



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN,
2021**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. GIRON CARDENAS, ERICKA JESENIA

BACH. JANAMPA HERMITAÑO, DEYSI THALÍA

ASESOR:

M(a). JUANA MARÍA ANSELMO ARRUNATEGUI

**Huacho - Perú
2022**

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	docslide.us Fuente de Internet	1%
2	www.miunespace.une.edu.ve Fuente de Internet	1%
3	Submitted to tec Trabajo del estudiante	1%
4	www.lareferencia.info Fuente de Internet	1%
5	Submitted to unap Trabajo del estudiante	1%
6	universidad-une.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
OYÓN, 2021**

BACH. GIRON CARDENAS, ERICKA JESENIA

BACH. JANAMPA HERMITAÑO, DEYSI THALÍA

TESIS DE PREGRADO

ASESOR: M(a). JUANA MARÍA ANSELMO ARRUNATEGUI

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

HUACHO 2022

MIEMBROS DE JURADO EVALUADOR



DRA. VIVIANA INES, VELLON FLORES

PRESIDENTE



DRA. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES

SECRETARIO



DR. MIGUEL ANGEL LUNA NEYRA

VOCAL



M(a). JUANA MARIA ANSELMO ARRUNATEGUI

ASESOR

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada primeramente a DIOS por ser mi guía, mi resplandor y haberme permitido haber llegado hasta esta coyuntura tan importante de mi formación profesional.

A mis queridos padres, por ser mi fortaleza y por haberme forjado como persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros cumplidos se lo debo a ellos entre lo que se incluye este proyecto. Me formaron con valores y algunas libertades, pero al final me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos. También quiero agradecer a mi asesora Mg Juana Anselmo, quien apoyo denodadamente en el desarrollo de la presente investigación.

Ericka Jesenia Girón Cárdenas

A mis padres y hermanos:

A mi padre Raúl, por su amor, determinación, compañía y valores dados hacia a mi persona.

A mi madre Noemí, el regalo más bello que Dios me pudo brindar, quien siempre está conmigo; por su ejemplo en amor, humildad, fortaleza y superación.

A mis hermanos Lim, Jheyson, Russ, Jhuniór y Alessia, de quienes estoy agradecida y orgullosa de compartir nuestro hogar, quienes siempre me han apoyado con su soporte, unión y cariño en nuestra familia.

Deysi Thalía Janampa Hermitaño

AGRADECIMIENTO

Primero agradecer a Dios por ayudarme a cumplir con la realización de uno de mis objetivos en la vida.

A mis padres y hermanos, por tenerme confianza y ayudarme en todo momento y ser mi motivación a seguir forjando a mas metas.

Quiero expresar mi agradecimiento al Mg. Juana Anselmo, por ser fundamental colaborador durante el proceso, quien, con conocimiento, dirección y colaboración permitió el desarrollo de este proyecto.

Ericka Jesenia Girón Cárdenas

A Dios:

Por su protección diaria a mí y a mi familia, por su guía y su gran misericordia para mi vida y de los míos.

A la Universidad:

José Faustino Sánchez Carrión, por acogerme durante mi ciclo universitario.

A nuestros asesores:

Mg. Anselmo Arrunategui Juana, por el tiempo brindado, asesoramiento a través de sus experiencias para la elaboración de esta tesis.

A la municipalidad provincial de Oyón:

A los trabajadores, quienes nos apoyaron con suficiente información constante y su disponibilidad prestada para esta investigación.

A mi familia y amigos:

Por su acompañamiento y motivación durante la realización de la presente.

Deysi Thalía Janampa Hermitaño

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE GENERAL	VI
INDICE DE TABLAS	VIII
INDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	XII

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del problema	05
1.2.1. Problema general	05
1.2.2. Problemas específicos	05
1.3. Objetivos de la investigación	06
1.3.1. Objetivo general	06
1.3.2. Objetivos específicos	06
1.4. Justificación de la investigación	06
1.5. Delimitaciones del estudio	08
1.6. Viabilidad del estudio	10

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.1.1. Investigaciones internacionales	11
2.1.2. Investigaciones nacionales	13
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Gestión por Competencias	15
2.2.1.1. Nuevos aspectos de una Competencia	17
2.2.2. Desempeño laboral	41
2.2.2.1. Métodos del desempeño laboral	42
2.2.2.2. Beneficios de la evaluación del desempeño	44
2.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral	46
2.2.2.4. Técnica de evaluación de desempeño	46
2.2.2.5. Características individuales	48
2.2.2.6. Realización de tareas	51
2.2.2.7. Permanencia y estabilidad	54
2.2.2.8. Resultados	57
2.3. Bases filosóficas	60
2.4. Definición de términos básicos.....	61

2.5	Hipótesis de investigación.....	65
2.5.1	Hipótesis general.....	65
2.5.2	Hipótesis específicas.....	66
2.6	Operacionalización de las variables.....	67

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1.	Diseño metodológico.....	69
3.1.1	Enfoque de investigación.....	69
3.1.2.	Tipo de investigación.....	70
3.1.3	Diseño de investigación.....	70
3.1.4	Nivel de investigación.....	70
3.2.	Población y muestra.....	70
3.2.1	Población.....	70
3.2.2	Muestra.....	71
3.3.	Técnicas de recolección de datos.....	72
3.4.	Técnicas para el procesamiento de la información.....	72

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1	Análisis de resultados.....	73
4.1.1.	Análisis descriptivo de datos generales del encuestado.....	73
4.1.2.	Análisis descriptivo de Gestión por Competencias y sus dimensiones.....	77
4.1.3.	Análisis descriptivo de Desempeño Laboral y sus dimensiones.....	82
4.1.4.	Supuesto de normalidad.....	87
4.2	Contrastación de hipótesis.....	87

CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1	Discusión.....	95
-----	----------------	----

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	98
6.2	Recomendaciones.....	100
	REFERENCIAS.....	101
7.1	Fuentes documentales.....	101
7.2	Fuentes bibliográficas.....	101
7.3	Fuentes hemerográficas.....	103
7.4	Fuentes electrónicas.....	103
	ANEXO.....	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable Gestión por Competencias	67
Tabla 2 Operacionalización de la variable Desempeño Laboral	68
Tabla 3 Genero del Encuestado	73
Tabla 4 Grado de estudios	74
Tabla 5 Tiempo de Servicios	75
Tabla 6 Remuneración económica	76
Tabla 7 Gestión por Competencias	77
Tabla 8 Competencias Personales	78
Tabla 9 Competencias de Liderazgo	79
Tabla 10 Competencias de Trabajo	80
Tabla 11 Competencias Organizacionales	81
Tabla 12 Desempeño laboral	82
Tabla 13 Características Individuales	83
Tabla 14 Realización de tareas	84
Tabla 15 Permanencia y Estabilidad	85
Tabla 16 Resultados	86
Tabla 17 Supuesto de normalidad de las variables y dimensiones	87
Tabla 18 Correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral	88
Tabla 19 Correlación entre competencias personales y desempeño laboral	89
Tabla 20 Correlación entre competencias de liderazgo y desempeño laboral	91
Tabla 21 Correlación entre competencias de trabajo y desempeño laboral	92
Tabla 22 Correlación entre competencias organizacionales y desempeño laboral	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género del Encuestado.....	73
Figura 2. Grado de estudios.....	74
Figura 3. Tiempo de Servicios.....	75
Figura 4. Remuneración económica.....	76
Figura 5. Gestión por Competencias.....	77
Figura 6. Competencias Personales.....	78
Figura 7. Competencias de Liderazgo.....	79
Figura 8. Competencias de Trabajo.....	80
Figura 9. Competencias Organizacionales.....	81
Figura 10. Desempeño Laboral.....	82
Figura 11. Características Individuales.....	83
Figura 12. Realización de tareas.....	84
Figura 13. Permanencia y Estabilidad.....	85
Figura 14. Resultados.....	86



RESUMEN

Esta investigación tuvo como principal objetivo precisar la relación que existe entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021. Dichas variables han sido determinadas debido a las dificultades que vienen presentando como la de contratación e inexperiencia presentadas por los trabajadores; las dimensiones de gestión por competencias son: competencias personales, competencias de liderazgo, competencias de trabajo y competencias organizacionales; la variable de desempeño laboral está conformada por las dimensiones: características individuales, realización de tareas, permanencia y estabilidad y resultados.

La presente investigación presenta diseño no experimental-transversal, enfoque cuantitativo con nivel de investigación correlacional, de tipo básica. Se tuvo como muestra a 85 trabajadores para esta investigación, con muestreo probabilístico, a través de la encuesta como medio de recolección de datos en escala Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre). Para concluir la investigación, a través de los resultados se muestra la existencia de una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021. Con detalle de una correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra. y de 0.800 de Rho de Spearman.

Palabras claves: Gestión por competencias – desempeño laboral - recursos humanos.

ABSTRACT

The main objective of this research was to specify the relationship that exists between management by competencies and job performance of workers in the provincial municipality of Oyón, 2021. These variables have been determined due to the difficulties that they have been presenting, such as hiring and inexperience presented by the workers; the competency management dimensions are: personal competencies, leadership competencies, work competencies and organizational competencies; the job performance variable is made up of the dimensions: individual characteristics, task performance, permanence and stability, and results.

This research presents a non-experimental-transversal design, a quantitative approach with a correlational research level, of a basic type. A sample of 85 workers was taken for this research, with probabilistic sampling, through the survey as a means of collecting data on a Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always). To conclude the investigation, the results show the existence of a significant relationship between management by competencies and job performance in workers in the provincial municipality of Oyón, 2021. With details of a positive and high correlation according to the Bisquerra scale. and 0.800 Spearman's Rho.

Keywords: Management by competencies - job performance - human resources

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los organismos públicos cumplen un rol fundamental para la sociedad lo cual ha convertido a la gestión por capacidades y competencias en un tema importante en el campo de trabajo, que surgen como una nueva modalidad de gestión, cuyo objetivo principal es garantizar que las personas asignadas sean la más adecuada para una función determinada. Cumpliendo los perfiles para la selección del personal con características que concuerden con la finalidad de la institución.

En la municipalidad provincial de Oyón, se conoce que los trabajadores de dicha entidad no disponen de conocimiento e interés en el tema de gestión por competencias, se cree que se enfocan solamente en el cumplimiento de sus labores cotidianas, comportamientos que hacen que tengan un nivel bajo de desempeño.

Una buena gestión por competencias ofrecerá los mecanismos necesarios para aprovechar las capacidades propias de cada trabajador, sacando lo mejor de ellos para la realización de sus actividades ya definidas, logrando que el desempeño de los mismos sea el correcto.

El presente estudio, tiene como variables de investigación a la gestión por competencias y desempeño laboral. Para demostrar cual es la relación que existe entre ellas en los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón, esta investigación se encuentra dividida de la siguiente manera:

Capítulo I: denominado planteamiento del problema; en la que se encuentran, explicación de la realidad problemática, el planteo del problema, así como objetivos general y específicos de la investigación.

Capítulo II: el marco teórico, donde están establecidos, información antecesora para la investigación, explicación de los fundamentos teóricos, conceptualización de bases teóricas, generación de la hipótesis general y específicos.

Capítulo III: descripción del método utilizado para el presente, constituida por el diseño de la metodología, así como el enfoque y tipo de estudio, definición de población y muestra para la investigación, técnica de recolección de datos y encausamiento de la información.

Capítulo IV: Presenta el análisis de la información y de resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones, contrastaciones de las hipótesis.

Capítulo V: contiene la comparación y discusión de resultados.

Capítulo VI: se encuentran las conclusiones finales y recomendaciones para la presente investigación.

También se presentan fuentes consultadas como bibliográficas, documentales, electrónicas.

Se incluyen además, información complementaria para la presente investigación como anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El cambio constante de la realidad mundial provoca actualizaciones que ayudan al trabajo y eficiencia de objetivos de organizaciones e instituciones; es por ello que las empresas vienen haciendo uso de las capacidades de trabajo y de profesión de sus trabajadores para que sean más competentes, obteniendo el desarrollo y avance de la empresa. Capacidades que son representadas en la gestión por competencias, la cual Alles (2015) define como: “una técnica administrativa de recursos humanos para alinear y aprovechar las capacidades de las personas desarrollando competencias como propósito fundamental para alcanzar objetivos estratégicos y organizacionales” (p. 85).

La gestión por competencias aprovecha las características de la persona para mostrar un desenvolvimiento óptimo o efectivo en su puesto de trabajo; diferenciándolo de otros trabajadores; lo cual no es ajeno a la realidad, ya que cada individuo es competente, busca sobresalir y ser notado entre la multitud ya sea profesionalmente o personalmente. Teniendo repercusión en su desempeño laboral, que Chiavenato (2009) señala como, “la manera de observación el cumplimiento de funciones del subordinado, entendido como el control en que se cumple con los requisitos del trabajo.” (p. 245).

A nivel mundial, las entidades presentan la urgencia de contactar talento humano cada vez más actualizado, con firmeza para enfrentar a la realidad, utilizando las diferentes dimensiones de la gestión por competencias como son las competencias personales para lograr autoconfianza, competencias técnicas, para desarrollarse en un puesto laboral,

competencias de liderazgo, para interrelacionarse y trabajar en equipo y competencias organizacionales para aprovechar y cumplir los objetivos de su institución. Por ello la gestión por competencias constituye una estrategia utilizada por las empresas a nivel global para aflorar lo mejor de cada colaborador; aun así, ciertas empresas determinan como perdida de dinero y fondos la inversión en la implementación de este mecanismo, olvidando brindar capacitaciones al igual que la actualización de conocimientos, desconociendo muchas veces que las aptitudes y conocimientos del colaborador es el capital principal de una organización.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) señala en su estudio realizado Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe que el índice de desocupación registró su mayor aumento en 1,9 % en comparación desde el 2008 alcanzando el 10,6% en desocupación, debido no solo a la crisis sanitaria mundial sino además al cambio de los niveles de actividades económicas.

Con los cambios sufridos mundial y nacionalmente el Perú sufrió la caída de participación laboral superando los 5 puntos porcentuales logrando tener 7.8 % en la tasa de desocupación para el año 2020; porcentaje que lastimosamente opaca las verdaderas habilidades y capacidades del capital humano para un puesto específico.

En las instituciones públicas, existen dificultades que son notados en la manera de gobernabilidad que poseen y la satisfacción propia percibida por el personal al momento de conseguir sus objetivos. La municipalidad provincial de Oyón viene presentando problemas de gestión y poco manejo del recurso humano como talento competente.

Existen puestos que no son debidamente ocupados; no cuentan con el talento correcto, ya que el reclutamiento del personal ha sido dañado por la forma de su recolección que

en ocasiones han sido simplemente a través de la política, amistad, o algún otro vínculo personal, siendo este, el medio por el cual muchas personas estando capaces o no, han obtenido un puesto de trabajo, y aún más no son, ni siguen preparándose, no desarrollan nuevas actividades, nuevos conocimientos; cayendo en la monotonía mostrando un deficiente desempeño laboral pues no han sido seleccionados de acuerdo a sus capacidades y competencias, ocasionando desbalances en los resultados esperados.

Personal poco preparado para un puesto determinado, dificulta la productividad de la organización. No permite el logro de los objetivos establecidos; lamentablemente muchas organizaciones no son conscientes de la profundidad de estas afectaciones. Conllevando a la decadencia del desarrollo social y económico tanto como de la organización y la sociedad.

La gestión por competencia ha mostrado una realidad preocupante en las entidades públicas donde reconocen el talento humano, pero, de manera constante no se mide la magnitud y las consecuencias que pueda ocasionar; sin embargo, esta concepción está evolucionando de buena manera acompañado del desenvolvimiento laboral de los trabajadores lo cual ayuda a desenvolverse en el área donde labora.

Una gestión por competencias adecuada facilita las direcciones para la formación del potencial humano; los profesionales hoy en día son necesarios para desarrollar puestos debidamente estratificados y recomendados; en culturas y ambientes, que generen la relación e integración en equipo para un desempeño laboral óptimo.

Por tal, una organización o institución de trabajo debe proveer medidas eficaces para el desarrollo de competencias de sus trabajadores y el logro de una convivencia real y

optimista entre sus colaboradores, vinculada estrechamente al cambio y adaptabilidad en la organización.

Nuestro país en la actualidad se encuentra facilitando formas eficientes de reclutamiento de profesionales que ocupen puestos adecuados acorde a su perfil, capaces de desempeñarse productivamente; como Ley SERVIR enfocada a las instituciones públicas del estado peruano y sus medios para alcanzar los altos rangos de eficacia y eficiencia. Además, de prestar reconocidamente servicios óptimos a través de una prestación civil mejorada; o “EL PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021”; el plan estratégico de desarrollo nacional al 2021; que coherentemente con su eje estratégico: Economía, Competitividad y Empleo; la cual está enfocada a la expansión económica sostenida a través de distintas inversiones particulares y nacionales en actividades promotoras de empleos íntegros para que el subempleo y el desempleo disminuya notablemente, contratando al recurso humano competente en sus ámbitos.

Mediante la práctica de la gestión por competencias, se permitirá aflorar competencias y habilidades fundamentales existentes en la institución. Ofreciendo productividad, ventajas personales e institucionales reflejados en el desarrollo óptimo de las tareas organizacionales; así la gestión por competencias originará que dicho personal se desarrolle en un puesto adecuado donde sea competente, mostrando desenvolvimiento, motivación, mejora del ambiente laboral, controlando y obteniendo el desempeño laboral a través de la calificación de los trabajadores con el logro de resultados, eficiencia, compromiso y clima laboral.

Es por ello que esta investigación concederá la determinación de la correlación

existente en medio de la gestión por competencias y el desempeño laboral. Su evaluación detectará competencias potenciales que hay dentro de la institución que generan ventajas competitivas en el trabajo óptimo de las actividades que desarrollan dichos trabajadores.

Constituyendo una manera de prever el desempeño óptimo de la municipalidad a través del aprovechamiento de las competencias.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera se relacionan las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?
- b. ¿Qué relación existe entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?
- c. ¿Qué relación existe entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?
- d. ¿De qué manera se relaciona las competencias organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Identificar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación que existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.
- b. Identificar la relación que existe entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.
- c. Identificar la relación que existe entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.
- d. Determinar la relación que existe entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad mostrar la consideración de las competencias personales y laborales del ser humano en su entorno, como lo es en una institución pública, y como provocan el desarrollo favorable de las organizaciones a través de los resultados laborales.

Justificación teórica

Con el presente estudio se busca brindar información destacada sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral, respaldados por fuentes bibliográficas; conceptuaran aporte y base importante para la realización de investigaciones futuras. El trabajo de investigación está basado en las fuentes bibliográficas con aportes teóricos de Alles (2015), para la investigación de gestión por competencias y Chiavenato (2011) para la variable de estudio desempeño laboral.

Justificación práctica

Con la investigación se espera mostrar la incidencia existente entre la gestión por competencias de manera predominante sobre el desempeño laboral manifestando las soluciones indicadas para la problemática que se percibe en la municipalidad provincial de Oyón; desarrollando pertinentemente la investigación dentro de las instalaciones de dicha entidad pública, los resultados serán con el fin de mejorar del desempeño de los colaboradores y la productividad organizacional.

Justificación metodológica

La presente investigación contribuirá con bases metodológicas, validación y confiabilidad de un medio de recolección de información para ambas variables. El medio para esta investigación cuenta con pruebas de validez, siendo apta para la recolección de datos.

Justificación de relevancia social

Este trabajo de investigación construirá y mostrará las cualidades y el uso de las capacidades personales como talentos, habilidades, el justo desarrollo de las diferentes

competencias del personal; además contribuirá al desarrollo de un profesional, para la obtención de un puesto en la entidad pública, beneficiando con buenos resultados, productividad y competitividad a favor de la municipalidad provincial como para la población en general.

1.5. Delimitaciones del estudio

Respecto a la delimitación del problema, Arias (2019) respecto lo define como:

“Una indicación precisa para la interrogante establecida en el espacio, o período en que será desarrollado la investigación, además de comprometer a la población involucrada”. (p.149).

Para realizar la presente investigación, se tuvo coordinaciones con el gerente municipal y los colaboradores de dicha entidad. El desarrollo del trabajo de campo es respaldado por recursos financieros dados, el asesor de esta investigación es un docente de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Respecto a las variables de estudio, se muestra la explicación de gestión por competencias y la otra variable, desempeño de los trabajadores, está enmarcada en fomentar la competencia y desenvolvimiento de los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón.

- **Delimitación espacial:**

Esta investigación se realizó en la municipalidad provincial de Oyón, región Lima Provincias, departamento de Lima – Perú.

- **Delimitación temporal:**

La presente investigación se desarrolló en el 2021.

- **Delimitación social:**

Esta investigación estuvo dirigida y enfocada a las personas que laboran en la municipalidad provincial de Oyón, indicando los roles sociales involucrados en el trabajo de investigación, como lo es la gestión por competencias y la variable de desempeño laboral.

Ya que en dicha institución pública las características de los trabajadores tienen compatibilidad con las variables a investigar.

- **Delimitación conceptual:**

El presente trabajo está construido con los conceptos bibliográficos para las variables gestión por competencia y desempeño laboral, como fuentes primarias, además de fuentes secundarias y de reforzamiento para ambas variables, ya que en algunas situaciones son fuentes primarias no actualizadas.

Variable: Gestión por competencias

Proceso optimizado y cuidadoso de la empresa que busca impulsar el desarrollo del trabajador, que, motivado por el interés, su propia iniciativa, valores o recompensas externas; concluye en realizar correctamente las responsabilidades y tareas. (Porret,2013).

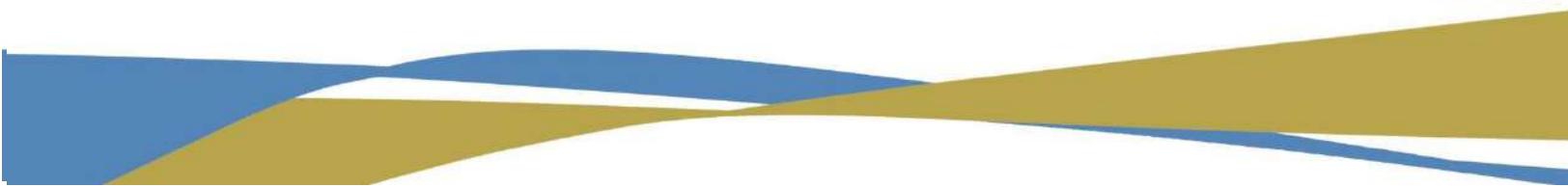
Haciendo posible que los colaboradores estén alineados con las metas definidas, comprende la selección, evaluación y crecimiento profesional.

Variable: Desempeño laboral

El desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones. (Bautista, Cienfuegos, y Aquilar, 2020).

1.6. Viabilidad del estudio

Se contó con la autorización del gerente municipal para realizar la presente investigación dentro de las instalaciones de la municipalidad provincial de Oyón.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Para Zeballos (2019), en su trabajo de investigación *“Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la Ciudad de Sucre”*. Para el logro académico de magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia. Indicó como objetivo la proposición de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre. Su enfoque fue mixto; el tipo de investigación fue descriptivo, con alcance explicativo; teniendo como población a 37 personas, llegando a la siguiente conclusión: que se constata nítidamente que existe una significativa relación de dependencia entre la variable dependiente “desempeño laboral” y la variable independiente “gestión del talento humano”, afirmando su hipótesis general. Asimismo, demostró la existencia de una significativa relación de dependencia del desempeño laboral con las dimensiones de admisión, aplicación, desarrollo y mantenimiento de personas correspondientes a gestión del talento humano.

Largo (2018) en su investigación denominada *“Implementación de la metodología: gestión por competencias en una empresa mediana del Valle del Cauca”*, para optar el título profesional en Administración de Empresas, en la Universidad ICESI, Colombia. Presentó como objetivo de su investigación, la

implementación de un proceso de evaluación del desempeño en una organización del Valle del Cauca impactando desde los colaboradores en los resultados del negocio; el nivel de investigación fue experimental, y de tipo aplicada. Contando con 80 empleados como muestra; concluyendo que; no importa la magnitud de la empresa sea grande, mediana, pequeña; si existe un compromiso de parte de la dirección, el proceso de evaluación de desempeño además de fluir, permite obtener resultados que impacten en los objetivos estratégicos de la organización.

Según Sigcha (2018), en su investigación *“Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato”*. Para conseguir el grado de ingeniera de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Consideró como objetivo: desarrollar un ejemplo aplicado de gestión por competencias como un medio de gestión para el talento humano para contribuir al incremento del desempeño laboral. Su enfoque fue cuantitativo; el tipo de investigación fue descriptivo; teniendo como población a 36 personas, llegando a la conclusión de que la gestión por competencias es base del desempeño laboral en la empresa de calzado “LUIGI VALDINI” en la ciudad de Ambato.

Para Munzenmayer (2013), que en su trabajo para la obtención del grado de Ingeniero Civil Industrial, en la Universidad Austral de Chile, Chile; denominado *“Análisis de modelo de gestión por competencias y creación de Plan de Capacitación para Fiordo Austral, Planta Salmonoil”*; consideró como objetivo: caracterizar en base a competencias, la estructura de cargos de la Planta Salmonoil, de la empresa Fiordo Austral ubicada en la ciudad de Calbuco, con un enfoque hacia la gestión y administración del personal, la cual incluye un diseño

de un plan con capacitación. tuvo como población 130 personas. Finalmente concluyó que la mayoría de las competencias se encuentran en nivel normal como la competencia de autocuidado que se encuentra en un nivel suficiente es un resultado representativo, debido al gran énfasis que la empresa tiene con los temas relacionados en seguridad e higiene ya que se deben cumplir con dichos procedimientos y estándares debido que la empresa cuenta con la certificación de la ISO 9001.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Pacherrez (2021), en su investigación *“Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”* - Perú, para obtener el grado profesional de doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, en la Universidad Cesar Vallejo. Como objetivo planteó proponer como modelo de gestión por competencias para buscar la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Rioja, 2020. De diseño descriptivo; el nivel de investigación fue correlacional, y de tipo aplicada. Su muestra de investigación han sido 39 colaboradores nombrados los cuales 09 integraron directivos y/o jefes de área. Concluyendo se propuso un modelo de gestión por competencias cuya finalidad fue fortalecer las potencialidades de los colaboradores y mejorar su desempeño laboral. Para garantizar su sostenibilidad se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas para optimizar su ejecución.

Huaynacaque (2018) en su trabajo de investigación que tiene por título *“La Gestión por Competencias y su Relación con el Desempeño Laboral en la*

Municipalidad Provincial de Carhuaz-2018”, Perú. Para conseguir el título de licenciada en Administración, en la Universidad Cesar Vallejo. Señaló como objetivo mostrar la relación que existe entre gestión por competencias enmarcado con el desempeño laboral de la municipalidad provincial de Carhuaz- 2018. Su investigación fue de tipo cuantitativo; el diseño que utilizó fue no experimental con el nivel de investigación correlacional. Su muestra de investigación han sido 51 trabajadores de la municipalidad. Llegando a la conclusión que si la magnitud de la gestión por competencias incrementa, el nivel de desempeño laboral tenderá a aumentar. Debido a la buena selección para ocupar un puesto de acuerdo al comportamiento y actitud, así como el trabajador cumple sus funciones de manera óptima.

Sosa (2018), en su tesis *“Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018”*, para conseguir el grado de maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo - Perú. Tuvo como objetivo indicar la relación que existe entre la gestión por competencias de los trabajadores en la municipalidad provincial de Mariscal Nieto y el desempeño laboral de los mismos, 2018. Su estudio guarda el diseño no experimental transversal; con nivel de investigación correlacional. su muestra constó de 54 trabajadores de dicha municipalidad.

Mostrando como conclusión que existe relación entre la gestión por competencias directa y significativa con el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la municipalidad provincial de Mariscal Nieto, 2018.

Mena (2018), en su investigación de estudio *“Gestión por Competencia y el Desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado - 2018”*, para la obtención del grado profesional de maestro en

Ciencias Económicas, en la Universidad Nacional Agraria de la Selva de Tingo María.

Señaló como su objetivo principal indicar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal pertenecientes al cuadro administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado. Con enfoque cuantitativo, de diseño transversal no experimental; nivel de investigación correlacional, y de tipo aplicada. Como muestra tuvo a 180 funcionarios. Habiendo evaluado su hipótesis general determinó que entre la gestión por competencias existe una relación positiva moderada de (0.575) con respecto al desempeño laboral del personal de administración en la municipalidad provincial de Leoncio Prado, el cual significa que existe una asociación lineal del 57.5% entre ambas variables.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión por Competencias

La gestión por competencias señala a una “metodología de saber identificar y alinear mediante procesos y acciones propias: las capacidades, conocimientos, comportamientos, desarrollándolos para que una organización a través de sus integrantes alcance sus objetivos planteados beneficiadamente”. Alles (2015, p. 85).

Es una manera sólida de manejo con tiempo de validez, que, ha tenido variaciones y transiciones, suficientes para adecuarse a la realidad, cambiando en sus rasgos y manera de aplicar.

Competencia: referenciada a los atributos individuales, mostradas en características, aptitudes que provocan un desenvolvimiento provechoso en el

área laboral.

Definen las características de personalidad; manera diferente para realizar las cosas como las necesidades del puesto requerido para un desempeño exitoso; por ello al describir los puestos se indican las competencias y conocimientos que se necesitan sean el caso a las estrategias de la organización.

Es preferible que se editen en función de la misión, así como de la visión y si sea el caso, en las estrategias de la organización. Así se considere un modelo de competencias de acuerdo al requerimiento de la empresa.

Según (Alles, 2009, p. 20) el:

Modelo de competencias: representa la continuación de procesos vinculados con los trabajadores integrantes de la organización, con el propósito de ajustarlos a favor de los objetivos fundamentales de las organizaciones.

Los conocimientos son la base del desenvolvimiento; con el desconocimiento delo necesario, no es probable llevar adelante el puesto o la tarea asignada orgánicamente. Sin embargo, a partir de las características físicas y cognitivas necesarias para una función se obtendrá un desempeño exitoso.

Los caracteres de competencias o aptitudes se muestran fácilmente, más cercana y adecuada de aprovechar, dichas cualidades, por medio de la capacitación o retroalimentación. Como resultado se logrará tener una selección y aprovechamiento eficaz características de personalidad de las personas.

Chiavenato (2007) afirma que competencias:

Son un conjunto de técnicas y habilidades que son empleadas íntegramente. Entonces, las organizaciones recurren a diferentes competencias para tener provechode sus actividades, competencias como la de optimización de procesos

en la producción, capacidad para implementar planes de contingencia si ha de ser necesario y ejecución en la producción o de sistemas modernos de información, manejo y logística de existencias y promoviendo a que los proveedores sean comprometidos. (p.101).

Las competencias contienen aprendizajes, características particulares de la personalidad de cada individuo, dependen del escenario social donde la persona se encuentre y actúe, generalmente en donde realiza actividades, alguna especialidad o profesional en su vivencia diaria.

Existen las competencias esenciales, que son considerados directamente influyentes en las demandas de los distintos grupos de interés, competencias que lo definen cada organización de acuerdo a su naturaleza. pueden ayudar a la empresa a neutralizar amenazas equivalentes a fortalezas estratégicas las que no se pueden reemplazar fácilmente.

2.2.1.1. Nuevos aspectos de una Competencia

(Chiavenato, 2007; pp. 264-265) muestra:

Competencia Personal: Entendida como la disposición que tiene una persona para asimilar nuevos conocimientos y diferentes habilidades individualmente.

Competencia Tecnológica: Aprender las cambiantes técnicas solicitadas para obtener resultados generales y multifuncionalidad.

Competencia Metodológica: Capacidad para promover e iniciativa de trabajo como en la resolución de problemas de naturaleza diferente. Competencia reconocida como el de un espíritu emprendedor que soluciona problemas de forma natural.

Competencia Social: Adaptación al interrelacionarse con un grupo externo de personas, así como el desarrollo de trabajos en equipo.

Las personas reúnen diferentes muestras de estas capacidades, las cuales deben ser retroalimentadas y trabajadas con el propósito de generar sus competencias individuales propias.

2.2.1.2. Tipos de competencias

Según Alles (2015) los tipos de competencias son:

Competencias cardinales, competencias generales dentro de la empresa que la caracterizan y diferencian del resto de la organización, es variada porque cada colaborador lo descubre en otro empleado de la organización.

Competencias específicas gerenciales, referidas a las competencias que tienen las personas cuando a su cargo están otras personas; como los jefes de diferentes áreas o los directivos de la empresa.

Competencias específicas por área, competencias requeridas en las distintas áreas de trabajo; áreas subordinadas por un jefe o a un colaborador de un área específica.

Para Embid, Fernandez y Rueda (2011) la gestión por competencias tiene como concepto: “Es la interacción de conjunto de comportamientos, características, habilidades, actitudes, y motivaciones de una persona relacionada directamente con el rendimiento óptimo de trabajo en su puesto laboral” (p. 48).

Cada ser humano, persona, trabajador significa un talento vivo, innato, con motivaciones y ambiciones; como desarrollar y aprovechar ese talento si no hay una correcta manera de entenderlas para un puesto que genere compromiso y

acciones. alcanzando un mejoramiento superior, por ello, la gestión por competencias brinda ventajas a la administración pública, para encontrar y aprovechar las capacidades humanas.

2.2.1.3. Ventajas de la gestión por competencias

Dichas ventajas llegan a ser para Embid, Fernandez y Rueda (2011):

Despliega un lenguaje común a la gestión de recursos humanos; las competencias pertenecientes natamente al ser humano se utilizan ampliamente para generar dirección dentro de la organización; facilitando los compartimientos, conocimientos en pro buena de la organización completa.

Favorece un cambio cultural; en toda organización, el entorno laboral ha de ser tranquilo, en armonía, para que los trabajadores se sientan identificados y cómodos, por tal se debe de mejorar e impulsar un cambio de cultura organizativa que, aunque es complicado medir y apreciarlo, con la adaptación de las medidas correctas se involucran los trabajadores, para un buen desarrollo organizacional.

Resalta la misión y valores de la administración; las funciones que se designan en cada organización llevan a un fin común organizacional tal como son los objetivos; con la ayuda de competencias estratégicas, se desarrollan valores fundamentales para cada una distinción de organización

Enfoque integrado de los recursos humanos; permite identificar debilidades y fortalezas de cada personal para que las herramientas de gestión se integren.

Orientación al futuro; permite la permanencia a través del tiempo por

medio de la incorporación, de diferentes herramientas, conductas, se logrará una gestión clara, innovadora. Ya que los comportamientos del personal suministrarán datos, información para una correcta gestión y enfoque de trabajo.

2.2.1.4. Aplicaciones de la gestión por competencias

Un modelo de gestión de competencias mejora la planificación y desarrolla las habilidades específicas, mejorando el desempeño tanto individual y organizacional. Con la aplicación de este modelo que comienza en la etapa de reclutamiento y se emplea en las distintas etapas de la gestión de personas, dando lugar a mejores resultados.

Embidi, Fernandez y Rueda (2011, p. 65):

Sistema de puestos de trabajo:

Cada organización designa sus puestos laborales de acuerdo a su naturaleza, en las instituciones públicas, se agrupan en puestos de trabajo que cada trabajador público desempeña, de una adecuada clasificación y selección dependerá que las necesidades contractuales, laborales sean cubiertas satisfactoriamente.

Con características reconocibles se hará precisión a los roles del personal, y al que se requiere para su selección de personal, se definirá la misión de cada área que en trabajo conjunto con las áreas de alrededor generarán competencias técnicas a favor de la persona e institución.

Áreas de especialización

Delimitada en la relación misma de puestos de trabajo, donde se encuentra

la descripción específica del puesto, esta determinación de áreas de especialización complementa a las competencias personales, adquiriendo significancia. Es labor de la organización equilibrar las competencias generales y de especialidad.

Provisión de puestos

La distribución de puestos se determina a través de la necesidad de la institución y de su propia organización interna; para generar puestos, la mayor designación para los funcionarios públicos son los concursos y libre designación, delimitando rasgos profesionales y cualitativos fundamentales para asegurar el desempeño óptimo de puestos. En concursos públicos, se considera cursos de formación, valoración de méritos, tiempo de desempeño en puestos anteriores, para cubrir las plazas laborales necesitadas.

Desarrollo profesional

Con la planificación de recursos humanos, además de las actualizaciones en las líneas formativas incorporan articulaciones para el desarrollo profesional, las organizaciones persiguen la mejora de las competencias profesionales basadas en el puesto de trabajo seleccionado, con una adecuada descripción y provisión de dichos puestos se podrá promover un objetivo y eficaz desarrollo profesional de los empleados, reconociendo al profesional mediante una contralada evaluación del desempeño.

En base a lo referido en lo anterior consideramos las siguientes dimensiones:

2.2.1.5. Competencias personales

Alles (2015 p. 84) señala sobre esto que:

“Estas competencias devienen de las capacidades de conocimiento y habilidad caracterizadas por ser notados en las personas, siendo fáciles percibir y de ser desarrolladas mediante entrenamientos y programas de capacitación”.

Características también de las personas menos notadas como la personalidad y motivación, son encontrados en una zona más profunda de la mente siendo más difíciles de observar.

Las capacidades son particulares ligadas a cada individuo, que poseen adquirida o innatamente atributos y conocimientos y que necesita de un entorno para actuar y desenvolverse definiendo sus competencias para una determinada actividad, la competencia no tiene como enfoque estudiar perfiles físicos, psicólogos o emocional de la persona, sino el de encontrar características que puedan ser aprovechadas eficazmente para tareas de un organización, deduciendo competencias claves de la persona hacia la organización.

Cada individuo contribuye de una manera particular desde cumplir con la calidad de los productos o servicios, a incitar la mejora de técnicas de la organización. Por igual ellos en general deben estar predispuestos a aprender nuevas maneras desarrolladoras, tal es el de analizar problemáticas, cuestionar lo desconocido, tener iniciativa creativamente para generar opciones para poder utilizar conjunto de técnicas. La iniciativa de aprender debe ser natural de la persona reflejado en la autónoma de cómo piensa y se comportan en el trabajo.

Características de estas competencias:

a) Conocimientos:

Conjunto de sabidurías pasados respecto a un trato en particular; materia o interés constituyentes de la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios dificulta la posibilidad desarrollar el puesto o la tarea asignada. Alles, (2015, p. 92)

Chiavenato (2007, p. 408) refiere:

Constituye un activo intangible no visible establecido en la mente de las personas; conformada de experiencia acumulada, saberes de diferentes informaciones, así como el poder de evaluar e incorporar nuevas experiencias e información constituyendo un activo intangible no visible. La mente transforma la información recibida, aprendida en conocimiento haciendo comparaciones, analizando consecuencias, estudiando conexiones e interactuando con otro individuo sobre lo aprendido.

En una empresa su sabiduría está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. La persona debido a su conocimiento es un activo intangible.

Representan los logros de manera académica de las personas. Las empresas exitosas son las que administran el talento humano a su favor, convirtiendo los conocimientos en productos de alta competencia, invirtiendo así sus capitales y mayor parte de beneficios en el conocimiento corporativo, conocimiento que es el recurso más sobresaliente en plena era de la información.

El conocimiento es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta progresivamente con el uso. por añadidura produce innovación y riqueza. No ocupa lugar, además de no ser finito ni extraíble.

b) **Habilidades**

Es la capacidad actualizada de la persona mostrada como comportamiento en determinada actividad. Son adquiridas a partir de un conocimiento preexistente a través de la continuidad en su práctica o el ejercicio. Así ese conocimiento queda disponible y suficiente para ser manejada por la persona en sus diligencias. por lo que es la viveza actual dela persona. Chiavenato (2007, p. 185)

Se trata de saber que hacer; saber la debida utilización y aplicación de ese conocimiento; ya sea en situaciones de problemática o situaciones de calma hasta de creación e innovación. por lo que habilidad es la transformación delconocimiento en resultado.

Están establecidos:

Chiavenato (2007, p. 260):

Habilidades interpersonales: Son entendidas como aquellas necesariaspara trabajar en equipo, ser proveedor de la integración de los participantes de la misma organización o ser líder de estos mismos equipos.

Habilidades para resolver problemas: capacidades para analizar y proponer resoluciones a finalizar con la problemática existente.

Habilidades para comunicar: lograr expresar verbalmente y de

manera articulada, para el entendimiento de sus ideas, además de conseguir la realización de presentaciones y correcciones.

Habilidades para planear y organizar: iniciativa para establecer el tiempo de cada actividad sin descuidar la organización para el objetivo deseado.

Para Alles (2007, p. 39) éstas son evaluables, pero no claramente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. Existen destrezas que se desarrollan, con mucha práctica tal como en el manejo de vehículos o de ordenadores; en cambio, las habilidades para trabajar con objetos pequeños pueden ser de condición motriz o físico de cada persona.

c) Valores

Son principios que la persona considera importante.

Chiavenato (2009, p. 66):

Son creencias básicas de la persona sobre su libertad para hacer o no que lo que pueda, reconocer la importancia de cada acción. Compuestas por las creencias y las actitudes determinando el comportamiento de cada persona. Las empresas brindan a ciertos valores, los cuales son valores organizacionales sin dejan de creer como las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón, los cuales funcionan como normas orientadas al comportamiento de las personas.

También existe valores de organización, principios que representan la formación de la organización, sus objetivos deseados y prioridades estratégicas. Alles (2009, p. 57).

d) Actitudes

Tipo de comportamiento diariamente del individuo; manera de interacción entre personas, en la organización así como las aspiraciones de cada uno.

Chiavenato, (2009 p. 50):

Se trata de saber hacer que ocurra; en la medida de que las personas se desarrollan, decidan, actúan, trabajan, mejorando sus actividades.

Una actitud emprendedora, motivada, permite alcanzar metas, llegando a la excelencia y enfocándose en los resultados, con riesgos, con cambio, agregando un valor extra a la actividad. Así la persona llega a alcanzar su autorrealización del potencial propio del mismo.

Cada ser humano es portador de naturaleza distinta entre sí, irrepetible por experiencias individuales, aprendizajes, objetivos diferentes entre ellos. por lo que existe un mar extenso del capital humano apto para laborar.

2.2.1.6. Competencias de liderazgo

Alles (2014) refiere que en las relaciones interpersonales de la persona ya sea con agentes externos o internos en la organización es necesario además de los conocimientos contar con algunas competencias que facilite la integración y comprensión con el entorno. (p. 134)

Las competencias de liderazgo representan la habilidad para entablar compromiso y lograr la confianza de los superiores y compañeros

enfrentando con éxito los desafíos de la organización.

La buena utilización de estas competencias asegura una conveniente dirección del capital humano, pues desarrolla el talento, y logra la permanencia de un ambiente organizacional cadencioso y favorable.

Liderazgo: disciplina que produce un tipo de convencimiento en un grupo determinado de personas con el objetivo de lograr un conjunto de metas ya establecidas beneficiosamente, también para las necesidades verdaderas del grupo.

Este necesita un conjunto de habilidades, y sobre todo de comunicaciones interpersonales, ya que por tal medio un individuo se dirigirá a un grupo en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

Alles (2009, p. 157) el liderazgo:

Es la capacidad para inducir nuevas acciones sobre algo en especial, tratando el propósito de mantener una conducción de personas óptima, y, al mismo tiempo lograr el compromiso voluntario y el respaldo particular de sus superiores, desarrollando el talento humano para enfrentar los contratiempos que pudiese existir con el equipo a su cargo personalmente. Conlleva promover un entorno organizacional armonioso a la vez desafiante, para ser notado su liderazgo con la capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.

Características del liderazgo:

Alles (2014, p. 206); para desarrollar el liderazgo, una persona debe contar con estos rasgos:

- **Conducción de personas:**

Iniciativa para ordenar e impulsar a un grupo de personas, repartir tareas y delegar mando; incitar a su grupo al aprovechamiento de oportunidades de aprendizaje y crecimiento. encauza la capacidad para fomentar el talento y potencial de su grupo, brindar retroalimentación a tiempo y comentarios sobre su desempeño. adoptar estilos de dirección a las características individuales y de grupo, identificar y reconocer que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, para implementar si es necesario mejores contribuciones.

- **Entrenador:**

Capacidad para guiar a otras personas tanto en conocimientos como en competencias. Implica esfuerzos voluntarios y fuertes independiente de sus obligaciones específicas o cotidianas para fomentar el aprendizaje a largo plazo.

- **Liderar con enseñanzas**

Tener habilidades para mostrar las bases estratégicas valores de la organización, con un método de conducción de personas de acuerdo a las buenas prácticas y valores como la ética, sentido de pertenencia, compromiso. promoviendo la creatividad e innovación en un ambiente laboral pasivo.

Características de estas competencias

- a) **Integración de equipos de trabajo.**

Embidi, Fernandez y Rueda (2011, p. 114) refiere a la:

Facultad para incorporar, desarrollar, componer y conducir con

buenos resultados a los integrantes del grupo, impulsar a los miembros para una actuación con seguridad y autonomía. Adiciona la capacidad de coordinación y distribución adecuadamente de las ocupaciones en el equipo, en relación de las habilidades y aptitudes de cada miembro.

Técnica para contribuir con los participantes, formar parte de un equipo y relacionarse con las áreas de la empresa con los objetivos claros para alcanzar, en conjunto, reconocer y comunicar la estrategia de la organización, dejando a segundo plano los intereses personales con respecto a los objetivos grupales. La asignación de personas apropiadas a puestos donde sus perfiles estén preparados, se conseguirá un equipo de trabajo bien unificado y claro enfocado a las prioridades como lo son objetivos personales y organizaciones.

Alles (2005, p. 204) señala que en conjunto se debe conformar un equipo de trabajo donde la persona más experimentada brinde su apoyo y consejo al más joven, para lograr un mayor desarrollo de este último, en beneficio de todos.

b) Motivación

Estado interno personal; que impulsa a la conducta de la persona hacia metas determinadas realizar acciones y manteniendo firmezas en ellas para su culminación.

Alles (2007, p. 42), señala que:

Cada persona tiene motivación para distintas acciones, así como en el trabajo u otras actividades específicas; también existen personas con motivaciones divididas que no necesariamente es una motivación por

intereses laborales, como el autoconocimiento y el nivel de confianza existente en la persona. Para cuidar la motivación humana en la organización se debe tener en cuenta:

Alles (2007, p. 46) muestra el:

- **Identificar características y capacidades de las personas.**

En la organización para el contratante y contratado es mejor cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas.

- **Conocimiento de necesidades organizacionales como personales.**

Con la descripción de puestos de acuerdo a los requerimientos de la organización y, al de trabajador, se llevará una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos.

Al igual que el implementar premios y castigos para evaluar del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

c) **Comunicación**

Para Alles (2009) la comunicación es la “facultad para entender de manera clara y concisa, dependiendo del entorno donde interactúan, entender a los demás y estar conforme al comprender claramente lo que quieren expresar”. (p. 172).

Utilizando correctamente las formas de comunicación existentes, tanto formales como informales, con el propósito de tener de la información que necesita para sus tareas.

Alles (2014, p. 132), señala que es una:

“Herramienta para transferir información de una persona a otra; solicitada por las demás personas, a fin de coordinar y establecer los objetivos personales u organizacionales, abarcando los diferentes niveles de la organización”.

La comunicación tiene gran importancia en el valor de marca del área de Recursos Humanos y en la organización. No obstante, si bien es importante una buena capacidad para transmitir algo en forma clara y oportuna, si ese “algo” que se comunica no se realiza sobre la base de, primero, haber escuchado y comprendido al otro.

d) Solución e innovación.

Alles (2009, p. 137) lo señala como la:

“Capacidad de promover soluciones diferentes para la resolución de problemas o inquietudes que pudiese existir en el área de trabajo.”. Aportando sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis.

Robbins y Coulter (2014, p. 565) mencionan que:

La innovación es una transformación de situaciones, experimentación y cambio que son detalles clave en la actividad emprendedora. Dando lugar a cambios tecnológicos y al crecimiento del empleo con ideas nuevas y singulares.

Para Chiavenato (2011) es la “capacidad de una organización de proporcionar acciones y formas creativamente, como la realización de procesos innovadores o proyectos o métodos para implementar

mejoras, entablado y siempre enfocado en la mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo”. (p. 218)

Así se agregará calidad, buen servicio, flexibilidad de acciones, agilidad y velocidad en el proceso de manera cada vez más crítica; impulsando a la vez al crecimiento de las personas.

2.2.1.7. Competencias de trabajo

Alles (2015, p. 80) refiere que son:

“Competencias relacionadas con la productividad, la utilidad o el servicio del colaborador, como en la habilidad para desenvolverse en la ocupación que desarrolla”.

Se relacionan con oficios, mayormente aplicados Conocimientos para undesepeño adecuado a presiones de tipo universitario, con proyección al individuo que pertenece a una organización.

Señala Alles (2009) que estas competencias son desarrolladas en la ejecución de oficios mayormente conectados a profesiones de tipo universitario; estas competencias están centradas en el individuo, perteneciente a una organización como también no. Estableciéndose como una habilidad práctica para llevar realizar óptimamente las tareas de trabajo reconocidas y detalladas. (p. 207)

Capacidad productiva: se define por el correcto uso de saberes, aptitud, destrezas y actitudes; necesarias, pero no de valor suficiente por sí mismas para un desempeño efectivo. Se ha de completar con métodos, pasos, técnicas para la simplificación del trabajo.

Las competencias laborales o de trabajo representa los atributos de la persona, suelen ser reales y demostradas, identificables al momento de ejecutar sus acciones. No es una muestra de la realización con éxito de una ejecución de trabajo; por eso deben ser aprovechadas y respaldadas por programas de capacitaciones y desarrollo constante.

Características de estas competencias

a) División de trabajo

(Robbins y Coulter, 2014, p. 333) determinan que son:

“Acciones de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo, con el uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los empleados”.

Así en cambio que los colaboradores realicen una actividad entera, se pueden especializar o enfocar en solo una parte de la misma con el propósito de incrementar la productividad laboral.

Alles (2009, p. 152) señala que es la:

Capacidad para la coordinación y distribución concorde a las actividades encomendadas en el equipo o unidad laboral, en ejercicio de capacidades y saberes de cada miembro del equipo, delimitando plazos para el cumplimiento y dirigiendo los quehaceres del grupo hacia el objetivo planteado.

En casi todas las organizaciones existen tareas que necesitan conocimientos muy desarrollados, mientras que otras pueden ser realizadas por empleados con un nivel de habilidades más bajo; esto relacionado estrechamente con la capacidad de integrar, y alentar a sus

integrantes de un área específico actuando con autonomía y responsabilidad.

b) Comportamiento en el trabajo

En la organización sea cual sea el tipo de esta; los personales a cargo interactúan sin importar su número, cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Todas estas personas tienen una manera de comunicarse y verse ante el resto singularmente.

Alles (2007) señala que es:

La manera mostrada en actitud y provecho en que el personal desarrolla su actividad de trabajo dentro de organizaciones.

“Las personas muestran determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones, a este conjunto de temas, se los denomina comportamiento organizacional” (p. 19).

Robbins y Coulter (2014, p. 449) refieren que el comportamiento en el trabajo o también conocido como comportamiento organizacional es:

“El análisis de las acciones que realizan las personas en el ámbito laboral, que también influyen en el comportamiento de los empleados dentro del ámbito laboral”. Esta conducta no forma parte de los requerimientos formales del puesto de trabajo que ocupa el empleado. Se podría decir entonces que es resultado de la disciplina que estudia

los comportamientos de los trabajadores en las organizaciones a través de la cultura organizacional resultante, por un lado, y el propio comportamiento de los colaboradores y de la organización como conjunto.

c) Adaptabilidad

Para Alles (2009, p. 166) es la:

“Disposición de aprender en corto plazo los cambios y procesos exclusivamente de un puesto laboral escogido, realizando el trabajo designado con el ritmo habitual y establecido, aun si es que se presentan momentos no fáciles en la unidad laboral”. Entonces referimos a la habilidad para identificar y captar fácilmente los cambios internos como fuera de la organización; cambiando y aprovechando las debilidades para fortalezas, y empoderando las mismas en acciones tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el reconocimiento de la organización, así como la consecución de los objetivos planteados.

Así que refleja la disponibilidad para laborar con seguridad en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos, promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

d) Tareas y responsabilidad

Alles (2014, p. 101) señala que:

“Son compromisos y obligaciones dependientes de la función que ocupa un colaborador. Marca los ámbitos y límites para una responsable toma de decisiones, y realizar acciones necesarias para que los resultados de labor se den en tiempo y forma óptima”.

Estructura de la tarea: describe el grado de formalidad y estructura de las tareas laborales; se califica como alta o baja.

Robbins y Coulter (2014, p. 540) definen que:

“Las tareas y responsabilidades son determinadas en la descripción del puesto pues consignan los principales quehaceres de un puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades organizacionales”.

También Alles (2015) menciona que “cada organización debe contar, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. Asegurando que las tareas no se repitan, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador”. (p. 38)

Con la descripción de puestos y funciones de toda una organización; se seleccionan personas en función del puesto requerido. Se controla a través de la evaluación del desempeño en función del puesto. Determinado un análisis y descripción de puestos claro y de fácil entendimiento para que el personal no tenga inconvenientes en realizar los trabajos encargados.

2.2.1.8. Competencias Organizacionales

Para Robbins y Coulter (2014, p. 243) consisten en:

“Capacidades, habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituyen el “cómo” realiza su trabajo la organización”. Reconociéndose como las principales capacidades de generación de valor de la organización.

Alles (2015, p. 99) señala:

“Estas competencias están delimitadas a lo principal de acuerdo con la dirección de la organización, representan aptitudes, características propias de la organización y que las diferencian de otras, reflejan lo necesario para alcanzar la estrategias y objetivos”.

Son requeridas a todos los integrantes de la organización para que en concordancia a sus funciones generen ventajas organizacionales.

Son las competencias núcleo, las más básicas para mantener a flote una empresa sin importar su giro. Ya sea una organización multinacional o una pequeña toda empresa cuenta con estatutos genéricos necesarios, como la pro actividad y aprendizaje continuo en todos y cada uno de sus miembros.

Características de estas competencias

a) Orientación a resultados

Para Embid, Fernandez, y Rueda (2011, p. 114) es la:

“Capacidad para realizar el trabajo con la máxima calidad y el uso responsable de los recursos organizacionales, enfocados en superar los estándares para conseguir los objetivos establecidos en la unidad laboral”.

Incluye la capacidad de manejar objetivos realizar, en casos difíciles para mejora el rendimiento del trabajador como de la organización.

Alles (2009) muestra que es la:

Capacidad para instruir los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. (p. 183).

b) Visión estratégica

Alles, (2009, p. 160) define como:

“Técnica de estar dispuesto anticipadamente para adaptarse a los nuevos sucesos del entorno, logrando que se tenga impactos controlables a corto, mediano y largo plazo para la organización, con miras a maximizar las fortalezas, trabajar sobre las debilidades y sacar provecho del contexto existente”.

Hill & Jones (2011, p. 30) señalan:

Visión: representa parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr.

Para Chiavenato (2011, p. 359) la visión estratégica refiere como “la utilización del aprendizaje permanente, el cual constituye un ciclo de cambio constante, que implica la sensibilidad y la conciencia

respecto del ambiente en donde opera la organización.”

Entonces es anteponerse al objetivo deseado con los medios necesarios y útiles como estrategias y decisiones que incluyan a todos los miembros de la organización.

c) Conciencia organizacional

Alles, 2009, p. 131) señala que es la:

“Capacidad para identificar los factores que forman la organización, así como sus modificaciones; comprender y analizar las relaciones de jerarquía dentro de la organización, como en otras organizaciones”. Implica ser capaz de antecederse a los posibles sucesos o las situaciones que afectarán a los que están dentro de la organización.

Capacidad para conocer y respetar los elementos que constituyen la empresa, quienes son el personal referido para la toma de decisiones organizacionales y la comprensión de las relaciones de poder y redes de contacto dentro de la misma, previendo los acontecimientos que afectarán a las personas de la organización; sugiriendo que se realicen cambios, pero de manera positiva.

Cada colaborador interno deberá percibir y comprender el comportamiento del entorno de la organización, su funcionamiento, su estructura y cultura de la organización. Reconociendo las oportunidades, mostrando las fortalezas organizacionales contra posibles debilidades individuales y organizacionales.

d) Eficiencia y Eficacia

Según Robbins & Coulter (2014) es:

“Realizar lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa”.

Además, definen que: la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con los mínimos recursos utilizados, es decir consiste en la medición de los esfuerzos y los recursos empleados para alcanzar los objetivos

Según O Da Silva (2002) menciona que:

La eficacia muestra los objetivos alcanzados como resultados en función de las metas que se han propuestos, alineados con la visión que se han definido organizacionalmente, así realizar las actividades de trabajo en rigor del logro de metas de la organización.

Para el alcance de la eficacia, se debe contar con estas denotaciones:

- Objetivo bien definido y mostrar la importancia de su cumplimiento.
- Contar con los recursos necesarios.
- Programación de actividades.
- Recurso humano capacitado y con disposición a servir.

La eficacia se logrará de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos; con la debida racionalización de recursos, y el desempeño de los colaboradores.

Los resultados más reales y optimizados se lograrán por el uso adecuado de señales en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas por la organización.

2.2.2. Desempeño laboral

Chiavenato (2011) afirma que:

Representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más

Potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de Recursos Humano acorde con las necesidades de la organización. (p.203).

Además, Santos (2010) afirma que la evaluación del desempeño “es la eficaz estimación del potencial humano que se basa los objetivos de carrera, la formación, los objetivos de sucesión o canteras de directivos, así como las promociones, las demociones, y en general la optimización del capital humano”. (p.341).

También Hernández – Sampieri (2018) señalan que es:

Un procedimiento sistemático, formal y periódico que sirve para medir la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se esperan del desempeño de su puesto. Es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o derrota, que consigue una organización cuando intenta lograr su

misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado. (p.6).

Define como una modalidad formal de revisión y evaluación sobre la manera en que una persona o un grupo ejecutan las tareas y este sea un factor especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño, y sea vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. (Mondy, 2010, p.239)

Significa calificar el desempeño presente y/o procedente de un colaborador en relación con su patrón. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (Dessler Varela, 2011, p.222).

Martínez y Martínez (2009) afirman que:

“La evaluación del desempeño está fundamentalmente dirigida a apreciar la conducta de los colaboradores, en términos de los aportes personales que realizan en su área de trabajo.” (p.80)

2.2.2.1. Métodos del desempeño laboral

Martínez y Martínez (2009) respecto a los métodos del desempeño laboral dice que:

Algunas técnicas para evaluar el desempeño de los colaboradores son globales, en el sentido que se evaluar el aporte del colaborador como un todo; otras técnicas son analíticas ya que permiten evaluar aspectos específicos del aporte del colaborador en su área.

Métodos globales de evaluación del desempeño

Algunos de los métodos globales de evaluación del desempeño más conocidos son los siguientes:

- **Método de ordenamiento.** Consiste en comparar a cada trabajador con otros de la misma categoría o cargo, para ordenarlos según la calidad de su desempeño. Este método no permite comparaciones entre trabajadores de diferentes categorías o cargos, y la calificación de las personas es eminentemente subjetiva.
- **Método de clasificación.** Consiste en clasificar a los colaboradores en categorías de desempeño predefinidas, como: Desempeño Sobresaliente, Desempeño Bueno, Desempeño Normal, Desempeño Bajo y Desempeño Deficiente.

- **Métodos analíticos de evaluación del desempeño**

A su vez, entre los métodos analíticos los más comunes son los siguientes:

- **Método de comparación por pares.** Consiste en comparar a cada trabajador con los demás de su misma categoría o cargo, por pares, con relación a determinados factores de desempeño.
- **Método de escalas gráficas.** Consiste en estimar el desempeño del colaborador calificando su trabajo según los factores de desempeño que se consideran relevantes. Tanto la escala como los factores deben ser definidos previamente, lo que contribuye a la objetividad de la evaluación.
- **Método de lista de verificación.** Consiste en estimar el desempeño del trabajador mediante las respuestas que da su jefe inmediato a un cuestionario con preguntas de respuesta alternativa (sí/no o verdadero/falso).
- **Método de elección forzada.** Consiste en estimar el desempeño del trabajador a través de las respuestas de su jefe inmediato a una serie de frases

que describen determinados aspectos del comportamiento en el trabajo.

- **Método de incidentes críticos.** Consiste en inspeccionar incidentes favorables o desfavorables en el desempeño de cada trabajador durante un periodo.
- **Método de la administración por objetivos.** Consiste en definir objetivos específicos y cuantificables para cada colaborador, y luego estimar periódicamente su progreso hacia esos objetivos. Este procedimiento enfoca la evaluación del desempeño en términos de resultados y logros en el puesto de trabajo.

Objetivos de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007) respecto a los objetivos del desempeño laboral dice:

- ✓ Acceder condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- ✓ Acceder que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- ✓ Ofrecer coyuntura de desarrollo y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.2.2.2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007) refiere que:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado,

coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: la persona, el gerente, la organización y la comunidad. (pp.248-249)

1. Beneficios para el superior

- Estimar el desempeño y la conducta de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los colaboradores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización

- Estima su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Distinguir a los trabajadores que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer posibilidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral

Palmar y Valero (2014). señalan que:

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, destrezas, características o competencias correspondientes a la cognición, aptitudes y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

2.2.2.4. Técnica de evaluación de desempeño

Mondy (2010) señala que:

“Los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación depende de su objetivo. Existen métodos tradicionales de acuerdo al énfasis principal, como para selección y capacitación del personal o métodos de colaboración, incluyendo la información proveniente de los empleados mismos, suelen ser más convenientes para el desarrollo de los empleados.”

(p.247)

La retroalimentación de 360 grados: es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas

En este método, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, a los trabajadores mismos, los supervisores, los subordinados. (p.247)

Escalas de calificación: es un método de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. (p.248).

Incidentes críticos: es un método de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo. (p.250).

Ensayo: es un método de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado. Este método tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. (p.250).

Estándares laborales: es un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción. (p.251)

Clasificación: es un método de evaluación del desempeño en la cual el

evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general (p.251)

Distribución obligatoria: es un método de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias (p.251).

Escala de calificación basada en el comportamiento: es un método de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional decalificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo (p.252).

Sistema basado en resultados: es un método de evaluación del desempeño en la cual el administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación: en el pasado era una forma de administración por objetivos (p. 253).

Chiavenato (2011), al desempeño laboral lo dimensiona en:

2.2.2.5. Características individuales

Para Castellanos (2012), la evaluación del desempeño se encuentra diferentes características, como la objetividad, validez y confiabilidad, las que abordaremos de manera detallada a continuación.

Objetividad Esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberá buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece.

Para algunos tipos de puestos esto resulta más fácil que para otros. Mientras que un obrero puede encontrarla en base a la opinión de un gerente que puede guiarse por una simpatía o antipatía de por medio.

Validez Se trata de revisar, lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del individuo juzgado, y aunque es un problema estrechamente ligado con el anterior, se puede tener medidas objetivas, pero no válidas.

Confiabilidad Este requisito señala que mientras las condiciones y los individuos permanezcan iguales, las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir que deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen.

Presenta los siguientes indicadores:

a) Comprensión de situaciones

Chiavenato (2007, p. 251), define al:

“Grado en que una persona como trabajador de una organización percibe la esencia de un problema, determinando resultados favorables”.

Además de la capacidad de entender situaciones y de aceptar tareas.

Vinculada con la percepción; el cómo una persona toma en cuenta la comprensión de los individuos, su sensibilidad social o cuidado en la percepción social; en su entorno reflejada en la empatía.

Chiavenato (2007, p. 421) señala que:

Las organizaciones proporcionan la retroalimentación; “información que deben fomentar la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas”.

b) Creatividad

Robbins y Coulter (2014), muestran que este se:

Referencia a la destreza de combinar ideas de manera única o llevar a cabo asociaciones inusuales entre las ideas. Una organización creativa desarrolla formas únicas de trabajo o soluciones nuevas para los problemas. Pero la creatividad por sí misma no es suficiente. Los resultados del proceso creativo necesitan convertirse en productos útiles o métodos de trabajo. (p. 271).

(Alles, 2009, p. 137) muestra como:

“La capacidad para aplicar soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares”. Demostrando ser referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas las cuales agregarán un valor extra.

c) Capacidad de realización

Chiavenato (2007, p. 251) reconoce como:

“La capacidad para poner en práctica ideas y proyectos; además de la realización de las tareas encomendadas por un superior”.

Es también delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización, con el fin de hacer que todas las personas se involucren más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias. Y con eso, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.

Representa el impulso del personal para alcanzar otras oportunidades distintas a su zona de confort, persistencia en sus acciones, tomando riesgos, buscando soluciones con calidad y eficiencia.

d) Compromiso laboral

Prieto Díez, Postigo, Cuesta, y Muñiz (2021), se identifica que:

Cumple un rol muy importante en el alto nivel de energía, responsabilidad, entusiasmo y la conexión efectiva con el trabajo que se asocia en los trabajadores y pone de relieve el interés que puede representar para las organizaciones el evaluar y analizar su presencia con diversos fines.

Alles, (2009, p. 128), señala:

Facultad para sentir como propios de los objetivos de la organización y cumplir con los deberes personales, profesionales y organizacionales.

Cada trabajador cuenta con aptitudes para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la organización; capacidad que es obtenida en el transcurso de la adaptación y conocimiento del trabajo.

Es el factor que involucra a los empleados con su trabajo como con los objetivos, metas y valores de la empresa. Así como también se basa en la confianza, la integridad y la comunicación lo que hace que el empleado siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus actividades.

2.2.2.6. Realización de tareas

Palmar y Valero (2014). Señala:

Que las tareas y actividades ejecutadas, se sujetan a las condiciones de trabajo bajo las que se llevan a cabo las mismas, por tanto, el comportamiento organizacional debe ser de gran importancia, razón por la cual se debe disponer de un personal que reúna el perfil de competencias correspondiente y acorde con

el cargo desempeñado, particularmente si se trata de puestos gerenciales dentro de la administración pública, que debe estar direccionada a cumplir con las exigencias de las comunidades.

Chiavenato (2007). Señala:

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- Asegurar que exista un buen clima laboral de respeto y confianza entre los trabajadores.
- Motivar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Ejecutar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Establecer un propósito de dirección, futuro y mejora continua de los trabajadores.
- Originar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Indicadores:

a) Planeación de trabajo.

Permite organizarte mejor y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Así como también designa responsables y establece cronograma para conseguir completar todo lo que se proponga.

(Robbins y Coulter, 2014, p. 9):

Planeación: Función administrativa que involucra la definición de

objetivos, el establecimiento de sistema para lograrlos, y el crecimiento de planes para integrar y coordinar las actividades.

Parte de la función administrativa que representa la organización en orden.

b) Conocimiento de trabajo

Barrios, Olivero y Acosta (2016), definen que:

Producto del aprendizaje demuestran las capacidades resultantes del desarrollo de integración y coordinación de conocimientos individuales que posteriormente pasan a ser conocimiento organizacional. Sobre este conocimiento organizacional seguirán creándose aprendizajes nuevos, que son definidos como las expresiones de las actividades, las motivaciones, aptitudes, los activos intangibles, el conocimiento tanto tácito como explícito y los talentos de los individuos y de los grupos que integran la organización, que luego son estructurados para generar valor agregado y competencias distintivas.

Es fuente de competitividad de las entidades ya que ello implica que, si el trabajador no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su usuario entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar.

c) Participación personal

Cataño (2005), define que:

Es la estructura de delegación, grado de influencia efectiva y forma de participación donde es importante para una organización poder identificar las competencias y limitaciones del personal en el desempeño de sus actividades. Es esencial para una organización poder identificar las competencias y limitaciones del personal en el desempeño de sus actividades.

Báez (2011). Señala que es:

La participación e implicación del empleado puede definirse como la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa

d) Toma de decisiones.

Es el proceso donde el ser humano o organización deben evaluar y elegir entre varias opciones lo cual se inicia cuando hay que resolver un problema.

Alveiro (2009) Señala que es:

La facultad del funcionario para determinar situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

2.2.2.7. Permanencia y estabilidad

Parada (2017); define que la permanencia:

Es una actividad que implica múltiples obligaciones, pero quizá una de las más importantes tiene que ver con identificar las competencias de los individuos para ubicarlas en los puntos donde pueda brillar su talento natural.

De modo que, ser gerente es un reto que exige reconocer en la organización el medio para que los trabajadores encuentren espacios de

realización profesional mediante el desarrollo de tareas orientadas a la producción de procesos y servicios que benefician a diferentes comunidades.

Se trata de hacer que cada colaborador/a descubra en su gestión cotidiana una oportunidad para crecer y adquirir conocimiento, un espacio donde consolide sus vínculos y relaciones con quienes son sus aliados en la búsqueda de la meta propuesta por la organización.

Esperanza, Amaya y Conde (2010), señalan que:

La estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el gerente como el trabajador o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garantizan la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. Es por ello que, al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

Indicadores:

a) Autonomía

Es la capacidad y habilidad que posee el ser humano para tomar decisiones y/o también asumir las consecuencias de dicha decisión.

Whetten & Cameron (2011) refieren a:

Libertad para optar cómo y cuándo realizar una actividad en particular; una de las características de un empleo intrínsecamente satisfactorio.

b) Recompensa

Es un incentivo y/o premio ofrecido después de la realización de una actividad cualquiera.

Armas, Llanos, y Traverso (2017) Señala:

Que es la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo, las cuales favorecen los sistemas de retención y mantenimiento dentro de las organizaciones.

Vallejo (2016) refiere que es la:

Retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, realimentación y reconocimiento por su desempeño en la organización por ende tienden ser una motivación para el trabajador.

c) **Capacitación**

Dessler y Varela, (2011). se refiere a:

“Las técnicas que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.”

(Chiavenato, 2011, p.151) lo define que:

“El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación.”

d) Clima laboral

Es el estado de ánimo de los trabajadores que se refleja en sus actividades y que influye en su satisfacción y lo cual ayuda alcanzar sus metas y minimizar conflictos.

Martinez y Martinez (2009); refieren que:

Es la percepción que tienen los colaboradores, como colectividad, de las estructuras y procesos en su ambiente de trabajo.

Chiavenato (2007, p. 86), señala que es:

“Es una emoción transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras”.

Consecuencia de la motivación a nivel personal al momento de interactuar con su entorno; referido a nivel organizacional, a la relación existente entre las personas y la organización donde pertenece.

2.2.2.8.Resultados

Para Mondy, (2010):

Las metas finales obtenidas o de reportes deben estar evaluadas constantemente apropiadamente. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del

individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financieros de la empresa como las utilidades o el flujo de efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación de mercado o la posición en este último. En niveles organizacionales más bajos, los resultados podrían ser la satisfacción de los requisitos de calidad del cliente y la realización de entregas de acuerdo con el calendario acordado.

Para dar curso a este proceso, el administrador necesita dar ejemplos específicos acerca de la manera en la que el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación, y en cuanto a la asistencia y los recursos que el administrador debe proveer. Este aspecto acerca de la evaluación del empleado debe ser el elemento más positivo en la totalidad del proceso y ayudar al empleado a concentrar la atención en el comportamiento que producirá resultados positivos para todas las partes interesadas. (p.244).

Indicadores:

a) Desarrollo organizacional

Se refiere al desarrollo de visiones de una organización, con la colaboración de todos los integrantes de la organización y hacer que la empresa cumpla sus objetivos y metas.

Guizar (2008). Señala que:

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a reconocer los obstáculos que

bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (p.6).

b) Productividad

Estrictamente relacionado con la eficiencia de los colaboradores el cual está reflejado en la productividad de la organización.

Gutierrez (2010) Afirma que:

“Tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un metodo, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p.21).

c) Calidad de trabajo

Hace mención del desempeño personal o grupal del colaborador durante el crecimiento de sus funciones y obligaciones, el cual está relacionado con la eficacia y eficiencia del personal al desarrollar el trabajo encomendado.

d) Satisfacción laboral

Robbins y Coulter (2014)

Se refiere a la posición general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral lo demuestra con un buen desempeño laboral. (p.285).

2.3. Bases filosóficas

El presente proyecto de investigación se encuentra enmarcado dentro del modelo científico crítico propositivo ya que está centrándose en las acciones humanas y desempeño de los trabajadores públicos, como es el caso del tema de este proyecto.

De esta manera el paradigma se denomina crítico porque se cuestionan los significados de las personas implicadas, en este caso los servidores, y estudia sus conocimientos, creencias, motivaciones y otras características; y propositivo porque después conocer y evaluar las características antes mencionadas se planteará una alternativa de solución. Es por esto lo que se pretende identificar es el grado del desempeño laboral a través de las competencias de los funcionarios y proponer una alternativa de solución.

Fundamentación Axiológica

El problema objeto de estudio de esta investigación se encuentra determinado por la formación en competencias y valores personales de cada uno de los funcionarios que de una u otra manera influyen en el comportamiento y desempeño.

Es por esto que es necesario que los trabajadores se vean guiados por las mismas competencias personales con las que cuentan individualmente y de los cuales deben ser promovidos por la institución para que de esta manera se pueda trabajar con disponibilidad y atención de funcionarios enfocados en alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Fundamentación Ontológica.

Para la presente investigación es necesario estudiar al funcionario desde la denotación visible como un ser notando así que es necesario mostrar una alternativa de solución, de manera que se puedan realizar intervenciones y llegar a las mejoras

correspondientes para garantizar que los trabajadores se encuentren realizados en su lugar de trabajo.

Fundamentación Epistemológica

La presente investigación permitirá que se pueda dar importancia a las competencias que tienen los funcionarios y a las necesidades que tiene la municipalidad para cubrir un puesto laboral esto con el objetivo de comprender la interacción entre los factores que han generado el problema de estudio y el grado de participación de los funcionarios.

Fundamentación Psicológica

La presente investigación permitirá que los trabajadores moldeen y aprovechen cada capacidad con la que cuenta de acuerdo a las tareas encomendadas según su puesto laboral reflejado en el desempeño laboral que demuestran y obtienen como retribución a su trabajo; generando así que un funcionario este motivado en su área de trabajo lo que se reflejará notoriamente en distintos aspectos de la municipalidad provincial.

2.4. Definición de términos básicos

Hernández – Sampieri (2018) señalan que son:

Aquellas que indican con otros términos cómo se ha de entender una variable en el contexto de la investigación. Generalmente se trata de una definición acordada y validada por una comunidad científica o profesional y emana de la revisión de la literatura y paginas respaldadas. (pp. 136 – 137)

Para definir las presentes variables existen definiciones conceptuales, conectadas a una teoría, modelo o enfoque y que seguramente incluidos en el marco teórico.

Definiciones:**Autonomía**

Es el grado de autonomía y discreción individual que tienen los empleados al realizar sus trabajos. Los empleos que ofrecen libertad con frecuencia conducen a los trabajadores a sentirse responsables por los resultados de su trabajo. La mayoría de los trabajadores no desean que alguien los vigile por detrás de sus hombros durante todo el día esperando que cometan el error más insignificante. (Mondy, 2010, p. 323).

Capacitación

“Brinda conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación lo cual esto ayuda a tener un buen desenvolvimiento”. (Wayne 2010, p. 198).

Clima Laboral

Es la motivación individual que se refleja en el clima de la organización lo cual las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. (Chiavenato,2009,p.269).

Competencia

“Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo a un modelo de efectividad y a una performance superior” (Alles,2015, p. 79).

Comunicación

“Facultad para entender de manera clara y concisa, dependiendo de los interlocutores con los que se interactúan, entender a los demás y asegurarse de comprender claramente lo que quieren expresar y ser entendido”. (Alles, 2009, pág. 172)

Conocimientos

“Es experiencia acumulada, de valores, información contextual y criterio que tiene una persona y que le brinda una manera para estimar e incorporar nuevas experiencias e información”. (Chiavenato, 2007, p.408).

Desarrollo Organizacional

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Guizar,2008, p. 6)

Desempeño Laboral

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2007, p. 243).

División de trabajo

“Forma de separar las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo, con el uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los empleados. (Robbins y Coulter, 2014, p. 333)

Equipos de trabajo

“Técnica para colaborar con los demás, coordinación y distribución adecuadamente de las ocupaciones los integrantes, en relación de las competencias y aptitudes de cada personal”. (Embid, Fernandez, y Rueda, 2011, p. 114)

Gestión por competencias

“Manera de gestión aplicada para conducir los recursos humanos de una organización para guiarlos a la estrategia común de su empresa” (Alles, 2015, p. 85).

Habilidades

“Talento actual de los individuos en determinada actividad o comportamiento que muestran en su entorno laboral”. (Chiavenato, 2007, p. 185)

Liderazgo

“Disciplina que produce una influencia en un grupo determinado de personas con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. (Alles, 2014, p. 134).

Orientación a resultados

“Enfoque general de la conducta propios y de otros hacia el logro o progreso de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijando metas desafiantes, manteniendo altos niveles de rendimiento”. (Alles, 2009, p. 183).

Remuneración

“Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos.” (Chiavenato, 2009 pág. 283).

Satisfacción Laboral

“Es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.” (Robbins, 2004, p.72)

Solución e innovación.

“Determinación para promover soluciones diferentes para resolver problemas o situaciones que se presentan en la labor organizacional. Aportando sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis que influyen en el ámbito laboral” (Alles, 2009, p. 137)

Tareas y responsabilidad.

“Compromisos y obligaciones dependientes de la función que ocupa un colaborador. Marca ámbitos y límites para realizar acciones necesarias para que los resultados del trabajo se den en tiempo y forma óptima”. (Alles, 2014, pág. 101).

Visión estratégica

“Utilización del aprendizaje permanente, el cual constituye un ciclo de cambio constante, que implica la sensibilidad y la conciencia respecto del ambiente en donde opera la organización”. (Chiavenato, 2011, p. 359).

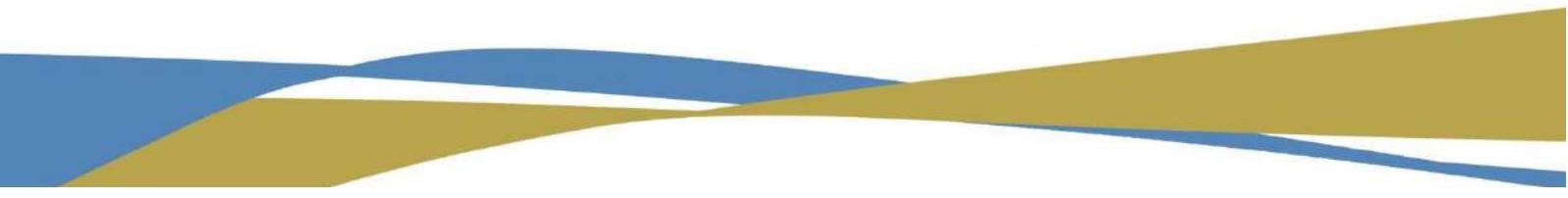
2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.
- b. Existe relación significativa entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.
- c. Existe relación significativa entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.
- d. Existe relación significativa entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021



2.6 Operacionalización de las variables

Tabla 1
Operacionalización de la variable *Gestión por Competencias*

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICION	ESCALA
GESTION POR COMPETENCIAS	(Alles, 2015, p. 85). “metodología de saber identificar y alinear mediante procesos y acciones propias: las capacidades, conocimientos, comportamientos, desarrollándolos para que una organización a través de sus integrantes alcance sus objetivos planteados beneficiadamente”.	- Competencias Personales	- Conocimientos - Habilidades - Valores - Actitudes	1 – 4	BUENO REGULAR DEFICIENTE	ORDINAL	LIKERT
		- Competencias de liderazgo	- Integración de equipos de trabajo. - Motivación - Comunicación - Solución e innovación.	5 – 8			
		- Competencias de trabajo.	- División de trabajo - Comportamiento en el trabajo - Adaptabilidad - Tareas y responsabilidad.	9 - 12			
		- Competencias Organizacionales	- Orientación a resultados. - Visión estratégica. - Conciencia organizacional - Eficiencia y eficacia	13 - 16			

Tabla 2
Operacionalización de la variable *Desempeño Laboral*

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICION	ESCALA
DESEMPEÑO LABORAL	(Chiavenato I. , 2011) Es la revisión constante de como cada persona se desempeña es un puesto y su potencial de desarrollo. Para poder incentivar o estimar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (p.261)	- Características individuales.	- Comprensión de situaciones - Creatividad - Capacidad de realización - Compromiso laboral	1 - 4	BUENO REGULAR DEFICIENTE	ORDINAL	LIKERT
		- Realización de tareas	- Planeación de trabajo. - Conocimiento de trabajo - Participación personal - Toma de decisiones.	5 - 8			
		- Permanencia y estabilidad	- Autonomía - Recompensa - Capacitación - Clima laboral	9 - 12			
		- Resultados	- Desarrollo organizacional - Productividad - Calidad de trabajo - Satisfacción laboral	13 - 16			

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Hernández – Sampieri (2018), define el diseño de investigación como:

El mapa operativo en la investigación. Además, representa el punto donde se conectan las fases conceptuales del proceso con la recolección y el análisis de los datos.

Señala también que constituye un plan o método concebida para obtener la información como datos con la finalidad de responder al planteamiento del problema (p. 150).

Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de generar aptitudes. Y no es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro: cada uno tiene sus características.

3.1.1 Enfoque de investigación

Para Hernández - Sampieri, (2018) el enfoque cuantitativo es:

Conjunto de procesos secuencial y probatorio. Conformado por fases precedida de cada una y siguiente, no se puede evitar y pasar pasos; se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas; se miden las variables.

Los datos se encuentran en forma de número y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que un estudio sea creíble y aceptado por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. (p.6)

3.1.2. Tipo de investigación

Este trabajo de investigación presenta un tipo básico, ya que analizaremos la realidad utilizando teorías que ya se encuentran establecidas. En este sentido, Cívicos y Hernández (2009) menciona lo siguiente: Este tipo de investigación se realiza con el objetivo de no modificar, y realizar cambios cuantitativos en la estructura social, es decir resolverá un problema.

3.1.3 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Por lo que, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) mencionan lo siguiente: Es la investigación que se da sin manipular las variables ya que sólo se observaran los fenómenos que sucedan en su ambiente natural para luego poder analizarlos.

3.1.4 Nivel de investigación

El nivel o alcance de la investigación es correlacional. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan lo siguiente: pues se va determinar el grado de asociación y relación que exista entre estas variables en un ambiente en particular.

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población

Según Arias (2012), quien lo define como. “un grupo limitado o infinito de componentes con rasgos conocidos entre sí para que sean notados las conclusiones de la investigación. Esta es señalada y conformada en el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81). El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema.

La población está constituida por 108 trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón.

3.2.2 Muestra

Para Hernández – Sampieri (2018) es:

un subgrupo de la población o universo de interés de investigación, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, debe ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que se pueda generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p. 196)

Para una investigación cuantitativa existen tipos de muestro: Muestras probabilísticas y no probabilísticas

“El tamaño de la muestra de la presente investigación es probabilístico ya que ya que todas las unidades y elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para nuestra muestra., con población finita”. Hernández - Sampieri (2018, p. 200)

A través de una selección aleatoria, y en aplicación de la fórmula estadística se obtuvo 85 personas, como muestra entre colaboradores y funcionarios administrativos de la municipalidad provincial de Oyón.

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

Dónde:

Z = Nivel de confianza, tabla de distribución normal estándar (1.96)

P= cantidad de población que posee las características de interés

Q= (1-P)

N= Universo

n= Muestra

d= margen de error

Reemplazando en la ecuación mostrada, se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 108}{(0.05)^2 \times (108 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 85$$

3.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica para la recolección de información para esta investigación fue la encuesta, a través de esta técnica se hizo lo posible para que se conozca las propiedades y acciones de los colaboradores., según López & Fachelli (2015) lo explica como una técnica que permita saber que ocurre, lo que está pensando o lo que saben las personas sobre un tema determinado y además es considerada como efectiva para obtener información representativa de un 20 fenómeno que se manifieste en una población.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Para la formación de las tablas y realizar su análisis, se empleó la estadística de manera descriptiva e inferencial, además de la utilización del software SPSS como apoyo inferencial. Para las pruebas de hipótesis se utilizó la prueba de Rho Spearman, que nos permitió saber si existe relación entre una variable con respecto a la otra.

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1. Análisis descriptivo de datos generales del encuestado

Tabla 3
Genero del Encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	42	49,4	49,4	49,4
	Masculino	43	50,6	50,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

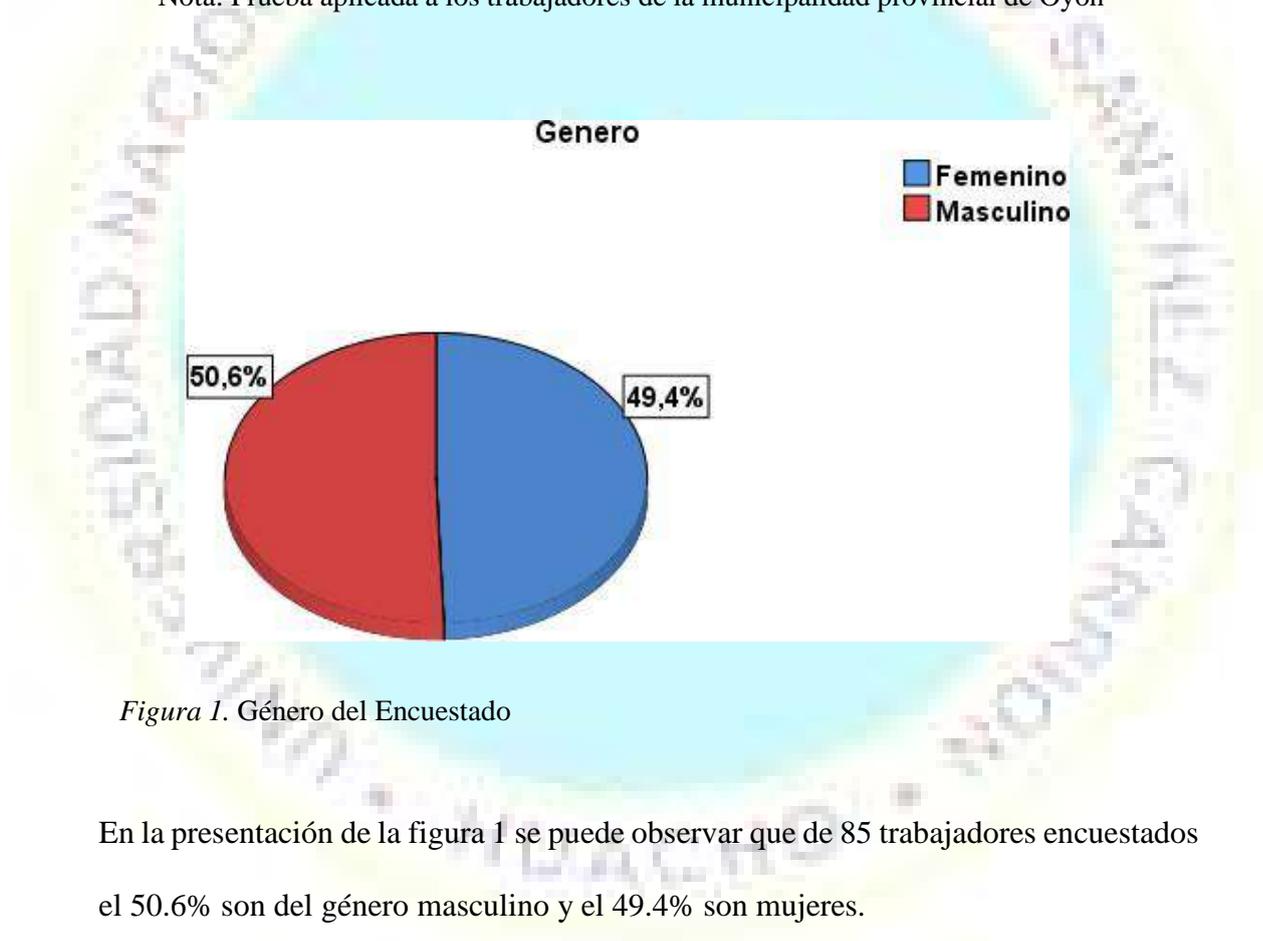


Figura 1. Género del Encuestado

En la presentación de la figura 1 se puede observar que de 85 trabajadores encuestados el 50.6% son del género masculino y el 49.4% son mujeres.

Tabla 4
Grado de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bachiller	30	35,3	35,3	35,3
	Educación secundaria	9	10,6	10,6	45,9
	Estudiante de educación superior	14	16,5	16,5	62,4
	Técnico	16	18,8	18,8	81,2
	Titulado u otros	16	18,8	18,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

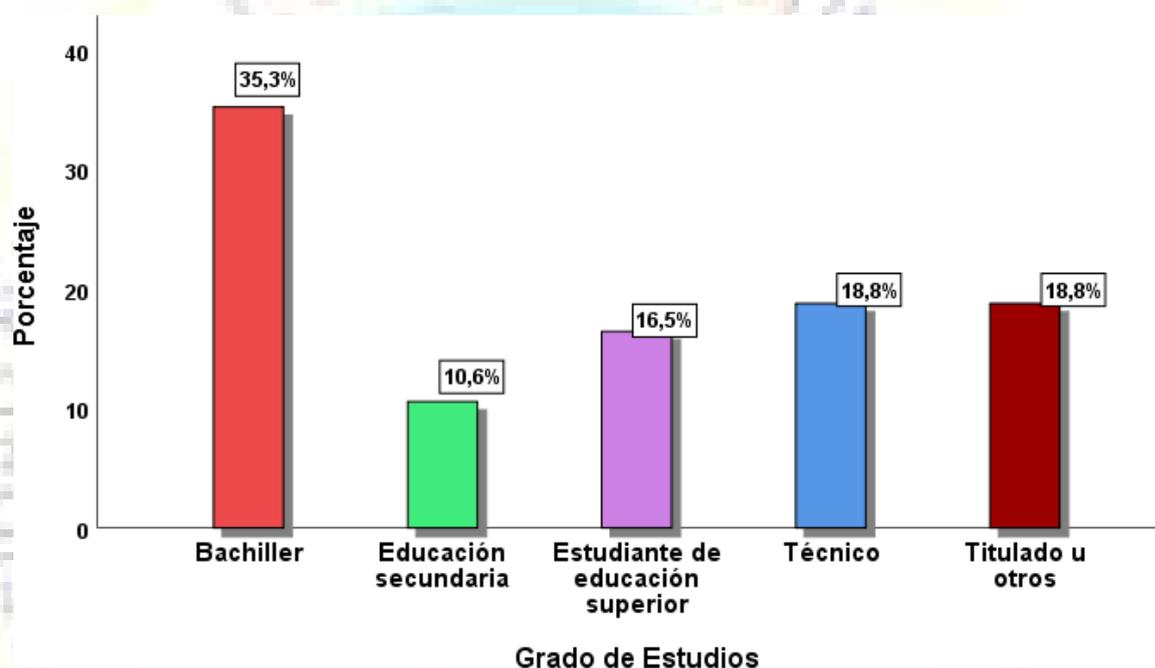


Figura 2. Grado de estudios

La figura 2 muestra que el 35.3 % de los encuestados tienen el grado de bachiller en su profesión, el 18,8% son titulados o con grados superiores de estudios, porcentaje que también representa a técnicos, mientras que el 16,5% pertenecen a alguna carrera de educación superior y el 10,6% de los encuestados cuentan con la educación secundaria.

Tabla 5
Tiempo de Servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0 a 1 año	45	52,9	52,9	52,9
	2 a 5 años	30	35,3	35,3	88,2
	Más de 6 años	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

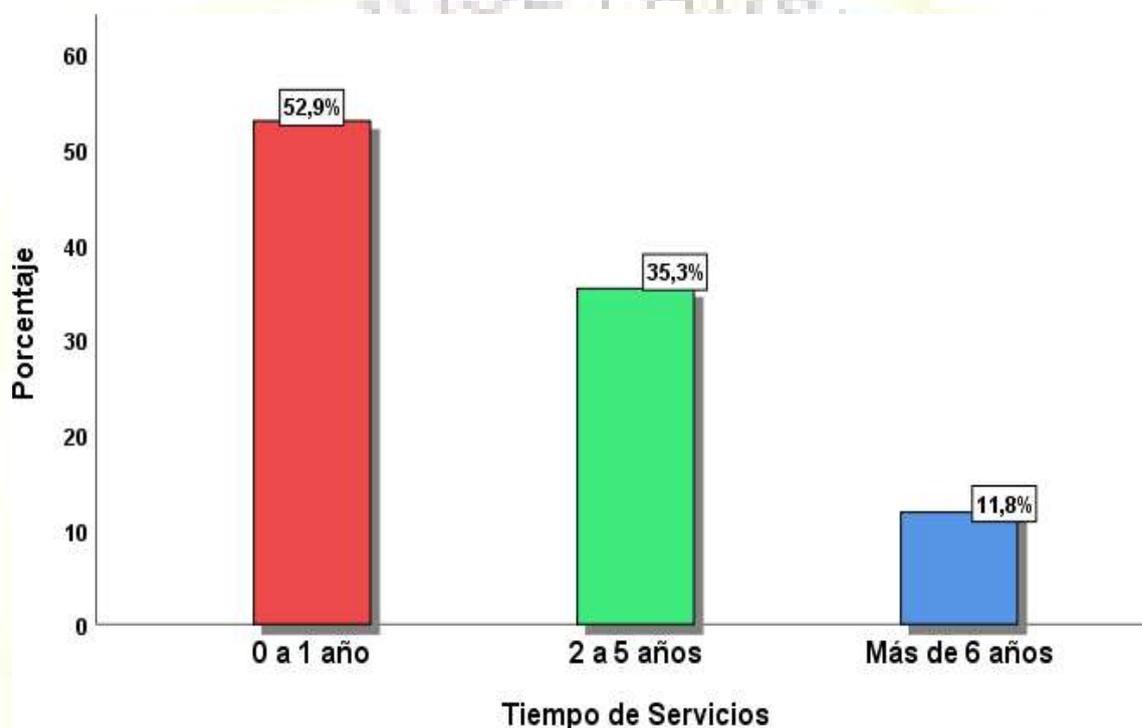


Figura 3. Tiempo de Servicios

Se muestra con la figura 3 que el 52,9% de 85 personas encuestadas laboran de entre cero a un año, el 35,3% vienen trabajando de 2 a 5 años y el 11,8% laboran más de 6 años en la municipalidad provincial de Oyón.

Tabla 6
Remuneración económica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	S/. 300.00 – 930.00	6	7,1	7,1	7,1
	S/. 930.00 – 1,500.00	37	43,5	43,5	50,6
	S/. 1,500.00 – 2,500.00	32	37,6	37,6	88,2
	S/. 2,500.00 - a más	10	11,8	11,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

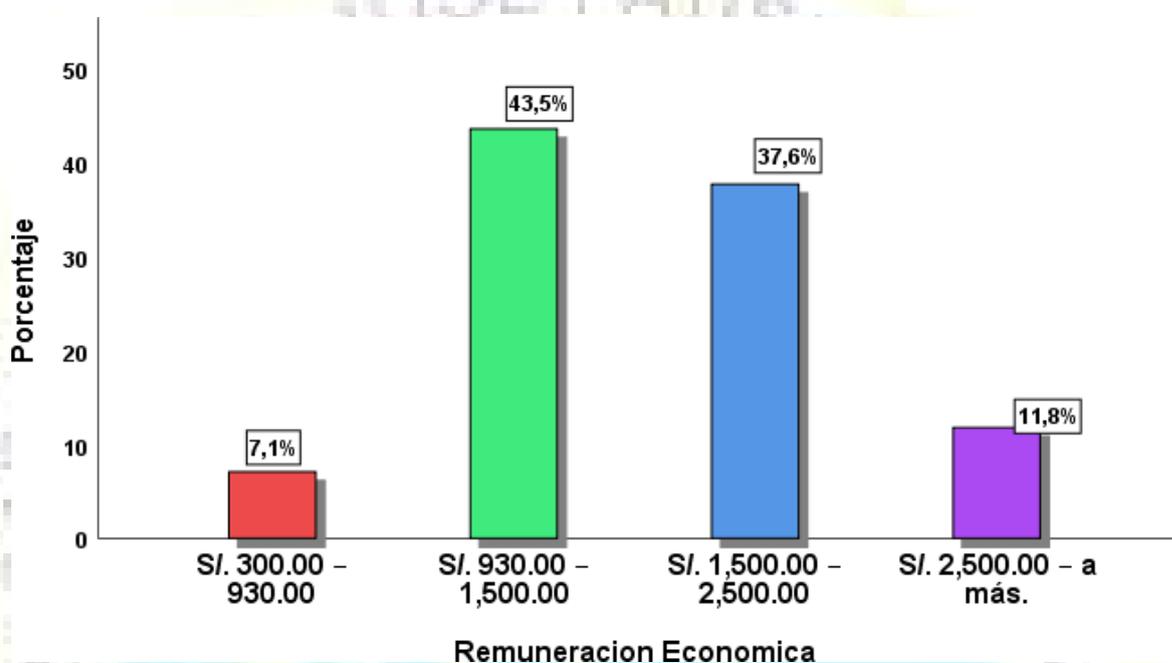


Figura 4. Remuneración económica

De acuerdo con la figura 4, se muestra que el 43,5 % de los encuestados perciben entre S/. 930.00 a S/. 1,500.00 como remuneración por su trabajo, el 37,6% se encuentran entre los que reciben S/. 1,500.00 a S/. 2,500.00; el 11,8% reciben de S/. 2,500.00 a más como remuneración y el 7,1% de los encuestados perciben entre S/. 300.00 a S/. 930.00 como remuneración mensual.

4.1.2. Análisis descriptivo de Gestión por Competencias y sus dimensiones

Tabla 7
Gestión por Competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	81	95,3	95,3	95,3
	Regular	4	4,7	4,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

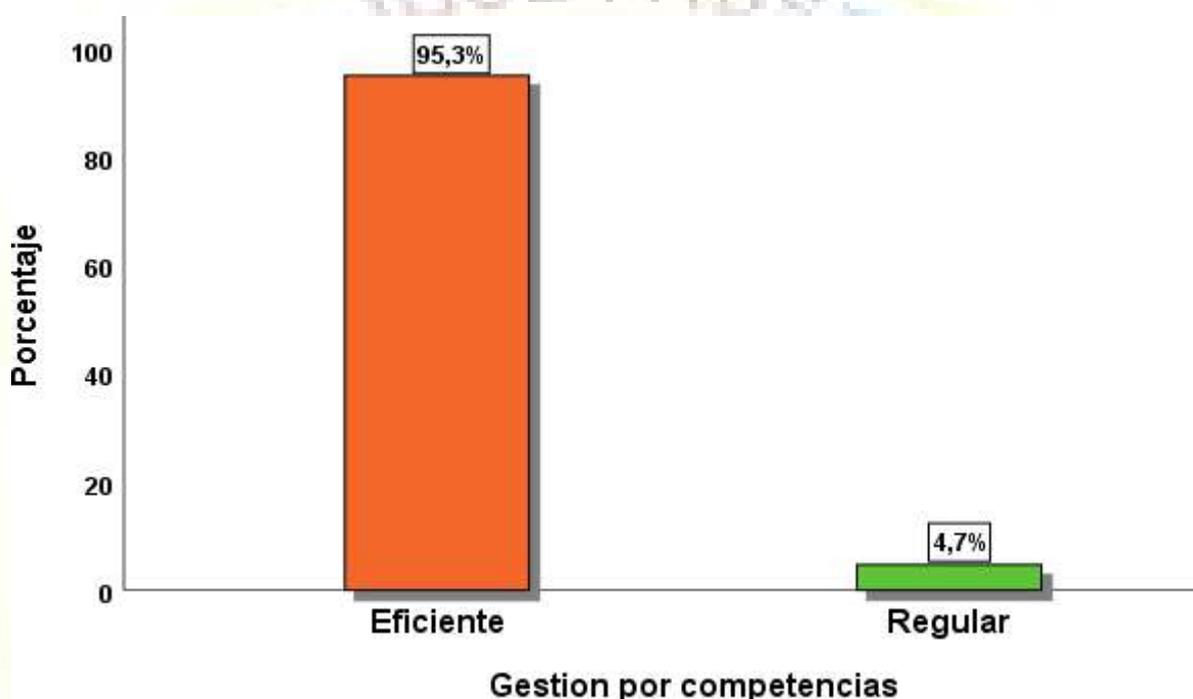


Figura 5. Gestión por Competencias

Con la realización de una encuesta a 85 trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón, se muestra que el 95.3% de los colaboradores representan el nivel más alto de la gestión por competencias en la entidad, lo que revela que la mayor parte de los encuestados, cumplen con las necesidades de sus funciones y están en constante interrelación óptimo con sus compañeros de trabajo; el 4.7% de los colaboradores representan el nivel medio, con respecto a las competencias personales, de liderazgo, de trabajo y organizacionales opinan que se desarrollan de manera regular dentro de la misma entidad pública.

Tabla 8
Competencias Personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	80	94,1	94,1	94,1
	Regular	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

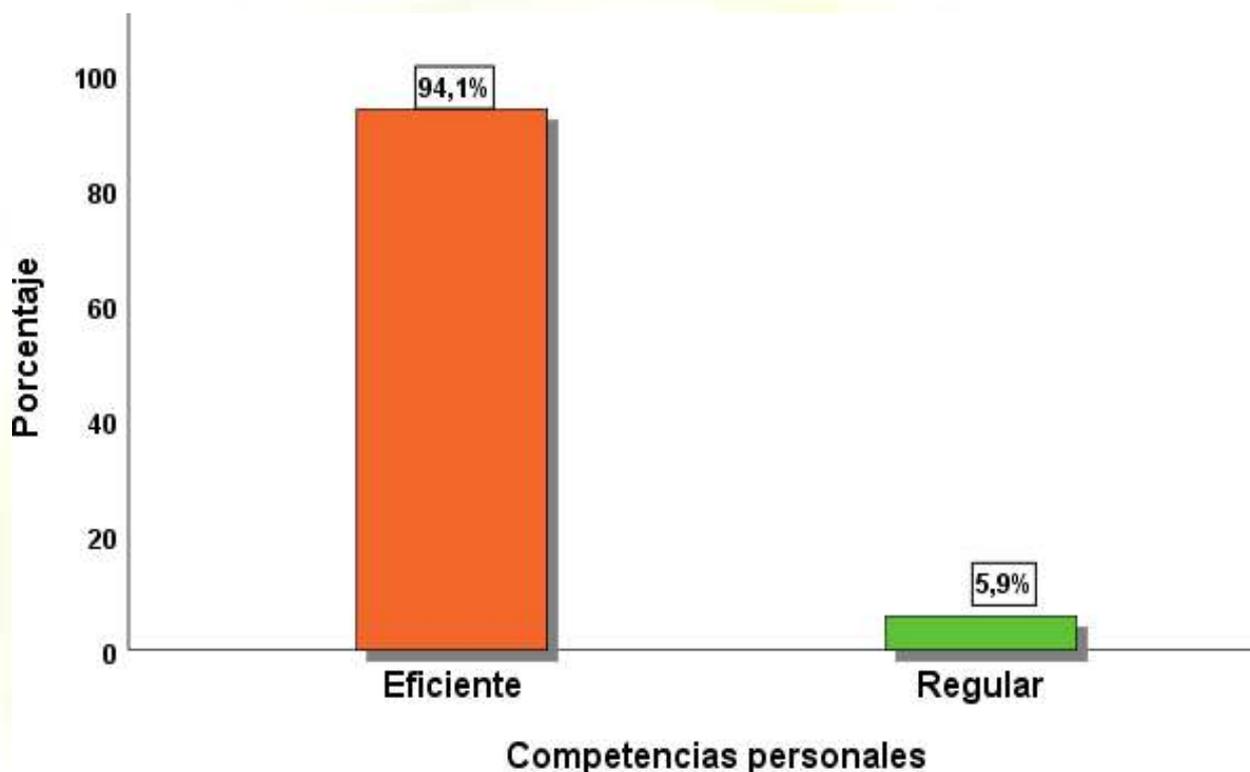


Figura 6. Competencias Personales

En referencia las competencias personales dentro de la municipalidad provincial de Oyón y con la encuesta realizada a 85 colaboradores, de quienes el 94.1% representan el nivel eficiente, quienes cuentan con los conocimientos, habilidades, practican sus propios valores y portan actitudes adaptables y positivas, el 5.9% de los encuestados alcanzaron el nivel medio, quienes portan poco conocimiento, habilidades, valores y actitudes con las que definen la conducta de un trabajador público.

Tabla 9
Competencias de Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	74	87,1	87,1	87,1
	Regular	11	12,9	12,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

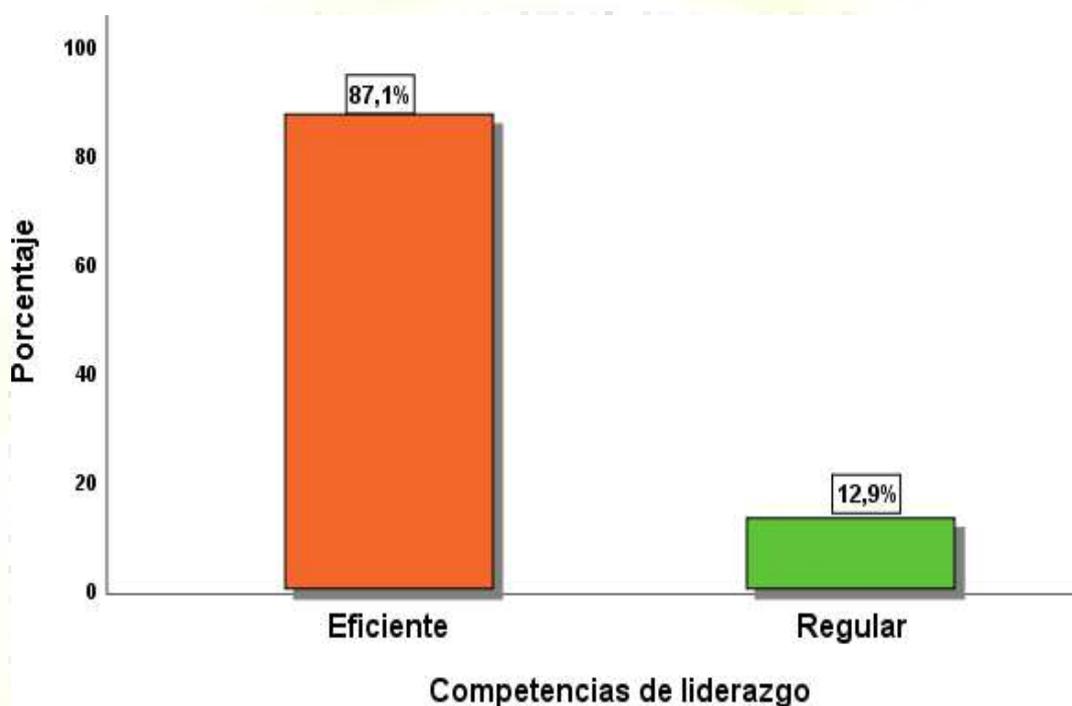


Figura 7. Competencias de Liderazgo

Se realizó una encuesta a 85 trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón, de los cuales el 87,1% de los trabajadores están en el nivel eficiente en cuanto al análisis de las competencias de liderazgo, trabajadores que interactúan en bien con sus compañeros de trabajo, integran equipos de trabajos, obtienen motivación y comunicación entre ellos de manera óptima, y logran soluciones e innovaciones en conjunto dentro de su área de trabajo; el 12,9% alcanzaron el nivel regular en cuanto a la integración de equipos, conocen poco sobre motivación, comunicación y solución e innovación dentro de la municipalidad provincial de Oyón.

Tabla 10
Competencias de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1,2	1,2	1,2
	Eficiente	79	92,9	92,9	94,1
	Regular	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

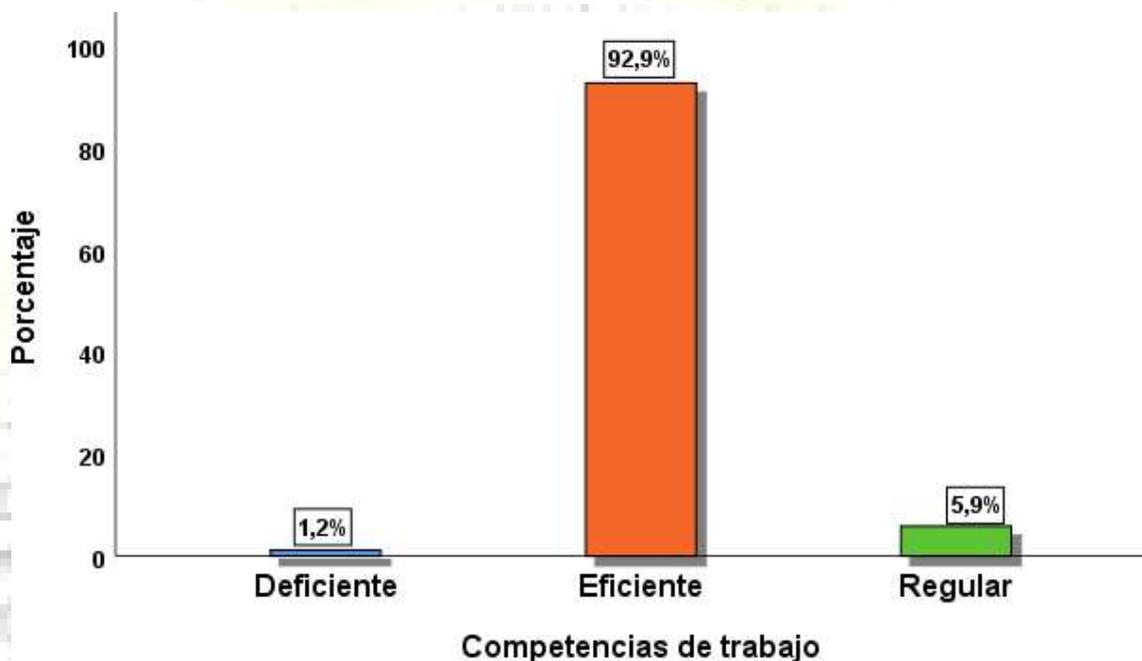


Figura 8. Competencias de Trabajo

Con la realización de la encuesta a 85 colaboradores de la municipalidad provincial de Oyón, se muestra que el 92,9% de los colaboradores se encuentran en el nivel eficiente de las competencias de trabajo, quienes manifiestan que se divide el trabajo, existe buen comportamiento en el trabajo, se adaptan y existen tareas y responsabilidades óptimas aplicadas el logro de objetivos en la institución. Además, que el 5,9% de los trabajadores alcanzaron el nivel regular, quienes opinan que existe una división de trabajo, tareas y responsabilidades, un comportamiento y adaptabilidad regular, el 1,2% alcanzó un nivel deficiente es decir no comprenden ni comparten el modo de trabajo dentro de la institución pública.

Tabla 11
Competencias Organizacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	80	94,1	94,1	94,1
	Regular	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón



Figura 9. Competencias Organizacionales

Con respecto a la encuesta, el 94,1% de 85 colaboradores, representan el nivel eficiente con referencia a las competencias organizacionales dentro de la institución, en un alto porcentaje, lo cual revela que dichos trabajadores están enfocados al logro de resultados, conocen la visión estratégica con conciencia organizacional, existiendo una eficiencia y eficacia óptima, el 5,9% de los colaboradores representa el nivel regular de eficiencia en la institución, porcentaje de colaboradores que cree que no se utiliza correctamente los recursos de la institución y no se tiene en claro los objetivos a lograr.

4.1.3. Análisis descriptivo de Desempeño Laboral y sus dimensiones

Tabla 12
Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	66	77,6	77,6	77,6
	Regular	19	22,4	22,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyó

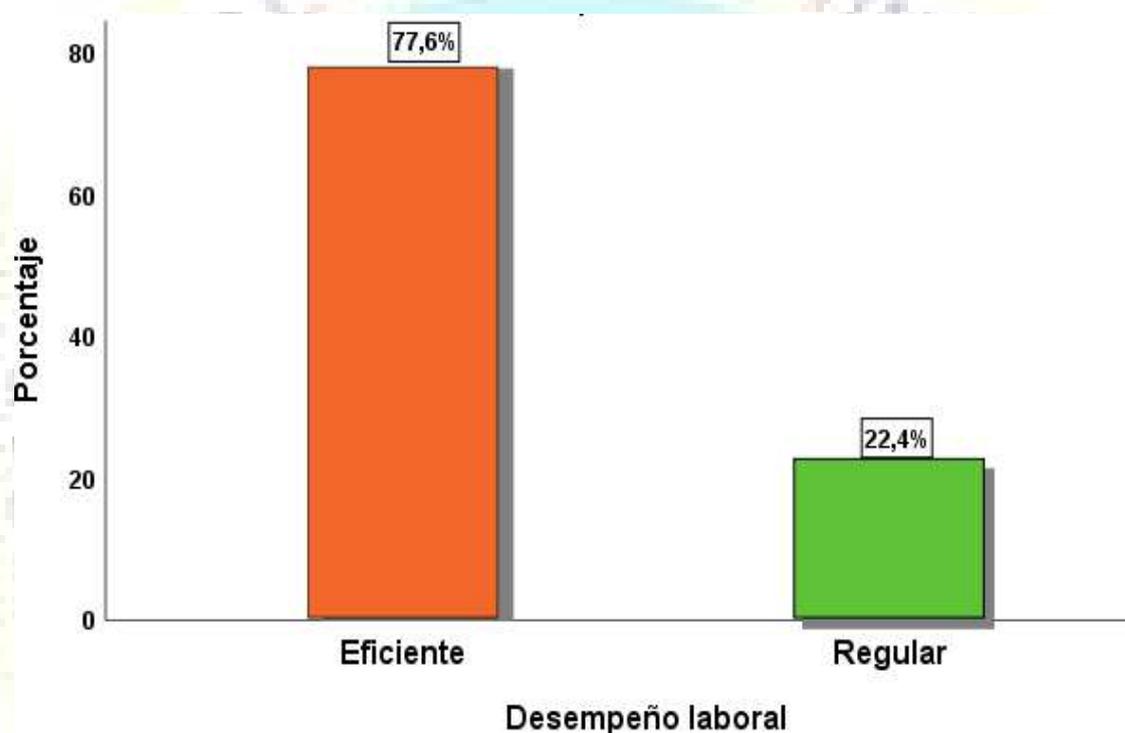


Figura 10. Desempeño Laboral

Al realizar la encuesta a 85 colaboradores de la municipalidad provincial de Oyón, se muestra que el 77,6% de la muestra se encuentran en el nivel eficiente, lo que representa que existe una correcta utilización de características propias de cada trabajador, reflejado en la realización de tareas, se encuentran de acuerdo con la seguridad de estabilidad que brinda la institución. El 22,4% de los encuestados alcanzaron se notan en el nivel regular, quienes consideran que las oportunidades para conseguir un resultado óptimo son regulares

Tabla 13
Características Individuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	83	97,6	97,6	97,6
	Regular	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

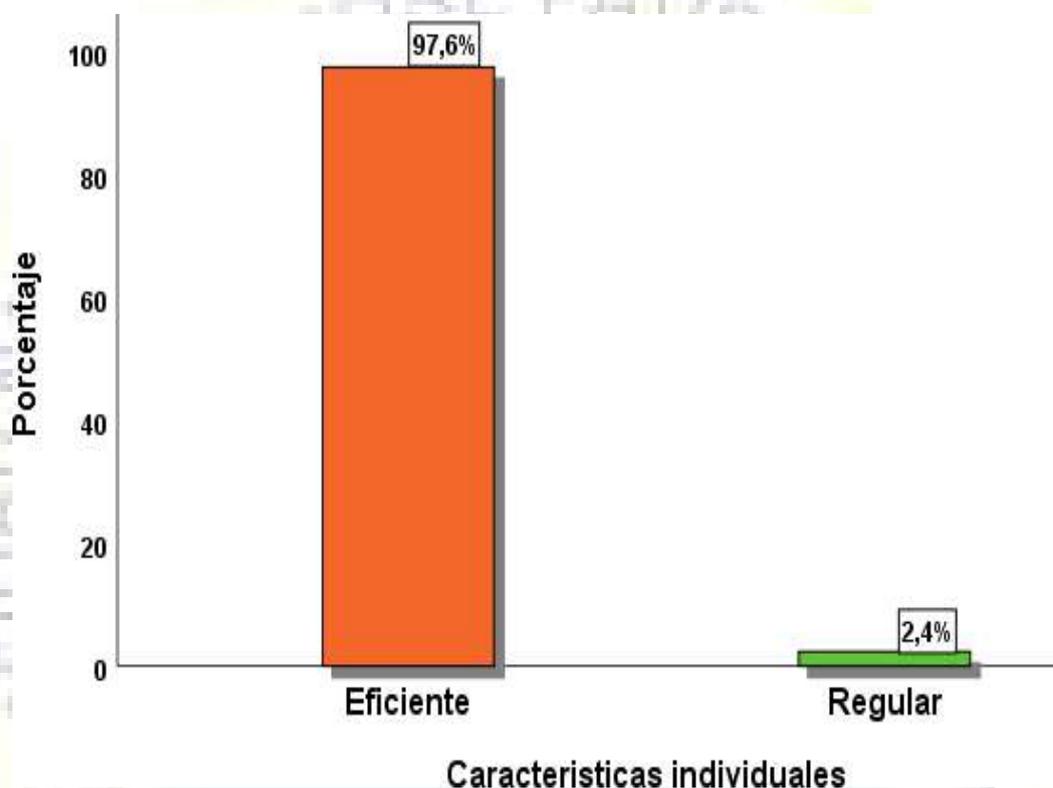


Figura 11. Características Individuales

Respecto a la encuesta, el 97,6% de los 85 colaboradores representan el nivel eficiente, con incidencia en las características individuales que cada trabajador pone en práctica al momento de desempeñar sus actividades dentro de la entidad pública, el 2,4% de los trabajadores se encuentran desarrollando sus capacidades de realización con compromiso laboral de manera regular.

Tabla 14
Realización de tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	72	84,7	84,7	84,7
	Regular	13	15,3	15,3	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

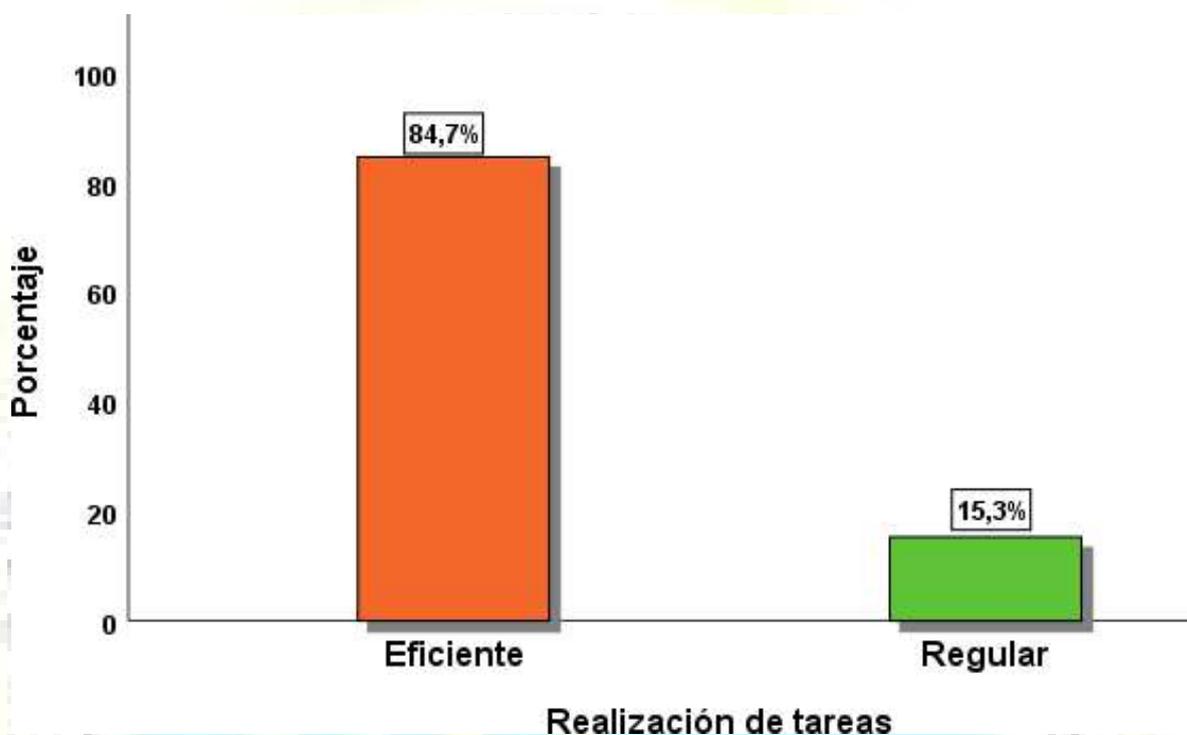


Figura 12. Realización de tareas

Al realizar la encuesta a 85 colaboradores de la municipalidad provincial de Oyón, el 84,7% de los cuales están en el nivel eficiente, representando que existe un alto cumplimiento en la realización de tareas designadas para el puesto ocupante. El 15,3% de los encuestados se encuentran en el nivel regular, personal que considera que existe una planeación de trabajo, participación personal y que cuentan con el conocimiento de trabajo de manera media y regular.

Tabla 15
Permanencia y Estabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1,2	1,2	1,2
	Eficiente	61	71,8	71,8	72,9
	Regular	23	27,1	27,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

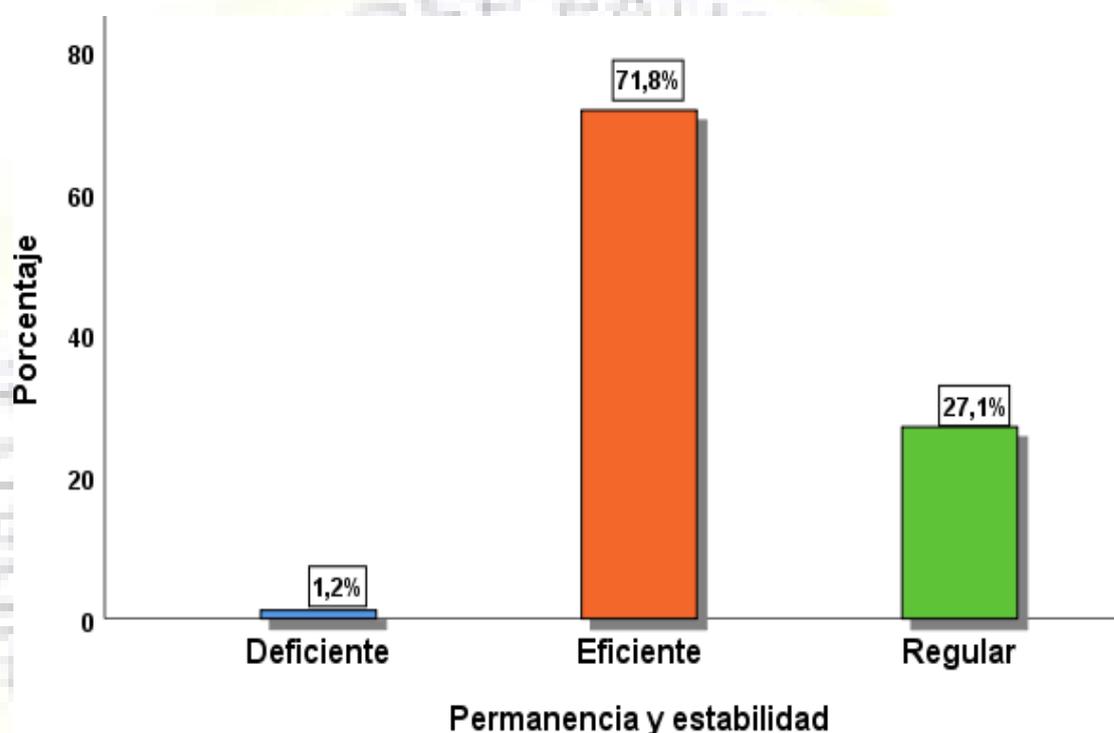


Figura 13. Permanencia y Estabilidad

Respecto a la encuesta realizada, el 71,8% de los 85 colaboradores se representan en nivel eficiente, donde se cumple con una correcta autonomía en el trabajo, con capacitaciones y recompensas motivadoras para el trabajo, el 27,1% de los colaboradores opinan que existe libertad y autonomía en un clima laboral regular. Existe, además, el 1,2% de los trabajadores encuestados muestran que los trabajos en relación a las capacitaciones y recompensas brindadas están en un estado deficiente.

Tabla 16
Resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	2,4	2,4	2,4
	Eficiente	71	83,5	83,5	85,9
	Regular	12	14,1	14,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Nota: Prueba aplicada a los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón

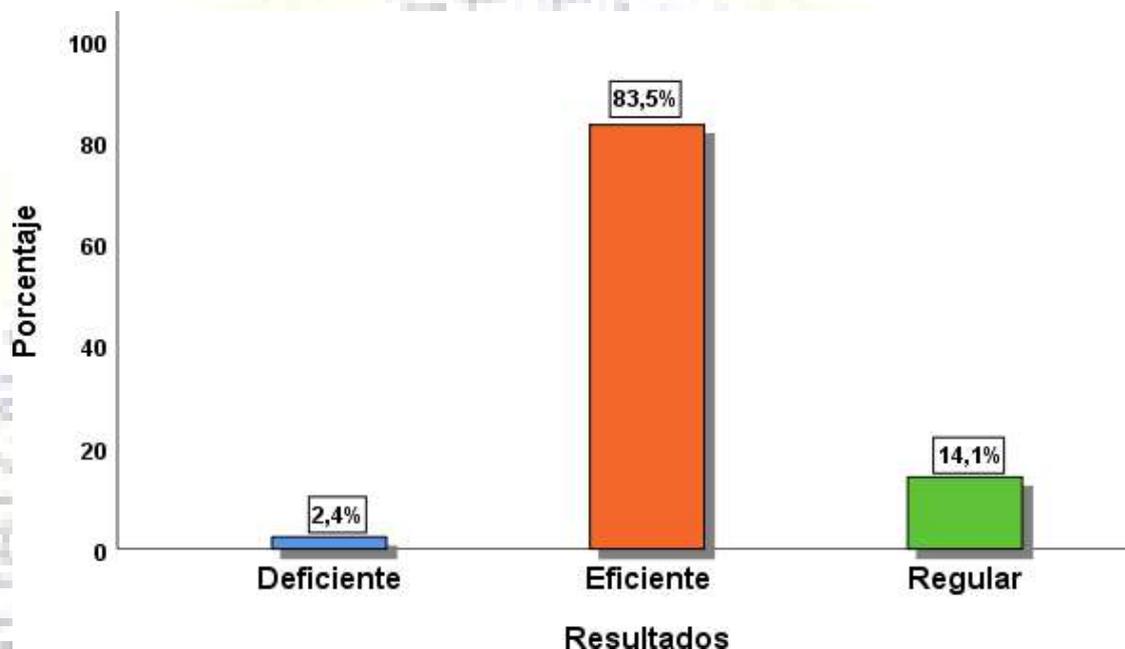


Figura 14. Resultados

Con la realización de la encuesta en la municipalidad provincial de Oyón a 85 colaboradores; del cual el 83,5% opinan que el logro de resultados se encuentra en nivel alto y eficiente, entonces para este porcentaje de encuestados existe un desarrollo organizacional efectivo, además de la calidad y productividad de trabajo. El 14,1% de los encuestados se encuentran en el nivel regular, quienes consideran que existe rendición una productividad y desarrollo organizacional de manera regular, y un 2.4% de trabajadores encuestados están en el nivel deficientes, estos trabajadores consideran que no hay un desarrollo organizacional, ni calidad de trabajo en su puesto laboral, además de tener una satisfacción laboral bajo y deficiente.

4.1.4. Supuesto de normalidad

Tabla 17

Supuesto de normalidad de las variables y dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por Competencias	,083	85	,200*
Desempeño Laboral	,092	85	,072
Competencias Personales	,189	85	,000
Competencias de Liderazgo	,147	85	,000
Competencias de Trabajo.	,126	85	,002
Competencias Organizacionales	,170	85	,000
Características Individuales	,189	85	,000
Realización de Tareas	,156	85	,000
Permanencia y Estabilidad	,113	85	,009
Resultados	,137	85	,000

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera

Nota: Elaboración propia

Con la tabla 17 se realizó el supuesto de normalidad con estadístico Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra del presente trabajo de investigación es de 85 trabajadores. En dicha tabla se observa que el nivel de significancia de variables y dimensiones son menores al 5% por tal razón se utilizará la estadística no paramétrica, es decir, Rho de Spearman para medir la relación entre variables y dimensiones.

4.2 Contrastación de hipótesis

Procedimiento para la contrastación de la hipótesis general

1. Planteamiento de la hipótesis general

H0: No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021.

H1: Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia es representado por:

$$p = 0.5 = 5\%$$

3. Estadístico de prueba

Se utilizará la correlación de Rho de Spearman porque los datos no cumplen el supuesto de normalidad.

4. Calculo del coeficiente de correlación y nivel de significancia

Tabla 18

Correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral

Correlaciones

		Gestion por Competencias	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestion por Competencias	1,000	,800**
	Desempeño Laboral	,800**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	85	85
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	85	85

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

5. Criterio de decisión

Si p valor estimado sea mayor a 0.05, la hipótesis nula no será rechazada.

Si p valor estimado consta de valor menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

Con la tabla 18, se observa que el valor p es igual a 0, 000 inferior al valor 0.05, por lo cual se ha de rechazar la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Se evidencia estadísticamente que existe una correlación significativa entre la gestión

por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021. existe una correlación de Rho de Spearman de **0.800**, por la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta.

Planteamiento de la hipótesis específica 1

H0: No existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

1. Nivel de significancia

El nivel de significancia es representado por:

$$p = 0.5 = 5\%$$

2. Estadístico de prueba

La correlación será mediante Rho de Spearman debido a que la información estadística no concluye el supuesto de normalidad.

3. Calculo del coeficiente de correlación y nivel de significancia

Tabla 19

Correlación entre competencias personales y desempeño laboral

Correlaciones

			Competencias Personales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias Personales	Coeficiente de correlación	1,000	,533**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,533**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

4. Criterio de decisión

Si p valor estimado sea mayor a 0.05, la hipótesis nula no será rechazada.

Si p valor estimado consta de valor menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula

5. Decisión y conclusión

Con la tabla 19 se evidencia que el valor de significancia p es igual a 0,000 es inferior a 0.05, así que, se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, ya que existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021; presentando una correlación de **0.533** de Rho de Spearman, de acuerdo a la escala de Bisquerra. Esta correlación es positiva y moderada.

1. Planteamiento de la hipótesis específica 2

H0: No existe relación significativa entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia es representado por:

$$p = 0.05 = 5\%$$

3. Estadístico de prueba

Los datos no llegan a cumplir el supuesto de normalidad, se utilizará la correlación de Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y nivel de significancia

Tabla 20

Correlación entre competencias de liderazgo y desempeño laboral

Correlaciones			Competencias de liderazgo	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,751**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,751**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

La tabla 20 muestra que el valor p es menor a 0.05, por lo que, existe relación significativa entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021. Rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna con correlación de Rho de Spearman de **0.751**, correlación positiva alta de acuerdo a la escala de Bisquerra.

1. Planteamiento de la hipótesis específica 3

H0: No existe relación significativa entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia es representado por:

$$p = 0.5 = 5\%$$

3. Estadístico de prueba

Se utilizará la correlación de Rho de Spearman porque los datos no cumplen el supuesto de normalidad.

4. Calculo del coeficiente de correlación y nivel de significancia

Tabla 21

Correlación entre competencias de trabajo y desempeño laboral

Correlaciones

			Competencias de trabajo.	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias de trabajo.	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

5. Criterio de decisión

Si p valor estimado sea mayor a 0.05, la hipótesis nula no será rechazada.

Si p valor estimado consta de valor menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

Con la tabla 21 se muestra que el valor de p es igual a 0, 000 siendo inferior a 0.05, aceptando la hipótesis alterna, se prueba estadísticamente que existe relación significativa entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021.

Mostrando una correlación positiva y moderada según Bisquerra, correlación de Rho de Spearman de **0.667**.

1. Proyección de la cuarta hipótesis específica

H0: No existe relación significativa entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia es representado por:

$$p = 0.5 = 5\%$$

3. Estadístico de prueba

Los datos de esta investigación no logran el supuesto de normalidad, por lo que se utilizará la correlación de Rho de Spherman.

4. Calculo del coeficiente de correlación y nivel de significancia

Tabla 22

Correlación entre competencias organizacionales y desempeño laboral

Correlaciones			Competencias Organizacionales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Competencias Organizacionales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,786**
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,786**	1,000
		N	85	85

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

5. Criterio de decisión

Si p valor estimado sea mayor a 0.05, la hipótesis nula no será rechazada.

Si p valor estimado consta de valor menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

Por la tabla 22 se evidencia que el valor de significancia, p es igual a 0, 000 y menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, denotando que existe estadísticamente relación significativa entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021. Con una correlación de Rho de Spearman de **0.786**, correlación positiva y alta de acuerdo a la escala de Bisquerra.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión

En el presente trabajo de investigación, se compaginó los resultados con investigaciones similares, separando la compatibilidad entre las variables investigadas o diferenciar con los antecedentes y fuentes retóricas consultadas en esta investigación.

Los resultados de la presente determinaron que; sí, existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, con una correlación de **0.800** de significancia, encontrándose como una relación positiva y alta, mientras exista el desarrollo de la gestión por competencias de manera continua y segura, existirá un desempeño laboral óptimo por parte de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón; lo que tiene concordancia con lo manifestado por Pacherez (2021), en su tesis denominado Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Rioja, 2020; donde determinó que la implementación de un modelo de gestión por competencias con garantía de sostenibilidad para optimizar su ejecución, se relaciona a bien para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Se encuentra coincidencia con lo investigado por Huaynacaque (2018) en su trabajo titulado; la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Carhuaz - 2018, concluye: con una buena selección para ocupar un puesto de acuerdo al comportamiento y actitud, los trabajadores cumplirán sus funciones de manera óptima en la municipalidad provincial de Carhuaz, pues si el nivel de la gestión por competencias aumenta, el nivel de desempeño laboral tenderá a aumentar, lo que se referencia en esta investigación con las competencias personales de los trabajadores de la

municipalidad provincial de Oyón, quienes cuentan con los conocimientos, habilidades necesarias para un óptimo desempeño laboral.

Asimismo Sosa (2018), en su tesis titulada Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Mariscal Nieto, 2018, concluye en su investigación: la existencia de una correlación positiva alta entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Mariscal Nieto, evaluando la incorporación del personal y el desempeño laboral, con una correlación positiva alta, lo que coincidimos con la presente investigación, pues con la segunda hipótesis específica demostramos que las competencias de liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021, se relacionan directamente de manera positivamente alta.

En esta investigación los resultados mostraron que las competencias de trabajo como dimensión de la gestión por competencias, y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón 2021, se relacionan en forma positiva y moderada; por lo que, sí existe una correlación significativa entre estas dos variables. Entonces coincidimos con Mena (2018), quien investigó la Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado – 2018, encontrando una relación positiva entre la competencia específica y el trabajo del personal administrativo por lo que determinó que existe una correlación positiva moderada entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado.

Se coincide además con Huaynacaque (2018) en su tesis de titulación donde obtuvo resultados afirmando que existe relación significativa entre las capacidades por competencias y el comportamiento laboral, aceptando su hipótesis alterna, relación que también se muestra

en esta investigación con la demostración de la cuarta hipótesis específica; entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral, existe una correlación significativa positiva y alta; entonces los trabajadores están orientados a los resultados organizacionales consiguiendo el desempeño laboral se muestra más eficaz, por tal se demuestra que con la aplicación de la gestión por competencias convenientemente existirá un desempeño laboral óptimo de los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con la realización de esta investigación concluimos:

- a. Si existe una correlación positiva y alta entre la gestión por competencias y desempeño laboral de acuerdo a Rho de Spearman el nivel de significancia es 0.800, lo cual refleja que en la municipalidad provincial de Oyón, el personal que labora dentro de ella; cumple con las actividades designadas de acuerdo a sus capacidades, de acuerdo además al requerimiento del perfil laboral necesitado, desempeñando correctamente en el puesto que cubre obteniendo un buen rendimiento contribuyendo al logro de metas y resultados propuestos en la municipalidad provincial.
- b. Con la hipótesis específica 1, se concluye que si existe un relación significativa positivamente moderada de 0.533 de correlación entre las competencias personales y desempeño laboral, los resultados de la presente, muestran que los trabajadores utilizan y portan con conocimientos, valores, actitudes de manera regular, con respecto a lo necesario para la realización de sus funciones, también se nota la falta de utilización de sus habilidades, de manera completa y óptima para el cumplimiento de sus tareas, permitiendo el surgimiento de la demora y el estancado del desarrollo de sus competencias personales dentro de la municipalidad provincial de Oyon.
- c. Se concluye que las competencias de liderazgo y el desempeño laboral se relacionan de manera positiva alta, con correlación de Rho de Spearman de **0.751**, que muestra la existencia de una integración en equipos de trabajos, motivación y buena comunicación para proveer soluciones optimas entre compañeros de trabajo, influyendo de manera

provechosa en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón.

- d. Se determina que existe una relación significativa entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021. Dicha correlación Rho de Spearman es de 0.667, correlación que es positiva y moderada de acuerdo a la escala de Bisquerra. resultado que muestra la división de trabajo, tareas y responsabilidades ordenadas con un comportamiento y adaptabilidad de los trabajadores en forma regular en la municipalidad provincial de Oyón.
- e. Con respecto a la hipótesis específica 4, se concluye que sí existe una relación positiva y alta de 0.786, entre la dimensión de la gestión por competencias, las competencias organizacionales y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón, los trabajadores consideran que la gestión permite la orientación a resultados, existe una visión estratégica con conciencia organizacional, y logran el desarrollo organizacional de la institución, el desarrollo de la población e individual de los trabajadores como su desarrollo profesional de manera positiva mejorando la calidad del desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Oyón.

6.2 Recomendaciones

En base de los resultados de la presente investigación, recomendamos:

- a. Ejecutar modelos de gestión por competencias por áreas específicas de la municipalidad provincial de Oyón., cumpliendo el requerimiento y perfil necesitado para los puestos de dichas áreas de trabajo; para lograr alcanzar mejores resultados en el desempeño de los trabajadores, logrando los objetivos de cada área, por ende, los objetivos de la organización.
- b. Optimizar la gestión por competencias con mejoras constantes mediante las competencias personales; conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los trabajadores, para desarrollar competencias y capacidades determinantes para el desarrollo de tareas, así como el crecimiento profesional de cada trabajador, lo que será notado en el desarrollo de la población de Oyón.
- c. Generar un ambiente de trabajo sano y pacifico para la fomentación de las relaciones entre trabajadores, como la comunicación, integración a equipos de trabajo, motivación para entablar el respeto y empatía; a fin de que los trabajadores estén libres de brindar sus opiniones, necesidades y propongan soluciones e innovación, que sean consideradas por la parte supervisora enfocada a la mejora del desempeño del personal de la municipalidad provincial de Oyón.
- d. Implementar programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades como recompensa para los trabajadores, así como un sueldo de trabajo justo y determinado para cada puesto laboral, generando buenas aptitudes, cultura y comodidad e interés propio de los colaboradores para el desempeño del puesto con resultados de calidad.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Arias, J. (2019). *Modelo logístico para optimizar la eficiencia en la gestión logística de la empresa Perfumería Arias. (tesis de Título)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Esperanza, p., Amaya , G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales.
- Huaynacaque, S. (2018). *“La Gestión por Competencias y su Relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Carhuaz-2018”*. (tesis de Título). Universidad Cesar Vallejo, Huaraz, Perú.
- Largo, J. (2018). *Implementación de la Metodología: Gestión por Competencias en una empresa mediana del Valle del Cauca*. (tesis de Título). Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia.
- Mena, J. (2018). *"Gestión por Competencia y el Desempeño del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - 2018"*. (tesis de Maestría). Universidad Nacional Agraria de la Selva de Tingo María, Tingo Maria, Perú.
- Munzenmayer , C. (2013). *Análisis de modelo de gestión por competencias y creación de Plan de Capacitación para Fiordo Austral, Planta Salmonoil*. (tesis de Título). Universidad Austral de Chile, Puerto Montt, Chile.
- Sigcha, M. (2018). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato*. (tesis de Título) Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Pacherrez, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020*. (tesis de Doctorado). Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Peru.
- Sosa, P. (2018). *"Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018"*. (tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Zeballos, R. (2019). *Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la Ciudad de Sucre*. (tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre, Bolivia.

7.2 Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos aires: Ediciones Granica S.A.

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo I* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Graníca S.A. .
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la Organización* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* (Tercera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Vision de futuro*.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (sexta edición ed.). Caracas.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *GESTION DE TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESCENARIOS LABORALES*. Samborombón .
- Báez Melián, J. (2011). La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda. *CIRIEC*, 127-148.
- Barrios, k., Olivero, E., & Acosta, J. (2016). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación: Modelos, sistemas y aplicaciones*. Barranquilla.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal*. Mexico.
- Cataño, R. (2005). *La gestión integral de recursos humanos*. Alcalá de Henares.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Geston Del Talento HumaNO*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Civicos, A., & Hernández, M. (2009). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de Revista Educación. *Revista Educación*, 33(1), 25-55.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento humano y del Conocimiento*..
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Mexico.
- Embid, O., Fernández, B., & Rueda, I. (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Aragón: Departamento de Presidencia.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. Mexico.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hernández - Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F: McGraw-Hill Education.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). México: Cengage Learning.
- Martinez, E., & Martinez, F. (2009). *Capacitación por Competencia principios y metodos*. Santiago de Chile.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autonomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 159-188.
- Parada, A. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 42-56.
- Porret, M. (2013). *Gestion de personas* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Ciudad de México: Person Education Inc.
- Vallejo, L. (2016). *Gestion del talento humano*. Ecuador.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Embid, O., Fernandez, B., & Rueda, I. (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Aragón: Departamento de Presidencia.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe. *Panorama Laboral 2020*, 204.
- Prieto Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648-649.

7.4 Fuentes electrónicas

- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera ed.). España: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/129382>

ANEXO

ANEXO 01. Matriz de consistencia

TITULO: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de los trabajadores en la MPO - 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivos General	Hipótesis General	VARIABLE 1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	1. Competencias Personales.	1.1. Conocimientos 1.2. Habilidades 1.3. Valores 1.4. Actitudes	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativa Diseño: No experimental Nivel: -Transversal
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?	Identificar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.	Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en municipalidad provincial de Oyón, 2021.		2. Competencias de liderazgo.	2.1. Integración de equipos de trabajo. 2.2. Motivación 2.3. Comunicación 2.4. Solución e innovación.	
				3. Competencias de trabajo	3.1. División de trabajo 3.2. Comportamiento en el trabajo. 3.3. Adaptabilidad 3.4. Tareas y responsabilidad.	
				4. Competencias Organizacionales	4.1. Orientación a resultados. 4.2. Visión estratégica. 4.3. Conciencia organizacional 4.4. Eficiencia y eficacia	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	VARIABLE 2	1. Características individuales.	1.1. Comprensión de situaciones 1.2. Creatividad 1.3. Capacidad de realización. 1.4. Compromiso laboral	Población: 108 trabajadores Muestra: 85 trabajadores
PE1. ¿De qué manera se relacionan las competencias	OE1. Determinar la relación que existe entre las competencias	HE1. Existe relación significativa entre las competencias		2. Realización de tareas	2.1. Planeación de trabajo. 2.2. Conocimiento de trabajo 2.3. Participación personal 2.4. Toma de decisiones.	

<p>personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?</p> <p>PE2. ¿Qué relación existe entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?</p> <p>PE3. ¿Qué relación existe entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?</p> <p>PE4. ¿De qué manera se relaciona las competencias organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021?</p>	<p>personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.</p> <p>OE2. Identificar la relación que existe entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.</p> <p>OE3. Identificarla relación que existe entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.</p> <p>OE4. Determinar la relación que existe entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021.</p>	<p>personales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.</p> <p>HE2. Existe relación significativa entre las competencias de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.</p> <p>HE3. Existe relación significativa entre las competencias de trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.</p> <p>HE4. Existe relación significativa entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021.</p>	DESEMPEÑO LABORAL	3. Permanencia y estabilidad	3.1. Autonomía 3.2. Recompensa 3.3. Capacitación 3.4. Clima laboral	<p>Técnica de recolección de datos:</p> <p>-Encuestas</p> <p>Instrumento:</p> <p>- Cuestionarios</p> <p>Técnicas para el procesamiento de la información:</p> <p>Software Excel y SPSS</p>
				4. Resultados	4.1. Desarrollo organizacional 4.2. Productividad 4.3. Calidad de trabajo 4.4. Satisfacción laboral	

ANEXO 02. Instrumento de investigación

ENCUESTA DE INVESTIGACION



Universidad Nacional

José Faustino Sánchez Carrión

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Reciba usted un cordial saludo, al mismo tiempo la solicitud para su colaboración y respuesta al presente cuestionario. El propósito es estrictamente académico; su identidad y respuestas se mantendrán en total reserva.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. **Genero**

- a) Femenino
- b) Masculino

2. **Edad**

_____ años

3. **Grado de estudios**

- a) Secundaria incompleta
- b) Secundaria completa
- c) Técnico
- d) Estudiante universitario.
- e) Bachiller
- f) Titulado u otros

4. **Tiempo de Servicios**

- a) 0 a 1 año
- b) 2 a 5 años
- c) Más de 6 años

5. **Remuneración económica**

- a) S/. 300.00 – 930.00
- b) S/. 930.00 – 1,500.00
- c) S/. 1,500.00 – 2,500.00
- d) S/. 2, 500 – a más.

II. **INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa “X”, según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

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

GESTION POR COMPETENCIAS					
I. Competencias personales (Señalar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Ud. ¿cree que cuenta con los conocimientos necesarios para el puesto en que labora?					
2. Ud. ¿utiliza sus habilidades para la solución de problemas o situaciones difíciles presentadas en su puesto laboral?					
3. Ud. ¿actúa de acuerdo a sus valores morales y prácticas profesionales, dentro de la municipalidad?.					
4. Ud. ¿tiene una actitud y conducta positiva dentro de la municipalidad?					
II. Competencias de liderazgo (Señalar con una “X” en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
5. ¿Ud. participa integradamente con sus demás compañeros formando equipos de trabajo?					
6. ¿Considera que percibe motivación por parte de sus compañeros y de la institución en el cuál labora?					
7. ¿Ud. cree que existe una comunicación clara y precisa entre usted y sus compañeros de trabajo?					
8. Ud. propone soluciones continuas y creativas respetando las ideas de sus compañeros de trabajo?					

III. Competencias de trabajo (Señalar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
9. ¿Ud. cree que las obligaciones y tareas específicas se encuentran distribuidas correctamente dentro de las áreas de la municipalidad?					
10. Ud. presenta un comportamiento adecuado al momento de interactuar con su entorno laboral respetando el reglamento de conducta de la municipalidad?					
11. ¿Ud. acepta y se adapta rápidamente a los cambios internos presentados en la municipalidad?					
12. Para ud. ¿las funciones y responsabilidades que realiza dentro de la municipalidad están de acuerdo al puesto que ocupa?					
IV. Competencias organizacionales (Señalar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
13. Ud. realiza sus actividades con los recursos y lineamientos de comportamiento de la municipalidad para el logro de objetivos establecidos?					
14. ¿Ud. establece metas a corto, mediano plazo, aceptando cambios inesperados logrando resultados positivas?					
15. Considera que las actividades realiza contribuye al desarrollo, y logro de objetivos de la municipalidad y de sus compañeros de trabajo?					
16. ¿Ud. realiza las tareas encargadas con responsabilidad, precisión y calidad?					

¡Gracias por su participación! 😊😊

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el desempeño laboral. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

- I. INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa "X", según corresponda de acuerdo a la escala de calificación.

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

DESEMPEÑO LABORAL					
I. Características individuales (Señalar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
01. Cree usted se adecua a los cambios decididos por la municipalidad aceptando que son para mejorar los procedimientos de trabajo?					
02. ¿Usted pone en práctica ideas creativas que son respaldadas por sus demás compañeros?					
03. Considera usted que cuenta con la capacidad para realizar las tareas designadas según el cargo que ocupa?					
04. ¿Ud. Se siente comprometido con los valores y objetivos que tiene la municipalidad asumiéndolas para su cumplimiento?					
II. Realización de tareas ((Señalar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
05. ¿Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes?					
06. ¿Ud. Considera que su jefe o compañeros le proporcionaron la información necesaria para desarrollar sus funciones?					
07. ¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?					
08. Usted ¿participa en la toma de decisiones en el área que labora?					
III. Permanencia y Estabilidad (Señalar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
09. ¿Cree usted que tiene autonomía plena para desarrollar sus actividades a su manera en el área que se desempeña?					
10. ¿Ud. Considera que la municipalidad recompensa a sus trabajadores por el logro de los objetivos alcanzados?					
11. ¿Ud. Considera que la municipalidad les ofrece capacitaciones u otras actividades para reforzar las habilidades del personal?					
12. Considera Ud. Que el entorno donde labora es respetuoso y lo valoran de manera grata?					
IV. Resultado (Señalar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
13. ¿considera que existe desarrollo organizacional por las funciones que desempeñan usted y sus compañeros de trabajo?					
14. ¿Considera que se utiliza los recursos suficientes para lograr resultados productivos a pesar de las dificultades que existen dentro de la municipalidad?					
15. ¿Cree que los procesos y procedimiento se cumple de manera eficiente de acuerdo a las funciones de cada trabajador dentro de la municipalidad?					
16. ¿Ud. se siente satisfecho con la labor y puesto que ocupa dentro de la municipalidad?					
17. Se siente Ud. satisfecho con las condiciones ambientales de su puesto de trabajo					

¡Gracias por su participación!

ANEXO 03. Proceso de Baremación de Variable y Dimensiones según Stanone

VARIABLES Y DIMENSIONES	ITEMS	NIVELES Y RANGO
GESTION POR COMPETENCIAS	16	16 – 36 (deficiente) 37 – 57 (regular) 58 – 80 (eficiente)
Competencias Personales	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
Competencias de liderazgo	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
Competencias de trabajo.	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
Competencias Organizacionales	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
DESEMPEÑO LABORAL	16	16 – 36 (deficiente) 37 – 57 (regular) 58 – 80 (eficiente)
Características individuales.	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
Realización de tareas	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
Permanencia y estabilidad	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)
Resultados	4	4 – 8 (deficiente) 9 – 13 (regular) 14 – 20 (eficiente)

VARIABLES

Min: $1(16) = 16$

Max: $5(16) = 80$

RANGO: MAX - MIN

$$R = 80 - 16 = 64$$

AMPLITUD: $64/3 = 21.3 = 21$

DIMENSIONES

Min: $1(4) = 4$

Max: $5(4) = 20$

RANGO: MAX - MIN

$$R = 20 - 4 = 16$$

AMPLITUD: $16/3 = 5.3 = 5$

ANEXO 04. Data de la investigación

GESTION POR COMPETENCIAS																DESEMPEÑO LABORAL																		
Competencias Personales				Competencias de Liderazgo				Competencias de trabajo				Competencias Organizacionales				Características individuales.				Realización de tareas				Permanencia y estabilidad				Resultados						
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	
4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	5	5	5	3	
4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	3	1	5	1	1	3	3	2	3	4	4		
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	3	2	4	3	3	3	5		
4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	3	3	5	5		
4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	1	2	5	4	4	4	4	4		
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	4	5		
4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	2	2	5	3	5	3	3	4	4	3	5	4	3	5	5	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4		
4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5		
3	5	4	3	3	2	4	3	3	4	5	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	2	3	3	3		
5	5	3	5	4	3	3	2	3	3	3	4	4	5	3	5	3	4	5	5	5	3	3	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5		
3	4	5	5	4	2	4	5	3	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	2	1	3	3	3	4	2	4	2		
4	5	5	4	4	2	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5	5	3	2	3	3	4	1	1	3	3	2	3	4	4			
4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4			
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	5	4	5	4	5	5			

5	3	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3			
4	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5			
2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	3	5	4	4	5	4		4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	3	
3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	
3	4	4	5	4	2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	
5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	5	5	
2	3	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	3	3	4	4	1	2	4	4	5	1	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
2	3	4	5	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
1	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	
5	4	5	5	5	3	4	3	1	5	4	5	5	3	1	5	4	5	4	2	3	4	1	5	1	5	3	4	1	4	5	5	
3	4	4	4	2	3	4	4	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	2	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	5	4	4	3	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	3	3	3	4	4	3	1	4	3	2	3	4	
4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	1	1	1	2	1	2	1	

4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5		
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	5	
4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5		
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
5	4	5	5	4	3	4	5	3	5	5	2	3	5	3	5	4	4	5	3	1	5	3	1	5	1	3	1	3	2	2	1	1	
4	5	4	4	5	3	2	5	3	3	5	4	3	5	3	4	5	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	4	3	3	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	3	4	4	2	2	4	3	2	3	3	
5	5	5	5	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	2	5	4	2	2	3	4	4	4	4	
5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	2	3	5	4	2	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	
5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	5
5	4	5	5	3	3	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	5	2	5	4	4	3	2	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

