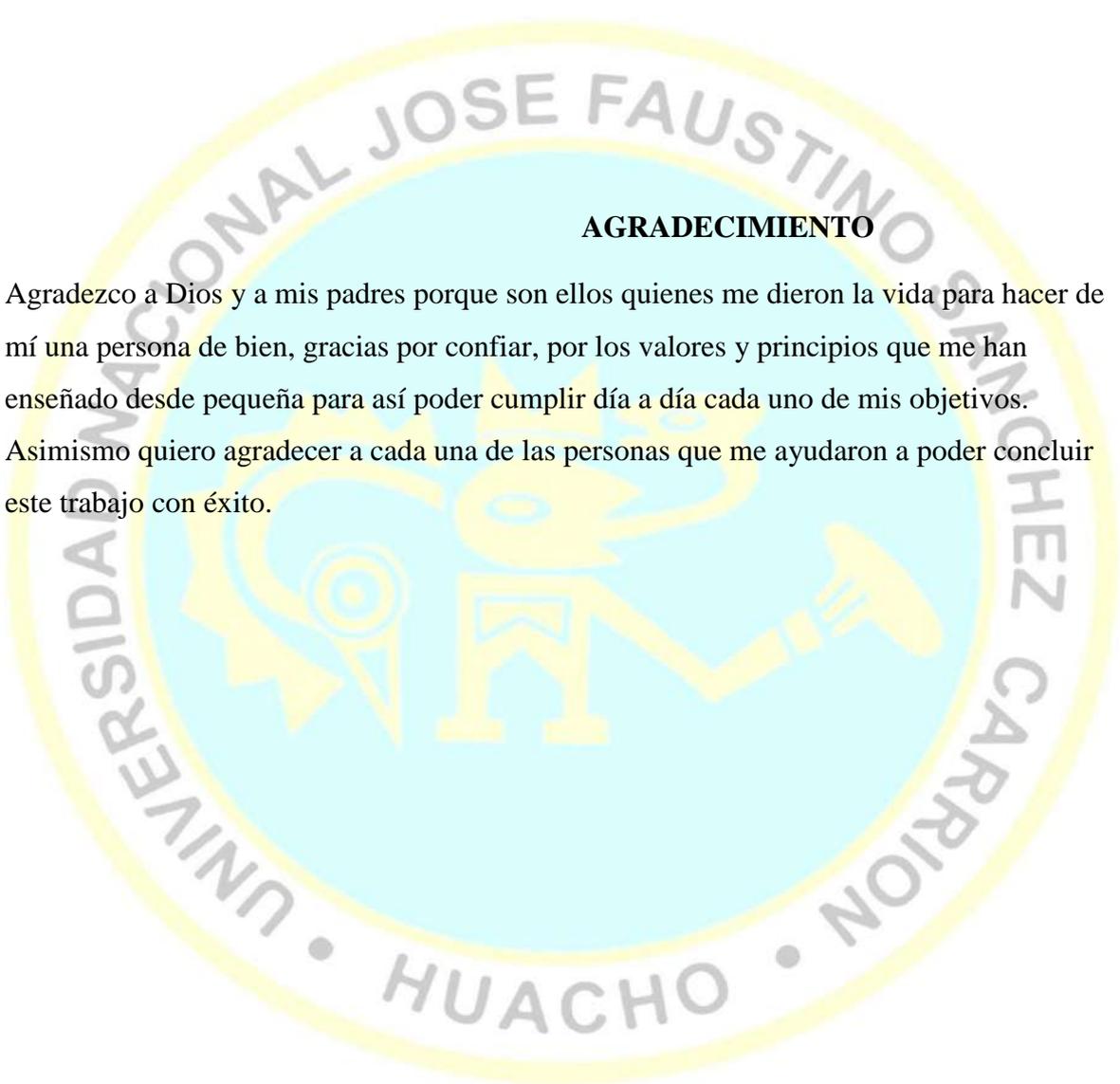
Dr. Abrahán César Neri Ayala
Vocal

Mg. Francisco Valdez Arroyo
Asesor

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico en primer lugar a Dios, a mis padres, hermanos y a mi abuelito que desde el cielo me cuida y protege todos los días, ellos son mi gran motivación y quienes con su esfuerzo y amor me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.





AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mis padres porque son ellos quienes me dieron la vida para hacer de mí una persona de bien, gracias por confiar, por los valores y principios que me han enseñado desde pequeña para así poder cumplir día a día cada uno de mis objetivos. Asimismo quiero agradecer a cada una de las personas que me ayudaron a poder concluir este trabajo con éxito.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 	
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del Problema	15
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Problemas Específicos	15
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Delimitación del estudio	17
1.6. Viabilidad del estudio	17
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 	
2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.1.1. Investigaciones internacionales	18
2.1.2. Investigaciones nacionales	19
2.2. Bases Teóricas	21
2.3. Definiciones de términos básicos	37
2.4. Hipótesis de investigación	39
2.4.1. Hipótesis General	39

2.4.2. Hipótesis Específicas	39
2.5. Operacionalización de las variables	40

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	42
3.2. Población y muestra	42
3.2.1. Población	42
3.2.2. Muestra	42
3.3. Técnicas de recolección de datos	43
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	43

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados	44
4.2. Contratación de hipótesis	54

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados	59
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones	64
6.2. Recomendaciones	65

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas	66
7.2. Fuentes electrónicas	67

ANEXOS	70
---------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del Reclutamiento y selección del personal	44
Tabla 2.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del Incorporación del personal	46
Tabla 3.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la capacitación del personal	47
Tabla 4.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la retención del personal	48
Tabla 5.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la motivación del personal	49
Tabla 6.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del ambiente del trabajo	50
Tabla 7.	Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la capacidad del trabajador	52
Tabla 8.	Pruebas de normalidad	53
Tabla 9.	Prueba de Rho de Spearman entre la gestión por competencia y desempeño laboral	54
Tabla 10.	Prueba de Rho de Spearman entre el Reclutamiento y selección del personal y desempeño laboral	55
Tabla 11.	Prueba de Rho de Spearman entre incorporación del personal y desempeño laboral	56
Tabla 12.	Prueba de Rho de Spearman entre la capacitación del personal y desempeño laboral	57
Tabla 13.	Prueba de Rho de Spearman entre la retención del personal y desempeño laboral	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Reclutamiento y selección del personal	45
Figura 2.	Incorporación del personal	46
Figura 3.	Capacitación del personal	47
Figura 4.	Retención del personal	48
Figura 5.	Motivación del personal	49
Figura 6.	Ambiente de trabajo	51
Figura 7.	Capacidad del trabajador	52



RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera la gestión por competencia influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021. Métodos: La presente investigación es de tipo básico, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 90 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,839) y (0,941). Resultados: Respecto a la gestión por competencia el 43.4% acoto que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con las acciones del personal corresponden a los planes a largo plazo y el 44.5% acoto que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que son correctos los procesos de inducción que lleva a cabo la institución. Respecto al desempeño laboral el el 40% acoto que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que la institución logra cubrir las exceptivas laborales del personal. Conclusión: La gestión por competencia influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021 determinado por la prueba de correlación de Rho de Spearman arroja un valor de -0.7888 frente al grado de significación $p = 0.00 < 0,05$.

Palabras clave: Reclutamiento y selección del personal, incorporación del personal.

ABSTRACT

Objective: To determine how competency-based management influences the job performance of the administrative staff of the District Municipality of Huaura, 2021.

Methods: This research is of a basic type, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population is 90 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's Alpha coefficient (0.839) and (0.941).

Results: Regarding management by competence, 43.4% stated that they totally disagree and disagree with the actions of the staff correspond to long-term plans and 44.5% stated that they totally disagree and disagree that the processes are correct. of induction carried out by the institution. Regarding work performance, 40% stated that they totally disagree and disagree that the institution manages to cover the labor exceptions of the staff.

Conclusion: Management by competition significantly influences the work performance of the administrative staff of the District Municipality of Huaura, 2021, determined by the Spearman's Rho correlation test, yields a value of -0.7888 compared to the degree of significance $p = 0.00 < 0, 05$.

Keywords: Recruitment and selection of personnel, incorporation of personnel.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el Perú, es común que se comenten temas relacionados a la selección, reclutamiento, capacitación y retención del personal; aunque, dichos elementos no se observan en las organizaciones sino se lleva a cabo una correcta gestión por competencia, ya que ésta desempeña un rol relevante para sembrar un clima de confianza de permanecer y lealtad con el personal, cuyo valor es innegable para que las organizaciones sean más productivas, eficientes y efectivas. Por tal motivo, es un tema que viene dando mayor interés en nuestro país, principalmente en instituciones del sector público, dado que, para obtener los resultados proyectados y desempeñar roles adecuadamente, es el sustento principal para que los trabajadores permanezcan en las instituciones.

El rol del personal se ha vuelto en un elemento trascendente para toda organización, dado que los más importantes gerentes deben conocer el valor que agregado que representa el empleado a la organización, de esta manera asegurar los logros corporativos y su aporte de los frutos finales.

Es por ello que tiene como objetivo general determinar de qué manera la gestión por competencia influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El personal en la actualidad es clave ya que su rendimiento está sujeto al logro de los objetivos, razón por la que se debe realizar una selección minuciosa. De ello parte las diversas problemáticas en su desempeño. Un estudio realizado en Ecuador por Zambrano (2020) donde se ha estudiado a organizaciones públicas en el cual el atributo de la relación entre personas y la estabilidad ha generado que fracase su desempeño. Como algunos atributos de conducta, así como la falta de incentivos y reconocimientos por parte de las organizaciones disminuyendo su motivación y, por ende, su desempeño. Por otro lado, Medina y Vitier (2016) indican que el factor humano se ve influenciado en gran medida por problemas personales, ya sean familiares o propias lo que no permite ser más competentes y comprometidos con su labor, sin duda elementos relacionados con las competencias.

A nivel nacional, Becerra y Paredes (2019) señalan que, respecto a las instituciones públicas, hemos podido ser testigos que la política ha hecho que muchos profesionales no puedan acceder a un puesto laboral, donde la dificultad es el bajo rendimiento pues no son elegidos conforme a sus competencias y destrezas, ocasionando un enorme daño a la sociedad. En relación a la gestión por competencia, Sánchez (2017) sostiene que, debido a las actuales leyes en las entidades públicas, algunos trabajadores adquieren ciertos derechos que por lo general son mal concedidos por los servidores públicos y hace que los trabajadores no se instruyan, pierdan aspiraciones de crecer en sus carreras, las funciones se vuelven reiterativas y estresantes incidiendo en sus competencias en diferentes áreas.

Hoy en día en el Perú, es común que se comenten temas relacionados a la selección, reclutamiento, capacitación y retención del personal; aunque, dichos elementos no se observan en las organizaciones sino se lleva a cabo una correcta gestión por competencia, ya que ésta desempeña un rol relevante para sembrar un

clima de confianza de permanecer y lealtad con el personal, cuyo valor es innegable para que las organizaciones sean más productivas, eficientes y efectivas. Por tal motivo, es un tema que viene dando mayor interés en nuestro país, principalmente en instituciones del sector público, dado que, para obtener los resultados proyectados y desempeñar roles adecuadamente, es el sustento principal para que los trabajadores permanezcan en las instituciones. Es así que la presente investigación busca conocer como la gestión por competencia viene influyendo en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura.

En la Municipalidad Distrital de Huaura se viene notando que su personal está teniendo un desempeño deficiente a causa de diferentes aspectos como la poca comunicación que tiene los superiores con el personal lo que ha repercutido perjudicialmente a que se cumplan los objetivos; se planifica con retraso las actividades lo que ha ocasionado que no se entreguen a tiempo las tareas; los superiores no han mostrado la capacidad suficiente para solucionar problemas en la entidad edil lo que ha generado un entorno laboral negativo, los trabajadores sienten que su esfuerzo no está siendo compensado de manera justa, puesto que sus funciones demandan bastante esfuerzo laboral; por último el personal no recibe la información suficiente para dar una calidad de atención apropiada a los usuarios generando malestar y quejas por parte de estos.

Respecto a la gestión por competencias también se han podido observar los siguientes síntomas: la mayoría de los trabajadores tienen poco conocimiento de su puesto de trabajo, no demuestran la creatividad e innovación para lograr los objetivos; también se ha notado que en el ejercicio de sus capacidades laborales su ineficacia, porque existe una clara diferencia entre aquellos que saben lo que hacen y la deficiencia en su toma de decisiones; la institución no provee los recursos necesarios para que el trabajador tenga un rendimiento adecuado; además se planifica adecuadamente programas de entrenamiento de acuerdo a las carencias de cada puesto; existe una deficiente calificación del personal que demuestra resultados de incompetencia laboral a causa de la atribución de actividades sin ningún tipo de criterio técnico.

Si la Municipalidad Distrital de Huaura no toma las acciones necesarias para corregir los problemas expuestos enfrentarán diferentes dificultades para lograr sus metas y propósitos.

Es vital que la Municipalidad Distrital de Huaura de un nuevo enfoque al proceso administrativo y selección definiendo claramente las necesidades de personal que requiere la institución, eligiendo los candidatos idóneos para cada puesto y de esta manera contar con trabajadores con buen desempeño.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión por competencia influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿De qué manera el reclutamiento y selección del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021?
- b. ¿De qué manera la incorporación del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021?
- c. ¿De qué manera la capacitación del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021?
- d. ¿De qué manera la retención del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la gestión por competencia influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar de qué manera el reclutamiento y selección del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.
- b. Determinar de qué manera la incorporación del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.
- c. Determinar de qué manera la capacitación del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.
- d. Determinar de qué manera la retención del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica: Los resultados del estudio podrán contribuir con información valiosa para los gerentes de la municipalidad y al mismo tiempo ser antecedente para futuras investigaciones con propósitos afines aportando en la solución a aquellos problemas que viene afectando la gestión por competencia y así implementar mejoras para elevar el desempeño laboral.

Relevancia social: En el estudio se acudirá a la utilización de instrumentos de investigación como el cuestionario, para después pasar por un procesamiento de

información de esta manera establecer la relación entre gestión por competencia y desempeño laboral Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Distrital de Huaura, distrito de Huaura, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: mayo del año 2021 a diciembre del año 2021.
- Delimitación social: Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura.
- Delimitación semántica: Estrés laboral y desempeño laboral.

La gestión por competencia es patrón de manejo, una forma de gestionar al personal de una institución o compañía para que estos se alinee con el propósito de la organización (Alles, 2012).

El desempeño laboral es la habilidad de la organización para alcanzar sus propósitos, utilizando los recursos óptimamente (Daft y Marcic, 2010).

1.6. Viabilidad del estudio

Se pudo realizar este estudio científico ya que se obtuvo los medios necesarios que condujeron a su realización, estos medios son humanos, materiales y económicos. Además, la institución fue accesible al estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Meza (2021), “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.”, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Perú. Su objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Es una investigación correlacional. La población fue 16203 trabajadores. Utilizó la encuesta. Sus resultados sostienen que el desempeño laboral implica la evaluación de las dimensiones motivación y capacidad, entre otros, el 19.4% de los encuestados se encontró en un nivel bajo de motivación; en tanto el 33.9% de los trabajadores manifestó tener un nivel medio en la aplicación de sus habilidades. Se concluye que “el clima organizacional se vincula con la dimensión de desempeño laboral influyendo en la productividad del recurso humano de toda la organización” (p.98).

Ludeño (2019), “La satisfacción y el desempeño laboral del personal del Centro de Salud B IESS Celica”, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. Su objetivo fue determinar el grado de relación entre la satisfacción y el desempeño laboral. Es una investigación descriptiva correlacional. La población fue 35 empleados. Utilizó la encuesta. Los resultados en función al análisis de la evaluación del desempeño en su dimensión conocimiento y habilidades sostienen que “el 47,1% de los empleados del Centro de Salud B IESS de Celica a veces los conocimientos del trabajador son puestos en práctica de manera asertiva” (p.27), en tanto “un 58,8% de los trabajadores a veces realiza sus actividades de manera eficiente en función a la experiencia que tiene” (p.27). Se concluye que entre las variables satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Cajabamba existe una correlación lineal positiva moderada, según los efectos conseguidos del índice de correlación 0,576.

Jácome (2017), “La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”, Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión por competencias y la valuación de puestos con la finalidad que se garantice un óptimo ambiente laboral. Es una investigación descriptiva y descriptiva. La población 1450 funcionarios. El instrumento fue el cuestionario. Sus resultados evidencian que “un 27.80% de los funcionarios consideran que desarrollan sus actividades por cumplimiento de su trabajo” (p.104), aunque, “desconocen el tipo de competencias que se deberían aplicar en cada puesto de trabajo, y mantienen un conocimiento vago de las verdaderas competencias que exige” (p.104). La investigación concluyó en que la carencia de manejo de las competencias laborales en la organización se expuso debido a la falta de política salarial, dado que es un elemento principal no ha podido salario acorde a la competencia, generando así un clima desmotivador en los trabajadores de la organización.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Núñez (2018), “Desempeño laboral y satisfacción laboral en la municipalidad distrital de San Antonio de AntaparcoAngaraes - Huancavelica”, Universidad Privada del Norte. Cajamarca. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Es una investigación correlacional de enfoque cuantitativo. La población fue 25 trabajadores. Utilizó la encuesta. Los resultados sostienen que un 28% de los trabajadores mantiene un nivel deficiente de desempeño laboral, respecto a la dimensión condiciones de trabajo, el 76% de los trabajadores manifiesta que se encuentra en un nivel regular. Se concluye que “entre que existe relación entre desempeño laboral y la satisfacción laboral para todos los casos, se

asumió la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%” (p.49).

Silupu (2018), “Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral administrativo de la Municipalidad Distrital de Sullana - 2017”, Universidad César Vallejo. Piura. Perú. Su objetivo fue determinar la influencia que existe entre la gestión por competencias en el desempeño laboral. El tipo de estudio de la investigación es correlacional – causal, y mediante un diseño no experimental. La población 451 del personal administrativo. Utilizó la entrevista y la observación. Los resultados con respecto a la variable gestión por competencias se evaluó en las siguientes dimensiones: selección, evaluación y capacitación y entrenamiento. En selección del personal un 54.7% está en desacuerdo con esta dimensión, en la evaluación por competencias 51.8% del personal administrativo está en desacuerdo con esta dimensión y por último en la capacitación y entrenamiento un 65.7% está en desacuerdo con la dimensión. En general, el 58.4% está en desacuerdo con la gestión por competencias que se realiza en la institución. En la variable desempeño laboral, el 25.5% está en desacuerdo con el desempeño laboral del personal administrativo. Se concluye “que la gestión por competencias se encuentra en una fase inicial. El personal no se encuentra en desacuerdo con la gestión de la institución; esto se debe en mayor parte a los altos directivos, no se preocupan por desarrollar una adecuada gestión por competencias” (p.56).

Donaire (2018), “Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina -201.”, Universidad César Vallejo. Moquegua. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento por competencias y desempeño laboral. Es una investigación de diseño transversal correlaciona y no experimental. La población fue 80 colaboradores. Utilizó la encuesta. Los resultados sostienen que en la variable estrés laboral según sus dimensiones capacitación y evaluación del desempeño. En capacitación y evaluación del desempeño el 17,50% de los encuestados manifiesta que nivel de capacitación es malo, el 53,75% de los encuestados perciben que el nivel de evaluación es regular. En

la variable desempeño laboral el 81,2% de los trabajadores percibe que el desempeño laboral es regular. Se concluye existe relación directa y significativa entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina - 2018.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Gestión por competencias

A. Definiciones

Robbins y Coulter (2014) señala que la gestión por competencias se presenta si un empleado forma parte de un organización ya que firmón un contrato con ésta, inmediatamente se presenta con el jefe responsable del área donde desempeñará sus funciones.

Alles (2012) define como patrón de manejo, una forma de gestionar al personal de una institución o compañía para que estos se alinee con el propósito de la organización.

Chiavenato (2009) define a la gestión por competencias como un instrumento para lograr un rendimiento efectivo por medio del reconocimiento de buenos comportamientos que ayudan a lograr lo propuesto por la institución.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) conceptualizan como equipos inteligentes, que observan las buenas conductas para que un individuo rinda mejor en su desempeño administrativo, tanto en la vida diario como en su trabajo, y la manera de relacionarse con los otros en el entorno.

B. Dimensiones

Según Alles (2008) nos señala las dimensiones que tiene esta variable:

a. Reclutamiento y selección del personal

Es el proceso que se encarga de convocar, captar nuevos empleados que desean de manera voluntaria laborar en la empresa y que además cuentan los requisitos solicitados en la convocatoria por la entidad que recluta. La selección se

encarga de escoger al candidato en el orden que hayan sido reclutados, a aquellos que cumplan y satisfagan los requisitos señalados en la convocatoria (p.354).

b. Incorporación del personal

Es el procedimiento de integración del personal nuevo. Es crucial, pues impacta en el tiempo que pasará en una organización. Un adecuado planeamiento de incorporación además facilitar la transición de la postulante a trabajador; asimismo ayuda a la complacencia y lealtad del trabajador (p.355).

c. Capacitación del personal

Es el proceso que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo permanente de competencia y de las potencialidades del empleado. Esto facilita una actualización constante de las diversas teorías que permite velar por la empleabilidad del trabajador y la eficiencia de la organización con la finalidad de evitar el síndrome de desempleo tecnológico, donde por falta de capacitación y no ser flexibles a los nuevos instrumentos de trabajo actualizado de la empresa podrían quedarse desempleados (p.357).

d. Retención del personal

La retención es un factor importante para instituciones que quieren retener trabajadores muestran interés por incorporar metodologías de salario apropiados, aunque, no es sencillo comparar el mercado, pues en ciertos momentos, las políticas salariales optadas por la organización no son claras (p.356).

C. Objetivo de la gestión por competencias

Huaynacaque (2018) señala que la meta más importante es entablar una clase de dirección de manera inmediata por parte de las organizaciones. De tal forma que este tema logrará las siguientes metas.

- Ajustar la táctica de recursos humanos en el interior de la organización y de esta forma se logre las metas propuestas; el patrón de gestión por competencias concebirá un modelo para que el personal se oriente hacia los propósitos de la organización en conducta para hoy y a futuro.

- Optimizar la adaptabilidad del personal y el puesto. Las organizaciones son fuentes de datos para optimizar la adaptabilidad, ayudará a gestionar las diversas carencias de desarrollo, en el interior de la organización.
- Determinar un tipo de guía en las organizaciones para manejar al personal, efectivamente en la institución. A través del manejo por competencias, se quiere lograr las metas.
- Concepción de un procedimiento de optimización constante de calidad y la asignación del personal.
- La relación entre la gerente y el manejo del personal.
- La cooperación al desarrollo profesional del personal y de la organización en un medio cambiante.
- Decisiones imparciales y criterios objetivos.

D. Principios de la gestión por competencias

Fernández (2005) es un tema de cooperación esencial para establecer la capacidad de la organización.

- Las pericias determinan el activo del personal en una institución.
- El puesto laboral no es esencial, muchos menos para siempre en una organización.
- La compensación otorgada a cada personal es necesario tomarlo como un base de pericias y rendimiento.
- Es necesario realizar las rotaciones del personal, lo cual debe estar sujeto al rendimiento y las pericias.

El manejo de las pericias brinda instrumentos imparciales, para valorar el esfuerzo o el perfil, que ayuden a la organización a hallar personal que ocupe puestos vacíos, es un procedimiento que ayuda a reconocer las pericias de los individuos necesarios en cada puesto laboral por medio de una perfil valorable y medible imparcialmente. La meta más importante es tratar de implementar un estilo

claro de dirección que ayude a manejar al personal íntegramente y efectiva según las direcciones tácticas del negocio.

E. La relevancia del desarrollo de la gestión por competencias

Alles (2007) hace mención sobre la forma de emplear la gestión por competencia en cada proceso del personal:

- Estudio y detalle de puestos

En el cual se detalla los puestos de acuerdo a las pericias y de esta contar con trabajadores requeridos.

- Reclutamiento y selección

A fin de elegir al personal requerido se debe observar los puestos y los perfiles, en el cual el área será ocupada por un trabajador que tenga los saberes y pericias necesarias, para una adecuada elección. De esta manera el reclutamiento es necesario enfocarnos en los postulantes que tengan estos requisitos.

- Valoraciones de pericias

Para descubrir cómo está el personal, el superior debe contar con las herramientas que lo ayuden a identificar buenos trabajadores, como el uso de entrevistas por conflictos dados en la organización, fichas de evaluación y una valoración del rendimiento por pericias; lo cual será de ayuda a las organizaciones cambien a sus trabajadores si el resultado no fue el esperado, frente a ello debe tomar medidas por competencias en el personal

- Planes de carrera y sucesión

Es necesario que el puesto a ocuparse se cambie de acuerdo a las pericias que tenga el personal a l hora de desempeñar sus funciones, debido a que se evalúa detalladamente a los trabajadores, que serán de ayuda para transformar y optimizar los propósitos que dieron dentro de un periodo.

- Desarrollo

Cuando se desarrolla personal se debe considerar lo siguiente: continuar con el desarrollo, desarrollo propio, entrenamiento, de esta manera es necesario considerar las pericias del personal.

- Valoración del rendimiento

En primer lugar, es necesario establecer las pericias por puestos que se ocupa el trabajador; por tal motivo se tendrá el apoyo de evaluadores capacitados, y se elegirá como técnica la evaluación 360°, donde se enfocará en la complacencia de carencias y expectativas.

- Compensaciones

La parte administrativa de la organización deberá implementar sistemas salariales en relación al puesto laboral y al rendimiento en las acciones desempeñadas.

F. Pros de la gestión por competencias

Sali y Vela (2004) mencionan:

- a. Pros estratégicos

- Repartición adecuada de la valoración requerida de las acciones principales de la organización:

Es necesario contar con personal capacitado para que sea distribuido y manejado en cada paso que se dé, en el cual considere también las tácticas, la misión y los propósitos de acuerdo a las pericias establecidas a futuro y sean válidas por un cierto tiempo y así lograr lo propuesto.

- Más adecuación y habilidad anticipada a las transformaciones

Lo recomendable que se profesionalice la planilla de la institución de acuerdo a las pericias desarrolladas, se obtendrán saberes y actuaciones fáciles en relación a cambio externo, aunque el pro de la institución es obtener rápidas respuestas que necesiten los usuarios.

- Más adaptabilidad y empleo adecuado de los materiales

Es necesario emplear personal, en cada puesto de trabajo, para así lograr una réplica adecuada de acuerdo a las circunstancias que se presente.

- Aumento del aporte de los individuos a la institución

En el cual el trabajador deberá aportar buenos frutos a fin de alcanzar lo propuesto.

- Transformación de cultura y tipo de liderazgo

Incrementa la optimización de los gerentes y superiores de la organización, en el cual el diálogo será más fluido y participativo para el personal.

b. Pros para el empleado

- Más capacidad tanto interna como externa en el manejo de las competencias profesionales.

“Es decir, es donde el colaborador será formado de acuerdo a las competencias significativas, respondiendo las necesidades de la empresa para aumentar las ocupaciones del trabajador para lograr un mejor desempeño” (p.81).

- Desarrollo profesional sustentable

Para mantener actualizado el saber y la pericia indispensable tener una proyección objetiva que contribuya con el personal para incrementar las acciones y pericias, ayudando de esta manera a su crecimiento profesional.

G. Lo esencial en materia de gestión de personas versus lo urgente

Alles (2015) menciona que estas situaciones, los empleados que conforman una empresa no están conforme no con la gestión del personal en sí misma, “sino de manera indirecta con los resultados que dicha gestión debería evidenciar, como, por ejemplo, respecto a la función de los jefes y las herramientas de evaluaciones de desempeño, las promociones internas y aspectos vinculator” (p.64), son algunos de los motivos más frecuente.

Estas situaciones pueden ser a consecuencias de múltiples causas. Sin embargo, más allá de analizar las causas a veces es necesario buscar soluciones

urgentes. Pero, se deberían analizar los motivos que ocasionar la situación problemática. La eliminación de los factores causales ocasiona la mayoría de los casos, cambios cuyo funcionamiento no puede ser solucionado de manera rápida.

Los gerentes de cualquier nivel deben tener claro lo importante de una situación problema, aunque sea resultado de manera sencilla. Al mismo tiempo, se deberá considerar urgente y darles solución.

En relación con el personal cuando se presentan temas urgentes deben considerarse con que habitualidad se visualizan situaciones urgentes que nos mostrara el problema real. En otras palabras, el gerente siempre tiene que brindar soluciones a los temas urgentes y a los derivados de otros. No obstante, una eficaz gestión del personal, ya sea del jefe de la empresa, la función de recurso humano y también desde el supervisor de las diversas áreas implicara considerar a las personas como factor esencial para lograr los objetivos propuestos.

Es importante alcanzar metas se debe tener en cuenta que las personas que conforman dicha empresa deberán contar con las capacidades requerida para lograr la visión y estrategia. Con habitualidad se aprecian las aptitudes de los empleados que hicieron que la empresa haya logrado su objetivo y además las capacidades directivo y colaboradores los que le llevaron al éxito. Es valioso considerar estas características y no olvidarlas. Sin embargo, no siempre estas capacidades que llevaron a una organización al éxito actual serán las necesarias para afrontar los cambios y necesidades del futuro.

H. Relación entre talento y competencia

Alles (2007) menciona que se ha vinculado con las demás definiciones, pericia y competencia, y será empleado como sinónimo, y no lo es. El talento es importante si se quiere lograr el éxito en ciertos puestos laborales extender pericias, como, la pericia es importante para rendir de una mejor forma y abrirse a las demás pericias requeridas para lograr el éxito en dicha posición. En tal caso, “aptitud” es semejante a “capacidad”.

Si definimos el término pericia, que se define por los atributos de carácter, congrega de conductas, que suscitan un buen rendimiento. Cada puesto laboral en diversos atributos en organizaciones y diferentes mercados.

Por ende, si consideramos estos términos, como que gestión del talento humano es igual a gestión por competencias. Cuando hablamos de talento es un grupo de habilidades mentales de un individuo, el siguiente paso es discrepar cuáles son las habilidades mentales. En el enfoque de personal por competencia, se suma dos habilidades mentales; aunque, será que éstas últimas que establecen un buen rendimiento. Un talento original con respecto al puesto laboral se da por el cruce de ambas partes para dar dicha posición.

Los individuos con diversos saberes y pericias; únicamente un grupo de los dos se colocan en acción si se realiza algo.

El término competencia, se conforma por los atributos de aptitud que se relacionan con el éxito, no son cualesquiera características de identidad sino las que conducen al individuo a tener un buen rendimiento.

Al momento de analizar las pericias del individuo, son tres aspectos los considerados: los saberes, las aptitudes y las competencias.

Pericias son, con frecuencia evaluables y no tanto ajustables. Es posible que cada cualidad tenga un origen y una manera esencial en relación a los otros. Dado la relación que se establece en el ambiente laboral, entre pericias y poca dificultad para su análisis, siendo así un conjunto que podemos agrupar como saberes, pericias, siendo éstas, requeridas para la práctica de los otros. En habilidades que tengan un vínculo directo con cualidades de personalidad se tratarán como competencia.

Los saberes son relevantes, y cuando en un individuo no se evalúa lo mejor que no desempeñe su función. Aunque, ¿Qué genera la distinción? En situaciones donde un individuo con talento, tiene un rendimiento exitoso, se vinculan con factores que no se relacionan con la personalidad, sino factores que dificultan su salud.

Variable dependiente: Desempeño laboral

A. Definiciones

Louffat (2012) hace mención que el desempeño laboral es responsable de cuantificar sistemáticamente y de manera periódica con efectividad del trabajador para cumplir sus actividades actuales.

Daff y Marcic (2010) mencionan que el desempeño laboral es la habilidad de la organización para alcanzar sus propósitos, utilizando los recursos óptimamente.

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que el desempeño laboral es el último fruto logrado para desempeñar una función.

Bernal y Sierra (2013) definen mencionan que el desempeño en el trabajo es la etapa donde el equipo madura y requiere de nuevas mecánicas, como también innovación en sus actos y procedimientos.

B. Dimensiones

Snell y Bohlander (2013) señalan que el desempeño laboral es una actividad de diferentes componentes, aun cuando se reduce en tres aspectos fundamentales:

a. Motivación

Se define como la suma de ahínco que un individuo destina para lograr un objetivo en sus funciones. De ello parte su trascendencia, dado a que su resultado muestra las falencias que complican lograr una acción y, así mismo esta información complicará mejorar el rendimiento del personal, que conduce a incrementar el compromiso de las dos partes y, ayuden a tener un buen ambiente de trabajo.

b. Ambiente

“Uno de los factores importantes en el rendimiento de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los de su entorno, es necesario sea confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, monitoreo o vigilancia” (p.), que permita cierto movimiento interpretada como autonomía.

c. Capacidad

“Las empresas han comprendido la importancia de tener trabajadores formados para lograr resultados positivos y con mayor calidad en lo monetario, calidad, en la organización y en lo propio con el empleado” (p.).

C. Atributos que conducen a un elevado rendimiento en el trabajo

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017) señalan que en la fase de rendimiento, a menudo sus integrantes confían en los demás, los aceptan y se enfocan en lograr los objetivos. Conforme las fechas de entrega se aproximan por lo general los equipos tienen un rendimiento productivo. Para cumplir con las labores, mantienen una mutua colaboración e incentivan diferentes enfoques. Sus integrantes no tienen miedo de presentar las ideas más “locas” por miedo del rechazo del grupo. Se escuchan entre sí y brindan feedback para centrar en las actividades del equipo y reforzar un afecto de blancos concretos y compartidos. Existe un liderazgo flexible en el equipo y quizás cambien de un integrante a otro, está sujeto a aquellos que tengan la capacidad de resolver situaciones particulares. El equipo acepta que dentro del mismo existen desacuerdos y discrepancias y trabaja para dar una solución a base de cooperación y con esfuerzo. El equipo hace intentos por llegar a acuerdos relevantes y evitar tener políticas en su interior. Un equipo de alto rendimiento tiene como principales características las siguientes:

- Los integrantes direccionan sus esfuerzos hacia el objetivo (conductas de tareas) y además generan vínculos y mecanismos interpersonales positivos (conductas de vínculos).
- Los integrantes se tienen mutua confianza y son abiertos entre los mismos.
- Existe mutua colaboración entre los integrantes.
- Los integrantes mantienen su propia autonomía, al tiempo que tienen un sentido de pertenencia al lado de los demás.
- Los miembros aprueban y lidian con los problemas.
- Los miembros fijan sus actividades y lo perfeccionan.

Los integrantes establecen sus actividades y lo perfeccionan ya que pueden adaptarse a diferentes circunstancias. Las conductas de adecuación son relevantes

comprenden la gestión de circunstancias de trabajo imprevisibles, situaciones de urgencia; la gestión de vínculo que traspasa el equipo; aprender de nuevas tecnologías y mecanismos. Tienen mayor capacidad de adaptación aquellos equipos que emplean adecuadamente la diversidad en su equipo, lo que conducen a mayores posibilidades de éxito.

D. Efectos del desempeño laboral

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), el impacto positivo y negativo del estrés en relación al desempeño. Cuando el estrés es elevado, el trabajador no se concentra al máximo, no es competente ni se involucra con el trabajo.

Es así que, el estrés elevado complica la situación del trabajador haciendo que este se encuentre muy agitado, alterado y amenazado para tener un buen rendimiento. Por lo general, los gerentes hacen esfuerzos por saber los puntos más importantes de estrés en el trabajador. Aunque es complicado establecerlo.

Es posible que, un trabajador falte por lo regular a su actividad, ya que tiene mucho estrés o por exceso del trabajo ocasionado estrés.

La cantidad de estrés varía de individuo a individuo ya que para uno puede ser mucho una cierta cantidad de trabajo y para otro lo justo. De igual forma, la cantidad ideal de estrés para una persona en comparación con otra es diferente.

Se recalca la importancia de motivar al personal cuyo rendimiento es óptimo, aunque lo ideal no es realizarlo con un nivel de estrés muy alto. Investigaciones sobre el estrés y el rendimiento en instituciones se marca de manera negativa.

Mejor dicho, si más es el estrés que tenga el personal, poco será su eficiencia. Los gerentes y el personal se hallan en escenarios donde minimizar la cantidad y la magnitud de factores estresantes.

E. Reglas de desempeño laboral

Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017), si se llevan a cabo tres condiciones, se puede generar una norma de desempeño:

- El primer lugar, hay una norma de comportamiento adecuada para los integrantes del equipo.
- En segundo lugar, es necesario que los integrantes manifiesten su aprobación en relación a la norma general. Como cuando la mayoría de los integrantes tienen criterios en relación a la proporción de trabajo que resulte productivo, es decir el equipo no generará una gran eficiencia.
- En tercer lugar, es necesario que los integrantes apoyen las normas particulares a través de un sistema de recompensas y castigos.

Las normas descritas con anterioridad reducen las posibilidades de que un integrante del equipo sea considerado como alguien incapaz. Es decir, ser un integrante del equipo que no da mayor contribución al rendimiento a este, pero que sí se ve compensando por el esfuerzo de los demás integrantes. Si se asigna a aprendices una actividad para tener una puntuación, por lo general éstos manifiestan su incomodidad por esta persona.

Los equipos efectivos tienen conocimiento que para solucionar este tipo de inconvenientes es necesario imponer reglas rígidas que dejen en claro lo que se espera y dan responsabilidad a cada integrante del equipo para que cumplan con su función asignada. La mayoría de los aprendices desean que sus colegas los aprueben y no quieren aprovecharse de ello. No obstante, si las reglas del grupo no son objetivas, quizás no sepan qué es lo que espera de ellos.

F. Objetivos en una evaluación de desempeño

Chiavenato (2011) señala que la evaluación del rendimiento ha generado un sinnúmero de críticas favorables y otras en contra. Aunque, es poco lo que se ha hecho para encontrar sus efectos. Ya que se supe que la selección del personal es como un control de calidad, otros afirman que es una inspección de calidad de línea de montaje. Hace referencia a una posición inactiva de la personal que se desempeña con respecto a la organización que es parte, o quiere serlo; y una implantación limitada de las personas.

La evaluación del rendimiento no se refiere a ello, sino que una herramienta que permite optimizar frutos de personal de la organización. Para lograr los objetivos esenciales, la evaluación del rendimiento desea lograr propósitos intermedios:

- Adaptabilidad de la persona.
- Entrenamiento.
- Ascenso.
- Incentivo monetario por el buen rendimiento.
- Optimización de los vínculos con otros colegas y superiores.
- Autoperfeccionamiento del trabajador.
- Información esencial para el estudio del personal.
- Aprecio a las capacidades del personal.
- Incentivo para generar una elevada eficiencia.
- Entendimiento sobre los indicadores de rendimiento organizacional.
- Feedback de entendimiento de la persona evaluada.
- Demás determinaciones de los trabajadores, como contratos, etc.

En síntesis, los metas esenciales de la evaluación del rendimiento se presentan en tres niveles:

- Facilita condiciones de evaluación del personal para establecer su empleo en totalidad.
- Ayuda a que el personal sea una herramienta crucial en la organización, donde su eficiencia sea en pro de su desarrollo, claramente, de acuerdo a la administración.
- Brindar posibilidades de desarrollo y condiciones de participación constantes de cada integrante de la organización, considerando los propósitos organizacionales y personales.

G. Importancia de una evaluación de desempeño

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que el rol del personal se ha vuelto en un elemento trascendente para toda organización, dado que los más importantes gerentes deben conocer el valor que agregado que representa el empleado a la organización, de esta manera asegurar los logros corporativos y su aporte de los frutos finales.

Por tales motivos, es importante que cada organización tenga un análisis del rendimiento, en el cual el supervisor y el gerente evalúe el avance, logros y carencias que todo trabajador atraviesa en sus departamentos de trabajo. El sistema de evaluación de rendimiento es posible iniciarlo con un comentario del trabajador que desea conocer las metas fijadas, sus recomendaciones para mejorar la eficiencia y, luego el material debe revisarse y autorizarse por su superior intermedio, y por último por el gerente de cada área.

Los pros que se obtienen al evaluar de manera ordenada son diferentes:

- Establece de manera clara y de forma colaborativa los propósitos, metas e indicadores del puesto.
- Ayuda a realizar inventarios que no están disponible para alcanzar las metas.
- Conformar un factor analizado por descrito de los frutos del personal, que ayuda a las decisiones respecto al plan de carrera, ascensos y remuneraciones.

H. Atributos que conducen a un desempeño elevado

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) mencionan que si se llega a la fase de rendimiento, con frecuencia, el personal tiene una confianza mutua y se enfocan en lograr lo propuesto. Conforme se aproximan las fechas límites, por lo general los grupos cambian su modo de rendimiento eficiente.

Con el fin de desempeñar actividades, mantienen un apoyo mutuo. Los integrantes se arriesgan a presentar sugerencias locas sin miedo a ser menospreciado por su grupo. Ello existe un feedback mutuo y tratan de centrarse de cada actividad que desempeñará el grupo y reforzar el sentimiento de objetivos claros y compartidos. Es flexible en el liderazgo del grupo y quizás cambie de un

integrante a otro, está sujeto de aquello cuya habilidad solucione un cierto inconveniente. El grupo hace intentos por llegar a acuerdo relevante y evitar la política en su interior.

Los atributos que conducen a un desempeño elevado son:

- Los integrantes van hacia el objetivo de realizar las cosas y asimismo concebir conexiones y procedimientos interpersonales positivos.
- Los integrantes emplean procesos para decidir, como compartir el liderazgo.
- Se ayudan mutuamente.
- Buscan la forma de solucionar las discordias.

Los equipos que detectan las actividades y lo optimizan son valorados para adecuar los entornos cambiantes.

Las conductas de adecuación relevantes comprenden la gestión de actividades pronosticables, como en los casos de crisis; la gestión de interacciones más allá de lo que se dirige el equipo, el manejo del estrés en el trabajo; la solución creativa de dificultades, aprendizaje de tecnologías actuales y procesos. Los grupos que emplean de manera apropiada la diferencia en su grupo a menudo es una capacidad de adecuación, y los grupos que logran adaptarse mejor suelen llegar al éxito.

I. Empleo de los sistemas de recompensas para incentivar el desempeño organizacional

Griffin (2011) menciona un sistema de recompensa organizacional oficiales y no oficiales donde se establecer, analiza y recompensa el rendimiento del personal. Ciertamente, las recompensas se relacionan específicamente con el rendimiento de aquellas que generan más incidencia para mejorar el verdadero rendimiento.

Las recompensas sustentadas en el rendimiento cuentan con diversos papeles y tocan innumerables metas en toda organización. Los más importantes procesos comprenden el vínculo de las recompensas con el incentivo y el rendimiento. Particularmente, las organizaciones desean que el personal que tienen niveles altos y requieren esfuerzos. Si las recompensas se relacionan con altos niveles de

rendimiento, la razón es que estos se encuentran motivados por las recompensas que recibirán.

En tal punto, sus intereses propios van de la mano con los de la organización. Las recompensas se sustentan en el rendimiento adecuado con los demás comportamientos del personal, la retención y la ciudadanía:

a. Sistemas de recompensas por mérito.

Es un sistema esencial basada en el rendimiento. El cual se refiere a la remuneración que da al personal en relación a la base relativa de sus aportaciones con la organización. El personal cuyo aporte es mayor reciben una remuneración muy alta a comparación de aquellos que brindan pocos aportes. Es decir, este sistema es un plan que se sustenta en el mérito en relación a la compensación.

b. Sistemas de recompensas mediante incentivos.

Sistema que se encuentra entre las más antiguas sustentadas en el rendimiento. Como cuando una compañía emplea planes de incentivos de pago por pieza. Donde se refiere al pago que se da al trabajador por cantidad que produce. Aunque estos tienen fallas como al no considerar el salario mínimo, y cuya premisa se basa solamente en el rendimiento que tiene la persona únicamente es bajo su responsabilidad.

- Planes de pago por incentivos

Con frecuencia, estos planes compensan el rendimiento personal en relación al verdadero tiempo. Mejor dicho, más que aumentar el salario sobre la base final del año, en vez de ello una persona recibe un salario de acuerdo a su esfuerzo sobresaliente demostrado en una cercanía si se presentó con el rendimiento.

- Otros modos de incentivo

En ciertos momentos las organizaciones emplean modos de incentivos para incentivar al personal. Como, un incentivo no económico como tiempo libre extra.

c. Sistemas de recompensas a través incentivos de equipo y de grupo.

Estos programas se sustentan en relación al rendimiento del equipo y del grupo. Es especialmente relevante que los gerentes actuales comprendan dichos programas, ya que las tendencias son en base a las metodologías y organizaciones basadas en equipos y grupos.

d. Sistemas de recompensas frecuentes de equipo y de grupo.

Existe dos clases empleados con frecuencia que son sistema de recompensa de equipo y de grupo. Es una clase que se utiliza en la mayoría de organizaciones es una perspectiva denominada gainsharing. Dicho programa está diseñado para compartir con el personal los ahorros de mejoras de eficiencia. La premisa se halla en que el personal y el empleado tienen los mismos objetivos y, por ende, es necesario compartir apropiadamente las ganancias económicas crecientes.

Generalmente, las organizaciones que emplean el gainsharing comienzan a cuantificar la eficiencia a nivel de grupo o de equipo. Es de suma importancia dicha medición, y que verdaderamente muestra verdaderos reales del rendimiento del equipo o grupo.

El plan scanlon tiene esencialmente una táctica igual a los planes de gainsharing en relación a los equipos y grupos de personal que son comunicados al surgir tácticas para reducir costes.

J. Retroalimentación eficaz sobre el desempeño

Robbins y Coulter (2014) mencionan la interrogante, ¿Usted a menudo lleva un registro de las puntuaciones que logra las actividades, evaluaciones y ensayos en el transcurso del semestre? Si lo realiza. En caso si se da, el motivo es conocer en qué términos de aquello, esencialmente considerando un rendimiento apropiado.

Si se da el feedback, las dos partes necesitan sentirse escuchadas, entendidas y respetadas; únicamente por brindarse buenos frutos. Es una evaluación eficiente del rendimiento, las organizaciones poseen las posibilidades tácticas.

En ciertos momentos, aunque, el feedback acerca del rendimiento no produce los buenos frutos. En dichos escenarios, quizás no sea importante poner en prácticas acciones disciplinarias para tocar la dificultad.

2.3. Definición de términos básicos

Variable independiente: Gestión por competencias

Es un patrón de manejo, una forma de gestionar al personal de una institución o compañía para que estos se alinee con el propósito de la organización (Alles, 2012).

Reclutamiento y selección del personal

Es el proceso que se encarga de convocar, captar nuevos empleados que desean de manera voluntaria laborar en la empresa y que además cuentan los requisitos solicitados en la convocatoria por la entidad que recluta (Alles, 2008).

Incorporación del personal

Es el procedimiento de integración del personal nuevo. Es crucial, pues impacta en el tiempo que pasará en una organización (Alles, 2008).

Capacitación del personal

Es el proceso que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo permanente de competencia y de las potencialidades del empleado (Alles, 2008).

Retención del personal

La retención es un factor importante para instituciones que quieren retener trabajadores muestran interés por incorporar metodologías de salario apropiados, aunque, no es sencillo comparar el mercado, pues en ciertos momentos, las políticas salariales optadas por la organización no son claras (Alles, 2008).

Variable dependiente: Desempeño laboral

El desempeño laboral es la habilidad de la organización para alcanzar sus propósitos, utilizando los recursos óptimamente (Daft y Marcic, 2010).

Motivación del trabajador

Se define como la suma de ahínco que un individuo destina para lograr un objetivo en sus funciones (Snell y Bohlander, 2013).

Ambiente de trabajo

Uno de los factores importantes en el rendimiento de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los de su entorno, es necesario sea confortable, que ofrezca seguridad,

que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, monitoreo o vigilancia, que permita cierto movimiento interpretada como autonomía (Snell y Bohlander, 2013).

Capacidad del trabajador

Las empresas han comprendido la importancia de tener trabajadores formados para lograr resultados positivos y con mayor calidad en lo monetario, calidad, en la organización y en lo propio con el empleado (Snell y Bohlander, 2013).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La gestión por competencia influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El reclutamiento y selección del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.
- b. La incorporación del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.
- c. La capacitación del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.
- d. La retención del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	<i>Reclutamiento y selección del personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza acciones de personal a largo plazo. - Coordina y planifica un puesto de trabajo para cubrir una vacante. - Utiliza diagnóstico situacional y análisis de información continuamente. - Realiza evaluaciones idóneas y permanentes por puesto de trabajo. - Realiza la selección de personal idóneo para puestos de trabajo.
	<i>Incorporación del personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza procesos de inducción. - Desarrolla las capacidades del personal continuamente. - Desarrolla aspectos laborales continuamente. - Desarrolla aspectos de clima y cultura organizacional continuamente.
	<i>Capacitación del personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza evaluaciones anuales. - Implementa programa de capacitación de forma permanente. - Desarrolla competencias de todo el personal. - Planifica programas de capacitación según necesidades de cada puesto anualmente.
	<i>Retención del personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva el desarrollo de los recursos humanos continuamente. - Incentiva adecuadamente al personal. - Provee de recursos para mantener un adecuado nivel de desarrollo personal y un buen ambiente de trabajo continuamente.

Fuente: Alles (2008).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
DESEMPEÑO LABORAL	<i>Motivación del trabajador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ambición de carrera. - Conflicto del empleado. - Frustración. - Metas / Expectativas.
	<i>Ambiente de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo / Materiales. - Diseño del puesto. - Condiciones económicas. - Reglas y políticas. - Apoyo de la administración. - Leyes y regulaciones.
	<i>Capacidad del trabajador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades técnicas. - Habilidades de solución de problemas. - Habilidades analíticas.

Fuente: Snell y Bohlander (2013).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Es básico ya que produce saberes desde una postura científica, con la finalidad saber la realidad (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

“El nivel es correlacional porque se establece la relación entre las variables de estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

“El diseño es no experimental porque no se manipuló las variables de estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es de enfoque cuantitativo ya que emplea ciencia estadística para concluir acerca del objeto de estudio, considerando elementos numéricos que permiten comprender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está representada por 90 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

3.2.2. Muestra

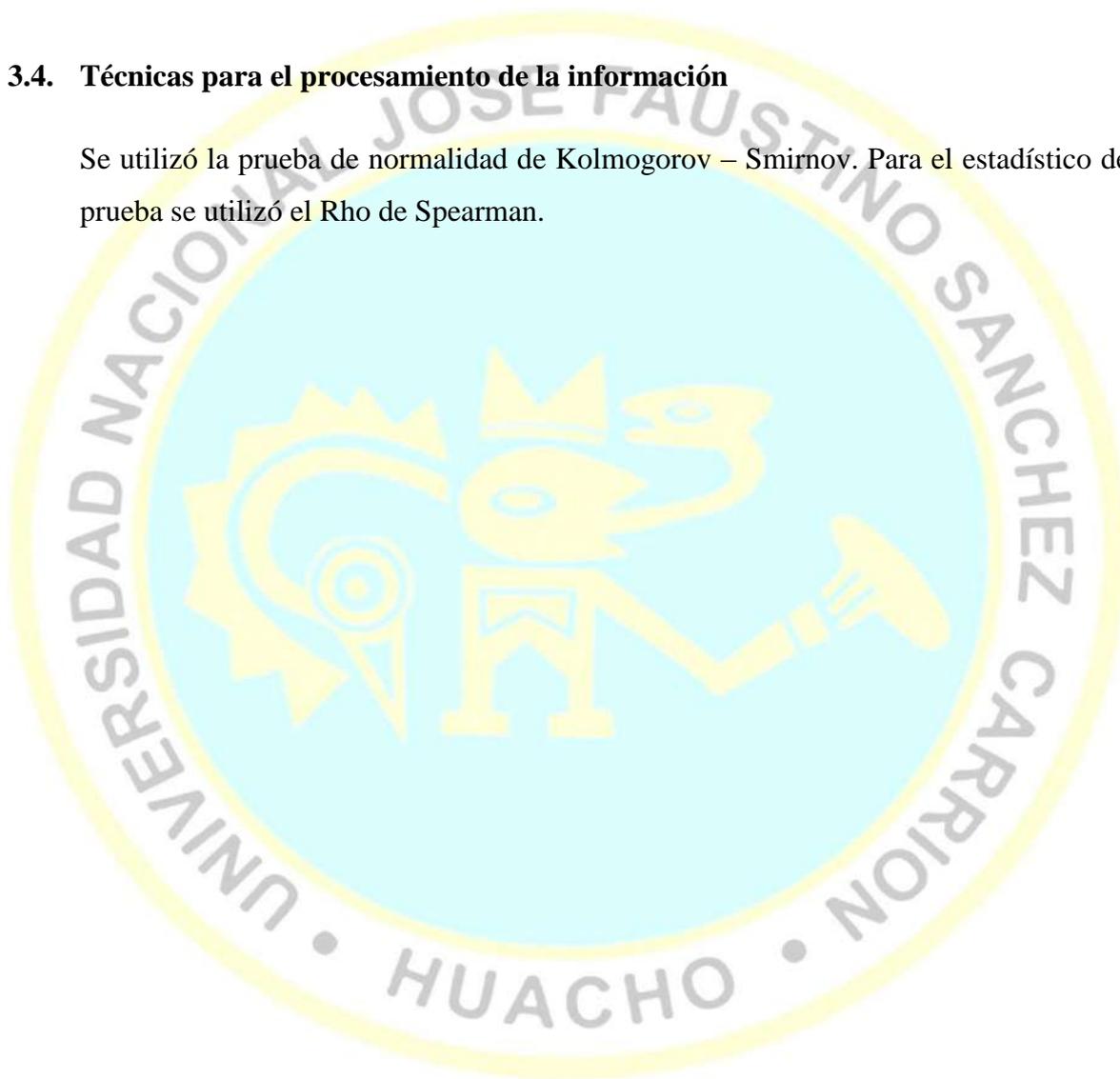
Por contar con una población de tamaño factible para la ejecución de la investigación, no fue necesario el cálculo de la muestra.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica propuesta fue la encuesta. El instrumento propuesto es un cuestionario, el cual evaluó las variables, Gestión por competencia y Desempeño laboral. El cuestionario fue respondido por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Resultados descriptivos de la gestión por competencias

Tabla 1

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del Reclutamiento y selección del personal

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera usted que las acciones del personal corresponden a los planes a largo plazo?	24	26.7%	15	16.7%	31	34.4%	8	8.9%	12	13.3%
2. ¿Considera usted que se coordina y planifica correctamente con la oficina de recursos humanos para cubrir una vacante?	35	38.9%	6	6.7%	15	16.7%	18	20.0%	16	17.8%
3. ¿Considera usted que se utiliza diagnósticos situacionales y análisis de información en temas de recursos humanos?	20	22.2%	14	15.6%	18	20.0%	24	26.7%	14	15.6%
4. ¿Considera usted que se realiza evaluaciones idóneas y permanentes por puesto de trabajo?	20	22.2%	21	23.3%	15	16.7%	18	20.0%	16	17.8%
5. ¿Considera usted idóneo la selección de personal para puestos de trabajo?	24	26.7%	16	17.8%	14	15.6%	13	14.4%	23	25.6%

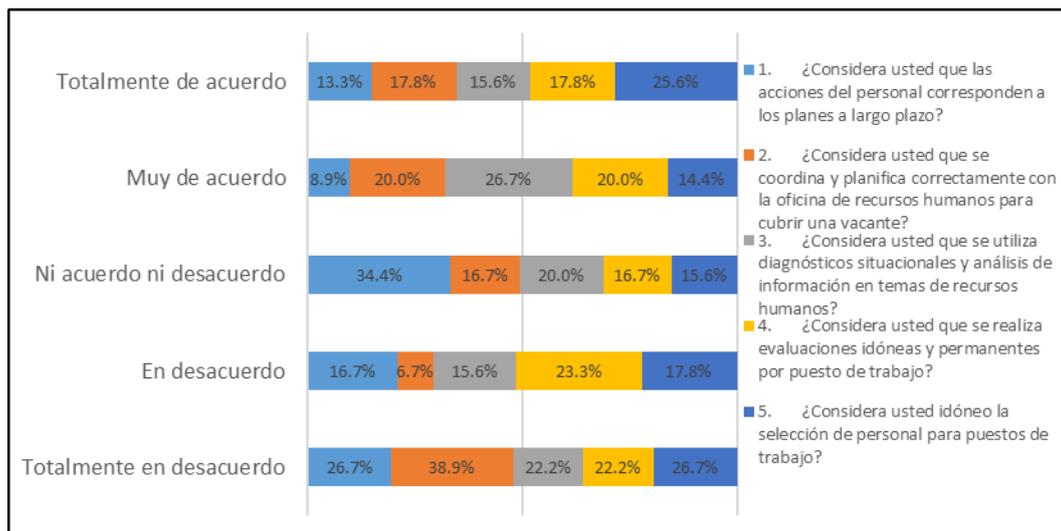


Figura 1. Reclutamiento y selección del personal.

Tabla 1, en referencia a si considera usted que las acciones del personal corresponden a los planes a largo plazo el 43,4% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 34,4% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22,2% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referirnos si considera usted que se coordina y planifica correctamente con la oficina de recursos humanos para cubrir una vacante, el 45,6% determinó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16,7% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,7% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si considera usted que se utiliza diagnósticos situacionales y análisis de información en temas de recursos humanos el 37,8% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 42,2% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, en cuanto a si considera usted que se realiza evaluaciones idóneas y permanentes por puesto de trabajo el 45,5% ratificó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 16,7% acotó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,8%. Por último, en cuanto a si considera usted idóneo la selección de personal para puestos de trabajo el 44,5% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 15,5% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 2

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del Incorporación del personal

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Considera usted correctos los procesos de inducción que lleva a cabo la institución?	27	30.0%	13	14.4%	18	20.0%	20	22.2%	12	13.3%
7. ¿Considera usted correctos la ayuda profesional o memorización para desarrollar las capacidades en el personal?	22	24.4%	21	23.3%	14	15.6%	17	18.9%	16	17.8%
8. ¿Considera usted correctos los procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal?	21	23.3%	14	15.6%	18	20.0%	23	25.6%	14	15.6%
9. ¿Existe sinergia laboral que le permita ejecutar bien sus actividades?	26	28.9%	14	15.6%	17	18.9%	17	18.9%	16	17.8%

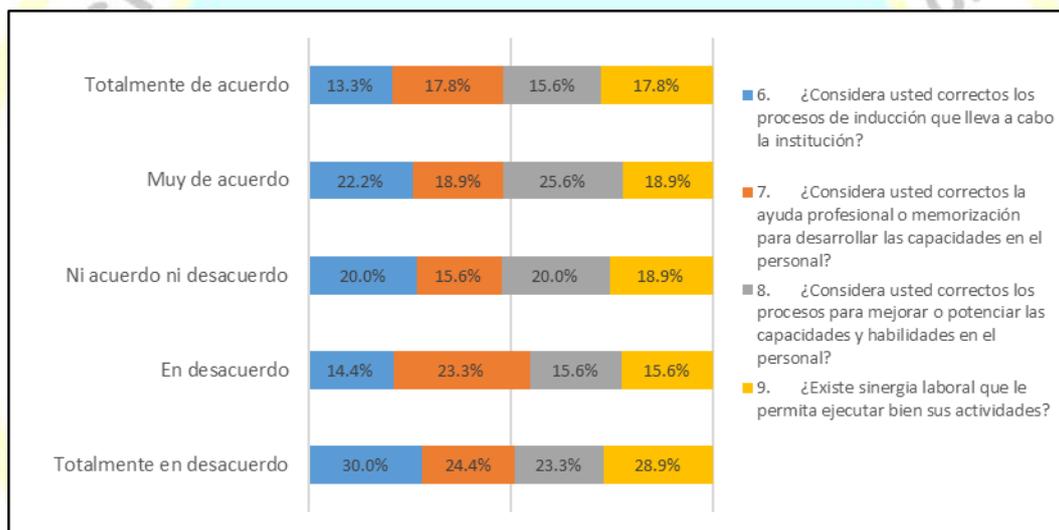


Figura 2. Incorporación del personal.

Tabla 2, en referencia a si considera usted correctos los procesos de inducción que lleva a cabo la institución el 44,5% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 35,5% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referirnos si considera usted correctos la ayuda profesional o memorización para desarrollar las capacidades en el personal, el 47,7% determinó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 15,6% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 36,7% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si considera usted correctos los procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal

el 38,9% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 41,1% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, en cuanto a si existe sinergia laboral que le permita ejecutar bien sus actividades el 44,5% ratificó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 18,8% acotó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 3

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la capacitación del personal

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿Se realizan evaluaciones anuales?	21	23.3%	19	21.1%	21	23.3%	12	13.3%	17	18.9%
11. ¿La institución realiza entrenamientos permanentes para los puestos de trabajo?	16	17.8%	30	33.3%	15	16.7%	14	15.6%	15	16.7%
12. ¿Considera usted que la institución desarrolla los talentos del personal?	19	21.1%	15	16.7%	18	20.0%	24	26.7%	14	15.6%
13. ¿La institución planifica programas de capacitación según necesidades de cada puesto anualmente?	23	25.6%	16	17.8%	19	21.1%	17	18.9%	15	16.7%

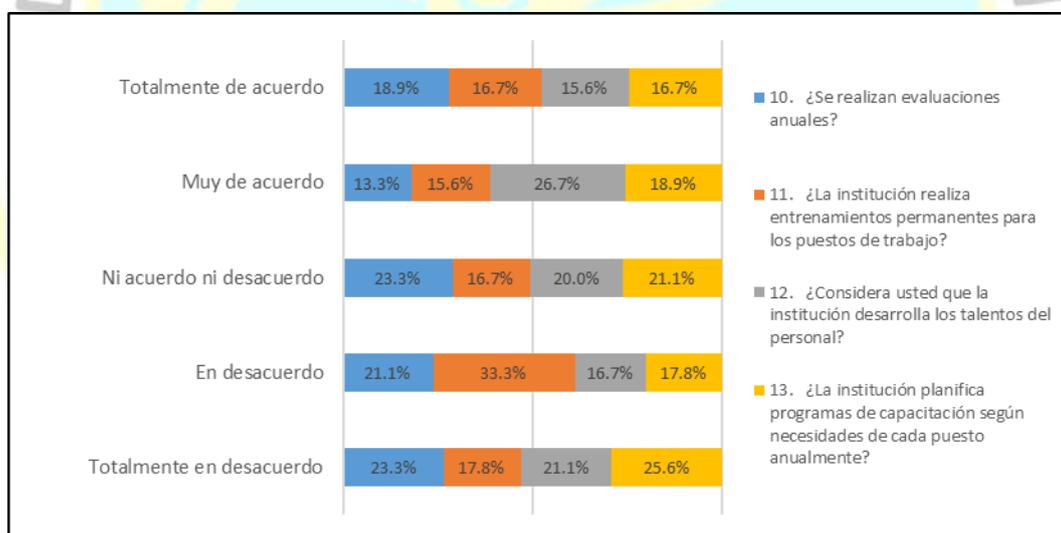


Figura 3. Capacitación del personal.

Tabla 3, en referencia a si se realizan evaluaciones anuales el 44,4% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 23,4% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 32,2% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referirnos si la institución realiza entrenamientos permanentes para los puestos de trabajo, el 51,1% determinó que está totalmente en desacuerdo y en

desacuerdo, en el caso del 16,7% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 32,3% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si considera usted que la institución desarrolla los talentos del personal el 37,8% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 42,3% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, en cuanto a si la institución planifica programas de capacitación según necesidades de cada puesto anualmente el 43,4% ratificó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 21,1% acotó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 4

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la retención del personal

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. ¿Considera usted que la institución motiva continuamente al personal?	23	25.6%	17	18.9%	22	24.4%	17	18.9%	11	12.2%
15. ¿Considera usted que la institución motiva adecuadamente al personal?	19	21.1%	19	21.1%	18	20.0%	13	14.4%	21	23.3%
16. ¿La institución provee de recursos para mantener un adecuado nivel de desarrollo personal y un buen ambiente de trabajo continuamente?	30	33.3%	16	17.8%	21	23.3%	10	11.1%	13	14.4%

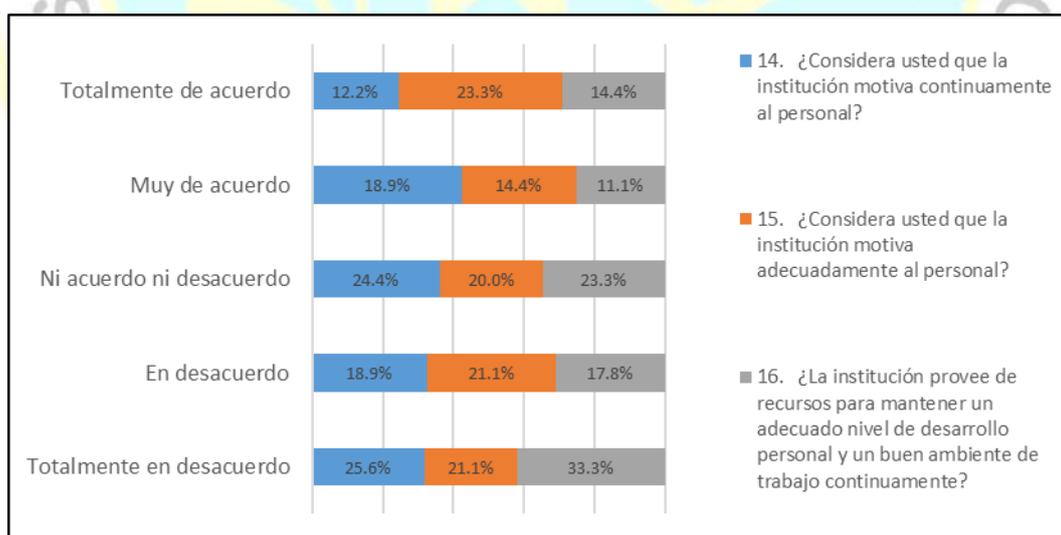


Figura 4. Retención del personal.

Tabla 4, en referencia a si considera usted que la institución motiva continuamente al personal el 44,4% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del

24,4% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 31,1% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referirnos si considera usted que la institución motiva adecuadamente al personal, el 42,2% determinó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 20% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,8% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si la institución provee de recursos para mantener un adecuado nivel de desarrollo personal y un buen ambiente de trabajo continuamente el 51,1% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 23,3% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25,5% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo.

B. Resultado descriptivo del desempeño laboral

Tabla 5

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la motivación del personal

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. ¿Considera usted que la institución logra cubrir las exceptivas laborales del personal?	18	20.0%	18	20.0%	14	15.6%	19	21.1%	21	23.3%
18. ¿Considera que se solucionan correctamente los conflictos que se presentan en la institución?	23	25.6%	17	18.9%	22	24.4%	17	18.9%	11	12.2%
19. ¿Considera usted que la institución realiza los esfuerzos suficientes para mantenerlo motivado?	19	21.1%	19	21.1%	18	20.0%	13	14.4%	21	23.3%
20. ¿Considera usted logrará cumplir sus metas personales en la institución	30	33.3%	16	17.8%	21	23.3%	10	11.1%	13	14.4%

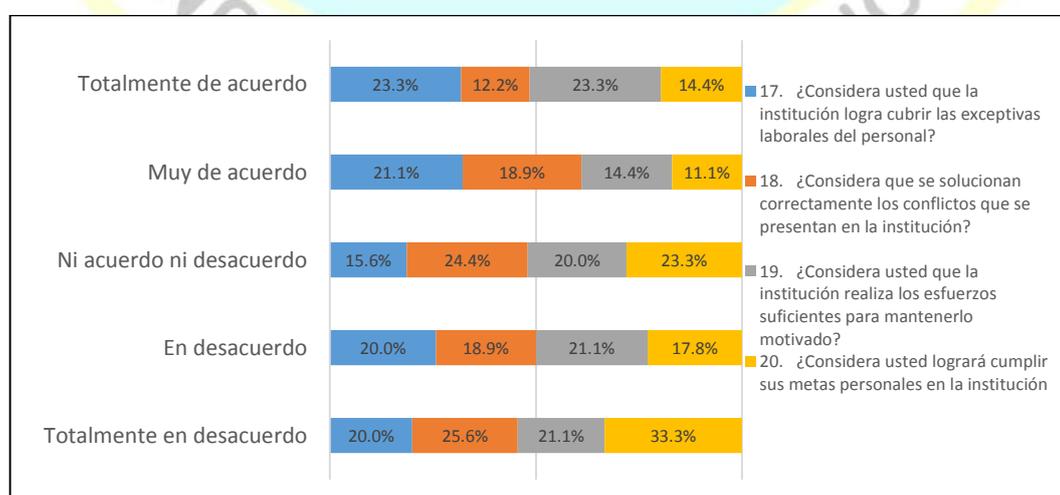


Figura 5. Motivación del personal.

Tabla 5, en referencia a si considera usted que la institución logra cubrir las exceptivas laborales del personal el 40% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 15,6% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 44,4% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referirnos si considera que se solucionan correctamente los conflictos que se presentan en la institución, el 44,5% determinó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 24,4% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,8% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si considera usted que la institución realiza los esfuerzos suficientes para mantenerlo motivado el 42,2% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,8% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, en cuanto a si considera usted logrará cumplir sus metas personales en la institución el 51,2% ratificó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 23,3% acotó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 6
Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del ambiente del trabajo

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. ¿La institución le proporciona los equipos y materiales suficientes para desempeñar correctamente sus funciones?	20	22.2%	16	17.8%	14	15.6%	18	20.0%	22	24.4%
22. ¿Considera usted los puestos están diseñados para desarrollo y mejorar su desempeño?	24	26.7%	13	14.4%	19	21.1%	21	23.3%	13	14.4%
23. ¿Considera usted que el sueldo asignado a los trabajadores satisface las necesidades del trabajador y de su familia?	21	23.3%	20	22.2%	15	16.7%	18	20.0%	16	17.8%
24. ¿Considera usted que la reglas y políticas de la institución mejoran el desempeño del personal?	20	22.2%	14	15.6%	18	20.0%	24	26.7%	14	15.6%
25. ¿La administración apoya constantemente al personal?	26	28.9%	13	14.4%	17	18.9%	18	20.0%	16	17.8%
26. ¿Siente que las leyes y regulaciones de la institución crean un mejor ambiente de trabajo?	24	26.7%	16	17.8%	14	15.6%	13	14.4%	23	25.6%

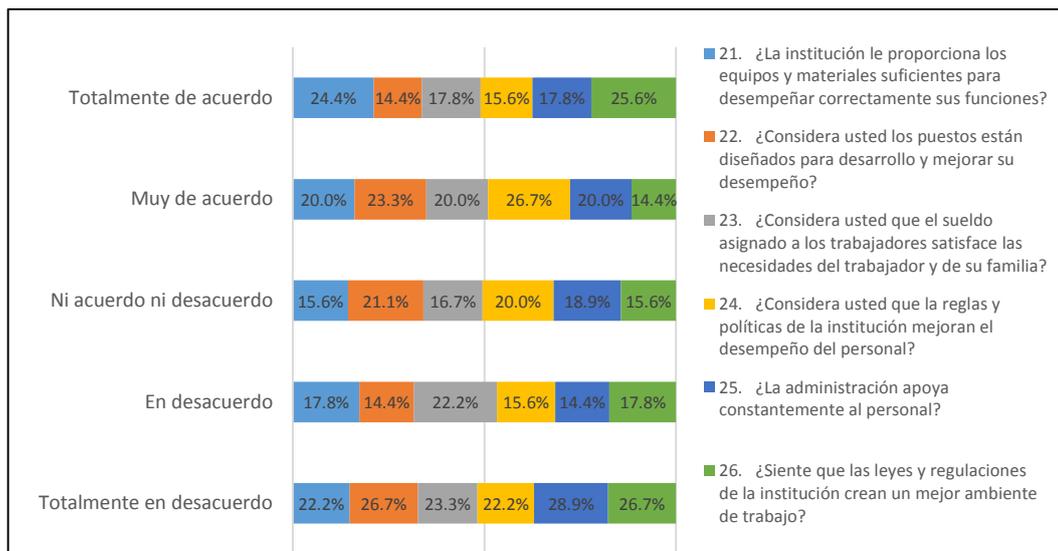


Figura 6. Ambiente de trabajo.

Tabla 6, en referencia a si la institución le proporciona los equipos y materiales suficientes para desempeñar correctamente sus funciones el 40% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 15,6% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 44,4% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referimos si considera usted los puestos están diseñados para desarrollo y mejorar su desempeño, el 45,5% determinó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 16,7% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,8% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si considera usted que el sueldo asignado a los trabajadores satisface las necesidades del trabajador y de su familia el 37,8% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 20% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 42,2% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuarto lugar, en cuanto a si considera usted que la reglas y políticas de la institución mejoran el desempeño del personal el 43,3% ratificó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 18,9% acotó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, en cuanto a si Considera usted que la reglas y políticas de la institución mejoran el desempeño del personal el 44,5% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 15,5% indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 40% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 7

Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la capacidad del trabajador

	TDA		ED		NDANDS		MDA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. ¿El personal demuestra las habilidades técnicas suficientes para mejorar la eficiencia de la institución?	17	18.9%	15	16.7%	17	18.9%	18	20.0%	23	25.6%
28. ¿El personal demuestra las capacidades correctas para solucionar problemas de cualquier índole?	20	22.2%	14	15.6%	21	23.3%	14	15.6%	21	23.3%
29. ¿El personal está apto para tomar decisiones cruciales que mejoren el desempeño en la institución?	21	23.3%	14	15.6%	16	17.8%	23	25.6%	16	17.8%

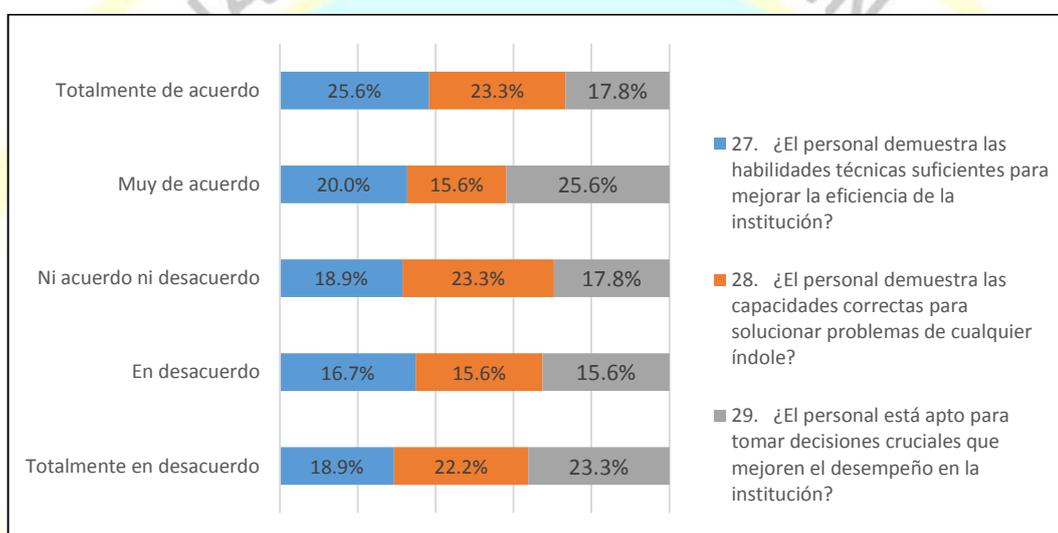


Figura 7. Capacidad del trabajador.

Tabla 7, en referencia a si el personal demuestra las habilidades técnicas suficientes para mejorar la eficiencia de la institución el 35,6% acotó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 18,8% manifestó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 44,4% indicó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En segundo lugar, al referirnos si el personal demuestra las capacidades correctas para solucionar problemas de cualquier índole, el 37,8% determinó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, en el caso del 23,3% respondió que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 38,9% evidenció que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo. En tercer lugar, en el caso de que si el personal está apto para tomar decisiones cruciales que mejoren el desempeño en la institución el 38,9% manifestó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, el 17,8%

indicó que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 43,3% mencionó que está muy de acuerdo y totalmente de acuerdo.

C. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. Por lo mostrado en la Tabla 8, se optó por utilizar la prueba de Rho Spearman.

Tabla 8
Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencia	.104	90	.018
Reclutamiento y selección del personal	.123	90	.002
Incorporación del personal	.096	90	.038
Capacitación del personal	.094	90	.048
Retención del personal	.114	90	.006
Desempeño laboral	.104	90	.018

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre la gestión por competencia y desempeño laboral

			Gestión por competencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencia	Coefficiente de correlación	1.000	,788**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	90	90
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,788**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 9 que la prueba de Rho de Spearman arroja un valor de 0.7888, con una significancia de $p = 0.00 < 0.05$; lo cual nos indica que la gestión por competencia influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

Hipótesis específico 1

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre el Reclutamiento y selección del personal y desempeño laboral

		Reclutamiento y selección del personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Reclutamiento y selección del personal	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 ,733** .000 90
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,733** .000 90
			1.000 90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 10 que la prueba de Rho de Spearman arroja un valor de 0.733, con una significancia de $p = 0.00 < 0.05$; lo cual nos indica que el reclutamiento y selección del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

Hipótesis específico 2

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre incorporación del personal y desempeño laboral

			Incorporación del personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Incorporación del personal	Coefficiente de correlación	1.000	,663**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	90	90
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,663**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 11 que la prueba de Rho de Spearman arroja un valor de 0.663, con una significancia de $p = 0.00 < 0.05$; lo cual nos indica que la incorporación del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

Hipótesis específico 3

Tabla 12

Prueba de Rho de Spearman entre la capacitación del personal y desempeño laboral

			Capacitación del personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Capacitación del personal	Coefficiente de correlación	1.000	,668**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	90	90
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,668**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 12 la prueba de Rho de Spearman arroja un valor de 0.668, con una significancia de $p = 0.00 < 0.05$; lo cual nos indica que la capacitación del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

Hipótesis específico 4

Tabla 13

Prueba de Rho de Spearman entre la retención del personal y desempeño laboral

			Retención del personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Retención del personal	Coeficiente de correlación	1.000	,586**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	90	90
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,586**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	90	90

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se observa en la Tabla 13 que la prueba de Rho de Spearman arroja un valor de 0.586, con una significancia de $p = 0.00 < 0.05$; lo cual nos indica que la retención del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

El objetivo fundamental de la investigación fue Determinar de qué manera la gestión por competencia influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.788 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.00. De acuerdo a un estudio realizado en Ecuador por Zambrano (2020) donde se ha estudiado a organizaciones públicas en el cual el atributo de la relación entre personas y la estabilidad ha generado que fracase su desempeño. Como algunos atributos de conducta, así como la falta de incentivos y reconocimientos por parte de las organizaciones disminuyendo su motivación y, por ende, su desempeño. Por otro lado, Medina y Vitier (2016) indican que el factor humano se ve influenciado en gran medida por problemas personales, ya sean familiares o propias lo que no permite ser más competentes y comprometidos con su labor, sin duda elementos relacionados con las competencias. A nivel nacional, Becerra y Paredes (2019) señalan que respecto a las instituciones públicas, hemos podido ser testigos que la política ha hecho que muchos profesionales no puedan acceder a un puesto laboral, donde el problema es el bajo desempeño pues no son seleccionados conforme a sus competencias y destrezas, ocasionando un enorme daño a la sociedad. En relación a la gestión por competencia, Sánchez (2017) sostiene que debido a las actuales leyes en las entidades públicas, algunos trabajadores adquieren ciertos derechos que por lo general son mal concedidos por los servidores públicos y hace que los trabajadores no se instruyan, pierdan aspiraciones de crecer en sus carreras, las funciones se vuelven reiterativas y estresantes incidiendo en sus competencias en diferentes áreas. Hoy en día en el Perú, es común que se comenten temas relacionados a la selección, reclutamiento, capacitación y retención del personal; aunque, dichos elementos no se observan en las organizaciones sino se lleva a cabo una correcta gestión por competencia, ya que ésta desempeña un rol importante para establecer ambientes de

confianza de permanencia y fidelidad con los trabajadores, cuyo valor es innegable para que las organizaciones sean más productivas, eficientes y eficaces. Por tal motivo, es un tema que viene dando mayor interés en nuestro país, principalmente en instituciones del sector público, dado que, para obtener los resultados proyectados y desempeñar roles adecuadamente, es el sustento principal para que los trabajadores permanezcan en las instituciones.

En cuanto al objetivo específico 1: Determinar de qué manera el reclutamiento y selección del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.733 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido, Fernández (2005) menciona que el manejo de las pericias brinda instrumentos imparciales, para valorar el esfuerzo o el perfil, que ayuden a la organización a hallar personal que ocupe puestos vacíos, es un procedimiento que ayuda a reconocer las pericias de los individuos necesarios en cada puesto laboral por medio de una perfil valorable y medible imparcialmente. La meta más importante es tratar de implementar un estilo claro de dirección que ayude a manejar al personal íntegramente y efectiva según las direcciones tácticas del negocio. Por ende, Ludeño (2019) en su tesis de maestría titulada “La satisfacción y el desempeño laboral del personal del Centro de Salud B IESS Celica”, menciona en función al análisis de la evaluación del desempeño en su dimensión conocimiento y habilidades sostiene que “el 47,1% de los empleados del Centro de Salud B IESS de Celica a veces los conocimientos del trabajador son puestos en práctica de manera asertiva, en tanto un 58,8% de los trabajadores a veces realiza sus actividades de manera eficiente en función a la experiencia que tiene” (Ludeño, 2019). Se concluye que “entre las variables satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba existe una correlación lineal positiva moderada, según los efectos conseguidos del índice de correlación 0,576” (Ludeño, 2019).

En cuanto al objetivo específico 2: Determinar de qué manera la incorporación del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.633 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel

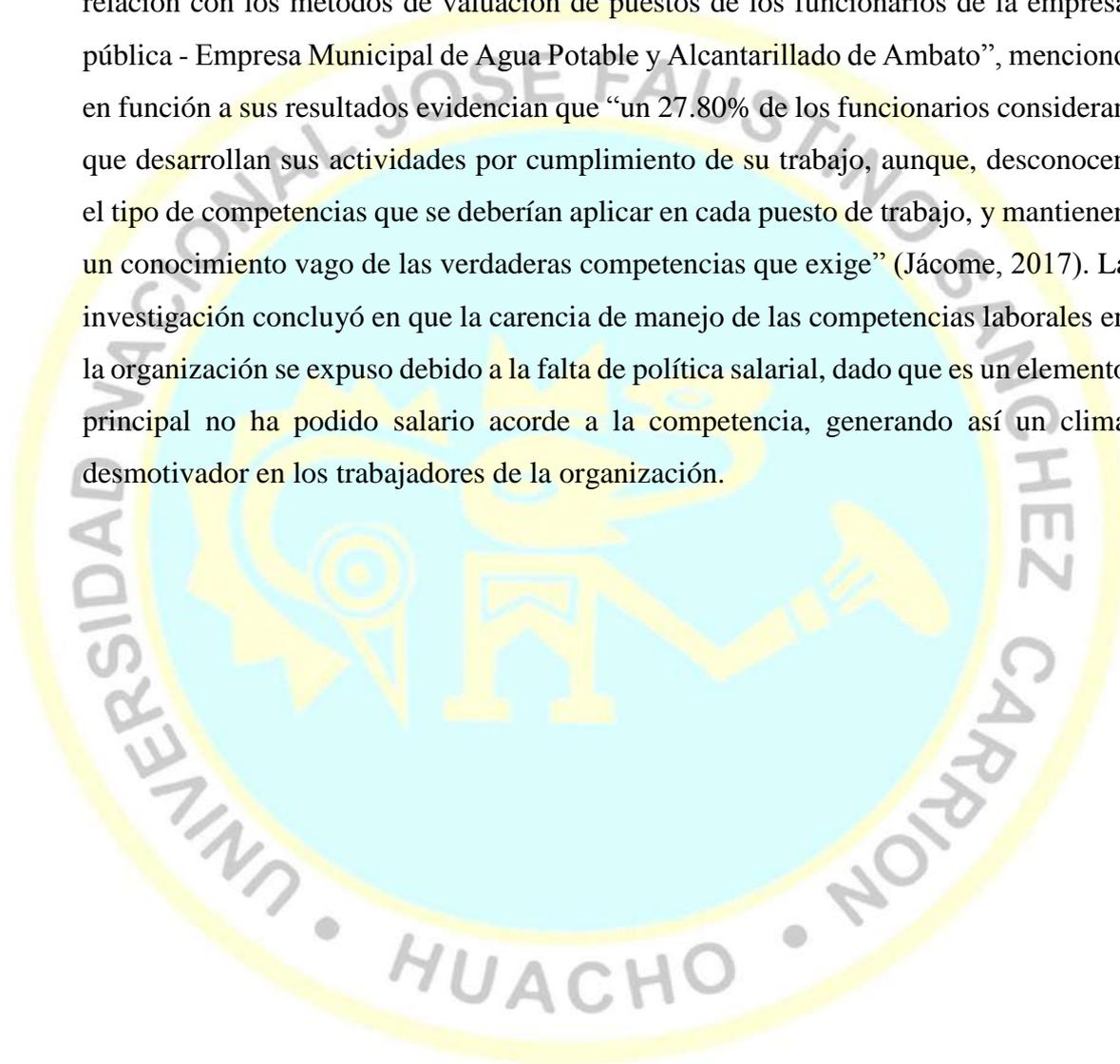
de significancia del 0.00. En tal sentido, la teoría menciona que “se debe tener en cuenta lo profesional con la que se cuenta la organización para que sea agrupada y distribuir en forma racional las aportaciones que serán realizadas en cada paso” ..., “donde no pase por alto las estrategias, la misión, los objetivos para que de ese modo las competencias definidas tengan una proyección a futuro y sean válidas por un periodo de determinado para así obtener los resultados finales” (Sali y Vela, 2004). Por ende, Silupu (2018) en su tesis de licenciatura titulada “Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral administrativo de la Municipalidad Distrital de Sullana - 2017”, menciona en función a sus resultados con respecto a la variable gestión por competencias se evaluó en las siguientes dimensiones: selección, evaluación y capacitación y entrenamiento. En selección del personal un 54.7% está en desacuerdo con esta dimensión, en la evaluación por competencias 51.8% del personal administrativo está en desacuerdo con esta dimensión y por último en la capacitación y entrenamiento un 65.7% está en desacuerdo con la dimensión. En general, el 58.4% está en desacuerdo con la gestión por competencias que se realiza en la institución. En la variable desempeño laboral, el 25.5% está en desacuerdo con el desempeño laboral del personal administrativo. Se concluye que “la gestión por competencias se encuentra en una fase incipiente. El personal no se encuentra en desacuerdo con la gestión de la institución; esto se debe en mayor parte a los altos directivos, no se preocupan por desarrollar una adecuada gestión por competencias” (Silupu, 2018).

En cuanto al objetivo específico 3: Determinar de qué manera la capacitación del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.668 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido, la teoría de Alles (2015) menciona que “estas situaciones, los empleados que conforman una empresa no están conforme no con la gestión del personal en sí misma, sino de manera indirecta con los resultados que dicha gestión debería evidenciar” ..., como, por ejemplo, “respecto a la función de los jefes y las herramientas de evaluaciones de desempeño, las promociones internas y aspectos vinculador, son algunos de los motivos más frecuente” (Alles, 2015). Estas situaciones pueden ser a consecuencias de múltiples causas. Sin embargo, más allá de analizar las

causas a veces es necesario buscar soluciones urgentes. Pero, se deberían analizar los motivos que ocasionan la situación problemática. La eliminación de los factores causales ocasiona la mayoría de los casos, cambios cuyo funcionamiento no puede ser solucionado de manera rápida. Los gerentes de cualquier nivel deben tener claro lo importante de una situación problema, aunque sea resuelto de manera sencilla. Al mismo tiempo, se deberá considerar urgente y darles solución. En relación con el personal cuando se presentan temas urgentes deben considerarse con que habitualidad se visualizan situaciones urgentes que nos mostrara el problema real. En otras palabras, el gerente siempre tiene que brindar soluciones a los temas urgentes y a los derivados de otros. No obstante, una eficaz gestión del personal, ya sea del jefe de la empresa, la función de recurso humano y también desde el supervisor de las diversas áreas implicar a las personas como factor esencial para lograr los objetivos propuestos. Para lograr los objetivos de la empresa se debe tener en cuenta que las personas que conforman dicha empresa deberán contar con las capacidades requerida para lograr la visión y estrategia. Con habitualidad se aprecian las aptitudes de los empleados que hicieron que la empresa haya logrado su objetivo y además las capacidades directivo y colaboradores los que le llevaron al éxito. Es valioso considerar estas características y no olvidarlas. Sin embargo, no siempre estas capacidades que llevaron a una organización al éxito actual serán las necesarias para afrontar los cambios y necesidades del futuro. Por ende, Donaire (2018) en su tesis de maestría titulada “Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina -201.”, menciona en función a sus resultados sostiene que en la variable estrés laboral según sus dimensiones capacitación y evaluación del desempeño. “En capacitación y evaluación del desempeño el 17,50% de los encuestados manifiesta que nivel de capacitación es malo, el 53,75% de los encuestados perciben que el nivel de evaluación es regular” (Donaire, 2018). En la variable desempeño laboral “el 81,2% de los trabajadores percibe que el desempeño laboral es regular. Se concluye existe relación directa y significativa entre la Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina – 2018” (Donaire, 2018).

En cuanto al objetivo específico 4: Determinar de qué manera la retención del personal influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la

Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.586 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido, Alles (2007) menciona que “la parte administrativa de la empresa debe implementar sistemas de remuneración en función al lugar de trabajo y al desempeño en las actividades que realizan”. Por ende, Jácome (2017) realizó en su tesis de maestría titulada “La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”, menciona en función a sus resultados evidencian que “un 27.80% de los funcionarios consideran que desarrollan sus actividades por cumplimiento de su trabajo, aunque, desconocen el tipo de competencias que se deberían aplicar en cada puesto de trabajo, y mantienen un conocimiento vago de las verdaderas competencias que exige” (Jácome, 2017). La investigación concluyó en que la carencia de manejo de las competencias laborales en la organización se expuso debido a la falta de política salarial, dado que es un elemento principal no ha podido salario acorde a la competencia, generando así un clima desmotivador en los trabajadores de la organización.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que el reclutamiento y selección del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, en la que se proyecta un valor de Rho de Spearman 0.733 presenta un nivel de significancia de $p = 0.00$. Es decir, a medida que la selección de personal este basado de acuerdo al perfil de los puestos de trabajos será mayor sus capacidades para solucionar problemas de cualquier índole.
- Se concluye que la incorporación del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, en la que se proyecta un valor de Rho de Spearman 0.633 presenta un nivel de significancia de $p = 0.00$. Es decir, a medida que la organización planifique adecuadamente los programas de capacitación según las necesidades de cada puesto aumentara la motivación de manera continua del personal.
- Se concluye que la capacitación del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, en la que se proyecta un valor de Rho de Spearman 0.668 presenta un nivel de significancia de $p = 0.00$. Es decir, a medida que la organización realice monitoreos permanentes para determinar qué factores son los determinantes que limitan el logro óptimo mejorara las condiciones y herramientas para realizar adecuadamente las funciones del personal.
- Se concluye que la retención del personal influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021, en la que se proyecta un valor de Rho de Spearman 0.586 presenta un nivel de significancia de $p = 0.00$. Es decir, a medida que la institución provee de recursos para mantener un adecuado nivel de desarrollo personal y un buen

ambiente de trabajo continuamente ser a mayor la motivación y compromiso del personal

Por lo expuesto

- La gestión por competencia influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2021. En la que se proyecta un valor de Rho de Spearman 0.7888 representando un grado negativo moderado, es decir una relación inversa, asimismo presenta un nivel de significancia de $p = 0.00$.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una adecuada selección de personal basado de acuerdo al perfil de los puestos para garantizar un recurso humano idóneo capaz de solucionar problemas de cualquier índole.
- Se recomienda ejecutar un plan de capacitaciones que contribuyan de manera positiva el desarrollo de sus habilidades y capacidades para realizar una gestión eficaz.
- Se recomienda realizar monitoreos permanentes para determinar qué factores son los determinantes que limitan el logro óptimo con el fin que el personal tenga las condiciones y herramientas para efectuar sus funciones con éxito.
- Se recomienda contribuir a ejecutar una adecuada gestión de retención del personal brindando un buen ambiente de trabajo, bienestar social e incentivos logrando así su compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Alles , M. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires , Argentina : Granica .
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración organizacional* (2 ed.). México: Mc GrawHill .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daff, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Fernández, S. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, E. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (2 ed.). Argentina: Cengage Learnig.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos* . México: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Sali, L., & Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: Esic .
- Sánchez, L. (2017). *La gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014*. Tesis, Universidad Nacional Micaela Bastidas de
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16 ed.). México: Cengage Learning.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.

7.2. Fuentes electrónicas

- Becerra, M., & Paredes, M. (2019). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Guadalupe, 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Chepén. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43691/Becerra_SML-Paredes_MAE-SD.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Donaire, L. (2018). *Gestión del talento por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad de La Molina -2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24343/Donaire_PLA.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Huaynacaque, S. (2018). *La gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Carhuaz - 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Huaraz. Recuperado el 16 de diciembre de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26139/Huaynacaque_LSE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jácome, A. (2017). *La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato*. Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26894/1/11%20GTH.pdf>

Ludeña, E. (2019). *La satisfacción y el desempeño laboral del personal del Centro de Salud B IESS Celica*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13240/1/T-UCSG-POS-MGSS-205.pdf>

Medina, A., & Vitier, A. (2016). ¿La gestión de competencias influye en la efectividad organizacional? Apuntes para la reflexión desde la práctica en empresas cubanas. *Revista Wimblu*, 2(11), 59-85. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/27977/28093>

Meza, M. (2021). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15875/1/T-UCSG-POS-MAE-325.pdf>

Núñez, H. (2018). *Desempeño laboral y satisfacción laboral en la municipalidad distrital de San Antonio de AntaparcoAngaraes - Huancavelica*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28374/nu%
b1ez_he.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28374/nu%c3%b1ez_he.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, L. (2017). *La gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay - 2014*. Tesis, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/628/T_0351.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Silup, L. (2018). *Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral administrativo de la Municipalidad Distrital de Sullana - 2017*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Piura. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37013/Silupu_GLK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zambrano, L. (2020). *Análisis de la incidencia del clima organizacional en el desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 28 de setiembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15089/1/T-UCSG-POS-MAE-294.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Grado académico o título profesional

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
Muy de acuerdo	4
Ni acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
GESTIÓN POR COMPETENCIA					
DIMENSIÓN 01					
1. ¿Considera usted que las acciones del personal corresponden a los planes a largo plazo?					

2. ¿Considera usted que se coordina y planifica correctamente con la oficina de recursos humanos para cubrir una vacante?					
3. ¿Considera usted que se utiliza diagnósticos situacionales y análisis de información en temas de recursos humanos?					
4. ¿Considera usted que se realiza evaluaciones idóneas y permanentes por puesto de trabajo?					
5. ¿Considera usted idóneo la selección de personal para puestos de trabajo?					
DIMENSIÓN 02					
6. ¿Considera usted correctos los procesos de inducción que lleva a cabo la institución?					
7. ¿Considera usted correctos la ayuda profesional o memorización para desarrollar las capacidades en el personal?					
8. ¿Considera usted correctos los procesos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en el personal?					
9. ¿Existe sinergia laboral que le permita ejecutar bien sus actividades?					
DIMENSION 03					
10. ¿Se realizan evaluaciones anuales?					
11. ¿La institución realiza entrenamientos permanentes para los puestos de trabajo?					
12. ¿Considera usted que la institución desarrolla los talentos del personal?					
13. ¿La institución planifica programas de capacitación según necesidades de cada puesto anualmente?					
DIMENSION 04					
14. ¿Considera usted que la institución motiva continuamente al personal?					
15. ¿Considera usted que la institución motiva adecuadamente al personal?					
16. ¿La institución provee de recursos para mantener un adecuado nivel de desarrollo personal y un buen ambiente de trabajo continuamente?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN 01					
17. ¿Considera usted que la institución logra cubrir las exceptivas laborales del personal?					
18. ¿Considera que se solucionan correctamente los conflictos que se presentan en la institución?					
19. ¿Considera usted que la institución realiza los esfuerzos suficientes para mantenerlo motivado?					

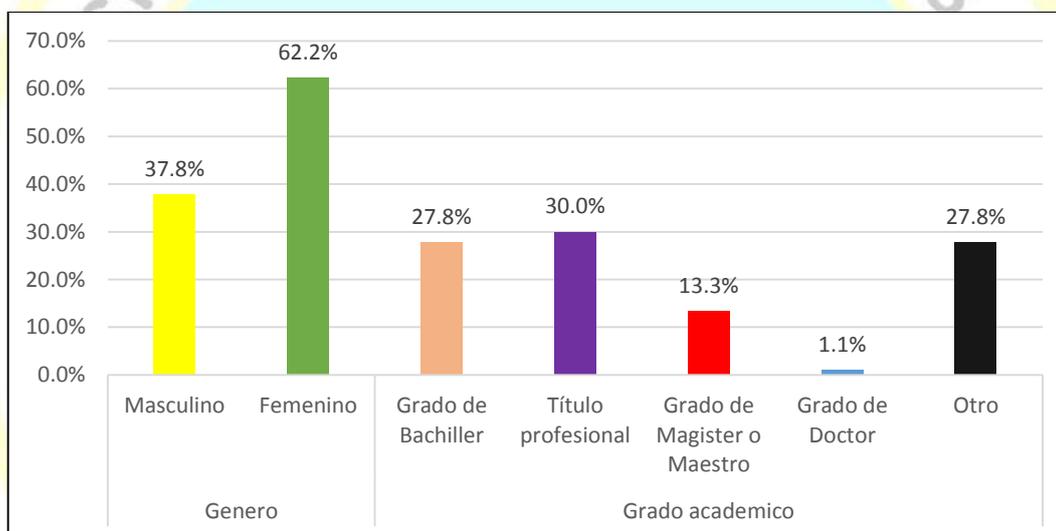
20. ¿Considera usted logrará cumplir sus metas personales en la institución					
DIMENSIÓN 02					
21. ¿La institución le proporciona los equipos y materiales suficientes para desempeñar correctamente sus funciones?					
22. ¿Considera usted los puestos están diseñados para desarrollo y mejorar su desempeño?					
23. ¿Considera usted que el sueldo asignado a los trabajadores satisface las necesidades del trabajador y de su familia?					
24. ¿Considera usted que la reglas y políticas de la institución mejoran el desempeño del personal?					
25. ¿La administración apoya constantemente al personal?					
26. ¿Siente que las leyes y regulaciones de la institución crean un mejor ambiente de trabajo?					
DIMENSIÓN 03					
27. ¿El personal demuestra las habilidades técnicas suficientes para mejorar la eficiencia de la institución?					
28. ¿El personal demuestra las capacidades correctas para solucionar problemas de cualquier índole?					
29. ¿El personal está apto para tomar decisiones cruciales que mejoren el desempeño en la institución?					



ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla
Características de la muestra

		f	%
Genero	Masculino	34	37.8%
	Femenino	56	62.2%
Grado académico	Grado de Bachiller	25	27.8%
	Título profesional	27	30.0%
	Grado de Magister o Maestro	12	13.3%
	Grado de Doctor	1	1.1%
	Otro	25	27.8%



Se muestra que el género el 37.8% es del grupo masculino y el 62.2% es del grupo femenino. Por otra parte en el caso del grado académico el 27.8% tiene bachiller, el 30% acoto tener título profesional el 13.3% menciono tener grado de magister o mestros, el 1.1% tienen grado de doctor y el 27.8% menciono tener otro tipo de estudios.

ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDACION DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0. 839). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,839
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	475,159
	gl	120
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidad la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P1	1.000	.749
P2	1.000	.913
P3	1.000	.647
P4	1.000	.839
P5	1.000	.914
P6	1.000	.701
P7	1.000	.856
P8	1.000	.568
P9	1.000	.631
P10	1.000	.866
P11	1.000	.737
P12	1.000	.785
P13	1.000	.647
P14	1.000	.826
P15	1.000	.827
P16	1.000	.749

Método de extracción: análisis de componentes principales.

VALIDACION DE DESEMPEÑO LABORAL

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0. 768). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,768
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	356,908
	gl	78
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidad la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
P17	1,000	.761
P18	1,000	.668
P19	1,000	.855
P20	1,000	.785
P21	1,000	.783
P22	1,000	.440
P23	1,000	.762
P24	1,000	.748
P25	1,000	.708
P26	1,000	.570
P27	1,000	.836
P28	1,000	.753
P29	1,000	.717
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CONFIABILIDAD DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.941 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	16

CONFIABILIDAD DE DESEMPEÑO LABORAL

El estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.933 que dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables son aquellos que logran puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	13

ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Gen ero	Grado académico	GESTIÓN POR COMPET ENCIA	Reclutamiento selección del personal	y					Incorporación del personal	p				Capacitación del personal	p				Retención del personal	p		
				1	2	3	4	5		6	7	8	9		0	1	2	3		4	5	6
1	5	53	16	3	5	2	1	5	12	4	5	2	1	14	5	5	2	2	11	2	5	4
1	5	33	10	3	4	1	1	1	10	4	4	1	1	8	2	2	2	2	5	1	1	3
1	5	48	17	1	1	5	5	5	12	1	1	5	5	10	1	1	5	3	9	2	4	3
1	1	16	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1
1	5	51	16	5	1	5	4	1	15	5	1	5	4	14	5	1	5	3	6	2	2	2
1	5	49	17	3	3	4	2	5	12	4	3	4	1	14	5	3	4	2	6	3	2	1
1	1	53	15	5	1	4	2	3	12	5	2	4	1	12	5	2	4	1	14	4	5	5
1	5	30	11	5	1	1	2	2	5	1	1	1	2	9	5	2	1	1	5	1	1	3
2	5	48	19	3	4	4	4	4	6	1	2	1	2	17	5	4	4	4	6	3	1	2
1	5	35	12	3	3	2	2	2	6	1	2	2	1	9	2	3	2	2	8	5	1	2
1	5	40	12	3	3	1	4	1	11	3	3	1	4	10	2	3	1	4	7	2	1	4
1	5	16	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1
1	5	57	15	3	1	5	5	1	16	4	2	5	5	17	5	2	5	5	9	3	3	3
1	5	51	15	3	2	3	3	4	12	4	2	3	3	13	5	2	3	3	11	5	2	4
1	5	54	14	3	3	3	4	1	13	3	3	3	4	13	3	3	3	4	14	4	5	5
1	2	32	11	3	1	2	1	4	8	3	2	2	1	8	3	2	2	1	5	1	3	1
1	5	28	7	1	1	3	1	1	7	1	1	3	2	7	1	1	3	2	7	2	3	2
1	3	42	11	3	1	3	1	3	10	4	1	3	2	11	5	1	3	2	10	3	2	5
1	5	46	15	1	4	4	1	5	10	1	4	4	1	11	2	4	4	1	10	3	5	2
1	5	52	15	3	2	4	4	2	13	3	2	4	4	13	3	2	4	4	11	5	5	1
1	5	53	17	3	5	1	3	5	14	5	5	1	3	13	4	5	1	3	9	3	5	1

1	5	56	18	1	5	3	5	4	14	1	5	3	5	15	2	5	3	5	9	5	3	1
1	5	54	20	3	5	5	2	5	15	4	5	5	1	14	3	5	5	1	5	1	2	2
2	5	16	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1
2	5	59	19	3	5	3	5	3	16	3	5	3	5	16	3	5	3	5	8	3	4	1
2	5	57	19	5	3	1	5	5	14	5	3	1	5	14	5	3	1	5	10	4	5	1
2	5	16	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1
2	5	51	16	5	2	5	3	1	15	5	2	5	3	13	3	2	5	3	7	1	2	4
2	5	60	20	1	5	5	4	5	15	1	5	5	4	15	1	5	5	4	10	2	4	4
2	2	50	14	1	5	4	3	1	13	1	5	4	3	13	1	5	4	3	10	4	2	4
2	4	59	21	5	5	3	3	5	16	5	5	3	3	16	5	5	3	3	6	1	4	1
2	3	53	16	2	5	4	4	1	15	2	5	4	4	15	2	5	4	4	7	1	5	1
2	3	16	5	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1
2	3	55	18	3	3	4	4	4	14	3	3	4	4	14	3	3	4	4	9	3	1	5
2	2	32	7	2	1	1	2	1	8	2	2	1	3	8	2	2	1	3	9	2	5	2
2	3	47	16	2	3	4	2	5	10	2	3	4	1	10	2	3	4	1	11	4	4	3
2	2	35	9	2	1	3	2	1	9	2	2	3	2	9	2	2	3	2	8	3	4	1
2	3	31	10	2	1	1	2	4	7	2	2	1	2	7	2	2	1	2	7	1	2	4
2	3	42	12	3	1	1	5	2	11	3	2	1	5	11	3	2	1	5	8	1	2	5
2	3	47	15	5	2	3	3	2	13	5	2	3	3	13	5	2	3	3	6	2	2	2
2	3	56	15	3	4	5	1	2	14	4	4	5	1	14	4	4	5	1	13	3	5	5
2	3	44	15	2	1	4	4	4	11	2	1	4	4	11	2	1	4	4	7	1	4	2
2	3	35	14	1	4	2	2	5	9	1	4	2	2	9	1	4	2	2	3	1	1	1
2	3	46	14	3	1	4	3	3	12	4	1	4	3	11	3	1	4	3	9	3	5	1
2	2	62	20	3	4	5	4	4	17	4	4	5	4	16	3	4	5	4	9	4	3	2
2	2	57	17	3	4	4	5	1	16	3	4	4	5	16	3	4	4	5	8	3	2	3
2	2	46	15	2	5	4	1	3	12	2	5	4	1	11	1	5	4	1	8	2	5	1
2	2	62	20	3	5	5	3	4	16	3	5	5	3	15	2	5	5	3	11	5	1	5
2	1	47	16	2	4	4	1	5	11	2	4	4	1	11	2	4	4	1	9	1	3	5

2	1	42	11	1	4	2	2	2	9	1	4	2	2	11	3	4	2	2	11	4	4	3
2	1	37	12	1	1	1	4	5	7	1	1	1	4	8	2	1	1	4	10	4	5	1
2	1	37	12	3	1	4	1	3	9	3	1	4	1	9	3	1	4	1	7	2	3	2
2	1	53	15	3	1	3	5	3	13	3	2	3	5	13	3	2	3	5	12	2	5	5
2	1	52	17	5	1	5	2	4	13	5	1	5	2	14	5	2	5	2	8	1	5	2
2	1	32	9	1	1	1	3	3	6	1	1	1	3	7	1	2	1	3	10	4	5	1
2	2	50	18	4	4	1	4	5	13	4	4	1	4	11	4	2	1	4	8	2	2	4
2	2	50	17	4	4	3	1	5	12	4	4	3	1	12	4	4	3	1	9	4	4	1
2	2	60	20	2	5	3	5	5	16	3	5	3	5	14	3	3	3	5	10	3	4	3
2	2	41	13	2	3	3	2	3	12	3	3	3	3	11	3	2	3	3	5		1	1
2	2	39	13	2	3	4	2	2	10	2	3	4	1	9	2	2	4	1	7	3	3	1
2	2	55	18	4	3	3	5	3	15	4	3	3	5	14	4	2	3	5	8	2	5	1
2	2	47	15	1	4	4	1	5	10	1	4	4	1	9	1	3	4	1	13	4	4	5
2	2	40	13	3	1	4	2	3	10	3	1	4	2	11	3	2	4	2	6	4	1	1
2	2	49	13	2	1	4	5	1	12	2	1	4	5	13	2	2	4	5	11	4	4	3
1	2	32	9	1	1	2	3	2	8	1	2	2	3	8	1	2	2	3	7	1	3	3
1	2	46	14	2	1	5	4	2	12	2	1	5	4	13	2	2	5	4	7	4	2	1
1	2	46	15	4	4	2	3	2	13	4	4	2	3	12	4	3	2	3	6	1	3	2
1	1	43	14	3	3	1	2	5	9	3	3	1	2	9	3	3	1	2	11	5	2	4
1	1	41	13	3	3	2	2	3	10	4	3	2	1	10	4	3	2	1	8	1	2	5
2	1	36	10	3	1	2	2	2	9	4	2	2	1	9	4	2	2	1	8	3	2	3
2	2	57	18	5	5	3	4	1	17	5	5	3	4	17	5	5	3	4	5	2	1	2
1	2	55	19	5	2	3	4	5	14	5	2	3	4	14	5	2	3	4	8	3	3	2
2	2	52	15	3	4	4	3	1	14	3	4	4	3	14	3	4	4	3	9	3	5	1
1	2	49	16	3	3	1	5	4	12	3	3	1	5	12	3	3	1	5	9	5	3	1
2	2	73	22	4	5	5	5	3	19	4	5	5	5	19	4	5	5	5	13	5	3	5
2	2	46	14	4	5	2	2	1	12	4	5	2	1	12	4	5	2	1	8	4	1	3
2	2	41	15	1	2	5	2	5	9	1	2	5	1	9	1	2	5	1	8	5	1	2

2	1	44	15	2	3	1	4	5	10	2	3	1	4	10	2	3	1	4	9	3	3	3
2	1	32	7	1	1	1	2	2	6	1	2	1	2	6	1	2	1	2	13	4	5	4
2	1	31	8	1	1	4	1	1	7	1	1	4	1	7	1	1	4	1	9	5	1	3
2	1	64	22	4	4	4	5	5	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	8	2	5	1
2	1	67	20	5	5	4	4	2	18	5	5	4	4	18	5	5	4	4	11	1	5	5
2	1	33	8	1	1	2	3	1	8	1	2	2	3	8	1	2	2	3	9	3	3	3
2	1	44	13	1	4	3	3	2	11	1	4	3	3	11	1	4	3	3	9	3	3	3
1	1	58	19	4	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	3	9	5	3	1
1	1	43	13	3	1	3	4	2	11	3	1	3	4	11	3	1	3	4	8	2	3	3
1	1	63	19	5	3	5	5	1	18	5	3	5	5	18	5	3	5	5	8	3	2	3
2	1	35	11	1	4	2	1	3	9	1	4	2	2	9	1	4	2	2	6	1	2	3
1	1	30	9	1	1	2	1	4	7	1	2	2	2	7	1	2	2	2	7	2	2	3
1	1	46	15	2	1	2	5	5	10	2	1	2	5	10	2	1	2	5	11	4	4	3

DESEMPEÑO LABORAL	Motivación del trabajador	p17	p18	p19	p20	Ambiente de trabajo	p21	p22	p23	p24	p25	p26	Capacidad del trabajador	p27	p28	p29
46	15	4	2	5	4	21	4	4	5	2	1	5	10	4	5	1
35	10	5	1	1	3	16	5	4	4	1	1	1	9	3	5	1
41	14	5	2	4	3	18	1	1	1	5	5	5	9	2	3	4
13	4	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
39	11	5	2	2	2	19	3	5	1	5	4	1	9	5	1	3
38	10	4	3	2	1	21	4	4	3	4	1	5	7	4	2	1
48	19	5	4	5	5	19	4	5	2	4	1	3	10	2	3	5
29	7	2	1	1	3	13	2	5	2	1	1	2	9	5	1	3
38	9	3	3	1	2	22	2	4	4	4	4	4	7	1	4	2
33	9	1	5	1	2	13	1	3	3	2	2	2	11	5	2	4
31	9	2	2	1	4	15	3	3	3	1	4	1	7	1	4	2

13	4	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
38	12	3	3	3	3	21	4	4	2	5	5	1	5	2	2	1
40	16	5	5	2	4	18	2	4	2	3	3	4	6	4	1	1
46	17	3	4	5	5	18	4	3	3	3	4	1	11	5	3	3
34	9	4	1	3	1	15	3	3	2	2	1	4	10	1	4	5
31	12	5	2	3	2	10	2	1	1	3	2	1	9	5	3	1
48	15	5	3	2	5	18	5	4	1	3	2	3	15	5	5	5
39	11	1	3	5	2	18	3	1	4	4	1	5	10	5	1	4
47	13	2	5	5	1	19	4	3	2	4	4	2	15	5	5	5
45	11	2	3	5	1	23	4	5	5	1	3	5	11	5	5	1
42	11	2	5	3	1	23	5	1	5	3	5	4	8	5	2	1
45	10	5	1	2	2	24	4	4	5	5	1	5	11	3	5	3
13	4	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
42	9	1	3	4	1	20	1	3	5	3	5	3	13	5	4	4
48	12	2	4	5	1	24	5	5	3	1	5	5	12	4	3	5
13	4	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
38	10	3	1	2	4	18	2	5	2	5	3	1	10	5	3	2
46	12	2	2	4	4	23	3	1	5	5	4	5	11	3	5	3
36	11	1	4	2	4	15	1	1	5	4	3	1	10	2	4	4
46	8	2	1	4	1	26	5	5	5	3	3	5	12	3	5	4
39	11	4	1	5	1	17	1	2	5	4	4	1	11	3	4	4
13	4	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
43	12	3	3	1	5	21	3	3	3	4	4	4	10	5	3	2
35	10	1	2	5	2	13	4	2	2	1	3	1	12	4	4	4
42	13	2	4	4	3	18	3	2	3	4	1	5	11	3	5	3
34	13	5	3	4	1	11	1	2	2	3	2	1	10	4	1	5
38	11	4	1	2	4	16	5	2	2	1	2	4	11	2	4	5
36	12	4	1	2	5	14	1	3	2	1	5	2	10	4	5	1

36	10	4	2	2	2	18	3	5	2	3	3	2	8	5	1	2
46	15	2	3	5	5	19	3	4	4	5	1	2	12	5	3	4
36	10	3	1	4	2	19	4	2	1	4	4	4	7	1	3	3
34	5	2	1	1	1	16	2	1	4	2	2	5	13	4	5	4
42	10	1	3	5	1	20	5	4	1	4	3	3	12	4	3	5
44	10	1	4	3	2	23	2	4	4	5	4	4	11	5	5	1
35	9	1	3	2	3	19	2	3	4	4	5	1	7	3	3	1
34	9	1	2	5	1	18	3	2	5	4	1	3	7	1	2	4
51	15	4	5	1	5	24	4	3	5	5	3	4	12	5	4	3
45	14	5	1	3	5	18	2	2	4	4	1	5	13	4	4	5
37	16	5	4	4	3	16	5	1	4	2	2	2	5	3	1	1
39	13	3	4	5	1	17	5	1	1	1	4	5	9	2	3	4
39	12	5	2	3	2	17	5	3	1	4	1	3	10	2	5	3
40	16	4	2	5	5	17	1	3	2	3	5	3	7	2	1	4
44	13	5	1	5	2	21	4	5	1	5	2	4	10	5	3	2
34	13	3	4	5	1	10	1	1	1	1	3	3	11	5	3	3
39	9	1	2	2	4	19	1	4	4	1	4	5	11	4	5	2
44	12	3	4	4	1	19	2	4	4	3	1	5	13	3	5	5
42	12	2	3	4	3	23	2	3	5	3	5	5	7	2	1	4
34	7	2	3	1	1	17	2	3	3	3	3	3	10	4	3	3
35	11	4	3	3	1	16	4	2	3	4	1	2	8	1	2	5
46	12	4	2	5	1	23	5	4	3	3	5	3	11	4	5	2
41	14	1	4	4	5	16	1	1	4	4	1	5	11	2	4	5
35	10	4	4	1	1	17	4	3	1	4	2	3	8	2	5	1
42	13	2	4	4	3	18	5	2	1	4	5	1	11	4	2	5
37	12	5	1	3	3	14	4	1	2	2	3	2	11	5	2	4
40	10	3	4	2	1	19	5	2	1	5	4	2	11	4	3	4
29	7	1	1	3	2	16	1	4	4	2	3	2	6	3	2	1

40	13	2	5	2	4	18	4	3	3	1	2	5	9	3	3	3
35	11	3	1	2	5	15	2	4	3	2	1	3	9	5	1	3
32	9	1	3	2	3	16	5	4	2	2	1	2	7	3	1	3
44	9	4	2	1	2	23	5	5	5	3	4	1	12	3	5	4
45	12	4	3	3	2	24	5	5	2	3	4	5	9	3	4	2
39	13	4	3	5	1	18	3	3	4	4	3	1	8	2	2	4
45	13	4	5	3	1	21	5	3	3	1	5	4	11	5	5	1
50	18	5	5	3	5	24	2	4	5	5	5	3	8	1	5	2
29	11	3	4	1	3	15	2	4	5	2	1	1	3	1	1	1
38	12	4	5	1	2	17	3	1	2	5	1	5	9	3	2	4
40	11	2	3	3	3	16	1	2	3	1	4	5	13	4	4	5
40	16	3	4	5	4	13	5	1	2	1	2	2	11	2	4	5
32	13	4	5	1	3	13	5	1	1	4	1	1	6	2	2	2
47	13	5	2	5	1	27	5	4	4	4	5	5	7	1	3	3
43	16	5	1	5	5	22	2	5	5	4	4	2	5	2	1	2
35	14	5	3	3	3	12	3	1	2	2	3	1	9	1	3	5
36	13	4	3	3	3	14	1	1	4	3	3	2	9	3	2	4
42	11	2	5	3	1	23	4	4	4	4	3	4	8	4	2	2
37	10	2	2	3	3	18	5	3	1	3	4	2	9	3	3	3
46	13	5	3	2	3	24	5	5	3	5	5	1	9	4	1	4
33	11	5	1	2	3	16	4	1	4	2	2	3	6	1	1	4
36	12	5	2	2	3	12	1	1	2	2	2	4	12	5	5	2
40	14	3	4	4	3	18	3	2	1	2	5	5	8	1	3	4