



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

Gestión por competencia y el desempeño del personal
administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Autor

Nilton Ademir Carreño Panana

Asesora

Dra. Elena Luisa Laos Fernández

Huacho - Perú
2025



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

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

Escuela de Posgrado

INFORMACIÓN DE METADATOS

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Nilton Ademir Carreño Panana	46411895	07 de agosto del 2023
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M Dra. Elena Luisa Laos Fernández	15602414	0000-0002-3383-6117
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dra. Norvina Marlena Marcelo Angulo	15766260	0000-0002-9998-8260
M(a). Margot Albina Castillo Alva	15587333	0000-0002-5245-3701
M(a). Angélica Castañeda Chinga	15639623	0000-0003-4100-2400

GESTIÓN POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE SAYÁN

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	5%	15%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	1library.co Fuente de Internet	1%
2	vsip.info Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Nacional Agraria de la Selva Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.igte.ejercito.mil.pe Fuente de Internet	1%

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
MUNICIPALIDAD DEL DISTRITO DE SAYÁN**

NILTON ADEMIR CARREÑO PANANA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dra. ELENA LUISA LAOS FERNÁNDEZ

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

2022

DEDICATORIA

Este trabajo lo he realizado pensando en aquellas personas que siempre están a mi lado dándome ánimos para seguir adelante a pesar de las dificultades. A mi querida familia.

Nilton Ademir Carreño Panana

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme las oportunidades para realizarse en lo personal y profesional manteniéndome con salud y conduciéndome por el camino del bien.

A mi familia por dedicarme su tiempo y su paciencia en este tiempo que estuve estudiando y trabajando a la vez y que fue un reto.

A mi asesora por darme las orientaciones necesarias para alcanzar mis metas a través de este trabajo que hoy presento.

Nilton Ademir Carreño Panana

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	10
2.3 Bases filosóficas	26
2.4 Definición de términos básicos	27
2.5 Hipótesis de investigación	28
2.5.1 Hipótesis general	28
2.5.2 Hipótesis específicas	29
2.6 Operacionalización de las variables	29

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	32
3.2 Población y muestra	33
3.2.1 Población	33

3.2.2 Muestra	33
3.3 Técnicas de recolección de datos	33
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	33
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados	34
4.2 Contrastación de hipótesis	42
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN	
5.1 Discusión de resultados	46
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones	48
6.2 Recomendaciones	48
REFERENCIAS	50
7.1 Fuentes documentales	50
7.2 Fuentes bibliográficas	51
7.3 Fuentes hemerográficas	52
7.4 Fuentes electrónicas	52
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Situación actual de la Gestión por competencia	34
Tabla 2. Situación actual del Proceso de selección.....	35
Tabla 3. Situación actual de la Capacitación y desarrollo.	36
Tabla 4. Situación actual de la Carrera profesional	37
Tabla 5. Situación actual del Desempeño del personal.....	38
Tabla 6. Situación actual de la Eficiencia	39
Tabla 7. Situación actual de la Eficacia	40
Tabla 8. Situación actual de las Relaciones interpersonales	41
Tabla 9. Situación actual de la Gestión por competencia y desempeño del personal.....	42
Tabla 10. Situación actual del Proceso de selección y desempeño del personal	43
Tabla 11. Situación actual de la Capacitación y desarrollo y desempeño del personal	44
Tabla 12. Situación actual de la Carrera profesional y desempeño del personal.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Situación actual en diagrama de la Gestión por competencia.....	34
Figura 2. Situación actual en diagrama del Proceso de selección.	35
Figura 3. Situación actual en diagrama de la Capacitación y desarrollo.....	36
Figura 4. Situación actual en diagrama de la Carrera profesional.....	37
Figura 5. Situación actual en diagrama del Desempeño del personal	38
Figura 6. Situación actual en diagrama de la Eficiencia	39
Figura 7. Situación actual en diagrama de la Eficacia.....	40
Figura 8. Situación actual en diagrama de las Relaciones interpersonales.....	41

RESUMEN

Objetivo: Demostrar cómo la gestión por competencia se relaciona con el desempeño del personal de administración de la Municipalidad del Distrito de Sayán. **Materiales y Métodos:** Diseño no experimental, de corte transversal y correlacional, la población estuvo formada por los trabajadores administrativos de la Municipalidad, número que asciende a 60 unidades de análisis o trabajadores. Los instrumentos de recojo de información fueron dos cuestionarios que permitieron obtener la información de los trabajadores. **Resultados:** Se ha evidenciado a través del procesamiento de la información que en la variable Gestión por competencia el mayor valor en porcentaje fue 42% del total ubicado en el nivel moderado y de la misma forma en la variable Desempeño de personal, el mayor valor alcanzado fue 48% ubicado en el nivel bajo. **Conclusiones:** Finalmente, se concluye que la gestión por competencia se relaciona de forma significativa con el desempeño del personal de administración de la Municipalidad del distrito de Sayán habiendo alcanzado un valor de 0,000 en la contrastación de hipótesis planteada.

Palabras claves: Gestión por competencia, desempeño de personal y Municipalidad de Sayán.

ABSTRACT

Objective: To demonstrate how competency management is related to the performance of the administrative staff of the Sayan District Municipality. **Materials and Methods:** non-experimental, cross-sectional and correlational design, the population of this research is made up of the administrative staff of the District Municipality of Sayan, a number that amounts to 60 analysis units or workers. The data collection instruments were two questionnaires that allow obtaining information from workers and managers according to the requirements of the research work. **Results:** It has been evidenced through the processing of the information that in the variable Management by competence the highest value in percentage was 42% of the total located in the moderate level and in the same way in the variable Performance of personnel, the highest value reached was 48 % located at the low level **Conclusions:** Finally, it is concluded that management by competence is significantly related to the performance of the administrative staff of the Sayan District Municipality, having reached a value of 0.000 in the hypothesis test.

Keywords: Management by competence, personnel performance, and the municipality of Sayán.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se ha priorizado uno de los más resaltantes problemas por los cuales atraviesa no solo la Municipalidad Distrital de Sayán, sino muchos de los gobiernos locales y regionales de todo el Perú con respecto al desempeño del personal, situación que preocupa pues específicamente en el contexto de estudio donde se realizó la investigación, los trabajadores muestran cierto desgano y apatía por el trabajo, más aún cuando este se tiene que realizar en equipo porque al momento de trabajar no se ponen de acuerdo, sus ideas son totalmente distintas y no logran ponerse de acuerdo, las diferencias en vez de ayudar a encontrar mejores ideas para salir adelante, los dividen de tal manera que les resta fuerza para lograr las metas propuestas y el trabajo se ve desatendido sobre todo, en la solución de estos problemas internos que se presentan.

Ante esta realidad, y debiendo mejorar el recurso más importante con que cuenta la institución que es el material humano se ha convenido desarrollar la gestión por competencias y a través de ella mejorar el desempeño del personal, entre los que se encuentran trabajadores nombrados que llevan años trabajando en la municipalidad y que deben adecuarse en cada gobierno a las características que se van imponiendo cada vez que un nuevo alcalde con su equipo de trabajo toma el mando de la municipalidad y por otro lado se encuentran aquellos contratados quienes en la mayoría de casos, viene con el alcalde y pertenecen al partido político de turno con entusiasmo por trabajar pero con poca o nada de capacitación en temas de gestión edil

Es por eso que a partir de la investigación propuesta se pretende mejorar haciendo reflexionar en la importancia del desempeño y a la vez en el desarrollo de competencias específicas de quienes trabajan en una municipalidad para sacar adelante un gobierno local.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las organizaciones han comenzado a utilizar las capacidades del recurso humano como potente herramienta de trabajo que permiten la identificación y solución de problemas, por eso se compite con sí mismo en lo personal y profesional buscando ser los mejores y las organizaciones se preocupan por tener a los mejores profesionales que les ayuden a ser cada vez más competitivos.

La población, especialmente joven a nivel mundial pasa por el problema de desempleo porque hay mucha dificultad para cubrir los puestos de trabajo ya que los requisitos que piden son de profesionales con talento.

La gestión por competencias es un instrumento que hoy en día se viene utilizando e las diferentes organizaciones porque a través de ella se trabaja con las competencias desarrolladas por los trabajadores y que lo hace idóneo para determinado puesto de trabajo dentro de las organizaciones. Dirigir los procesos de desarrollo de competencias permite a la organización conocer mejor a su personal y ubicarlo en el puesto correcto donde sus capacidades que posee le permitirán aportar mejor y a la vez al trabajador sentirse en confianza y que el trabajo le sea agradable, lo que es un aspecto importante para el desarrollo de la organización. (Levy, 2010)

Un problema es la dificultad que tienen las organizaciones para ubicar a las personas idóneas para el puesto y mientras esto suceda, el crecimiento de las organizaciones se mantiene detenido. En este contexto, el ser humano y sus capacidades son la mejor herramienta para cualquier organización y cuanto más talentosos, mejor desempeño de los trabajadores y para eso se vienen implementando políticas de trabajo para que el personal esté bien organizado,

procesos de gestión adecuados e iniciativas programáticas; pero en la realidad estamos muy lejos de tener estas características pues lo que se tiene es ausencia de trabajadores competentes y desempeñándose en el puesto que le corresponde según sus capacidades, lo que lleva a tener deficiente calidad en el servicio que se brinda, problemas de identidad por parte de los trabajadores para con la organización, ausencia de trabajos en equipo y rigidez en la fuerza del trabajo por no sentirse preparados para las funciones encomendadas, el individualismo y la carencia de incentivos laborales.

Las organizaciones que crecen en el mercado son quienes buscan máximo rendimiento en las operaciones que realizan y prestan especial atención a las necesidades de los usuarios por considerarlas importantes y se preocupan por absolverlas, asegurando de esa forma su buen desenvolvimiento y por lo tanto el éxito de la organización. Un trabajador que tiene desarrollado sus capacidades cognitivas y conductuales, puede desempeñarse de forma adecuada y contribuir al desarrollo de la entidad y de la sociedad.

En el Perú el problema es muy semejante al de otros países, porque los trabajadores que acceden a un puesto de trabajo tienen incongruencias entre sus habilidades profesionales y lo que el puesto de trabajo exige, es por eso que no se cuenta con un personal idóneo. En nuestro país la ley SERVIR, es la que impulsa la meritocracia y las competencias laborales para cada individuo, pero lo que sucede es que en las municipalidades se recibe un presupuesto destinado a acciones específicas de acuerdo a los planes presentados en su oportunidad, sin embargo este presupuesto al ser destinado a lo propuesto se encuentra con la dificultad que el personal que trabaja en esas áreas de la municipalidad no es competente para el puesto y por más presupuesto que se tenga, si el recurso humano no es el adecuado, entonces no se logra el resultado y por ende, la comuna mejora muy lento. Y se cumple que cuanto más capacitado esté el profesional o el personal en una determinada actividad, mayor será el grado de eficiencia. Lo que sucede en las municipalidades es que, las personas que trabajan allí son personas que pertenecen al partido que ha logrado gerenciar la municipalidad, sin embargo, no estaría mal si el personal que asume los cargos tenga el perfil profesional u ocupacional para el cargo, el problema es cuando no se toma en cuenta este aspecto.

La dificultad que se tiene para lograr una buena productividad, los problemas de selección, de motivación, de orientación al cambio, entre otros, se debe a una inadecuada asignación

de roles entre el personal que trabaja en la organización. Hoy en día la gestión de las empresas ya no solo es poner atención en la tecnología y la información, si bien son elementos importantes, pero lo más importante son las capacidades y destrezas de los trabajadores, conocido como talentos.

Con respecto al desempeño de los trabajadores, los usuarios que asisten a la Municipalidad evidencian que hay ineficiente labor por parte de ellos, y lo que se debe desarrollar son las capacidades de acuerdo al puesto de trabajo asignado para lo cual la Municipalidad debe tener un presupuesto de capacitación, a través del cual le mejore las capacidades de sus trabajadores y le eleve su perfil, de tal forma que los usuarios noten este cambio y se sienta satisfechos cuando son atendidos en la Municipalidad.

Así los trabajadores irán mostrando mejoras en el desempeño de sus funciones, que en los últimos tiempos se ha venido desmejorando sobre todo en el ámbito de Municipalidades, debido a que cada gobierno que ingresa trae consigo sus personas de confianza pero que requieren de un proceso de capacitación para que pueda ejercer sus funciones de manera adecuada, de lo contrario se va seguir en el mismo problema y los afectados son los usuarios, en este caso los ciudadanos. (García, 2001)

En la Municipalidad de Sayán los problemas que se presentan hoy en día y que han dado pie a la investigación, es que el desempeño de los trabajadores tiene deficiencias que son notorias y por eso los ciudadanos se sienten inconformes y lo manifiestan en sus comentarios cuando asisten a la Municipalidad y sus reclamos no son atendidos como debe de ser, por que el personal a cargo no ha sido capacitado en los procesos de atención, tampoco en el servicio al usuario y por eso fomentan cada vez más el descontento en la población que va en contra de la gestión edil. Ante esta situación, es necesario que las autoridades mejoren el compromiso con los ciudadanos a partir de las mejoras internas que se deben llevar a cabo en la municipalidad e iniciar con el cumplimiento de funciones de sus trabajadores.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la gestión por competencia con el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán?

1.2.2 Problemas específicos

¿Existe relación entre el proceso de selección con el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán?

¿Existe relación entre la capacitación y desarrollo de funciones con el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán?

¿Existe relación entre la carrera profesional con el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar si existe relación entre la gestión por competencia y el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán.

1.3.2 Objetivos específicos

Demostrar si existe relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Demostrar si existe relación entre la capacitación y desarrollo y el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Demostrar si existe relación entre la carrera profesional y el desempeño de los trabajadores de la administración en la Municipalidad del Distrito de Sayán.

1.4 Justificación de la investigación

Es justificable el trabajo porque sentó las bases para entender las bases teóricas de la gestión por competencia y del desempeño, y lo confrontó con el contexto de la Municipalidad de Sayán.

Además, el trabajo estuvo dirigido al personal que realiza trabajos administrativos al en la Municipalidad de Sayán, y con los resultados se puede implementar en esta institución o en cualquier otra buscando obtener mejores resultados en cuanto al desempeño de los trabajadores.

Las municipalidades tienen poco conocimiento sobre el capital humano y es necesario que sus trabajadores sean evaluados e sus competencias para ser ubicados en el puesto de trabajo donde se desenvolvería mejor de acuerdo a sus capacidades y al nivel de experiencia. Es necesario que por más joven que sea el personal o que no haya tenido alguna otra experiencia, pero si se asegure su capacitación para que se involucre en el trabajo de forma comprometida.

Finalmente, la investigación es importante porque a través de ella se puede responder porqué hay eficiente desempeño del personal administrativo y explicar, prevenir y mejorar el desempeño tomando como referencia la designación adecuada de los puestos de trabajo en base a las competencias de los trabajadores.

1.5 Delimitaciones del estudio

El trabajo se hizo en la Municipalidad de Sayán, durante el año 2019, por lo que se considera el trabajo de corte transversal. Asimismo, se trabajó en base a la teoría de las competencias, que permite que cada trabajador se halle en el puesto ideal según el desarrollo de sus competencias y dé como resultado, un trabajo idóneo, de tal manera que contribuya a la empresa u organización de manera eficaz.

La población estuvo constituida por los trabajadores de la Municipalidad de Sayán, que han dado su consentimiento para apoyar en dar la información que se necesita y así llegar al final de la investigación.

1.6 Viabilidad del estudio

Se consideró la viabilidad del trabajo porque el investigador ha asumido la totalidad de los gastos que irroga la investigación. Además, que se consideró el tiempo que se requiere para ir avanzando el trabajo durante sus etapas y que no interfiera con las demás actividades y responsabilidades que tiene.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Púm, K. (2018) trabajó en las competencias de trabajo que deben desarrollar los trabajadores en base a sus saberes que todo profesional debe tener para desempeñar un cargo o estar al frente de un puesto de trabajo en forma eficiente. Estas características son las que le permiten a los trabajadores evaluarse a sí mismos y a las organizaciones donde tiene que poner mayor énfasis para mejorar sus sistemas de administración pues cuanto mejor sea la capacidad de los trabajadores en relación a las funciones que desempeñan aumenta sus potencialidades y sus debilidades van siendo menores a tal punto que no obstruyen su desenvolvimiento laboral. El objetivo de la investigación fue establecer la incidencia de las competencias en su desempeño de los trabajadores de la organización. La metodología se basó en un estudio descriptivo y la población la conformaron 22 trabajadores a quienes se les pidió que den su información acerca de las variables estudiadas por medio de la aplicación de una boleta de opinión sobre el desarrollo de sus competencias en el trabajo y en el puesto en el cual se desempeñan y sobre su desempeño. Las conclusiones a las cuales se arribó es que del total de la población la mayoría ya posee niveles altos de competencias óptimas para el puesto de trabajo que desempeñan, por lo que se debe reforzar las capacitaciones a los trabajadores y mantenerlos adaptados a las exigencias que van apareciendo en el mercado laboral manteniendo de esta manera los procesos de mejora que le permiten a la organización perdurar en el tiempo, avanzar con la modernidad y seguir ofreciendo sus servicios de calidad.

Acosta & Quiroz (2018) desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue diseñar un sistema de gestión basado en el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores de una empresa ecuatoriana. La metodología utilizada estuvo basada en el método inductivo y se basó en el acopio de información dentro de la técnica de análisis documental que permitió a los investigadores obtener información vasta sobre la gestión por competencias. La investigación contempló el desarrollo de un experimento que fue la aplicación del sistema de gestión que estuvo conformado por cuatro fases de trabajo que inició con el diagnóstico situacional mediante la revisión de información científica y empírica, luego se pasó a la segunda fase caracterizada por la aplicación de los procesos internos tales como la selección de procesos que le permiten a la organización mantenerse en el mercado adecuadamente y la conformación de un equipo de profesionales expertos en sistemas de gestión..

2.1.2 Investigaciones nacionales

Becerra & Paredes (2019) desarrollaron un trabajo en una municipalidad donde el objetivo fue encontrar si los trabajadores de la municipalidad conocen y ponen en práctica la gestión por competencias y lo asocian con su propio desempeño en el puesto que tienen asignado. Se aplicaron dos instrumentos a la población conformada por 61 trabajadores quienes brindaron su información colaborando de esta manera con la investigación. Las conclusiones fueron que existe correlación entre las variables estudiadas por lo tanto se tiene que intensificar la propuesta de gestionar las competencias de los trabajadores con la finalidad de ayudarles a tener una vida plena y disfrutar de la misma y a la vez aportar a la organización de la cual forman parte.

Capurro, A. & Noa, K. (2019) desarrollaron la investigación sobre la gestión por competencias en el desempeño. El propósito del trabajo fue encontrar la relación entre ambas variables de estudio. La metodología estuvo basada en el diseño correlacional y la población la conformaron 30 trabajadores quienes respondieron a través de la técnica de la encuesta dos cuestionarios sobre las variables planteadas. Al llegar al final de la investigación se pudo concluir que hay relación entre las variables propuestas habiendo logrado el resultado que corresponde a una correlación positiva media.

Carhuachín, F. (2018) desarrolló una investigación sobre gestión por competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores en la ciudad de Otuzco a través de la implementación de un modelo de gestión de los trabajadores de dicha municipalidad. El trabajo fue de diseño correlacional. La población fueron 21 trabajadores de la municipalidad a quienes se les aplicó un cuestionario sobre desempeño y sobre estos resultados proponer un modelo de gestión ya estudiado por el investigador en su parte teórica. Los resultados obtenidos fueron que en la municipalidad la gestión por competencias no se ha aplicado, razón por la cual aún se perciben deficiencias en cuanto al desempeño, es por eso que a partir de esos resultados se tiene por conveniente implementar este sistema para mejorar la problemática. Se concluye finalmente que existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño, por lo tanto, la implementación de este sistema de gestión es ideal para desarrollar el perfil profesional idóneo para cada puesto en base al fortalecimiento de competencias laborales propuestas en el marco teórico.

Mena, J. (2018) desarrolló una investigación a través de la cual el propósito a alcanzar fue determinar la relación entre gestión por competencias y el desempeño en la ciudad de Tingo María. La investigación fue de diseño correlacional y se trabajó en base a una muestra de 180 trabajadores los mismos que fueron quienes proveyeron de información a través de la encuesta y de la aplicación de dos cuestionarios sobre las variables estudiadas. Al final de la investigación se llegó a la conclusión que la gestión por competencias se relaciona con el desempeño de los trabajadores de administración de la municipalidad. Asimismo, la asociación entre variables generales y específicas en todos los casos llegó a ser positiva y moderada.

Cubas, E. (2017) desarrollo una investigación sobre competencias y su influencia en el desarrollo del desempeño para determinar el nivel de desempeño de los trabajadores. En cuanto a la metodología estudiada el diseño de investigación fue trabajo de campo con recojo de información en el lugar de la investigación. Asimismo, se aplicó un cuestionario para recoger información sobre la percepción de los trabajadores sobre las variables. Se trabajó con una población conformada por 37 trabajadores quienes fueron encuestados para conocer sobre las competencias que han desarrollado y sobre su desempeño en el puesto asignado. Las conclusiones a las que se llegó fue que existe con mayor preponderancia el nivel bajo con respecto a la variable gestión y desempeño y esto conllevó a que se planteará como

solución la implementación de un modelo de competencias para intensificar el buen desempeño.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Gestión por competencias.

Definición de competencia.

Se refiere a las características que posee el individuo y que tiene que ver con el desarrollo de las habilidades, conductas y comportamientos que a través de los años y la experiencia le permiten tener un buen desempeño. En el puesto la competencia profesional es importante para que las empresas y organizaciones sean prósperas.

Otra definición de competencia es la capacidad que han desarrollado las personas y que les permite desempeñar se de manera exitosa en el lugar de trabajo, y que predispone un buen ambiente de trabajo. Cuando el individuo desarrolla competencias, no solo es capaz de realizar las labores encomendadas, sino que aporta positivamente a la organización con sus ideas y en la formación de una adecuada cultura de la organización (Martínez, 2009).

La autora Alles (2007) menciona que son características que parten de los hábitos en lo personal y profesional y que se relacionan con el perfil de la profesión u ocupación que desempeña, así como con las tareas encomendadas de acuerdo al puesto de trabajo donde se desenvuelve. Lo ideal es que cuando un profesional se ha perfeccionado en alguna área determinada debe buscar desempeñarse en esa área, de esa forma su perfil profesional se ajusta al puesto de trabajo y entonces está en mejores condiciones de realizar un óptimo trabajo. En la competencia se considera el aspecto cognoscitivo, el experiencial y el actitudinal.

Tipos de competencia.

Asimismo, la autora en los trabajos realizados ha podido diferenciar dos tipos de competencias y las ha denominado de la siguiente manera:

a) Las competencias diferenciadoras.

Permiten comparar a los trabajadores según el grado de capacidades que muestran en un determinado trabajo. Hay quienes van alcanzar una actuación superior en su desenvolvimiento y otros quedarse en una actuación mediana o promedio. Lo que más se puede observar en las organizaciones es el segundo tipo, personas que cumplen con su trabajo y nada más pero que no dan más allá de su propia iniciativa.

b) Las competencias umbral o esenciales.

Son las que no solo se desarrollan con el tiempo, sino que se refiere a aquellas características que son innatas en las personas y con las cuales ha nacido y se ha ido perfeccionando con el tiempo y la influencia de su medio. Estas definen sus actividades, su vocación y por lo tanto lo direcciona a desempeñarse en el puesto para el que es bueno.

Competencias claves para la organización.

Cuando se trata de organizaciones, se tiene que considerar las características de la empresa y en relación a ello se evalúa el perfil de la persona que va asumir la responsabilidad. Las competencias de los que trabajan en dichas organizaciones deben ser los que se adecúen a las expectativas que se tienen, a la misión y visión de la organización y de acuerdo al perfil profesional.

En este tipo de competencias, lo que la organización requiere es que las personas que van a desempeñar un cargo o se van a desenvolver en un puesto de trabajo tengan las capacidades desarrolladas en su profesión y a la vez en sus rasgos personales, si ambas están desarrolladas adecuadamente entonces se puede decir que el ajuste es óptimo y esto redundará en beneficio de la organización. Si por el contrario no hay ajuste porque una de las capacidades ya sea las profesionales o las personales no se han desarrollado, entonces el resultado será negativo.

Con respecto a la especificidad de las competencias los autores Ernst y Young (2008), mencionan que las competencias se forman de la unión de dos aspectos relevantes que son:

a) Conocimientos específicos.

Son las especificaciones de la profesión, si bien se forma a los profesionales de manera general, pero cuando se ingresa al campo laboral, cada uno va especializándose en determinadas áreas de la profesión hasta lograr ser un experto en esta determinada área.

b) Habilidades.

Son las cualidades que se han desarrollado durante la práctica una vez que se ha adquirido el conocimiento, y llevado al campo a través de oportunidades de aplicación de los conocimientos adquiridos.

Definición de gestión por competencia.

Modelo de gerencia que consisten en evaluar las capacidades de sus trabajadores y a la vez dar las oportunidades para que esas capacidades se puedan expandir dentro de la organización a través de la planificación de acciones que favorezcan a los trabajadores en cuanto a su nivel de capacitación, condiciones laborales adecuadas y reconocimiento por el trabajo realizado a través de incentivos.

Según Alles (2007) es una herramienta estratégica que permiten enfrentar nuevos escenarios de trabajo, donde el conocimiento es el recurso más importante para lograr la excelencia en las organizaciones. Consisten en impulsar el desarrollo de las competencias para que se conviertan en personas más capaces y productivas y que aporten positivamente a las organizaciones. Este desarrollo de capacidades se realiza a través de la mejora continua con capacitaciones de acuerdo a las necesidades operativas. Es importante que se gestione lo que deberían hacer los trabajadores en sus puestos y que se parta del diagnóstico de lo que saben hacer en la actualidad.

Asimismo la gestión por competencia se asume como el conjunto de acciones de la organización para que los trabajadores se desenvuelvan cada vez mejor atendiendo desde la cabeza al mejoramiento continuo de ellos desde su integralidad, es decir no solo asegurando buenas capacitaciones de trabajo, sino manteniendo un adecuado clima laboral, y los beneficios laborales que permitan al trabajador estar bien consigo mismo y que esto sea

extensivo a su entorno familiar. Esto se logra a través de políticas dentro de la organización que apunten al bienestar de los trabajadores y en esas condiciones que se puedan desarrollar cada vez mejor sus competencias y llegar a optimizarlas de tal manera que estén alineadas a los objetivos de la organización.

Una adecuada gestión permite mantener el vínculo con el trabajador desde que este es seleccionado, manteniendo una relación laboral adecuada con el mismo, respetando sus derechos y haciendo prevalecer las normas y leyes que le protegen y amparan en su trabajo, capacitándolo permanentemente y entrenándolo para que pueda desempeñarse bien en su puesto de trabajo, permitiendo que se vaya desarrollando en su profesión y no descuidando la evaluación permanente de su desempeño.

Dentro de una gestión por competencias los recursos también adoptan las características de estratégicos y permiten marcar diferencias entre una organización y otra. Las empresas que tienen una visión de competitividad manejan desde el área de recursos humanos planes de capacitación permanente dirigido a sus trabajadores. Se esfuerzan por capacitar y entrenar a su personal para que desarrollen sus experticias y a la vez se sientan satisfechos con su avance profesional.

Recursos humanos de esta manera agrega valor a través de la gestión del conocimiento de sus trabajadores, porque les permite a través de las capacitaciones, mejorar en sus conocimientos, lo que les da la posibilidad de realizar movilidad laboral a mejores oportunidades de trabajo dentro de la organización como fuera de ella.

Con la gestión de personas las organizaciones se encuentran en mejor disposición de reclutar personas con el perfil idóneo para cada área de la organización, mejorar con las capacitaciones y evaluar de acuerdo a las normas el desempeño de los trabajadores (Alles, 2007).

Tipos de competencias.

Cuando se refiere a las capacidades que permite afrontar nuevos retos o antiguos, y para una mejor explicación de sus características específicas la autora Alles (2007) las ha clasificado de la siguiente manera:

1) **Competencias técnicas.**

Capacidades que el individuo desarrolla para saber que hacer en una determinada situación laboral. Es el conjunto de condiciones favorables que el individuo ha desarrollado y que le permite desenvolverse en una determinada actividad demostrando que conoce y sabe lo que hace.

Para ello en el campo profesional se debe seguir estudios, donde se va adquirir el conocimiento, tener la experiencia de aplicar estos conocimientos y sentirse útil consigo mismo. Es la unión de los saberes cognitivos y la práctica. Es decir, el saber y el saber hacer.

2) **Competencias formativas.**

Es el conjunto de capacidades que tienen que ver con los valores que el profesional posee y que lo distingue de los demás. Se relaciona con el saber ser. Al esforzarse por desarrollar esta competencia se puede afirmar que el profesional es completo, que es íntegro, dado que genera confianza no solo en el desarrollo del trabajo sino en la forma como se desenvuelve (Schermerhorn, 2004).

Otra tipología que se requiere conocer y que es importante conocer son las competencias específicas y que por la necesidad de la sociedad actual se demanda profesionales que posean estas competencias. Se explican a continuación:

a. **Competencia personal.**

Es la capacidad que el individuo posee y que le permite desarrollar sus conocimientos y habilidades por propia cuenta, en el afán de querer mejorar en sus aprendizajes y convertirse en mejor profesional cada vez. Además, esta competencia le permite reconocerse a sí mismo, y saber cuáles son sus fortalezas, y a la vez aceptar sus debilidades y en ellas trabajar para mejorar. También le permite ser una persona organizada, de tal manera que lleve bien su vida personal y laboral, sin descuidar ninguna de ellas y por el contrario complementándolas.

b. Competencia para la comunicación.

Es la capacidad que posee todo individuo para saber comunicarse con los demás. La base de todas las demás competencias tiene su origen en esta competencia. Pues se parte del hecho que el individuo es capaz de recibir información, decodificarla, hacerla suya y entenderla, pero también es capaz de dar y en este aspecto se entrega lo que se sabe, lo que se quiere compartir. En el plano laboral la comunicación sirve para entablar relaciones adecuadas con las personas que están en el lugar del trabajo, tales como, compañeros de trabajo, jefes, colegas de la profesión, usuarios del servicio, etc. Y con todos se tiene que desarrollar adecuadas relaciones, las mismas que están basadas en la correcta comunicación.

c. Competencia para la diversidad.

Capacidad que consisten en valorar los conocimientos, experiencia y actitudes de las personas en sus diferencias, valorando lo singular de cada uno a pesar de que no todos somos iguales, y aceptando que en algunos casos las diferencias no solo son de conocimiento sino que son irreversibles y tienen que ver con la estructura corporal o el funcionamiento corporal de los individuos, pero a pesar de esas diferencias han logrado adaptarse a la sociedad y a su realidad y han desarrollado determinadas capacidades que los convierten en personas útiles y con grandes expectativas de desarrollo en las organizaciones.

d. Competencia ética.

Son aquellos conocimientos relacionados con la ética y los valores, que le permiten al individuo saber tomar decisiones entre lo bueno y lo malo. Le permite adoptar un comportamiento altruista donde la envidia y el egoísmo son desterrados y se da paso al trabajo solidario y al respeto por cada una de las personas que trabajan cerca a cualquiera. Asimismo, esta competencia permite entender que la profesión es un vehículo que permite poner los conocimientos al servicio de los demás.

e. Competencia transcultural.

Son los conocimientos y capacidades que las personas desarrollan en un ámbito de su profesión sin descuidar la mirada global, es decir, como se trabaja en otras realidades donde

se tienen diferencias marcadas en cuanto a ideologías, cultura, costumbres, etc. La cultura está en todas partes y se encuentra en la vida de todo individuo. Cada uno tiene un patrón cultural que le orienta el comportamiento dentro de su sociedad. Como estos patrones culturales son diversos no solo en un determinado país sino a nivel mundial, es necesario prepararse como profesional para sin perder la esencia personal, saber adaptarse a todas estas distintas realidades.

La formación de todo profesional hoy en día debe estar adaptada a las adecuaciones propias de cada realidad, y debe estar preparado para en algún momento salir de su país y aportar en otros lugares del mundo, siempre siendo respetuoso de la cultura de los individuos.

Finalmente es necesario reconocer que la cultura determina las competencias de los profesionales, y por eso se presenta una lista de las principales cuestiones al respecto:

- La cultura es compartida.
- Se transmite de generación en generación.
- Orienta a las personas a tomar decisiones compartidas.
- Es el factor predominante en la adopción de determinados comportamientos que caracterizan a un grupo que comparten a una determinada cultura.

f. Competencia en equipos.

Es la capacidad para saber trabajar en forma compartida, formando parte de un grupo de trabajo, en los cuales se va involucrar con sus conocimientos y a quienes va aportar.

Estas competencias permiten al individuo conocer en qué momento es preciso utilizar el trabajo en equipo, aquí algunas consideraciones del mismo.

- Reconocer en qué circunstancias se requiere el trabajo en equipo. Y cuál es el objetivo del mismo.
- Liderar el equipo de trabajo o si se es parte del mismo aportar acertadamente en la consecución de metas.
- Participar con el aporte individual o en equipo según las tareas que se asignen dentro de las organizaciones y adecuarse a ellas.

- Resolver problemas.
- Evaluar el desenvolvimiento de trabajadores con respecto al logro de metas y la capacidad de corregir ciertas dificultades que se presentan en el transcurso del logro de metas.

g. Competencia para el cambio.

Es la capacidad que desarrollan las personas para tener facilidad de adaptación a los cambios que son necesarios o para adecuar de acuerdo a las necesidades que se van presentando de diversas formas. Actualmente la tecnología ha cobrado gran importancia pues la revolución que ha traído consigo en todo el mundo desde las últimas décadas de siglo pasado a la actualidad, exige que los individuos se hayan preparado en estos temas y logren ser competentes en el uso de la tecnología. La tecnología ha traído consigo avances y modernidad, pero también ha traído cierto atraso en las organizaciones donde los trabajadores no estaban acostumbrados al uso de la misma y donde la resistencia al cambio ha sido muy fuerte, a tal punto que hasta la actualidad se sigue teniendo dificultades en su uso.

Pero aparte de las cosas positivas que ha traído consigo la tecnología y el desarrollo de las capacidades del hombre, no se pueden evitar las cosas negativas como es la cantidad de tiempo que estas tecnologías absorben en tiempo, lo que trae consigo estrés laboral y problemas de salud tanto fisiológicos como mentales (Hellriegel & Slocum, 2009).

2.2.2. Desempeño laboral.

Definición.

Campbell (1990) sostiene que es la realización de un trabajo donde las acciones que se ejecutan son importantes, así como las conductas que acompañan a estas acciones. A su vez son medidas por los mecanismos de evaluación de la organización lo que determina su influencia en el logro de metas.

Rendimiento que muestra una persona de acuerdo a las actividades que desarrolla. Los trabajadores dentro de una organización tienen que demostrar un óptimo rendimiento en relación a sus actividades. Algunos aspectos importantes de este rendimiento tienen que ver

con el liderazgo, las características personales y profesionales y el nivel de productividad que demuestran.

Es considerada también como la conducta que caracteriza a las personas y que se manifiesta a través de las acciones, que van desde el idear una forma de realizar las actividades para lograr las metas, tiene que ver con la planificación, la programación, ejecución y evaluación del trabajo desarrollado.

El desempeño está relacionado con las metas se mide por el rendimiento y quien conoce cuanto debe aportar el trabajador es la organización, por eso es quien contrata trabajadores en función de lo que espera de ellos en el desarrollo de sus funciones (Landy & Conte, 2005).

Asimismo, tiene que ver con las acciones que se realizan para lograr metas organizacionales y que se miden a través de qué tan efectivas son estas acciones y cómo viabilizan el camino para llegar al objetivo en el tiempo precisado y con los recursos que se cuenta. Se evalúa a cada trabajador en función de lo que realiza en bien del logro de dichos objetivos. Porque puede ser que cumpla bien el trabajo pero que este trabajo no sea relevante con los objetivos.

El desempeño es relativo y depende de cuán dispuesta está para esforzarse de manera individual en la consecución de metas, depende de las habilidades porque puede tener mucho deseo de aportar, pero si no tiene el conocimiento tampoco podrá lograrlo, y finalmente tiene que ver con la actitud, fundamental saber que el puesto de trabajo te da la oportunidad de desenvolverte, de ganar experiencia y por eso es necesario trabajar con la mejor predisposición para aportar y no solo pensar en el cumplimiento de la función (Chiavenato, 2000).

Finalmente es necesario dejar claro que el desempeño es un estado activo de constante transformación y se alimenta de los conocimientos que se van adquiriendo paulatinamente y que le permiten a las personas irlos experimentando en la realidad y comprobando sus resultados con el tiempo. También le permite tener una experiencia de trabajo mucho más exitosa, pues tiene que ver con la salud mental de los individuos. Cuanto mejor se sienta en un puesto de trabajo, mejor se lleve con sus compañeros de trabajo, entonces habrá satisfacción y esto redundará en la ejecución de sus actividades, o en otras palabras en su buen desempeño.

Modelo de determinantes del desempeño de Campbell.

Para el autor Campbell (1990) es importante que se evalúen ciertas características en los individuos para determinar el nivel de desempeño que presentan de manera particular. Se pasan a detallar cada uno de ellos y se explica su importancia.

a. Conocimiento declarativo.

Comprensión de los hechos, de forma declarativa y en base a lo que se conoce. Parte del conocer y entender a uno mismo y lo que está a nuestro alrededor.

b. Conocimiento y destrezas de procesos.

Comprender como se realizan las acciones. Para lo cual entran una serie de procesos que van desde el aprehender de manera cognoscitiva, es decir, cómo el individuo es capaz de ir aprendiendo cada vez más cosas que le son útiles para la vida misma. Es importante también las destrezas psicomotoras, físicas y las que tienen que ver con el manejo de emociones y lo interpersonal.

c. Motivación.

Se relaciona con el deseo de querer hacer algo unido al conocimiento de saber cómo hacer dicha acción. El esfuerzo que se le imprime a cada acción realizada y la persistencia que se debe tener para lograr las metas.

En relación al desempeño, el autor Campbell ha identificado por lo menos ocho componentes que permiten medir y evaluar el desempeño en forma global. A continuación, se mencionan y se da una breve explicación de cada uno de ellos:

- **Rendimiento de tareas específicas.** Corresponde a la capacidad que tiene el individuo para realizar las tareas encomendadas que están relacionadas con el puesto.
- **Rendimiento de tareas no específicas.** Capacidad del individuo para adaptarse a los retos, y asumir una nueva perspectiva que le demanda el esfuerzo de adaptarse a

situaciones nuevas e inesperadas, pero necesarias y que se relacionan de una u otra manera con su perfil y el puesto de trabajo.

- **Rendimiento de la comunicación.** Capacidad del individuo de saber comunicar algo que es importante para la organización y hacerlo con prontitud, o en el momento indicado. Está relacionado con la forma como se expresa y actúa la persona y el control de sus emociones.
- **Esfuerzo individual.** Es la fuerza de voluntad que el individuo posee y que le permite en algunos momentos poner de su parte, o hacer algo más por la organización, porque así lo requiere y es necesario aportar. Esto se da sobre todo cuando la organización pasa por situaciones adversas y tiene que afrontar. Es allí donde el trabajador asume con la misma responsabilidad acciones que no estaban dentro de sus funciones habituales.
- **Disciplina.** Es la toma de conciencia de las personas para evitar las acciones negativas dentro del lugar de trabajo, siendo por el contrario respetuoso de las normas establecidas, cumpliéndolas de tal manera que ninguna de sus acciones perjudique a la organización.
- **Desempeño en equipo.** Consiste en el comportamiento de las personas que trabajan en equipo y que deberían ser apoyo idóneos para los demás integrantes. Cada uno debe aportar a que los demás se sientan seguros y esforzarse por ser un modelo a seguir. Si todos tuvieran esa mentalidad en el grupo las organizaciones avanzarían, porque ya no se perderían esfuerzos producto de los egoísmos y las ambiciones individualistas.
- **Monitoreo.** Es necesario que se evalúe permanentemente el desempeño para apoyarles en la mejora continua del cumplimiento de sus funciones.
- **Administración.** Consiste en tener la capacidad de hacer funcionar la organización de tal manera que sea vista como un sistema y no como el agregado de partes, donde algunas de las partes funcionan bien y otras no. Esto es perjudicial para la

organización. Tiene que haber un pensamiento sistemático, donde todos aportan para que el sistema organizacional de buenos resultados.

Cuando se hace referencia al desempeño de las personas específicamente en el lugar de trabajo, se relaciona de inmediato con las funciones que se le han asignado a través del manual de funciones y que se evidencian con el cumplimiento de tareas que ejecuta permanentemente el trabajador. Sin embargo, el desempeño no solo queda en cumplimiento de funciones o tareas, sino que va más allá, y se relaciona con la actitud con la que los trabajadores desarrollan sus funciones.

Y cuando se trata el tema de los desempeños, en la práctica hay dos tipos muy bien caracterizados. Los primeros se refieren a las personas que hacen lo que deben hacer y nada más. Son buenos en lo que hacen, pero no van más allá de sus funciones, cumplen lo que debe hacer y nada más. Los segundos son los que cumplen con sus funciones, pero si hay que hacer algo extra, están dispuestos a asumirlo y dan más de sí a la organización. Con los segundos siempre se puede contar para todo y hay confianza en pedirle algunos favores extras sin llegar al abuso de confianza, pero siempre están dispuestos a colaborar (Landy & Conte, 2005).

Finalmente es necesario reflexionar sobre la importancia de los talentos innatos y desarrollados a lo largo de la vida y que acompañan a las personas. Estos talentos tienen que ser evidenciados, y el personal a cargo de la evaluación del personal tiene que haberlos detectado, para que, con ese conocimiento, se le coloque al personal en el lugar requerido y con las características afines a su personalidad, capacidades, conocimientos y talentos (Schermerhorn, 2004).

Evaluación del desempeño.

Viene a ser el proceso a donde el trabajador es medido en cuanto al nivel de rendimiento que se relaciona con las tareas y funciones asignadas y de las cuales se mide cuánto ha ido cumpliendo en el plazo establecido. De esa forma se puede medir el rendimiento o desempeño de los trabajadores en un determinado tiempo.

Tipos de evaluación de desempeño.

Teniendo claro que es una apreciación que se tiene del desenvolvimiento de los trabajadores dentro de una organización y que tiene que ver con el cumplimiento de funciones y del potencial de desarrollo que posee el individuo para cumplir con tales cometidos. Es así que las organizaciones comprenden la importancia de evaluar permanentemente el desempeño para mejorar y dar el soporte necesario en el proceso de alcanzar objetivos. Para lo cual los autores Jones y George. (2006) han propuesto que la evaluación dentro de una organización es imprescindible y que se puede dar de dos maneras:

- La evaluación informal, es aquella que no se planifica, sino que de un momento a otro se tiene la necesidad de evaluar determinadas acciones para darle solución a problemas que se van presentando en el camino y que no se habían previsto con anticipación. Es importante porque permite conocer los avances que se vienen realizando y para lo cual se hacen uso de determinadas técnicas como son las entrevistas, observaciones, revisión de documentos, entre otros (Urdaneta & Urdaneta, 2013).
- La evaluación formal, es aquella planificada y que se sabe con anticipación cuando se ejecutará. Para lo cual los trabajadores están preparados pues como saben cuándo se va realizar, entonces preparan sus materiales para tal fecha basando todo lo ejecutado en una ficha de evaluación que ya se tiene preparada y que ha sido socializada previamente (Jones & George, 2006).

De los resultados de las evaluaciones se puede determinar si los trabajadores vienen cumpliendo con sus funciones adecuadamente, se conoce acerca de mecanismos para mejorar los desempeños, en los casos en que esté constando alcanzar los objetivos, también son importantes para otorgar compensaciones o ascensos en el caso de aquellos trabajadores que hayan desarrollado competencias anexas sobre las que ya se tenían en un inicio cuando fueron seleccionados para el cargo y de esa forma se les puede proponer para otros cargos de mayor envergadura por la confianza que muestran a través de su desempeño y que la evaluación lo permite reconocer.

Recursos humanos se encarga de este tipo de evaluaciones son quienes tienen la función de diseñar y validar los instrumentos de evaluación y que deben ser adaptados a la necesidad de la organización. Además, dentro de este sistema de evaluación se tienen que hacer las adecuaciones para que sin perder el objetivo final que está relacionado con la misión y visión de las organizaciones de manera general, se pueda evaluar a los trabajadores de acuerdo a la instancia donde se desenvuelvan como es el directorio, administrativo, profesionales, gerentes, empleados, obreros etc.

Principios que fundamentan la evaluación de desempeño.

Según el autor Dessler (2001), los principios en los que se sustenta una evaluación son los siguientes:

- La evaluación del desempeño no se puede desligar del desarrollo de las personas en forma individual y cuánto aporta este desarrollo de cada uno a la organización.
- Lo evaluado debe estar de acuerdo a las necesidades de la organización, en este caso de acuerdo a las funciones que se han diseñado y entregado a cada trabajador.
- El compromiso que cada trabajador muestra en su puesto de trabajo y la identificación que se ha logrado para con la organización.
- La participación y predisposición de los mismos a someterse a los procesos de evaluación con la mentalidad positiva de mejora continua.

Principios básicos del desempeño laboral.

a) Eficiencia.

Chiavenato (2000), define como la correcta utilización de los recursos de tal manera que ninguno esté por demás y se utilicen los adecuadamente necesarios para alcanzar altos grados de producción.

A su vez Moliner (2008) complementa la definición anterior pues la define como el cumplimiento de las funciones asignadas. La autora afirma que en la medida que un trabajador cumpla con sus funciones de manera oportuna y correcta, está aplicando el principio de eficiencia.

Asimismo, es considerada como la relación entre el trabajo que implica esfuerzo y perseverancia, grados altos de responsabilidad y cumplimiento de las tareas con el tiempo invertido, que no debe ser más de lo que justamente se necesita para el logro de objetivos (Koontz & O'Donnel, 1998).

Relación adecuada entre los recursos que se requieren para determinada actividad y que son utilizados en el logro de un objetivo. Es el manejo de los recursos necesarios para lograr un objetivo. O cuando se logran objetivos de forma rápida con los mismos recursos o menos de los que se requirieron para otras actividades semejantes.

Son los recursos utilizados que deben ser solo los necesarios, porque si se operativiza una acción con muchos recursos o en exceso, debiendo después perder parte de estos recursos que se solicitaron para la ejecución de tal acción, entonces ya no podrá considerarse eficiente. Por lo tanto, es un requisito y característica de la eficiencia el uso de recursos, y en este tema de recurso se hace mención en primer lugar a los recursos humanos, que son los más importantes hoy en día para cualquier organización y luego los recursos financieros, tecnológicos, físicos, etc.

En la medida que se vayan logrando objetivos con el uso de estos recursos idóneos en cada organización, estas se van transformando y se van volviendo organizaciones competitivas y de excelencia.

b) Eficacia.

Nivel de consecución de metas y está relacionada con la capacidad que se tiene para alcanzar objetivos propuestos, de por medio se pone en práctica aspectos como la fuerza de voluntad, la inteligencia, la experiencia y la perseverancia para no perder de vista el logro final. Es considerada la medida ideal para evaluar resultados dentro de una organización (Chiavenato, 2000).

Por su parte la autora Moliner (2008) la define como el efecto de prestar servicio a través de lo que se conoce para lograr una meta propuesta. Es eficaz algo si se logra o realiza lo que se tenía pactado con anterioridad y que está relacionado con el cumplimiento de funciones.

Otra acepción de eficacia se centra en el logro de un objetivo en el plazo determinado para tal fin, (Mokate, 2002).

c) Relaciones interpersonales.

Bisquerra (2003) las define como las interacciones recíprocas en el ámbito laboral, y están reguladas por las normas y reglamentos que se consideran como documentos normativos que permiten el orden dentro de la organización.

Para Fernández (2003) son las relaciones saludables que se tienen dentro de la organización y que permite a los trabajadores gozar de un ambiente cálido de trabajo que le alimenta emocionalmente y le permite sentirse a gusto con la labor realizada, lo que se traduce en mejor productividad pues al estar bien en un lugar de trabajo y a eso sumarle que las competencias desarrolladas le permiten cumplir adecuadamente con sus funciones asignadas, entonces se predispone a desempeñarse de forma óptima.

Es importante que se considere como vital, mantener relaciones interpersonales adecuadas dentro de un centro de trabajo, porque va a asegurar que el clima sea agradable, que no interfiera en el desempeño de los trabajadores y que por el contrario sea la puerta de entrada a entablar relaciones afectivas, amistades duraderas que en algunos casos llegan a sobrepasar el lugar de trabajo y se convierten en relaciones interpersonales en la vida cotidiana de las personas (Contreras, Díaz, & Hernández, 2012).

Con respecto a la vida laboral que debe existir en las organizaciones, es importante referirse al ambiente de trabajo, las relaciones que se van formando entre los compañeros de trabajo y el esmero con que la organización mantiene estos detalles que permiten a los trabajadores sentirse bien en su lugar de trabajo y disfrutarlo, dando más de sí por la institución ya que se sienten identificados. En este contexto de trabajo y para optimizarlo se deben considerar los siguientes aspectos:

- Habilidades comunicacionales, que le permitan a las personas que trabajan en una misma organización, expresar sus pensamientos sin temor a ser criticados, pero

también saber cómo decir las cosas sin ofender a nadie, manteniendo el respeto y la consideración en todo momento.

- Escucha activa, porque es importante que las personas se sientan que son importantes en la organización, sea la función que fiere la que cumple, todo son igual de importantes y necesarios
- Resolución de conflictos, ante cualquier eventualidad que se pueda presentar pues se está siempre sujeto a la crítica o a la diferencia de ideas y se debe aprender a manejar.
- Honestidad y transparencia, en las acciones para generar la confianza de las personas con quienes se interactúa permanentemente en el trabajo.

En este contexto de relaciones interpersonales, cobran vital importancia pues para que una organización esté bien encaminada es necesario que los trabajadores mantengan una buena relación laboral entre ellos, de la misma forma fortalecer lazos de compañerismo y amistad y sin descuidar los lazos familiares que también debe considerar la organización para que el trabajador se sienta atendido y apreciado y de esa forma se sienta bien trabajando en dicha organización.

Y la importancia de considerar todas las relaciones radica en que cada una de ellas va ir nutriendo y aportando a las características personales de los trabajadores de una organización y van a depender de ellas en conjunto para que se forme el perfil de cada uno de ellos. Aparte que las relaciones hoy en día son trascendentales ya que se ha pasado del trabajo individualista al trabajo en equipo donde la idea de uno aporta y mejora las ideas de los demás, donde ya no se ve a uno solo haciendo o cumpliendo una labor específica, sino se ve a todos bajo un objetivo común portando para lograr la meta en equipo.

2.3 Bases filosóficas

Desde la teoría filosófica de la perspectiva conductual se parte en el entendimiento del desarrollo de competencias e la actualidad para estar a la vanguardia de lo que la sociedad exige, que son personas capaces de utilizar su conocimiento para avanzar en la modernidad, pero sobre todo para trabajar en los problemas que la misma sociedad demanda por los cambios que se han sufrido a través del tiempo. Modificar una conducta requiere de técnicas especializadas que solo un profesional entendido en esta materia puede lograr en un individuo, y cuando se orienta en el tema de gestión por competencia, es necesario que l

individuo reconozca que debe cambiar ciertos aspectos que no le permiten llegar a ser un profesional competente y por lo tanto asume la responsabilidad de colaborar en el proceso (Naranjo, 2009).

Desde la teoría humanista que está centrada en el desarrollo del hombre y su transcendencia en este mundo, trabaja el desarrollo del hombre tomando en cuenta las características de cada ser humano y la libertad que posee para elegir lo que mejor le conviene para diseñar su propio destino y en esto tiene que ver el desarrollo de sus capacidades, el descubrimiento de sus dotes y talentos y la vocación que tiene para desarrollarse en determinada ocupación o profesión (Naranjo, 2009).

Desde la teoría cognitiva el individuo es capaz de reconocer su capacidad para desenvolverse efectivamente en un puesto de trabajo, de reconocer cuáles son las aptitudes que posee y cuáles debe adquirir para estar cada vez en mejores condiciones de rendimiento y desempeño (C. Pontecorvo, 2003).

2.4 Definición de términos básicos

Competencia.

Son características de la persona que parten de los hábitos en lo personal y profesional y que se relacionan con el perfil de la profesión u ocupación que desempeña, así como con las tareas encomendadas de acuerdo al puesto de trabajo donde se desenvuelve (Alles, 2007).

Competencias técnicas.

Es el conjunto de capacidades que el individuo desarrolla para saber que hacer en una determinada situación laboral. Es el conjunto de condiciones favorables que el individuo ha desarrollado y que le permite desenvolverse en una determinada actividad demostrando que conoce y sabe lo que hace.

Competencias formativas.

Capacidades que tienen que ver con los valores que el profesional posee y que lo distinguen de los demás. Se relaciona con el saber ser. Al esforzarse por desarrollar esta competencia se puede afirmar que el profesional es completo, que es íntegro, dado que genera confianza

no solo en el desarrollo del trabajo sino en la forma como se desenvuelve (Schermerhorn, 2004).

Desempeño laboral.

Realización de un trabajo donde las acciones que se ejecutan son importantes, así como las conductas que acompañan a estas acciones. A su vez son medidas por los mecanismos de evaluación de la organización lo que determina su influencia en el logro de metas (Campbell, 1990).

Eficiencia.

Es la correcta utilización de los recursos de tal manera que ninguno esté por demás y se utilicen los adecuadamente necesarios para alcanzar altos grados de producción dentro de una organización (Chiavenato, 2000).

Eficacia.

Consecución de metas y está relacionada con la capacidad para lograr los objetivos propuestos, de por medio se pone en práctica aspectos como la fuerza de voluntad, la inteligencia, la experiencia y la perseverancia para no perder de vista el logro final. Es considerada la medida ideal para evaluar resultados dentro de una organización (Chiavenato, 2000).

Relaciones interpersonales.

Son las interacciones recíprocas en el ámbito laboral, y están reguladas por las normas y reglamentos que se consideran como documentos normativos que permiten el orden dentro de la organización (Bisquerra, 2003).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

2.5.2 Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Existe relación significativa entre la capacitación y desarrollo y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

2.6 Operacionalización de las variables

Definición operacional de la Gestión por competencia

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Son características de la persona que parten de los hábitos en lo personal y profesional y que se relacionan con el perfil de la profesión u ocupación que desempeña, así como con las tareas encomendadas de acuerdo al puesto de trabajo donde se desenvuelve (Alles, 2007).	Se ha tomado en cuenta tres aspectos básicos.	Selección de personal	Actitudes y conductas	1, 2, 3	(5) Total acuerdo (4) De acuerdo (3) Neutral (2) En desacuerdo (1) Total desacuerdo	(1) Bajo (2) Medio (3) Alto
			Proactividad			
		Capacitación y desarrollo	Nivel de conocimientos percibidos	4, 5, 6		
			Toma de decisiones			
		Carrera profesional	Práctica de valores	7, 8, 9		
			Vocación de servicio			

Definición operacional del Desempeño del personal

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Realización de un trabajo donde las acciones que se ejecutan son importantes, así como las conductas que acompañan a estas acciones. A su vez son medidas por los mecanismos de evaluación de la organización lo que determina su influencia en el logro de metas (Campbell, 1990).	Se ha tomado en cuenta tres aspectos fundamentales queson: Eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales.	Eficiencia	Responsabilidad	1, 2, 3	(5) Total acuerdo (4) De acuerdo (3) Neutral (2) En desacuerdo (1) Total desacuerdo	(1) Bajo (2) Medio (3) Alto
			Logro de objetivos			
		Eficacia	Planificación	4, 5, 6		
			Organización			
		Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	7, 8, 9		
			Comunicación			
			Manejo de conflictos			

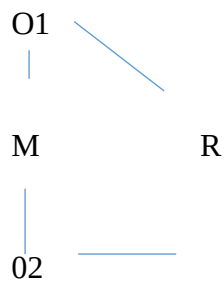
CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Es de diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. Carrasco (2005) define como la investigación donde las variables independientes carecen de manipulación por parte del investigador dentro del proceso de investigación. Se enfocan en la recopilación teórica de información para ahondar conocimientos y a partir de este conocimiento profundo aportar para el futuro.

El esquema es el siguiente:



Dónde:

M= Muestra:

O1 = Gestión por competencia

O2 = Desempeño de personal

r = Correlación

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán, número que asciende a 60 unidades de análisis o trabajadores.

3.2.2 Muestra

La muestra fueron los mismos trabajadores que conforman el personal administrativo de la municipalidad y que se les ha considerado como población de estudio.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Se utilizó la Encuesta y como instrumentos los cuestionarios de preguntas dirigidas al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

Instrumentos

Dos cuestionarios cuyos nombres están a continuación:

- Cuestionario que mide la gestión por competencia.
- Cuestionario que mide el desempeño del personal.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Cabe resaltar el procedimiento metodológico utilizado en esta parte de la investigación, el mismo que se inició con la preparación de los instrumentos de recolección de datos que se hicieron llegar a la muestra de estudio, que en este caso es la misma población.

Luego que se aplicaron los cuestionarios, se recogió la información y se procesaron primero en una base de datos, que fue el insumo aprovechable para completar los datos en el software SPSS y una vez que se trasladó la información a este software se acomodó la información a través de tablas y figuras que se interpretaron.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Tabla 1. Situación actual de la Gestión por competencia.

Gestión por competencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	38%	38%	38%
Moderado	25	42%	42%	80%
Alto	12	20%	20%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Base de datos de SPSS.

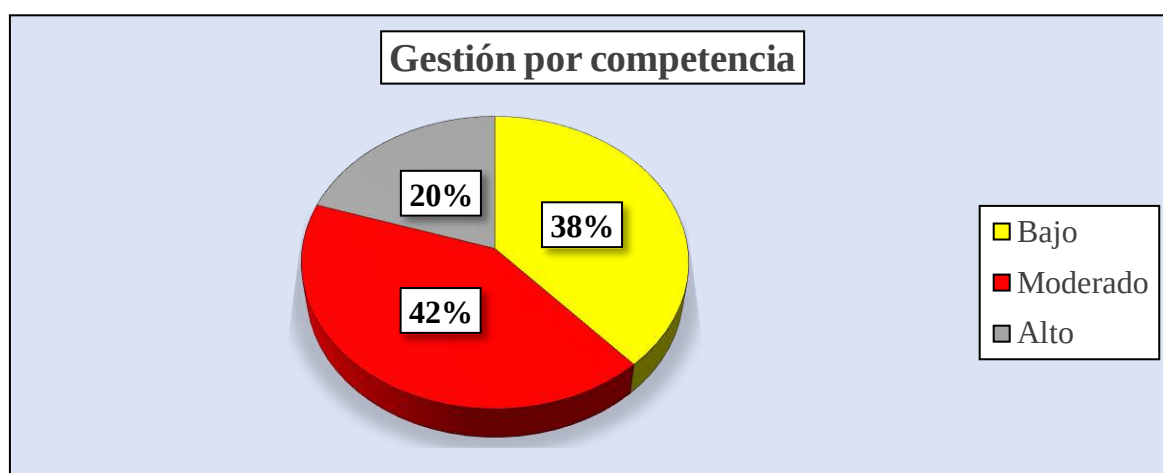


Figura 1. Situación actual en diagrama de la Gestión por competencia.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 38% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a gestión por competencia, seguido de 42% que presentan un nivel moderado de gestión por competencia y solo el 20% presentan un nivel alto de gestión por competencia.

Tabla 2. Situación actual del Proceso de selección.

Proceso de selección				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	25	42%	42%	42%
Moderado	22	37%	37%	78%
Alto	13	22%	22%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Base de datos de SPSS.

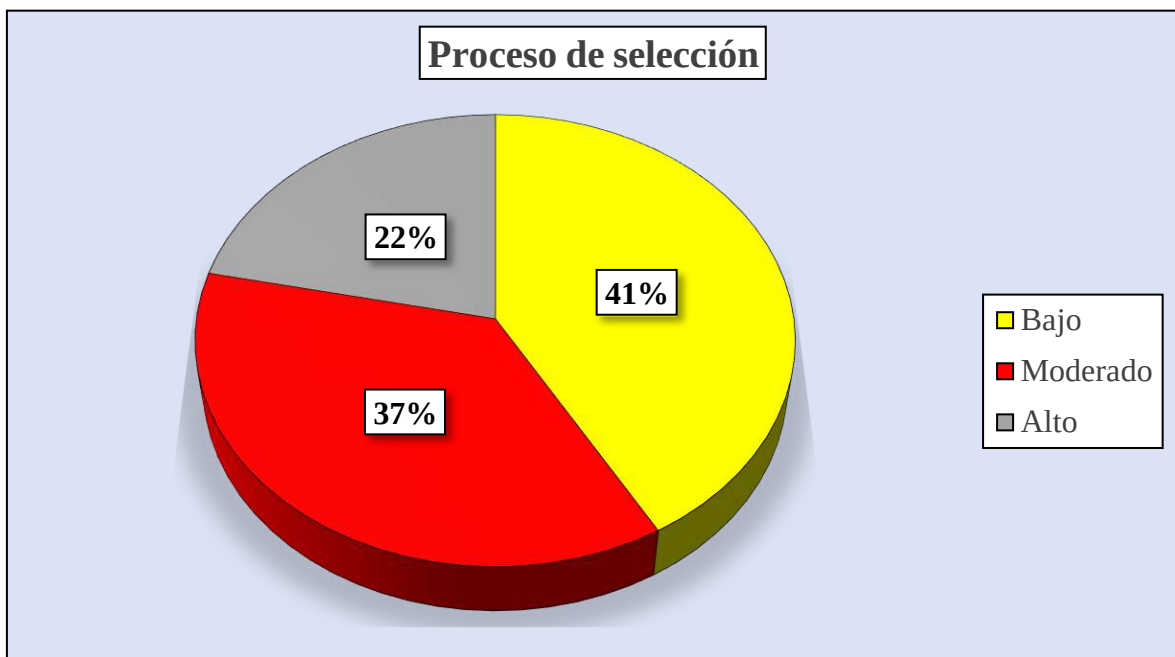


Figura 2. Situación actual en diagrama del Proceso de selección.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 41% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a proceso de selección, seguido de 37% que presentan un nivel moderado de proceso de selección y solo el 22% presentan un nivel alto de proceso de selección.

Tabla 3. Situación actual de la Capacitación y desarrollo.

Capacitación y desarrollo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	24	40%	40%	40%
Moderado	29	48%	48%	88%
Alto	7	12%	12%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Base de datos de SPSS.

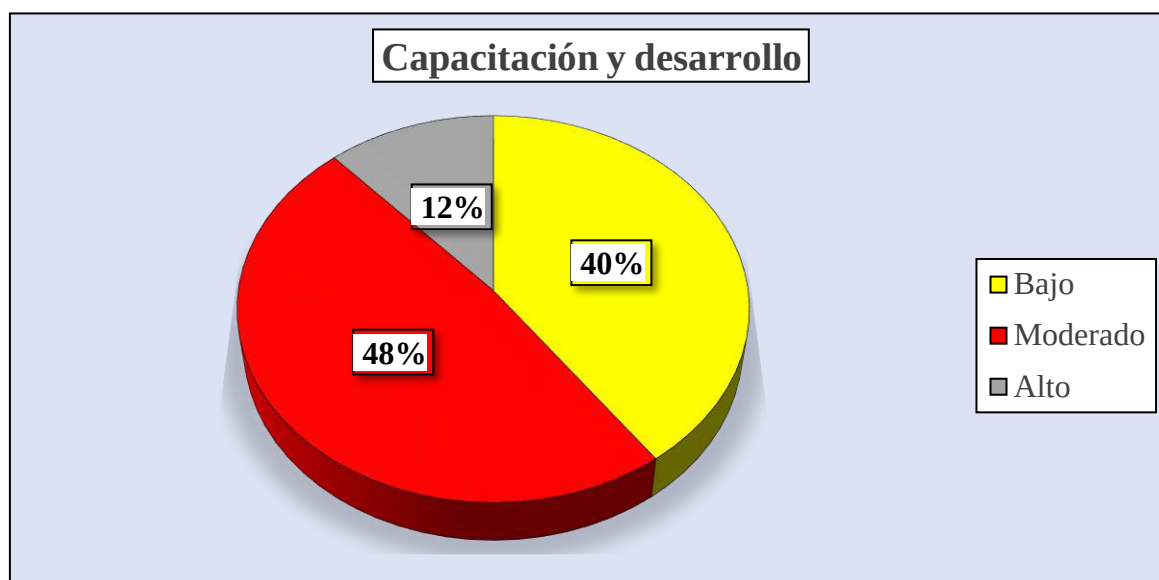


Figura 3. Situación actual en diagrama de la Capacitación y desarrollo.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 40% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a capacitación y desarrollo, seguido de 48% que presentan un nivel moderado de capacitación y desarrollo y solo el 12% presentan un nivel alto de capacitación y desarrollo.

Tabla 4. Situación actual de la Carrera profesional.

Carrera profesional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	32%	32%	32%
Moderado	29	48%	48%	80%
Alto	12	20%	20%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Base de datos de SPSS.

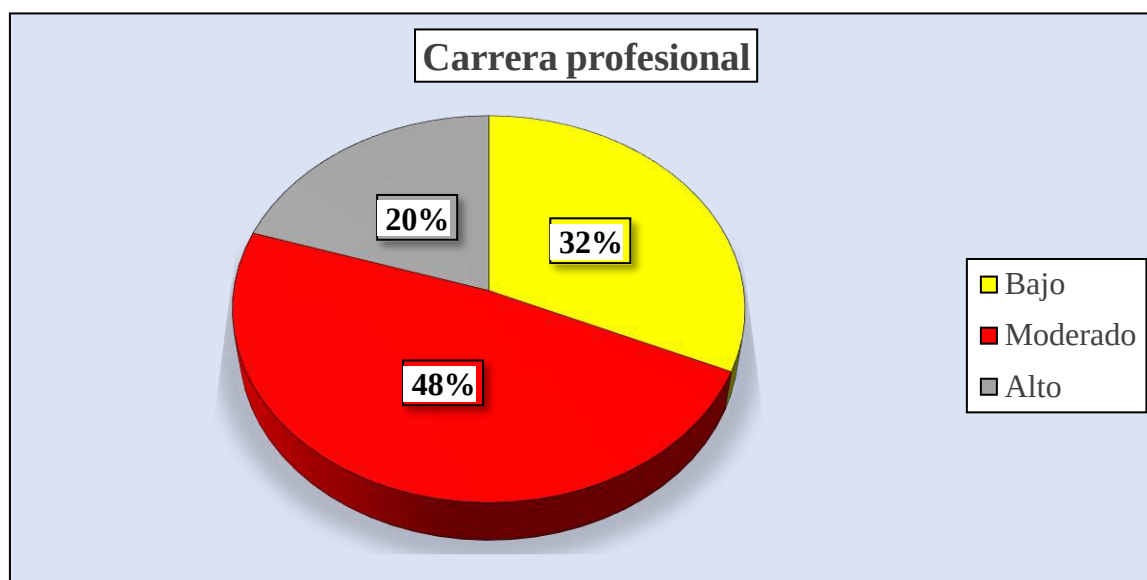


Figura 4. Situación actual en diagrama de la Carrera profesional.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 32% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a carrera profesional, seguido de 48% que presentan un nivel moderado de carrera profesional y solo el 20% presentan un nivel alto de carrera profesional.

Tabla 5. Situación actual del Desempeño del personal.

Desempeño del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	29	48%	48%	48%
Moderado	21	35%	35%	83%
Alto	10	17%	17%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Bas de datos de SPSS.

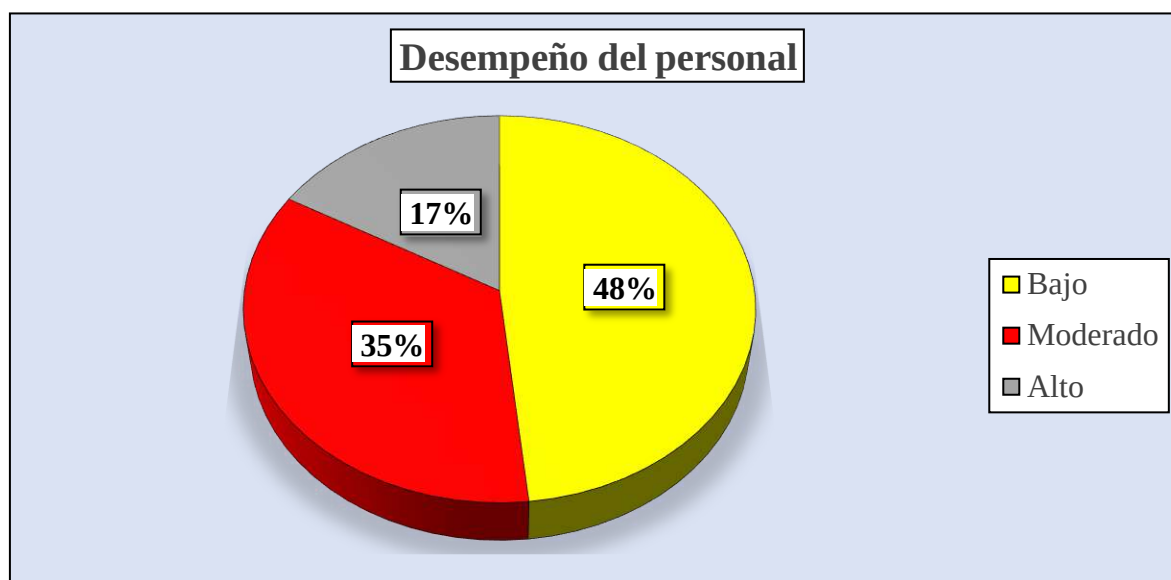


Figura 5. Situación actual en diagrama del Desempeño del personal.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 48% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a desempeño del personal, seguido de 35% que presentan un nivel moderado de desempeño del personal y solo el 17% presentan un nivel alto de desempeño del personal.

Tabla 6. Situación actual de la Eficiencia.

Eficiencia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	22	37%	37%	37%
Moderado	28	47%	47%	83%
Alto	10	17%	17%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Bas de datos de SPSS.

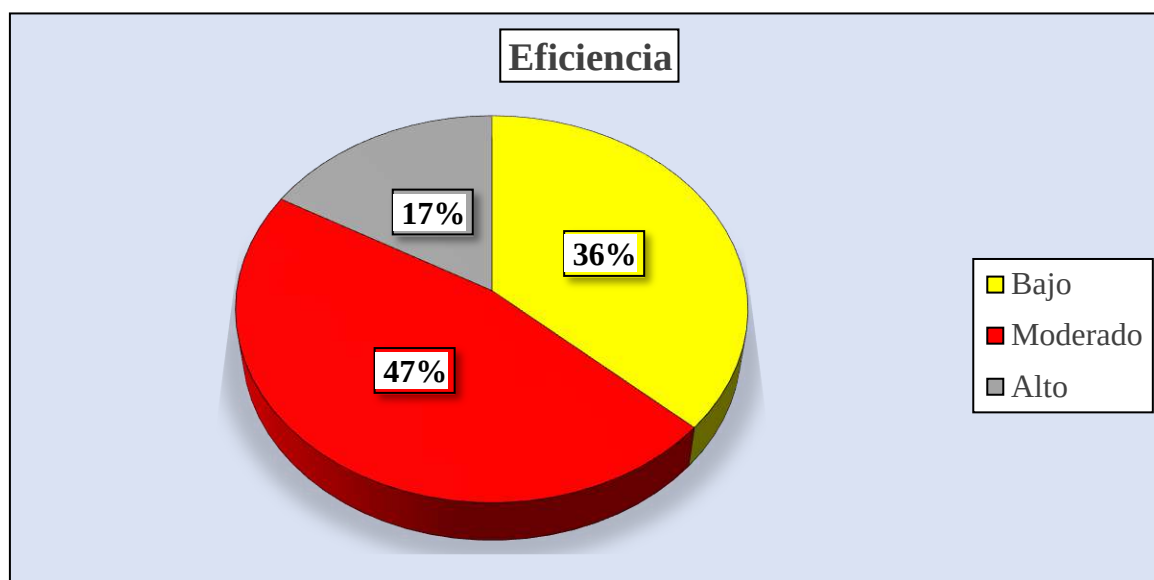


Figura 6. Situación actual en diagrama de la Eficiencia.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 36% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a eficiencia, seguido de 47% que presentan un nivel moderado de eficiencia y solo el 17% presentan un nivel alto de eficiencia.

Tabla 7. Situación actual de la Eficacia.

Eficacia				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	23	38%	38%	38%
Moderado	23	38%	38%	77%
Alto	14	23%	23%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Bas de datos de SPSS.

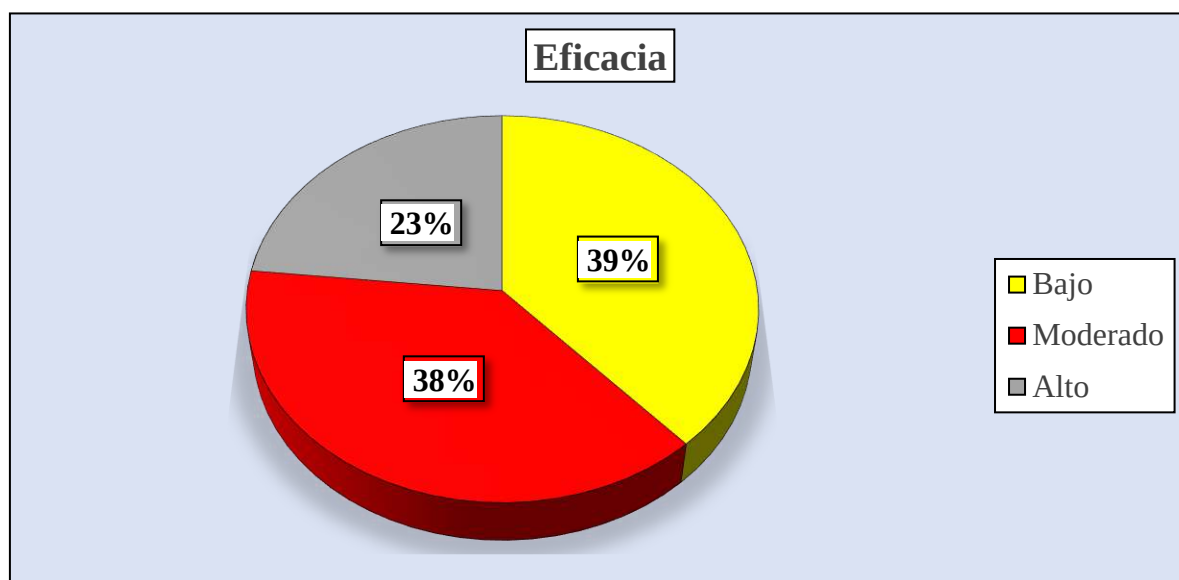


Figura 7. Situación actual en diagrama de la Eficacia.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 39% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a eficacia, seguido de 38% que presentan un nivel moderado de eficacia y solo el 23% presentan un nivel alto de eficacia.

Tabla 8. Situación actual de las Relaciones interpersonales.

Relaciones interpersonales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	29	48%	48%	48%
Moderado	19	32%	32%	80%
Alto	12	20%	20%	100%
Total	60	100%	100%	

Nota: Bas de datos de SPSS.

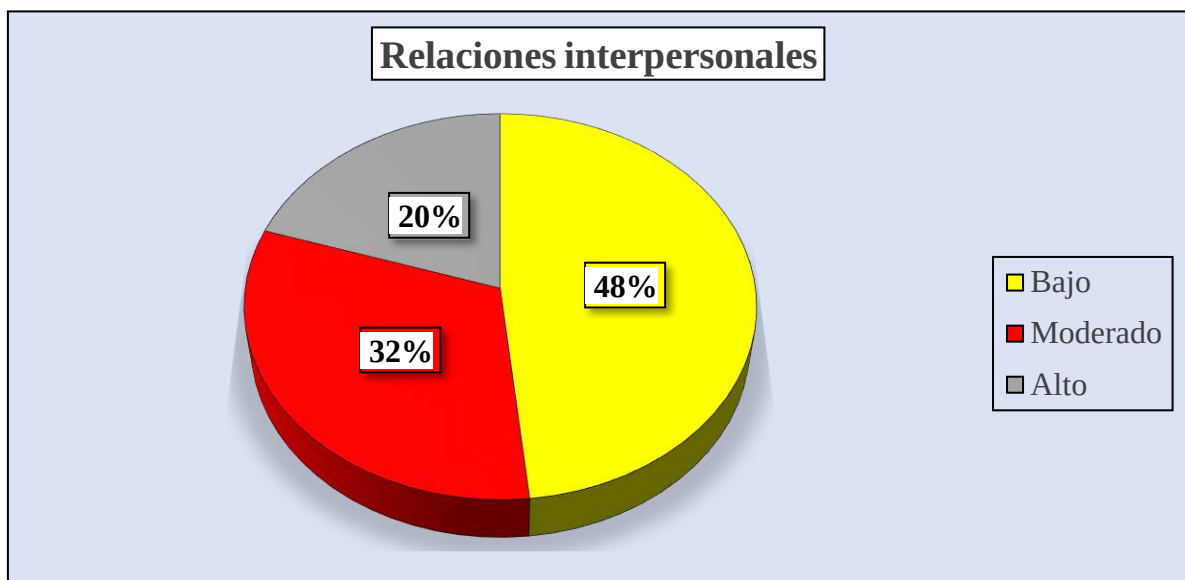


Figura 8. Situación actual en diagrama de las Relaciones interpersonales.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 48% de la población de estudio presentan un bajo nivel en cuanto a relaciones interpersonales, seguido de 32% que presentan un nivel moderado de relaciones interpersonales y solo el 20% presentan un nivel alto de relaciones interpersonales.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Hipótesis estadística general.

Hi: La gestión por competencia se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Ho: La gestión por competencia no se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Tabla 9. Situación actual de la Gestión por competencia y desempeño del personal.

Correlaciones			
		Gestión por competencia	Desempeño del personal
Gestión por competencia	Correlación de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	60	60
Desempeño del personal	Correlación de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	60	60

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

Interpretación:

Los resultados de la contrastación de hipótesis muestran que se ha alcanzado un valor de significancia de 0,000 y la correlación ha alcanzado un valor de 0,865, Por lo tanto se evidencia que la gestión por competencia se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado permite afirmar que la correlación es positiva y alta.

4.2.2 Hipótesis estadísticas específicas.

Hipótesis estadística específica 1.

Hi: El proceso de selección de personal se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Ho: El proceso de selección de personal no se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Tabla 10. Situación actual del Proceso de selección y desempeño del personal.

Correlaciones			
		Proceso de selección	Desempeño del personal
Proceso de selección	Correlación de Pearson	1	,794**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	60	60
Desempeño del personal	Correlación de Pearson	,794**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	60	60

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

Interpretación:

Los resultados de la contrastación de hipótesis muestran que se ha alcanzado un valor de significancia de 0,000 y la correlación ha alcanzado un valor de 0,794, Por lo tanto se evidencia que el proceso de selección de personal no se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado permite afirmar que la correlación es positiva y alta.

Hipótesis estadística específica 2.

Hi: La capacitación y desarrollo se relaciona significativamente con desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Ho: La capacitación y desarrollo no se relaciona significativamente con desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Tabla 11. Situación actual de la Capacitación y desarrollo y desempeño del personal.

Correlaciones			
		Capacitación y desarrollo	Desempeño del personal
Capacitación y desarrollo	Correlación de	1	,736**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	60	60
Desempeño del personal	Correlación de	,736**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	60	60

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

Interpretación:

Los resultados de la contrastación de hipótesis muestran que se ha alcanzado un valor de significancia de 0,000 y la correlación ha alcanzado un valor de 0,736, Por lo tanto, se evidencia que la capacitación y desarrollo se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado permite afirmar que la correlación es positiva y alta.

Hipótesis estadística específica 3.

Hi: La carrera profesional se relaciona significativamente con desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Ho: La carrera profesional no se relaciona significativamente con desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.

Tabla 12. Situación actual de la Carrera profesional y desempeño del personal.

Correlaciones			
		Carrera profesional	Desempeño del personal
Carrera profesional	Correlación de	1	,722**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	60	60
Desempeño del personal	Correlación de	,722**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	60	60

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

Interpretación:

Los resultados de la contrastación de hipótesis muestran que se ha alcanzado un valor de significancia de 0,000 y la correlación ha alcanzado un valor de 0,722, Por lo tanto, se evidencia que la carrera profesional se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado permite afirmar que la correlación es positiva y alta.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Según los resultados, el valor que se obtuvo de contrastar las hipótesis que establecieron que existe relación significativa entre la gestión por competencia y el desempeño del personal fue 0,865, y estos resultados se asemejan a los obtenidos por investigadores que han desarrollado temas semejantes.

En el plano internacional, Púm (2018) trabajó en la gestión por competencia y el desempeño llegando a concluir que entre las dos variables existe relación, sin embargo en la organización el nivel adecuado de competencias laborales es bajo en su mayoría, razón por la cual se tiene que mejorar ya que las funciones productivas no están siendo bien desarrolladas y por eso la repercusión negativa en el desempeño de los trabajadores quienes no están desarrollando el trabajo como se espera. Esta situación es la que se presentó al momento de la investigación lo que dio lugar a que se considere para investigación. Al igual que en la presente investigación es urgente que las condiciones de desempeño laboral se mejoren y para ello se ha tomado como referente impulsar las habilidades laborales.

De la misma manera en Ecuador, los estudios desarrollados por Acosta y Quiroz (2018) determinaron que la gestión por competencias deben implementarse debido a que el desempeño de los trabajadores es bajo, tal como en la presente investigación, y ante estos resultados se ha considerado estructurar un sistema de evaluación permanente que evalúe el desempeño de los trabajadores permanentemente y a la vez toma en consideración que es necesario mejorar las competencias de trabajo de los mismos para observar y medir que tanto es importante su capacitación y superar la problemática tal como se ha planteado en la presente investigación.

Y en el Perú también se han hallado semejantes resultados en la investigación de Becerra y Paredes (2019) quienes a su vez desarrollaron el trabajo de investigación en una Municipalidad estableciéndose que la gestión por competencia de los trabajadores se halla en un nivel bajo de desarrollo y el desempeño de la misma forma se halla en este nivel. Es por eso que ante esta situación los investigadores proponen la implementación de un plan de capacitaciones que refuercen los lineamientos de gestión en el trabajo específicas para sus funciones y con ello mejorar el desempeño.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera: La gestión por competencia se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado es positivo y alto (Sig.=0,000 y correlaciones=0,865).

Segunda: El proceso de selección de personal no se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado es positivo y alto (Sig.=0,000 y correlaciones=0,794).

Tercera: La capacitación y desarrollo se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación según el valor logrado es positivo y alto (Sig.=0,000 y correlaciones=0,736).

Cuarta: La carrera profesional se relaciona significativamente con el desempeño del personal administrativo y el grado de correlación es positivo y alto (Sig.=0,000 y correlaciones=0,722).

6.2 Recomendaciones

Primera: Desarrollar un plan de trabajo denominado “Plan de Gestión por Competencia de la Municipalidad de Sayán” con la finalidad de planificar las acciones inmediatas que se van a realizar con los trabajadores de la Municipalidad en cuanto a sus habilidades de gestión.

Segunda: Capacitar al personal que se dedica a la selección de personal con herramientas que le permitan tener un mejor papel al momento de aceptar un personal nuevo y a su vez, capacitarlo en la indicción de un personal nuevo en la institución con la finalidad de que el ingreso a la Municipalidad sea coherente a las necesidades de la misma y el personal se adecúe rápido a las funciones que le competen.

Tercera: Llevar a cabo la ejecución del plan de capacitación para lo cual se debe contar con el presupuesto para dicho fin, el mismo que debe ser incluido en el presupuesto anual de la Municipalidad y el Área de recursos humanos contratar a los profesionales que estarán a cargo de del desarrollo del plan.

Cuarta: Socializar con las instituciones de formación de profesionales, en este cas las universidades y centros de educación superior donde a las carreras profesionales se les debe sugerir la adecuación permanente de sus mallas curriculares con la finalidad de que los egresados de estos lugares que van a trabajar en la Municipalidad se encuentren en condiciones de ejercer sus funciones con eficiencia.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Acosta, D., & Quiroz, G. (2018). *La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Decorcasa Cia. Ltda, Ciudad Manta*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Manta, Ecuador: ESPAMMFL. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/909>
- Becerra, M., & Paredes, M. (2019). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Guadalupe, 2019*. Universidad César Vallejo. Lima: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43691>
- Capurro, A., & Noa, K. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*. Universidad Tecnológica del Perú, Facultad de Administración y Negocios. Lima: UTP.
- Carhuachín, F. (2018). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OTUZCO – LA LIBERTAD, 2018*. Universidad Señor de Sipán. USS. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/5371>
- Cubas, E. (2017). *Competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Jaen, departamento de Cajamarca - 2016*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16835>
- Mena, J. (2018). *Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado - 2018*. Universidad Agraria dela Selva, Escuela de Posgrado. Tingo María: UNAS. Obtenido de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1637>

Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Quetzaltenango, Guatemala: URL. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>

7.2 Fuentes bibliográficas

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

C. Pontecorvo. (2003). La motivación para aprender. En A. Ajello, *Manual de psicología de la educación* (págs. 251-271). España: Popular.

Campbell. (1990). *La evaluación del desempeño*.

Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. México: Pearson Educación.

Fernández, M. (2003). *El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total*. España: Gráficas Debon.

García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Proyecciones 03.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.

Koontz, H., & O'Donnel, C. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicologia Industrial.Introduccion a la Psicologia Industrial y Organizacional*. México: McGraw Hill.

Martínez, E. (2009). *Capacitación por competencias*. Santiago de Chile: Principios y Métodos.

Moliner, M. (2008). *Diccionario de uso del español edición abreviada*. España: Gredos.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.

Schermerhorn, H. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: McGraw Hill.

7.3 Fuentes hemerográficas

Urdaneta , O., & Urdaneta, M. (2013). Evaluación del Desempeño y motivación del personal en los institutos de investigaciones de salud. *Revista de Ciencias Sociales*.

Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Obtenido de file:///C:/Users/OFICINA/Desktop/510-Texto%20del%20art%C3%ADculo-784-2-10-20120803.pdf

7.4 Fuentes electrónicas

Investigación Educativa, 21(1), 7-43. Obtenido de <https://revistas.um.es/rie/article/view/99071>

Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, Clima y Cultura Organizacional Prevalcientes en un Mundo Globalizado*. Obtenido de eumed.net

Ernst, & Young. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Levy, L. (2010). *Gestión por competencias*. Obtenido de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

Mokate, K. (2002). *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el desarrollo Social (INDES)*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia

Trujillo, M. (2013). *La evaluación del desempeño*. (U. d. Laguna, Editor) Obtenido de <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESE>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.

Objetivo general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Existe relación entre la gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán?	Demostrar si existe relación entre la gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.	Existe relación significativa entre la gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.	Gestión por competencia	- Proceso de selección - Capacitación y desarrollo - Carrera profesional	Diseño de investigación: No experimental, de corte transversal y correlacional. Población: 60 personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán. Muestra: Representativa y aplicando el muestreo censal. Igual a la población. Instrumentos:
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Desempeño del personal	- Eficiencia - Eficacia - Relaciones interpersonales	
¿Existe relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán?	Demostrar si existe relación entre el proceso de selección de personal y se relaciona con el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.	Existe relación significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.			

¿Existe relación entre la capacitación y el desarrollo y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán?	Demostrar si existe relación entre la capacitación y el desarrollo y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.	Existe relación significativa entre la capacitación y el desarrollo y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.			Cuestionario que mide la gestión por competencia. Cuestionario que mide el desempeño del personal.
¿Existe relación entre la carrera profesional y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán?	Demostrar si existe relación entre la carrera profesional y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.	Existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán.			

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario que mide la Gestión por competencia

El presente cuestionario forma parte de una investigación titulada Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán, 2019.

Instrucciones: A continuación, usted encontrará una serie de enunciados a los cuales deberá responder de la forma más sincera posible, recuerde que este cuestionario no tiene respuestas incorrectas y se reservará el anonimato de las respuestas para mayor libertad al responder.

Escala y valor de calificación:

5	4	3	2	1
Total acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Total desacuerdo

N°	Ítems	5	4	3	2	1
Dimensión 1: Selección de personal						
1	¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución?					
2	¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?					
3	¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución?					
Dimensión 2: Capacitación y Desarrollo						
4	¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral?					
5	¿Considera que percibe motivación en la institución en el cuál labora?					
6	¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?					
Dimensión 3: Carrera Profesional						

7	¿Considera usted Que se practican los valores y principios en la institución?					
8	¿Considera que los trabajadores muestran cortesía hacia los usuarios?					
9	¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios?					

Cuestionario que mide el Desempeño del personal

El presente cuestionario forma parte de una investigación titulada Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad del Distrito de Sayán, 2019.

Instrucciones: A continuación, usted encontrará una serie de enunciados a los cuales deberá responder de la forma más sincera posible, recuerde que este cuestionario no tiene respuestas incorrectas y se reservará el anonimato de las respuestas para mayor libertad al responder.

Escala y valor de calificación:

5	4	3	2	1
Total acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Total desacuerdo

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
Dimensión 1: Eficiencia						
1	¿Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo?					
2	¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?					
3	¿Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes?					
Dimensión 2: Eficacia						
4	¿Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo?					
5	¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?					
6	¿Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos?					
Dimensión 3: Relaciones interpersonales						
7	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de la institución?					

8	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?					
9	¿Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo?					