

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO
2016”.**

=====

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA
PÚBLICA

TESISTA: NERY LUZ TORRES MUNGUÍA

ASESOR: DR. ABIMAEEL ADAM FRANCISCO PAREDES

HUÁNUCO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme en mi día a día, tanto en mi vida personal como profesional.

A mis padres por ese apoyo incondicional y por ser las personas que más quiero en este mundo.

A mis amigos y amigas, por estar ahí siempre con su apoyo y consejo

AGRADECIMIENTO

Agradecer a todos los docentes quienes me ayudaron a forjar los valores y los conocimientos necesarios para afrontar los retos profesionales que se me presenten. Una mención especial al Ingeniero Adam Abimael Francisco Paredes, por asesorarme en el desarrollo del presente trabajo.

Tampoco olvidar a mis padres, por todo el apoyo brindado a lo largo de estos años. Sin ellos llegar hasta este punto no hubiera sido posible.

Y, por último, a todas aquellas personas, amigos y compañeros que de alguna manera fueron parte de este camino.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Luyando - 2016, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo y es de nivel descriptivo – correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016, se establecieron 4 dimensiones (selección, incorporación, formación y retención) correspondientes a la gestión por competencias y a 4 dimensiones (eficacia, eficiencia y relaciones interpersonales) que forman parte del desempeño laboral.

Para la recolección de datos se utiliza la técnica de la encuesta y como instrumentos se utilizaron dos cuestionarios, sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral, que se aplicaron a 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. El primer cuestionario (gestión por competencias) cuenta con 21 items con una amplitud de escala de cuatro categorías (Casi nunca, Nunca, Siempre y Casi siempre), mientras que el segundo cuestionario (desempeño laboral) cuenta con 14 items con una amplitud de escala de cuatro categorías (Nunca, Casi nunca, Casi siempre, Siempre)

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach, los resultados obtenidos fueron $\alpha = 0,944$ para el cuestionario de Gestión por competencias y $\alpha = 0,855$ para el cuestionario de Desempeño laboral, por lo tanto, nuestros instrumentos son fiables y consistentes. Ambas variables son medidas mediante la prueba de Chi - cuadrada para observar el nivel de relación y significancia entre la gestión por competencias y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Luyando - 2016

Los resultados del estudio al aplicar la prueba de Chi – cuadrado de Pearson nos da el valor de 5,914 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$. El estudio concluye al demostrar que existe una relación directa y significativa entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the district municipality of Luyando-2016, also, the present is a study of quantitative focus and is of descriptive level-correlational, which had as main objective to determine the relation that exists Between the competencies management and work performance of the staff of the district municipality of Luyando in the year 2016, four dimensions were established (selection, incorporation, training and retention) corresponding to the management by competences and to 4 Dimensions (efficiency, efficiency and interpersonal relationships) that are part of the work performance.

For data collection, the survey technique was used and two questionnaires were used as instruments, on competency management and work performance, which were applied to 40 workers of the district municipality of Luyando in the year 2016. The first questionnaire (competency-based management) has 21 items with a scale range of four categories (almost never, never, always and almost always), while the second questionnaire (work performance) has 14 items with a scale range of Four categories (never, almost never, almost always, always)

The validity and reliability of the instrument were carried out according to the coefficient of Alfa of Cronbach, the results obtained were $\alpha = 0,944$ for the questionnaire of management by competencies and $\alpha = 0,855$ for the questionnaire of work performance, therefore, Our instruments are reliable and consistent. Both variables are measured by the Chi-square test to observe the level of relationship and significance between competency management and job performance in the district municipality of Luyando-2016

The results of the study when applying the Chi-square test of Pearson gives us the value of 5.914 with $GL = 1$ which is greater than the value of the table of Chi-squared $X^2 = 3.84$ for $\alpha = 0.05$ with $GL = 1$. The study concludes by showing that there is a direct and significant relationship between the variables management by competencies and job performance.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES	viii
INDICE DE TABLAS	x
INDICE DE ANEXOS	xi
Introducción	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Fundamentación del problema de investigación.	1
1.2. Justificación.	3
1.3. Importancia o propósito.	3
1.4. Limitaciones.	4
1.6. Formulación del objetivos general y específicos.	5
1.7. Formulación de hipótesis general y específicas.	5
1.8. Variables.	7
1.9. Operacionalización de variables.	7
1.10. Definición de términos operacionales.	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes.	12
2.2. Bases Teóricas.	13
2.3. Bases conceptuales.	20
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS	38

3.1. Ámbito.....	38
3.2. Población.	38
3.3. Muestra.....	38
3.4. Nivel y tipo de estudio.....	38
3.5. Diseño de investigación.....	40
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	41
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento.	47
3.8. Procedimiento.....	50
3.9. Tabulación.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1. Análisis descriptivo.....	59
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.	73
4.3. Discusión de resultados.	81
4.4. Aporte de investigación.	84
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS	93

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Muestra el esquema de la investigación.	40
Ilustración 2. Resumen de procesamiento de casos de la variable “Gestión por competencias”	49
Ilustración 3. Estadísticas de fiabilidad de la variable “Gestión por competencias”	49
Ilustración 4. Resumen de procesamiento de casos de la variable “Desempeño laboral”	49
Ilustración 5. Estadísticas de fiabilidad de la variable “Desempeño laboral”.	50
Ilustración 6. Resultados de la variable “Gestión por Competencias”.	60
Ilustración 7. Resultados de la dimensión Selección de la variable “Gestión por Competencias”.	62
Ilustración 8. Resultados de la dimensión Incorporación de la variable “Gestión por Competencias”.	63
Ilustración 9. Resultados de la dimensión Formación de la variable “Gestión por Competencias”.	64
Ilustración 10. Resultados de la dimensión Formación de la variable “Gestión por Competencias”.	66
Ilustración 11. Resultados de la variable “Desempeño laboral”	67
Ilustración 12. Resultados de la dimensión: Eficacia.....	68
Ilustración 13. Resultados de la dimensión Eficiencia.....	69
Ilustración 14. Resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales.	70
Ilustración 15. Resultados de la dimensión Motivación.	72
Ilustración 16. Prueba de Chi cuadrado para hipótesis general.	75
Ilustración 17. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis General.	75
Ilustración 18. Pruebas de chi-cuadrado para hipótesis específica N° 1.	76
Ilustración 19. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 1.	77
Ilustración 20. Prueba de chi-Cuadrado para la Hipótesis Específica N° 2.	78

Ilustración 21. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 2.	78
Ilustración 22. Pruebas de chi-cuadrado para la Hipótesis Específica N° 3.	79
Ilustración 23. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 3	79
Ilustración 24. Pruebas de chi-cuadrado para la Hipótesis Específica N° 4.	80
Ilustración 25. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 4.	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	7
Tabla 2	8
Tabla 3	41
Tabla 4	42
Tabla 5	42
Tabla 6	43
Tabla 7	43
Tabla 8	43
Tabla 9	44
Tabla 10	45
Tabla 11	45
Tabla 12	46
Tabla 13	46
Tabla 14	47
Tabla 15	48
Tabla 16	51
Tabla 17	55
Tabla 18	59
Tabla 19	61
Tabla 20	62
Tabla 21	63
Tabla 22	65
Tabla 23	66
Tabla 24	67
Tabla 25	68
Tabla 26	69
Tabla 27	71
Tabla 28	74
Tabla 29	74

INDICE DE ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistencia.....	94
Anexo 02. Consentimiento de informado	99
Anexo 03.Cuestionario de Gestión por Competencias	100
Anexo 04.Cuestionario de Desempeño Laboral.....	103
Anexo 05.Validación del Instrumento.....	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

Las Municipalidades, son la forma básica de organización de nuestro país y forman parte esencial de la vida cotidiana. En la actualidad, se enfrentan ante nuevos retos entre los cuales sobresale la mejora en la gestión. Es por ese motivo que se realiza el estudio de nuestras dos variables, gestión por competencias y desempeño laboral, ambas tienen gran importancia debido a que involucran a las personas dentro de una institución, y sabemos que ellas son los grandes responsables rendimiento y el logro de los objetivos que se plantean.

Por tal motivo, la presente investigación busca determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Luyando Periodo 2016, con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los responsables de la toma de decisiones dentro de la institución.

En el capítulo I se lleva a cabo la descripción del problema de investigación. Aquí se establece la fundamentación del problema, la justificación, la importancia y el propósito de la investigación, así como la identificación de los objetivos para la realización del presente trabajo. También contamos con la formulación de las hipótesis del proyecto, así como la definición y operacionalización de las variables.

En el capítulo II realiza el marco teórico, que cuenta con los antecedentes, las bases teóricas y conceptuales necesarias para el desarrollo del presente trabajo. En el capítulo III, se define la metodología. En este capítulo se define el nivel y tipo de estudio, así como el diseño de la investigación; también se desarrollan los instrumentos y se validan los mismos.

El capítulo V, corresponde a los resultados y discusión. Se realiza el análisis descriptivo, el análisis inferencial y la contratación de nuestras hipótesis, además se discuten los resultados conseguidos y se describen los aportes que se consiguieron con la presente investigación.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación.

Vivimos en un mundo globalizado, en el que día a día las organizaciones están empleando fuerzas laborales competitivas de capacidades que aplican en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrentan en su práctica laboral; competimos con nosotros mismos, buscando ser mejores, personal y profesionalmente, es por eso que para las instituciones públicas o privadas la globalización presenta un nuevo enfoque que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano buscando desarrollar profesionales que les permita mejorar su competitividad.

Frente a este escenario, el recurso humano dentro de las organizaciones debe ser visto como un factor clave para poder alcanzar las metas y objetivos que se establecen.

A medida que su personal se desempeñe efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. (Vera, 2015, p. 3)

Teniendo esto en cuenta y sabiendo que nuestro país no es ajeno a buscar la mejora en los servicios que ofrece, Sosa (2018) nos explica que: Actualmente en el Perú, es muy común hablar de temas como reclutamientos y selección de personal, incorporación de personal, capacitación de personal y retención de personal; no obstante, estos factores no se observan en las organizaciones sino existe una adecuada gestión por competencias que este bien cimentada, puesto que la gestión por competencias juega un papel muy importante para establecer

ambientes de confianza permanencia y fidelidad en los trabajadores, que son la base para que las instituciones sean productivas, eficientes y eficaces. Por ello, este tema viene cobrando gran interés en nuestro país, especialmente en las instituciones públicas puesto que, para cumplir las metas y desempeñar los roles de una forma adecuada, es la base fundamental para que los trabajadores permanezcan en las organizaciones (p. 14-15)

En la Municipalidad Distrital de Luyando se pudieron observar los siguientes síntomas, los cuales dividimos en dos grupos: en el primero tenemos que el personal se encuentra en un puesto laboral donde no es competente; en el segundo encontramos, la falta de iniciativa del personal, la falta de interés al momento de realizar cualquier actividad o cumplir con algún objetivo, el desinterés por hablar y comunicarse con otras personas y problemas para comenzar actividades pendientes. Para los cuales se determinaron como las principales causas la inexistencia de un adecuado proceso de selección de personal y la falta de motivación, respectivamente. Además, se pudo establecer como una causa, que engloba todos los síntomas anteriormente mencionados, al inadecuado proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores. Teniendo esto en consideración, podemos decir que de continuar con esta situación organización se enfrentará a dificultades para poder lograr las metas y objetivos establecidos. Por ello se pretende mediante esta investigación conocer la situación actual por la que atraviesa la implementación de la gestión por competencias dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando y de esta manera poder identificar qué relación tiene con el desempeño laboral dentro de la misma; de identificarse una relación directa, se empezarán a tomar las medidas y acciones necesarias para mejorar la gestión de recursos humanos.

1.2. Justificación.

La justificación nos permite comprender la razón por la que se seleccionó un determinado tema de investigación, así como tener claro cuáles son los beneficios o aportes de la misma. En relación, Hernández et al (2010) nos dice que: “la justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. (p. 39)

- Justificación Social

El trabajo de investigación se encuentra dirigida al personal que conforma la Municipalidad de Luyando, sin embargo, los resultados de las mismas pueden ser utilizados en cualquier otra institución que esté interesada en mejorar el desempeño laboral por medio de una adecuada gestión por competencias, buscando conseguir un mejor rendimiento.

- Justificación Práctica

La presente investigación nos ayudará a entender cómo se relacionan nuestras variables de estudio, gestión por competencias y el desempeño laboral, de manera que podamos determinar el grado de relación que existe entre ambas. De acuerdo a los resultados obtenidos, se podrán tomar las medidas adecuadas dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

1.3. Importancia o propósito.

Los resultados de la presente investigación nos permitirán tener una percepción sobre la situación actual de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016, además de poder identificar la que relación que existe entre la gestión por competencias y el grado de relación que existe con el desempeño laboral.

1.4. Limitaciones.

En la presente investigación se aplicó cuestionarios de percepción en los profesionales que laboran en la Municipalidad Distrital de Luyando mostrándose los mismos desconfiados a proporcionar información.

Sin embargo, se utilizó diversas estrategias para poder resolver la dificultad mencionada, en este caso se desarrolló una charla de sensibilización con respecto a la importancia de la investigación y a los temas que se pretendía abordar.

1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos.

1.5.1. Problema General.

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016?

1.5.2. Problemas Específicos.

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?

1.6. Formulación del objetivos generales y específicos.

1.6.1. Objetivo General.

Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

1.6.2. Objetivos Específicos.

1. Determinar la relación que existe entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.
2. Determinar la relación que existe entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.
3. Determinar la relación que existe entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.
4. Determinar la relación que existe entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.

1.7. Formulación de hipótesis general y específicas.

1.7.1. Hipótesis General.

HG_0 : No existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

HG_A : Existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

1.7.2. Hipótesis Específicas.

1. $HE1_0$: No existe relación directa entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.
2. $HE1_A$: Existe relación directa entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.
3. $HE2_0$: No existe relación directa entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.
4. $HE2_A$: Existe relación directa entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.
5. $HE3_0$: No existe relación directa entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.
6. $HE3_A$: Existe relación directa entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

7. **HE4₀**: No existe relación directa entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.
8. **HE4_A**: Existe relación directa entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

1.8. Variables.

1.8.1. Variable Independiente.

Gestión de las competencias.

1.8.2. Variable Dependiente.

Desempeño laboral.

1.9. Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de las variables de investigación.

TIPO	VARIABLE	DIMENSION
DEPENDIENTE	Gestión por competencias	Selección
		Incorporación
		Formación
		Retención
		Eficacia
		Eficiencia
DEPENDIENTE	Desempeño laboral	Relaciones Interpersonales
		Motivación

En la tabla se muestra las variables y dimensiones de investigación las cuales permitirán demostrar la hipótesis

1.10. Definición de términos operacionales.

Tabla 2

Definición operacional y conceptual de las variables.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLES

Variable Independiente: Gestión de las competencias	Variable Dependiente: Desempeño laboral
---	---

<p>Definición Conceptual: Dávalos, Aparicio y Gorjup (como lo citó Correa, 2016) definen a la gestión por competencia como: Una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa. Todo esto se enmarca bajo instrumentos de evaluación e identificación de competencias. (p. 91)</p>	<p>Definición Conceptual: Para Robbins, Stephen y Coulter (como citó Sum, 2015), el desempeño se define como: Un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p. 26).</p>
--	---

<p>Definición Operacional: Conjunto de procedimientos o pasos de recursos humanos que gestiona de manera integral las evaluaciones y mejoras para las organizaciones.</p>	<p>Definición Operacional: Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 245).</p>
---	--

DIMENSIÓN

Variable Independiente: Gestión de las competencias	Variable Dependiente: Desempeño laboral
---	---

<p><u>Selección:</u> Según Hernández (2012), la selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa (p. 173).</p>	<p><u>Eficiencia:</u> Fernández-Rios y Sánchez (como citaron Rojas, Jaimes y Valencia, 2018), definen a la eficiencia como: “la expresión que mide la capacidad o calidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p 11).</p>
--	---

<p><u>Incorporación:</u> Para Bevengo (2014), es el proceso de incorporación de un nuevo empleado. Es determinante, ya que influye en el tiempo que aquel va a pasar en una empresa. Un buen plan de integración no solo facilita la transición de candidato a empleado: también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado (p. 4).</p>	<p><u>Eficacia:</u> Como lo mencionan Fernández - Rios y Sánchez (como citaron Rojas et al., 2018), también debemos entender a la eficacia como la “capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (p 11).</p>
--	---

<p><u>Formación:</u> Villegas (2008) nos explica que “la formación, tal y como se la emplea hoy día, se</p>	<p><u>Relaciones Interpersonales:</u> Para Cornejo y Tapa (2011), Las relaciones interpersonales: “Consisten en la</p>
---	--

refiere principalmente a interacción recíproca entre dos o más actividades o prácticas cuyo objetivo raramente es preciso y el resultado insuficientemente estudiado” (p. 1).

personas. Involucra destrezas sociales y emocionales que promueven las habilidades para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo” (p. 224).

Retención: Alles (2009) nos menciona que la retención es un factor importante para las organizaciones que desean retener a su personal se preocupan por implantar métodos de remuneración adecuados, pero, por ejemplo, la comparación con el mercado puede no ser sencilla, ya que, en ocasiones, las políticas de remuneraciones (y, en especial, de beneficios) que adoptan las empresas no son transparentes (p. 356).

Motivación: Como lo describen Carrillo, Padilla, Rosero y Villagómez (2009), la motivación puede ser entendida como: Aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico (p. 21).

En la tabla se muestra la definición operacional de las variables y las dimensiones las cuales ayudaran a comprobar la hipótesis.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.

A) Internacional.

Vera (2016), dentro de su investigación denominada “*La Gestión por Competencias y su incidencia en el desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*”, definen como objetivo general el analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. Al concluir con dicha investigación, se encontró que dentro del Banco Guayaquil se utiliza una gestión por competencias apropiadas, está se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.

B) Nacional.

Sagastizabal (2017), en la investigación titulada “*Gestión del talento humano y desempeño laboral en trabajadores del Hospital II EsSalud Huamanga, 2017*”, establece como objetivo general determinar la relación entre la gestión del recurso humano y el desempeño laboral dentro del Hospital. Como conclusión de la investigación se encontró que existe relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores, la relación entre variables es directa fuerte.

Caro y Ordaya (2018), en su trabajo **llamado** “*Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de los Funcionarios del Gobierno Regional de Pasco – 2017*”, plantean como objetivo general determinar la relación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios dentro de la institución en estudio. Al finalizar dicho trabajo,

se obtuvo como conclusión que, la gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional, además luego de la prueba estadística chi-cuadrado se demostró que existe relación significativa entre ambas variables principales.

Hidruogo y Pucce (2016), en su trabajo *llamado* “El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la Clínica San Juan de Dios – Pimentel”, plantean como objetivo general Determinar la relación entre el rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la clínica San Juan de Dios – Pimentel. Al finalizar dicho trabajo, se obtuvo como conclusión que el trabajo en equipo y el compromiso son los factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa de la Clínica.

Ureta (2018), en su trabajo “Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018” plantea como objetivo Determinar si la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Créditos Hipotecarios del BCP en el año 2018, quien obtuvo como conclusión que la Cultura Organizacional se relaciona con el Despeño Laboral, es decir, que, si la cultura organizacional en sus diferentes aspectos tiene cambios positivos, el desempeño.

2.2. Bases Teóricas.

La metodología de Gestión de Competencias nos describe en términos generales el proceso de implantación y algunas ideas a tener en cuenta al momento de considerar la implementación del sistema.

La metodología de Alles (como lo citó Linares, 2017), nos describe lo siguiente:

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

A. Selección.

Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, a los que se denominan “candidatos”, que los diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

- Selección interna

Búsqueda interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema, por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de

ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

- **Razón de Selección**

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros.

Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

B. Formación

Un aspecto de relativa importancia tiene que ver con la formación de estos, la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual, así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocada por competencias y luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

- Adiestramiento

Es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la formación, ambas actividades se complementan entre sí, si no se realiza una la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar a un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata a una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo. El adiestramiento, representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

- **Entrenamiento**

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que, a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

C. Capacitación

Es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

- **Plan de carrera/sucesión**

El término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que

amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización.

La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales para asegurar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible para cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas.

Al contrario, desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo porque cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones. En este sentido se mezclan los intereses del individuo con los de la organización y viceversa, sin embargo, el interés principal es el de la organización, el plan de carrera principalmente hace referencia a lo citado anteriormente, como lo es la disponibilidad de talentos a ocupar cargos de mayor responsabilidad y autoridad.

D. Promoción

Es la asignación de un individuo para desempeño en un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce, cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo.

- **Retribución**

Se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquier otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en

razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados.

E. Desempeño

Son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo.

F. Potencial

Son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superior a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes

informaciones:

- a) Perfiles ideales de los puestos.
- b) Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- c) Necesidades de formación individual y grupal.
- d) Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- e) Potencial de la persona a corto plazo.
- f) Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible.
- g) Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia.

Usualmente las competencias están divididas en cuatro o cinco grados o niveles, no obstante, muchas organizaciones se acogen a la utilización o definición de 5 niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles (p. 64-70)

2.3. Bases conceptuales.

2.3.1. Gestión por competencias.

COMPETENCIAS

Spencer y Spencer (como citó Alles, 2009) nos mencionan que una “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (p. 59).

Además, Attewell (2009) nos menciona lo siguiente:

Las definiciones de competencia que se encuentran en el diccionario ponen de manifiesto la complejidad del concepto. En el núcleo de todas estas definiciones está la idea de competencia o habilidad como capacidad de hacer algo bien. La palabra abarca tanto la habilidad mental como la física

(esto es, competencia implica comprensión o conocimiento), pero además también connota destreza o habilidad física (p. 22).

COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias, como lo mencionan Embid, Fernández-Velilla y Rueda (2006), poseen un conjunto de componentes que son determinantes para la obtención por el trabajar de unos resultados buenos o excelentes en su desempeño profesional:

Tener los conocimientos que exige el trabajo específico. Necesidad de disponer de un SABER.

La aplicación de esos conocimientos a los problemas concretos que se presentan en el trabajo, es decir, disponer de un conjunto de habilidades y destrezas. El trabajador deberá SABER HACER.

El comportamiento ha de adaptarse a la cultura y a las normas específicas de la Administración. Está relacionado con el SABER ESTAR.

Motivación para llevar a cabo dicho comportamiento. Hablamos del QUERER HACER.

Hay un quinto aspecto que no forma parte de las competencias en sí mismo, pero que es igualmente necesario para llevar a cabo adecuadamente el desempeño en el trabajo, nos referimos a disponer de los medios y recursos adecuados que exige la actividad, es decir, del apoyo de la organización. Se trata del PODER HACER (p. 49).

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para Spencer y Spencer (como citó Alles, 2009) existen distintos tipos de competencias, siendo los principales:

- a) Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan”

el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- b) Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o "rasgos supremos" propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- c) Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será "una evaluación de habilidad de liderazgo". Por lo general, las personas que valoran estar "en management" pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

- d) **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son "respondedoras". Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- e) **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la "mano" de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad (p. 61).

CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

Cuando una organización tiene en mente implementar un modelo de gestión por competencias debe tener en cuenta que las competencias deben poseer ciertas características, según Vera (2016) estas son:

Adecuadas al negocio: Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

Adecuadas a la realidad actual y futura: Para considerar la adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

Operativas, codificables y manejables: Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

Exhaustiva: La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

Terminología y evaluación: Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las

personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

De fácil identificación: Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información (p. 18).

CLASES DE COMPETENCIAS

Sarramona (como citó Latorre, 2016) divide las competencias en básicas, clave y profesionales.

Competencias básicas: Las competencias básicas según Pérez, García y Foces (como lo citó Latorre, 2016), son aquellas que posibilitan: “poner en marcha, de forma integrada, los conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver problemas en situaciones diversas”. Son ‘básicas’ porque deben estar al alcance de todos los sujetos implicados. La competencia básica tiene tres elementos:

- Un saber hacer, esto es, un saber que se aplica en un contexto.
- Es susceptible de adecuarse a una diversidad de contextos.
- Tiene un carácter integrador, abarcando conocimientos, formas de hacer –habilidades más o menos generales-- y actitudes.

Competencias clave: El Proyecto DeSeCo de la OCDE (como lo citó Latorre, 2016), busca definir no las competencias que son necesarias para actuar en la sociedad sino aquellas que pueden considerarse básicas o esenciales, a las que llama competencias clave, se identifican tres categorías de competencias claves:

- Competencias que permiten actuar autónomamente, como comprender el contexto en que se actúa y decide, crear y administrar planes de vida y proyectos personales y defender y afirmar los propios

derechos, intereses, necesidades y límites personales (competencias sistémicas).

- Competencias que permiten interactuar en grupos heterogéneos, tales como relacionarse bien con otros, cooperar y trabajar en equipo, y administrar y resolver conflictos (competencias interpersonales).
- Competencias que permiten dominar los instrumentos socioculturales necesarios para interactuar con el conocimiento, tales como el lenguaje, símbolos y números, información y conocimientos previos, así como también con instrumentos físicos como los computadores, máquinas, etc. (competencias instrumentales)

Competencias profesionales: El INEM (como citó Gómez, 2005) al respecto nos dice que:

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer...” (p. 47).

GESTION POR COMPETENCIAS

Dávalos, Aparicio y Gorjup (como lo citó Correa, 2016) definen a la gestión por competencia como:

Una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa. Todo esto se enmarca bajo instrumentos de evaluación e identificación de competencias. (p. 91)

Además, la gestión por competencias es un elemento a tener en cuenta, como nos dice Alles (citado por Vera, 2016), quien explica que es una herramienta que permite a las organizaciones: “flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones

organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización". (p. 20)

También debemos tener en cuenta que la gestión por competencias cuenta con ciertos principios, según Fernández (como lo citaron Becerra y Campos, 2012) son:

- a) Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- b) Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización.
- c) Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- d) La compensación debe tomar como base las competencias y desempeño.
- e) La gestión estática de los puestos de paso a otra dinámica del desempeño (p. 22).

BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los beneficios de la implementación de un sistema de gestión por competencias, según López (2010), son los siguientes:

- a) La definición de perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- b) Desarrollo de equipos de trabajo con competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- c) Identificación de los puntos críticos, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan resultados.
- d) El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- e) Aumento de la productividad y la optimización de los recursos.

- f) Concientización de los colaboradores para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo, tornándose un proceso de gana – gana desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- g) Posibilidad de certificar el nivel del talento humano, requisito esencial para el proceso de acreditación de calidad normas ISO.
- h) Disminución del ausentismo y rotación laboral.
- i) Incorporación continua de las mejores prácticas de la industria (p. 24).

VENTAJAS E INCOVENIENTES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Larumbe (2014), podemos encontrar dentro de las ventajas de utilizar la gestión por competencias las siguientes:

- a) Permite conocer cuáles son las competencias que deben tener los profesionales en la organización para el cumplimiento de su misión.
- b) Facilita la adecuación de los profesionales a los puestos de trabajo, por medio de unos procedimientos claros, objetivos y conocidos por todos. Es más comprensible para todos los implicados e indica con claridad qué se espera del profesional: qué competencias, qué rendimiento y qué resultados.
- c) Mejora la imagen corporativa por medio de la introducción de una cultura basada en competencias que facilitan un desempeño excelente.
- d) Mejora la motivación de los profesionales.
- e) Optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la Organización.
- f) Identifica los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora.
- g) Evita que los directivos pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades

de la organización o las necesidades particulares para cada puesto de trabajo.

- h) Incrementa la retención de los empleados clave.
- i) Y entre los inconvenientes o peligros para una buena implantación del modelo se encuentran:
- j) La falta de método. Motivada por el deseo de quienes toman la decisión de implantar las competencias de que sus profesionales lleven a cabo un tipo de conducta que normalmente no realizan, sin pararse a pensar si las condiciones del trabajo, o la estructura y la cultura de la organización lo permiten.
- k) Aferrarse a los tópicos. En el momento de elegir y definir las competencias que deben servir de referencia, o utilizar conceptos cuyos significados se da por entendido, en lugar de hacer definiciones concretas de conductas que se adapten realmente a las necesidades de la organización.
- l) Falta de rigor en la utilización del método. No identificando claramente las competencias que han de servir de referencia, es decir, cuáles son las competencias que poseen las personas más brillantes en cada puesto de trabajo. Esto puede ocurrir porque las herramientas utilizadas para identificar conductas no son suficientemente fiables o porque existen dificultades para poder tabular las conductas seleccionadas.
 - m) Desarrollo laborioso.
 - n) Requiere recursos adicionales (consultoras).
 - o) Aportan validez aparente, pero existen pocos intentos de apoyarlos empíricamente (p 51- 52).

SELECCIÓN

Según Hernández (2012):

La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa (p. 173).

Otra definición que apoya a la anterior nos dice que “la selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (p.e. empresas, instituciones, AAPP, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo” (Salgado y Moscoso, 2008, p. 16).

INCORPORACIÓN

Como lo menciona Bevengo (2014), el proceso de incorporación de un nuevo empleado:

Es determinante, ya que influye en el tiempo que aquel va a pasar en una empresa. Un buen plan de integración no solo facilita la transición de candidato a empleado: también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado (p. 4)

CAPACITACIÓN

Como lo define Guiñazú (2004), la capacitación es:

El proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo (p. 103)

Gracias a López y Ma (2005), podemos entender la importancia de la capacitación dentro de las organizaciones:

“La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo”

RETENCIÓN

Alles (2009) nos dice lo siguiente con respecto a la retención:

Las organizaciones que desean retener a su personal se preocupan por implantar métodos de remuneración adecuados, pero, por ejemplo, la comparación con el mercado puede no ser sencilla, ya que, en ocasiones, las políticas de remuneraciones (y, en especial, de beneficios) que adoptan las empresas no son transparentes (p. 356)

2.3.2. Desempeño laboral.

DESEMPEÑO

Para Robbins, Stephen y Coulter (como citó Sum, 2015), el desempeño se define como:

Un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual (p. 26).

Complementando lo anterior, Chiavenato (2009) nos dice que el desempeño es:

El comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa

que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos (p. 260).

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Según Quintero, Africano y Faría (2008), los factores que influyen en el desempeño de un trabajador en su organización son los siguientes:

- a) Satisfacción del trabajo: Para Davis y Newstrom (como citaron Quintero et al., 2008), la satisfacción del trabajo viene a ser: “el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p. 40).
- b) Autoestima: La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- c) Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.
- d) Capacitación del trabajador: Según Drovett (como citó Quintero et al., 2008), la capacitación del trabajador es “un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p. 41).

¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?

Según Chiavenato (2009), las razones más importantes por las que una organización evalúa el desempeño de sus trabajadores son las siguientes:

- a) **Recompensas:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- b) **Realimentación:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c) **Desarrollo:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d) **Relaciones:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e) **Percepción:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f) **Potencial de desarrollo:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- g) **Asesoría:** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores (p 246 – 247).

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una de las formas en las que se realiza la evaluación de desempeño. Al respecto, Chiavenato (2009) nos dice lo siguiente:

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrán lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales (p 249).

ESCALAS GRÁFICAS

Forman parte de los métodos tradicionales para poder evaluar el desempeño humano. Chiavenato (2009) nos dice lo siguiente que una escala gráfica es:

Una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos (p. 253).

LISTAS DE VERIFICACIÓN

También son parte de los métodos tradicionales que permiten evaluar el desempeño de las personas.

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas (Chiavenato, 2009, p. 256).

EFICIENCIA

Según Lam y Hernández (2008), cuando hablamos de eficiencia nos referimos:

Al empleo de los medios de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Consiste en un buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios entonces se califica como eficiente a quien logra la mayor productividad con el menor número de recursos.

Añadiendo a lo anterior, Fernández-Ríos y Sanchez (como citaron Rojas, Jaimes y Valencia, 2018), definen a la eficiencia como: “la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (p 11).

EFICACIA

De acuerdo a Lam y Hernández (2008), la eficacia se refiere a: Los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar

ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales

Como lo mencionan Fernandez-Rios y Sánchez (como citaron Rojas et al., 2018), también debemos entender a la eficacia como la “capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno” (p 11).

RELACIONES INTERPERSONALES

Para Cornejo y Tapa (2011), Las relaciones interpersonales: “Consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra destrezas sociales y emocionales que promueven las habilidades para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo” (p. 224).

Además, Casa (2015) nos recuerda la diversidad de maneras en las que se pueden expresar las relaciones interpersonales:

Las relaciones interpersonales son muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad, de pareja, laborales, etc. Todas estas relaciones nutren a la persona ya que cada una de ellas aporta elementos que van determinando el carácter y la personalidad del individuo (p. 65).

MOTIVACIÓN

Como lo describen Carrillo, Padilla, Rosero y Villagómez (2009), la motivación puede ser entendida como:

Aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es

“despertado” por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico. (p. 21)

También debemos entender la importancia de la motivación dentro del ámbito laboral, como lo menciona Naranjo (2009):

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige (p. 153).

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Ámbito.

El ámbito de estudio es el Distrito de Luyando Provincia de Leoncio Prado, en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016 en donde se hará la observación y análisis de las variables de investigación.

3.2. Población.

La población en la presente investigación estará conformada por 70 trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

3.3. Muestra.

La muestra de la presente investigación es No probabilística y de tipo intencional a criterio del investigador; por tal motivo se ha tomado en cuenta a 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando que tienen más de 5 años laborando en la institución, a los cuales se les aplicara un instrumento de Auto - evaluación.

3.4. Nivel y tipo de estudio.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de nivel descriptivo – correlacional.

De enfoque cuantitativo, ya que, según Hernández, Callado & Lucio (2010) afirma que: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. “(p 4). Dentro de esta investigación probará si la comunicación interna influye positivamente en los resultados de la ejecución de un proyecto de desarrollo.

De nivel descriptivo – correlacional, se considera que pertenece a este nivel ya que según Hernández et al. (2010) afirma: “Los estudios

descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (...)" (p 80).

Así mismo, se considera que es de nivel correccional porque según Hernández et al. (2010) asegura que: "Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación del grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (p 81).

El tipo de investigación es aplicada ya que hace uso de bases teóricas y conceptos validados además de que se interesa en la solución de problemas prácticos, además que según Cristina & Pérez Cabrera (2007) "se concentra en la solución de un problema inmediato, ofrece elementos para aplicaciones tecnológicas o para toma de decisiones." (p 35).

Tomando en cuenta diversas clasificaciones sobre tipos de estudio de investigación, se organizan bajo diferentes criterios, sin dejar de reconocer que estas clasificaciones no son absolutas y que un estudio puede ubicarse en más de un grupo si el criterio establecido lo incluye. (Cristina et al., 2007, p 35).

El tipo de estudio de la investigación se define a raíz de los siguientes criterios:

- Por su finalidad, se considera ANALÍTICO ya que se estudia una presunta causa y efecto.
- Por su dirección temporal, es TRANSVERSAL debido a que se estudia a una variable en una serie de dimensiones en un determinado momento del tiempo.
- Por su inicio del estudio en relación a la cronología de los hechos, se establece que es un estudio RETROSPECTIVO porque se inicia después de que se haya producido el efecto y la exposición.

- Por la asignación del factor de estudio, se considera como OBSERVACIONAL debido a que no es asignado por los investigadores, sino que estos se limitan a observar, medir y analizar determinadas variables, sin ejercer un control directo de la intervención.

3.5. Diseño de investigación.

El diseño de la investigación es NO EXPERIMENTAL - TRANSVERSAL ya que en el estudio se observa a la variable en su ambiente natural además que la toma de datos "(...)" se realizará en un momento único." (Hernández et al., 2010, p 151).

Para esta investigación se trabajó con el diseño no experimental de tipo transversal porque no se va a incidir en las variables además que se recolecta datos en un momento único que es del año 2016.

La presente investigación según el propósito del estudio es **No experimental**.

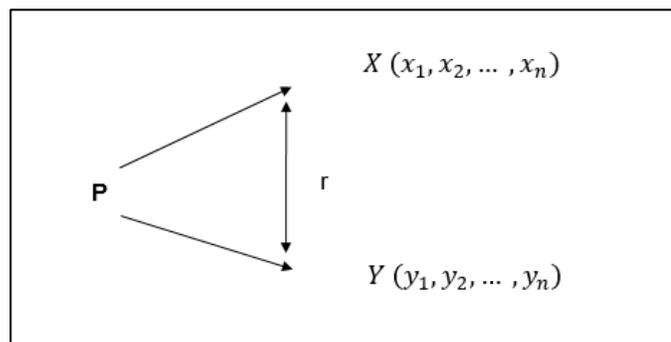


Ilustración 1 Muestra el esquema de la investigación.

El diseño muestra un enfoque No experimental donde el observador en este caso es el investigador, el cual será testigo de la relación o del comportamiento entre las dos variables en estudio.

Donde:

P: Población de estudio

X= Gestión por competencias

Y= Desempeño laboral

r = Relación de la variable X e Y

3.6. Técnicas e Instrumentos.

En la presente investigación para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento al cuestionario. Según Brace (como se citó en Hernández et al., (2010)) afirma que: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p 217).

Para la construcción del instrumento de la variable gestión por competencias denominado “Cuestionario de gestión por competencias de la Municipalidad distrital de Luyando” que consta de la siguiente escala de evaluación:

Tabla 3

Escala de calificación de los Items - Cuestionario de Gestión por Competencias.

DENOMINACIÓN	VALOR
Totalmente desacuerdo	1
Desacuerdo	2
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra la escala que se empleara para calificar los ítems del “Cuestionario de gestión por competencias en la Municipalidad distrital de Luyando”.

Además, consta de intervalos por dimensión para determinar la situación actual en la que se encuentra la variable Gestión por competencias.

Tabla 4

Rango de resultados para los ítems del Cuestionario de Gestión por competencias.

INTERVALOS DE RESULTADOS - GENERAL		
21	51	Mala
52	84	Buena

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se encuentra la variable “Gestión por competencias”.

Tabla 5

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Selección de la variable Gestión por competencias.

DIMENSIÓN 1		
6	15	Mala
16	24	Buena

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se

encuentra la dimensión Selección de la variable “Gestión por competencias”.

Tabla 6

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Incorporación de la variable Gestión por competencias.

DIMENSIÓN 2		
6	15	Mala
16	24	Buena

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se encuentra la dimensión Incorporación de la variable “Gestión por competencias”.

Tabla 7

Rango de resultados para los ítems de la dimensión formación de la variable Gestión por competencias.

Fuente: Instrumento utilizado.

DIMENSIÓN 3		
4	10	Mala
11	16	Buena

Formación de la variable “Gestión por competencias”.

Tabla 8

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Selección de la variable Gestión por competencias.

DIMENSIÓN 4		
5	13	Mala
14	20	Buena

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se encuentra la dimensión Retención de la variable “Gestión por competencias”.

Así mismo, para la medición de la variable dependiente desempeño laboral se empleó el método de autoevaluación - escalas gráficas para elaborar el cuestionario denominado “Cuestionario de desempeño laboral del recurso humano de la Municipalidad distrital de Luyando” con la siguiente escala de evaluación:

Tabla 9

Escala de calificación de los Ítems - Cuestionario de Gestión por Competencias

DENOMINACIÓN	VALOR
Nunca	1
Casi nunca	2
Siempre	3
Casi siempre	4

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra la escala que se empleara para calificar los ítems del “Cuestionario de gestión por competencias en la Municipalidad distrital de Luyando”.

También consta de intervalos por dimensión para establecer la situación de la variable dependiente desempeño laboral.

Tabla 10

Rango de resultados para los ítems del Cuestionario de Desempeño laboral.

INTERVALOS DE RESULTADOS - GENERAL		
14	34	Malo
35	56	Bueno

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se encuentra la variable “Desempeño laboral”.

Tabla 11

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Eficacia de la variable Desempeño laboral.

DIMENSIÓN 1		
4	10	Malo
11	16	Bueno

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué

		DIMENSIÓN 3		
la	4	10	Malo	situación se encuentra
la	11	16	Bueno	dimensión Eficacia de variable "Desempeño laboral".

Tabla 12

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Eficiencia de la variable Desempeño laboral.

Fuente: Instrumento utilizado.

		DIMENSIÓN 2		
En la	3	8	Malo	tabla se
muestra	9	12	Bueno	el rango en el
cual				podrá ser
ubicado				el resultado de
la				sumatoria por
ítem de esta forma se conocer en qué situación se encuentra la dimensión Eficiencia de la variable "Desempeño laboral".				

Tabla 13

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable Desempeño laboral.

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se

encuentra la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable “Desempeño laboral”.

Tabla 14

Rango de resultados para los ítems de la dimensión Motivación de la variable Desempeño laboral.

DIMENSIÓN 4		
3	8	Malo
9	12	Bueno

Fuente: Instrumento utilizado.

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado de la sumatoria por ítem de esta forma se conocer en qué situación se encuentra la dimensión Motivación de la variable “Desempeño laboral”.

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento.

3.7.1. Validación de los instrumentos.

Los instrumentos en la presente investigación fueron validados por medio del juicio de expertos. Los jueces para la calificación fueron los siguientes:

- ✓ Mg. Jimmy Grover Flores Vidal
- ✓ Dr. Antonio Cornejo y Maldonado
- ✓ Dr. Rogelio Alvarado Dueñas
- ✓ Mg. Inés Jesús Tolentino
- ✓ Dr. Abimael Adam Francisco Paredes

3.7.2. Confiabilidad del instrumento.

Para determinar la fiabilidad en los instrumentos utilizados, se realizó mediante el índice de confiabilidad Alfa de Cronbach (α). A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_r^2}{S_i^2} \right];$$

Dónde:

k : número de preguntas o ítems.

S_r^2 : es la varianza del ítem r .

S_i^2 : es la varianza del ítem i .

Tabla 15

Rango para la valoración de alfa en el nivel de confiabilidad del instrumento.

Rango	Magnitud
0.01 – 0.20	Muy Baja
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.60	Moderada
0.61 – 0.80	Alta
0.81 – 1.00	Muy Alta

En la tabla se muestra el rango en el cual podrá ser ubicado el resultado del alfa obtenido mediante el análisis de fiabilidad del instrumento.

- a) Confiabilidad de cuestionario de “Gestión por competencias”.

Al realizar el análisis los resultados mostraron que el índice de confiabilidad es alto ($\alpha=0,944$), esto significa que el instrumento: Cuestionario de gestión por competencias es de muy alta confiabilidad.

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Ilustración 2. Resumen de procesamiento de casos de la variable “Gestión por competencias”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,944	21

Ilustración 3. Estadísticas de fiabilidad de la variable “Gestión por competencias”

b) Confiabilidad de cuestionario de “Desempeño laboral”.

Al realizar el análisis los resultados mostraron que el índice de confiabilidad es alto ($\alpha = 0,855$), esto significa que el instrumento: Cuestionario de gestión por competencias es de muy alta confiabilidad.

		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Ilustración 4. Resumen de procesamiento de casos de la variable “Desempeño laboral”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	14

Ilustración 5. Estadísticas de fiabilidad de la variable “Desempeño laboral”.

3.8. Procedimiento.

Después de haber realizado la recolección de datos se procesó la información, se elaboró un consolidado de los datos que refleje los resultados de las variables analizadas. En la presente investigación se utilizaron los siguientes estadísticos:

Para ordenar los datos se utilizaron tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos, debido a que las variables de investigación se cuantificaron mediante índices de frecuencia por niveles: Casi siempre, siempre, Casi nunca y Nunca.

Para la contrastación de las pruebas de hipótesis se utilizaron el coeficiente de Pearson y la prueba de Chi cuadrado.

La información recolectada se procesó con el software estadístico SPSS de la versión 25 y Excel 2016.

3.9. Tabulación.

Tabla 16

Datos del cuestionario de Gestión por competencias.

N ^o	Ítems																				Frecuencia				Resultado por Trabajador		Total	Resultado General		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Bueno	Malo								
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0	0	1	2	0	83	83	BUENO	
2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	1	3	4	3	1	7	1	23	25	48	MALO	
3	4	2	2	3	4	3	4	2	2	4	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	0	7	3	1	14	53	67	BUENO	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	0	1	1	2	2	62	64	BUENO
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	0	0	2	1	0	82	82	BUENO
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	2	0	84	84	BUENO
7	4	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	4	0	8	9	4	16	43	59	BUENO

8	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	0	0	1	9	0	72	72	BUENO
																								2					
9	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	0	0	1	9	0	72	72	BUENO
																								2					
10	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	0	0	1	9	0	72	72	BUENO
																								2					
11	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	0	0	32	0	32	MALO
																								0	1				
12	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	1	3	1	1	3	6	1	2	15	38	53	BUENO
																								0					
13	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3	3	3	3	3	1	0	5	3	13	27	40	MALO
																								3					
14	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	5	1	2	3	27	18	45	MALO
																								1					
15	4	4	2	1	3	2	4	4	2	1	3	2	4	4	2	1	1	1	1	2	3	6	6	3	6	18	33	51	MALO
16	3	4	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	0	1	6	3	24	30	54	BUENO
																								2					
17	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3	0	3	1	6	6	60	66	BUENO
																								2					
18	2	3	3	3	4	4	2	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	3	0	5	1	5	10	53	63	BUENO
																								1					

1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	6	1	0	13	42	55	BUENO
9																							4						
2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	0	1	1	3	34	15	49	MALO
0																							7						
2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	0	1	4	6	22	36	58	BUENO
1																							1						
2	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	0	5	1	4	63	67	BUENO
2																								2					
2	3	4	2	4	4	2	3	4	2	4	4	2	3	4	2	4	3	2	2	3	4	0	7	5	9	14	51	65	BUENO
3																													
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	42	0	42	MALO
4																							1						
2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	4	0	1	7	1	26	25	51	MALO
5																							3						
2	2	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	2	4	0	6	6	9	12	54	66	BUENO
6																													
2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	1	1	3	5	6	1	0	17	30	47	MALO
7																								0					
2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	3	2	1	1	2	4	2	1	3	6	22	33	55	BUENO
8																							0						
2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	0	4	1	3	8	54	62	BUENO
9																								4					

3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	0	0	27	0	27	MALO	
0																							5							
3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	1	0	0	37	0	37	MALO
1																							6							
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	1	3	0	36	9	45	MALO	
2																							8							
3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	7	0	0	28	0	28	MALO	
3																							4							
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	0	1	2	0	38	6	44	MALO	
4																							9							
3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	0	1	6	0	30	18	48	MALO	
5																							5							
3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	1	3	0	36	9	45	MALO	
6																							8							
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	5	1	0	0	37	0	37	MALO	
7																							6							
3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	0	1	1	0	22	30	52	BUENO	
8																							1	0						
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	0	1	2	0	38	6	44	MALO	
9																							9							
4	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	32	0	32	MALO
0																							0	1						

Fuente: Instrumento aplicado

Tabla 17

Datos del cuestionario de Desempeño laboral.

N °	Ítems															Frecuencia				Resultado por Trabajador		Tot al	Resultado General
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1	2	3	4	Bueno	Malo		
1	3	2	4	2	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	0	3	6	5	6	38	44	BUENO	
2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	0	8	5	1	16	19	35	BUENO	
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	0	8	6	0	16	18	34	MALO	
4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	0	5	8	1	10	28	38	BUENO	
5	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO	
6	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO	
7	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	6	7	0	13	21	34	MALO	
8	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO	
9	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO	
10	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	9	0	8	27	35	BUENO	
11	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	4	8	0	10	24	34	MALO	

1	4	4	3	2	1	4	3	3	3	4	4	2	3	2	1	3	5	5	7	35	42	BUENO
2																						
1	3	2	3	2	1	3	3	4	4	3	2	2	3	3	1	4	7	2	9	29	38	BUENO
3																						
1	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	4	1	4	7	2	9	29	38	BUENO
4																						
1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO
5																						
1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	5	8	0	11	24	35	BUENO
6																						
1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO
7																						
1	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO
8																						
1	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	0	3	6	5	6	38	44	BUENO
9																						
2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	6	7	0	13	21	34	MALO
0																						
2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO
1																						
2	4	2	3	2	1	3	1	4	3	3	2	1	1	4	4	3	4	3	10	24	34	MALO
2																						

2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO	
3																							
2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	0	21	9	30	MALO	
4																				0			
2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	6	7	0	13	21	34	MALO	
5																							
2	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	2	2	3	3	1	4	8	1	9	28	37	BUENO	
6																							
2	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	4	7	1	10	25	35	BUENO	
7																							
2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	9	0	9	27	36	BUENO	
8																							
2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	7	7	0	0	21	0	21	MALO	
9																							
3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	5	8	0	11	24	35	BUENO	
0																							
3	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	8	5	0	17	15	32	MALO	
1																							
3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	7	7	0	0	21	0	21	MALO	
2																							
3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	0	9	5	0	18	15	33	MALO	
3																							

3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	0	6	8	0	12	24	36	BUENO
4																							
3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	0	6	8	0	12	24	36	BUENO
5																							
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	1	1	0	26	3	29	MALO
6																	3						
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	0	1	2	0	24	6	30	MALO
7																	2						
3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	0	1	4	0	20	12	32	MALO	
8																0							
3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	0	22	6	28	MALO	
9																0							
4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	0	1	2	0	24	6	30	MALO	
0																	2						

Fuente: Instrumento aplicado

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos, de la aplicación de los instrumentos, de acuerdo a la variable independiente “Gestión por competencias”, con 21 ítems distribuidos en un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016 en cuatro dimensiones: selección, formación, capacitaciones y retención y la segunda variable de estudio: desempeño laboral con 14 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: eficacia, eficiencia, relaciones interpersonales, motivación.

Para una mejor interpretación, se han organizado los datos en tablas de distribución de frecuencias y en gráficos estadístico, además se aplicaron los instrumentos a 40 trabajadores administrativos que forman parte de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

Una vez recolectada la información se creó una base de datos, la misma que se procesó con la herramienta Excel 2016. Luego se efectuó la segmentación en rango de calificación para cada dimensión. Las tablas y gráficos fueron organizados de la siguiente manera:

a) Resultados obtenidos para la variable gestión por competencias

Tabla 18

Resultados de la variable: Gestión por Competencias.

TOTAL		
BUENO	MALO	
21	19	40
53%	48%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la variable Gestión por competencias.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

En la tabla 1, se observan los resultados de la variable gestión por competencias que fueron obtenidos a partir de la muestra de estudio de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando, en los resultados se aprecia que el 53% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando consideran una buena gestión por competencias y el 48% de los trabajadores consideran que existe una mala gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Luyando.

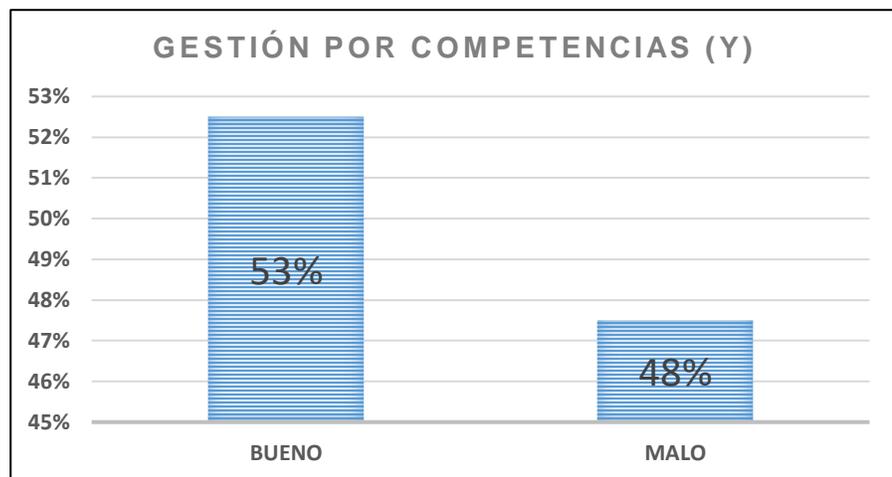


Ilustración 6. Resultados de la variable "Gestión por Competencias".

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 6, podemos observar que el 53% de los trabajadores entrevistados afirman que existe una buena gestión por competencias dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando, esto quiere

decir que existe un buen nivel de selección, incorporación, formación y retención del personal; mientras que el 48% de los encuestados opinan que existe una mala gestión por competencias dentro la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 19

Resultados de la dimensión Selección.

TOTAL		
BUENO	MALO	
21	19	40
53%	48%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Selección de la variable Gestión por competencias.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

En la Tabla 19, se observan los resultados de la dimensión Selección de la variable gestión por competencias que fueron obtenidos a partir de la muestra de estudio de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando, en los resultados se aprecia que el 53% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando consideran que existe un buen proceso de selección y el 48% de los trabajadores consideran que existe deficiente proceso de selección dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

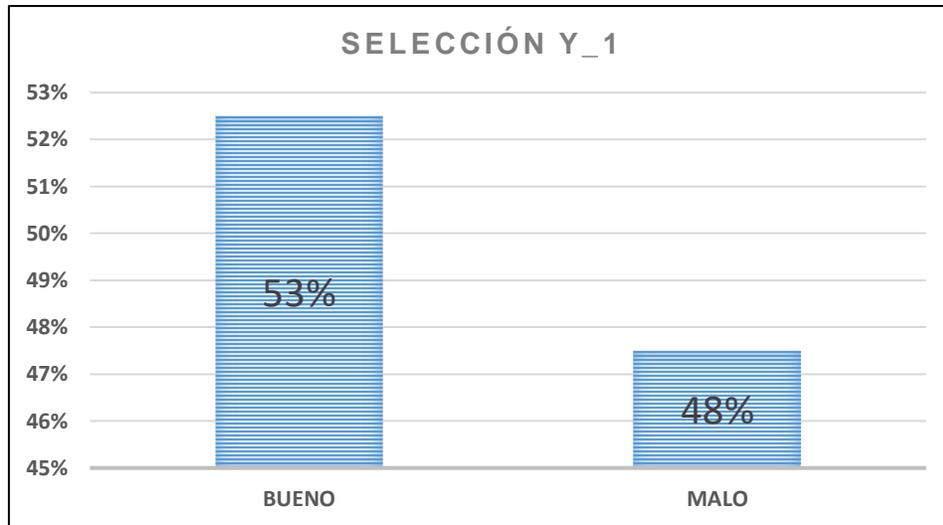


Ilustración 7. Resultados de la dimensión Selección de la variable “Gestión por Competencias”.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 7, podemos observar que el 53% de los trabajadores entrevistados afirman que existe un buen proceso de selección dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando; mientras que el 48% de los encuestados opinan que existe un deficiente proceso de selección dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 20

Resultados de la dimensión Incorporación.

TOTAL		
BUENO	MALO	
21	19	40
53%	48%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Incorporación de la variable Gestión por Competencias.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 20, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión incorporación de la variable gestión por competencias, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando. Podemos observar que el 53% de los trabajadores afirman que existe una buena incorporación del personal, mientras que el 48% de los trabajadores perciben que existe una mala incorporación del personal dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

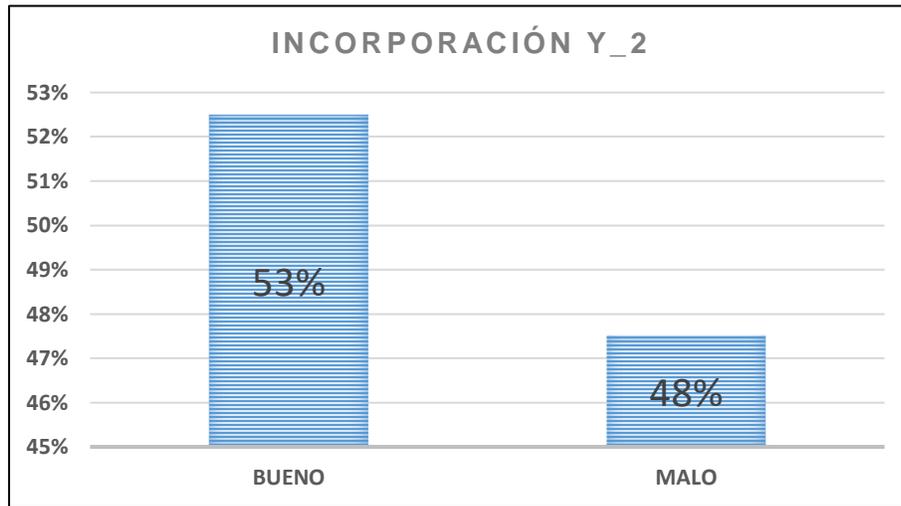


Ilustración 8. Resultados de la dimensión Incorporación de la variable “Gestión por Competencias”.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 8, podemos observar que el 53% de los trabajadores que fueron entrevistados afirman que existe una mala incorporación dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 21

Resultados de la dimensión Formación.

TOTAL		
BUENO	MALO	
33	7	40

83%	18%	100%
-----	-----	------

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Formación de la variable Gestión por Competencias.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 21, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión incorporación de personal de la variable gestión por competencias, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando. Podemos observar que el 83% de los trabajadores afirman que existe una buena formación del personal, mientras que el 18% de los trabajadores perciben existe una mala formación del personal en la Municipalidad Distrital de Luyando.

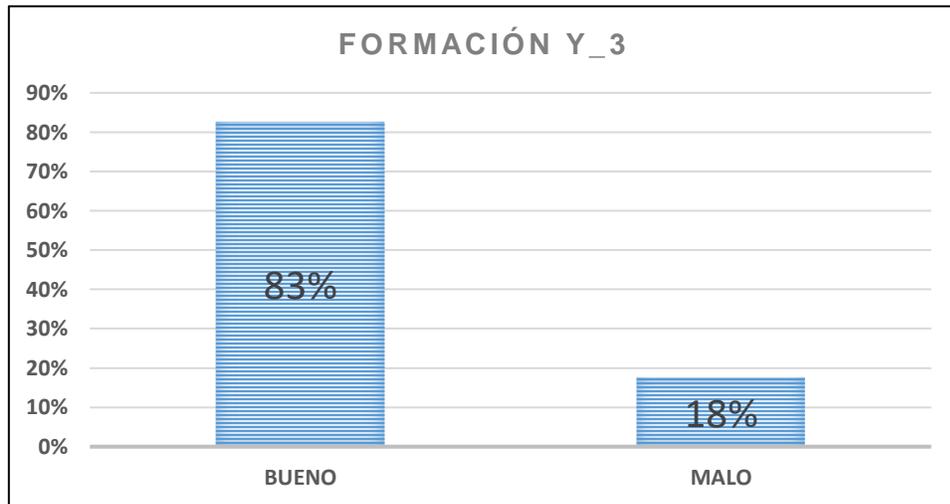


Ilustración 9. Resultados de la dimensión Formación de la variable “Gestión por Competencias”.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 9, podemos observar que el 83% de los trabajadores que fueron entrevistados afirman que existe una mala formación del personal en la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 22

Resultados de la dimensión Retención.

TOTAL		
BUENO	MALO	
37	3	40
93%	8%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Retención de la variable Gestión por Competencias.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 22, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión formación de personal de la variable gestión por competencias, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando. Podemos observar que el 93% de los trabajadores afirman que existe una buena estrategia de incentivos y recompensas, mientras que el 8% de los trabajadores perciben una mala estrategia de retención del personal en la Municipalidad Distrital de Luyando.

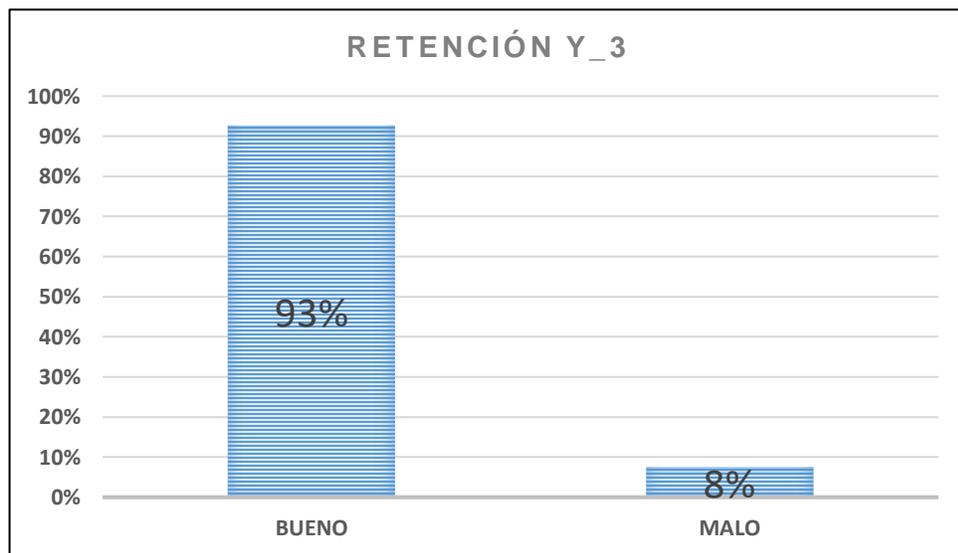


Ilustración 10. Resultados de la dimensión Formación de la variable “Gestión por Competencias”.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 10, podemos observar que el 93% de los trabajadores que fueron entrevistados afirman que existe una buena retención del personal en la Municipalidad Distrital de Luyando.

b) Resultados obtenidos para la variable desempeño laboral

Tabla 23

Resultados de la variable: Desempeño laboral.

TOTAL		
BUENO	MALO	
24	16	40
60%	40%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la variable Desempeño laboral.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

En la Tabla 23, se observan los resultados de la variable desempeño laboral que fueron obtenidos a partir de la muestra de estudio de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando, en los resultados se aprecia que el 60% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando consideran que tienen un buen desempeño laboral y el 40% de los trabajadores perciben que el desempeño es malo dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

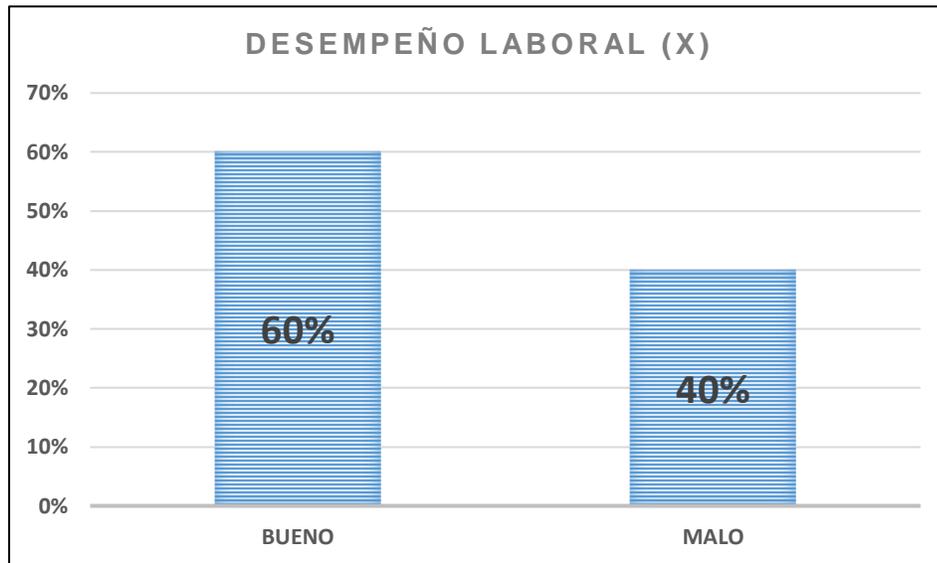


Ilustración 11. Resultados de la variable “Desempeño laboral”.

Fuente: Instrumento aplicado.

Tabla 24

Resultados de la dimensión Eficacia.

TOTAL		
BUENO	MALO	
5	35	40
13%	88%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Eficacia de la variable Desempeño.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 24, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión eficacia de la variable desempeño laboral, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de

Luyando. Podemos observar que el 13% de los trabajadores perciben que las labores se realizan con eficacia, mientras que el 88% de los trabajadores consideran que las labores no se realizan con eficacia dentro la Municipalidad Distrital de Luyando.

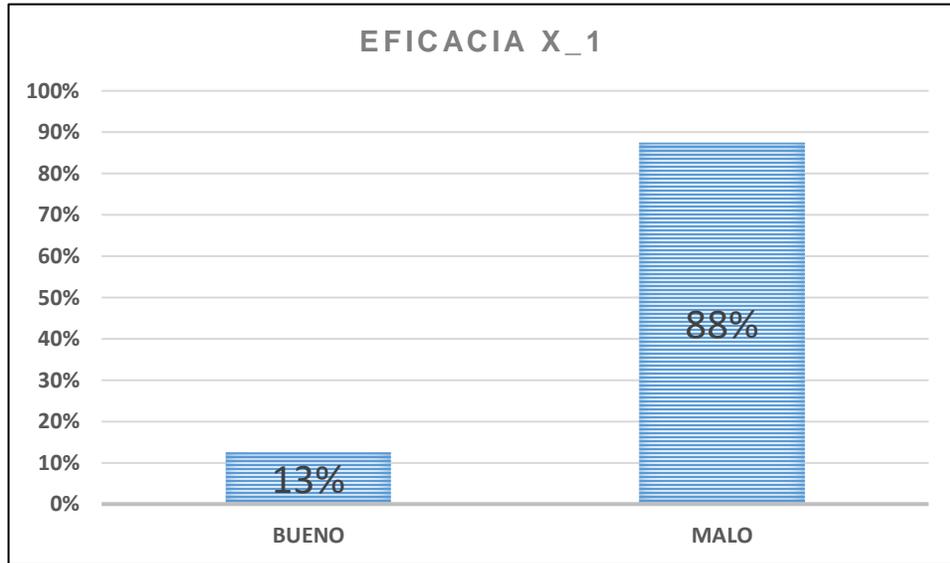


Ilustración 12. Resultados de la dimensión: Eficacia.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 12, podemos observar que el 88% de los trabajadores que fueron entrevistados afirman que las labores no se realizan con eficacia dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 25

Resultados de la dimensión Eficiencia.

TOTAL		
BUENO	MALO	
2	38	40
5%	95%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Eficiencia de la variable Desempeño.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 25, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando. Podemos observar que el 5% de los trabajadores perciben que las labores se realizan con eficiencia, mientras que el 95% de los trabajadores consideran que las labores no se realizan con eficiencia dentro la Municipalidad Distrital de Luyando.

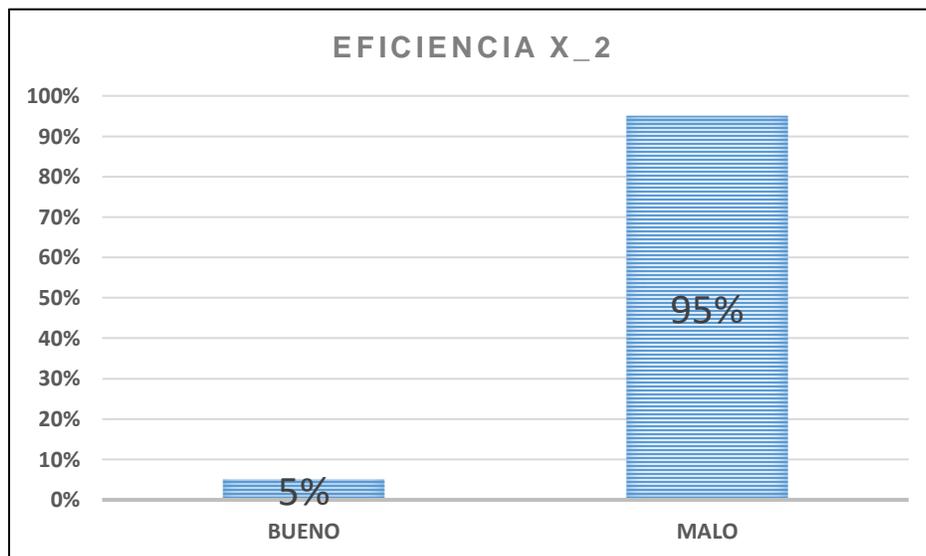


Ilustración 13. Resultados de la dimensión Eficiencia.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 13, podemos observar que el 95% de los trabajadores que fueron entrevistados afirman que las labores no se realizan con eficiencia dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 26

Resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales.

TOTAL

BUENA	MALO	
24	16	40
60%	40%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales de la variable Desempeño.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 26, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando. Podemos observar que el 60% de los entrevistados perciben buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mientras que el 40% considera que las relaciones interpersonales son malas entre los trabajadores dentro la Municipalidad Distrital de Luyando.

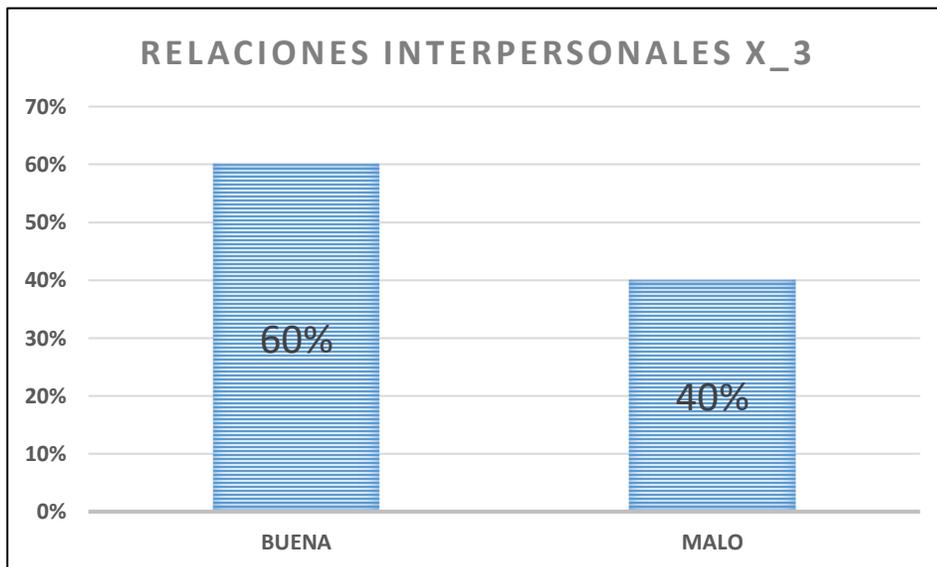


Ilustración 14. Resultados de la dimensión Relaciones Interpersonales.

Fuente: Instrumento aplicado.

Según los resultados de la Ilustración 14, podemos observar que el 60% de los trabajadores que fueron entrevistados afirman que las relaciones interpersonales son buenas entre los trabajadores dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

Tabla 27

Resultados de la dimensión Motivación.

TOTAL		
BUENA	MALO	
2	38	40
5%	95%	100%

En esta tabla se muestran los resultados de la dimensión Motivación de la variable Desempeño.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

De la Tabla 27, podemos visualizar los resultados obtenidos de la dimensión motivación de la variable desempeño laboral, estos se obtuvieron a partir de una muestra de 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando. Podemos observar que el 5% de los trabajadores consideran que tienen altos niveles de motivación, mientras que el 95% considera que existen bajos niveles de motivación dentro la Municipalidad Distrital de Luyando.

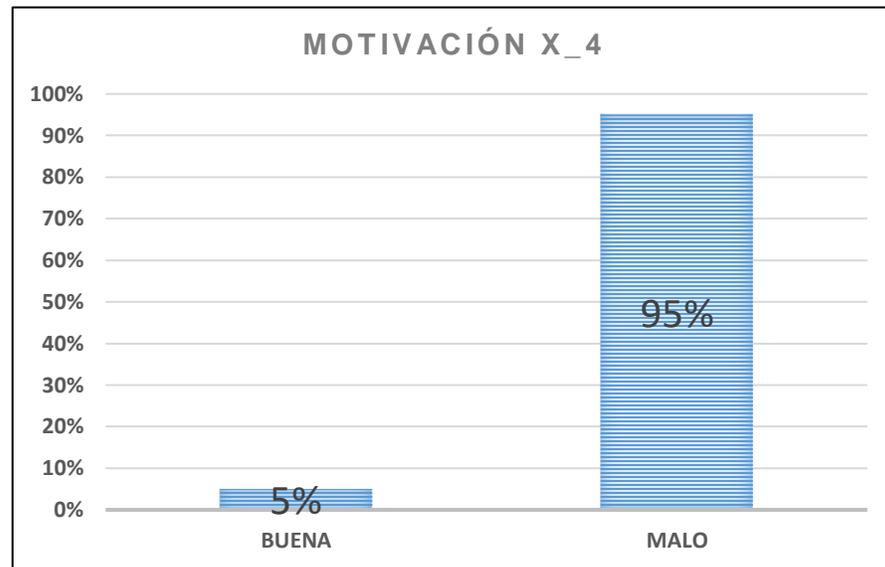


Ilustración 15. Resultados de la dimensión Motivación.

Fuente: Instrumento aplicado.

Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)					
Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80

16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67

Según los resultados de la Ilustración 15, podemos observar que el 95% de los trabajadores que fueron entrevistados considera que existen bajos niveles de motivación dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.

Prueba de Chi cuadrado

El coeficiente de correlación de Spearman, al igual que el de Pearson, muestra una asociación entre variables. A diferencia del anterior, permite obtener un coeficiente de asociación ente variables que no se comportan normalmente, entre variables ordinales. Se calcula en base a una serie de rangos asignados. Tal como en Pearson, los valores van de 1 a 1, siendo 0 el valor que indica no correlación, y los signos indican correlación directa e inversa (Díaz, et al., 2014).

Tabla 28

Rango de valores de la prueba de Chi-Cuadrado.

Esta tabla presenta la distribución de probabilidad de chi-cuadrado para distintos valores.

La valoración del coeficiente de correlación de Rho de Pearson.

Tabla 29

Tabla para valores de Rho de Pearson.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande perfecta
-0,9 a 0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a 0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a 0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a 0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a 0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande perfecta

Esta tabla presenta los rangos y la interpretación de los distintos valores de Rho de Pearson.

a) Comprobación de Hipótesis General.

HG_0 : No existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

HG_A : Existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

Ilustración 16. Prueba de Chi cuadrado para hipótesis general.

Fuente: Instrumento aplicado.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,914 ^a	1	,015		
Corrección de continuidad ^b	4,198	1	,040		
Razón de verosimilitud	6,028	1	,014		
Prueba exacta de Fisher				,023	,020
Asociación lineal por lineal	5,766	1	,016		
N de casos válidos	40				
<p>a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,83. b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2 <i>En esta tabla se detallan los valores obtenidos para la contratación de hipótesis con el método Chi-Cuadrado.</i></p>					

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,385	,143	2,568	,014 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,385	,143	2,568	,014 ^c
N de casos válidos	40			
<p>a. No se presupone la hipótesis nula. b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula. c. Se basa en aproximación normal. <i>En esta tabla se obtiene el valor de la R de Pearson</i></p>				

Ilustración 17. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis General.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

Según la prueba de Chi – cuadrado de Pearson se ha obtenido el valor de 5,914 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla 13, $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la **gestión por competencias** y el **desempeño laboral** de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. Por lo tanto, se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alterna. Se puede observar que después del análisis de correlación se obtuvo un valor de R de Pearson = 0,385 el cual dentro de la escala de la Tabla 29 (Tabla para valores de Rho de Pearson), tiene una correlación positiva baja.

b) Comprobación de Hipótesis Especifica N° 1

HE1₀: No existe relación directa entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

HE1_A: Existe relación directa entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,041 ^a	1	,025		
Corrección de continuidad ^b	3,477	1	,062		
Razón de verosimilitud	5,192	1	,023		
Prueba exacta de Fisher				,053	,031
Asociación lineal por lineal	4,915	1	,027		
N de casos válidos	40				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,05.
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Ilustración 18. Pruebas de chi-cuadrado para hipótesis específica N° 1.

Fuente: Instrumento aplicado.

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,355	,142	2,341	,025 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,355	,142	2,341	,025 ^c
N de casos válidos	40			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Ilustración 19. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 1.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

Según la prueba de Chi – cuadrado de Pearson se ha obtenido el valor de 5,041 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla 15, $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión **selección** de la variable gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. Por lo tanto, se niega la hipótesis Nula y se acepta la Alterna.

Se puede observar que después del análisis de correlación se obtuvo un valor de R de Pearson = 0,355 el cual dentro de la escala de la Tabla 29 (Tabla para valores de Rho de Pearson), tiene una correlación positiva baja.

c) Comprobación de Hipótesis Específica N°2.

HE₂₀: No existe relación directa entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

HE_{2A}: Existe relación directa entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,041 ^a	1	,025		
Corrección de continuidad ^b	3,477	1	,062		
Razón de verosimilitud	5,192	1	,023		
Prueba exacta de Fisher				,053	,031
Asociación lineal por lineal	4,915	1	,027		
N de casos válidos	40				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,05.
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2
En esta tabla se detallan los valores obtenidos para la contratación de hipótesis con el método Chi-Cuadrado.

Ilustración 20. Prueba de chi-Cuadrado para la Hipótesis Específica N° 2.

Fuente: Instrumento aplicado.

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,355	,142	2,341	,025 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,355	,142	2,341	,025 ^c
N de casos válidos	40			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Ilustración 21. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 2.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

Según la prueba de Chi – cuadrado de Pearson se ha obtenido el valor de 5,041 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla 17, $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión **incorporación** de la variable gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. Por lo tanto, se niega la hipótesis Nula y se acepta la Alterna.

Se puede observar que después del análisis de correlación se obtuvo un valor de R de Pearson = 0,355 el cual dentro de la escala de la Tabla 29 (Tabla para valores de Rho de Pearson), tiene una correlación positiva baja.

d) Comprobación de Hipótesis Específica N°3.

HE3₀: No existe relación directa entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

HE3_A: Existe relación directa entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,341 ^a	1	,002		
Corrección de continuidad ^b	7,072	1	,008		
Razón de verosimilitud	9,143	1	,002		
Prueba exacta de Fisher				,004	,004
Asociación lineal por lineal	9,108	1	,003		
N de casos válidos	40				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,15.
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Ilustración 22. Pruebas de chi-cuadrado para la Hipótesis Específica N° 3.

Fuente: Instrumento aplicado.

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,483	,145	3,403	,002 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,483	,145	3,403	,002 ^c
N de casos válidos	40			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.
En esta tabla se obtiene el valor de la R de Pearson

Ilustración 23. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 3

Fuente: Instrumento aplicado.

Asociación lineal por lineal	6,012	1	,014	
N de casos válidos	40			

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,28.
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Interpretación:

Según la prueba de Chi – cuadrado de Pearson se ha obtenido el valor de 9,341 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla 19, $\chi^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión **formación** de la variable gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. Por lo tanto, se niega la hipótesis Nula y se acepta la Alterna.

Se puede observar que después del análisis de correlación se obtuvo un valor de R de Pearson = 0,483 el cual dentro de la escala de la Tabla 29 (Tabla para valores de Rho de Pearson), tiene una correlación positiva moderada.

e) Comprobación de Hipótesis Especifica N°4.

HE₄₀: No existe relación directa entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

HE_{4A}: Existe relación directa entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.

Ilustración 24. Pruebas de chi-cuadrado para la Hipótesis Específica N° 4.

Fuente: Instrumento aplicado.

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,393	,121	2,632	,012 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,393	,121	2,632	,012 ^c
N de casos válidos		40			

a. No se presupone la hipótesis nula.
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
c. Se basa en aproximación normal.

Ilustración 25. Prueba de análisis de correlación para la Hipótesis Específica N° 4.

Fuente: Instrumento aplicado.

Interpretación:

Según la prueba de Chi – cuadrado de Pearson se ha obtenido el valor de 6,166 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de la tabla 21, $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión **retención** de la variable gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. Por lo tanto, se niega la hipótesis Nula y se acepta la Alterna.

Se puede observar que después del análisis de correlación se obtuvo un valor de R de Pearson = 0,393 el cual dentro de la escala de Tabla 29 (Tabla para valores de Rho de Pearson), tiene una correlación positiva baja.

4.3. Discusión de resultados.

En este capítulo se realiza la comparación de los resultados o hallazgos obtenidos con la de otros investigadores que se han citado, además de contar con el sustento teórico considerado en el desarrollo de la investigación. Para ello, lo que se ha buscado es responder al problema general de desconocimiento de la existencia de una relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando con la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016?, dentro de la hipótesis general se plantearon los siguientes enunciados “**HG₀**: No existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016 y **HG_A**: Existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016”. Luego de realizar las

pruebas correspondientes, los resultados confirman nuestra hipótesis general alterna, afirmando que existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016, debido a que según la prueba de Chi – cuadrado de Pearson se ha obtenido el valor de 5,914 con $gl = 1$ el cual al ser mayor que el valor de $X^2 = 3,84$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$, nos indica la existencia de una relación entre estas dos variables; además, se realizó en análisis del valor de R de Pearson = 0,385, el cual nos indicada que la correlación entre estas dos variables es positiva baja.

- La investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de nivel descriptivo correlacional, el tipo de investigación es aplicada y el diseño es No Experimental - Transversal. La población estuvo conformada por 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. La recolección de datos se llevó acabo utilizando la técnica de la encuesta y se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos para poder evaluar la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores.

La dimensión que más influencia tiene en la primera variable estudiada, gestión por competencias, es la formación. Un 83% de los entrevistados considera que se realiza una buena formación del personal dentro de la Municipalidad Distrital de Luyando. Vera (2016), dentro de su investigación denominada “La Gestión por Competencias y su incidencia en el desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”, concluye que una gestión por competencias apropiada se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo, está conclusión refuerza la idea de la importancia de la formación dentro de las instituciones para el logro de los objetivos que se plantean. También

Mulatillo (2017) nos resalta que una adecuada gestión de recursos humanos permite mantener el personal motivado, garantizando la seguridad de los colaboradores en el campo de trabajo mejorando la capacidad de desempeño del trabajador en la parte operativa mostrando esmero y actitud de su trabajo adecuándose al esfuerzo para lograr los objetivos propuestos. Con respecto a la segunda variable, el desempeño laboral de los trabajadores Municipalidad Distrital de Luyando, se identificaron como las dimensiones que más influencia tienen a la eficiencia y a la motivación, cada una con un 95%. Eso significa que, dentro de la institución, las labores se realizan y se perciben teniendo en cuenta estos dos aspectos como fundamentales dentro del desempeño laboral. Hidruogo y Pucce (2016), en el desarrollo de su trabajo “El Rendimiento y su Relación con el Desempeño Laboral del Talento Humano en la Clínica San Juan de Dios - Pimentel”, llegaron a la conclusión de que el trabajo en equipo y el compromiso son los factores que afectan el desempeño laboral del talento humano del área administrativa de la Clínica. Otro factor importante para el desempeño laboral nos lo mencionan Salas y Salazar (2018), en su trabajo titulado “La Motivación y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la empresa Químicos Limpieza y Servicios Mas Plus E.I.R.L. Pimentel 2016”, llegan a la conclusión de motivación y desempeño laboral, lo que indica que a mayor motivación de los colaboradores mayor será su desempeño frente a sus actividades. Otro aspecto tener en cuenta es el mencionado por Ureta (2018), en su trabajo “Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018”, quien obtuvo como conclusión que la Cultura Organizacional se relaciona con el Despeño Laboral, es decir, que, si la cultura organizacional en sus diferentes aspectos tiene cambios positivos, el desempeño también lo será.

En los resultados de la presente investigación se demuestra la existencia de una relación directa y significativa ($\chi^2 = 5,914$) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la

Municipalidad Distrital de Luyando - 2016, esto significa que a una mejor gestión por competencias le corresponde un mejor desempeño laboral. Estos resultados son similares a los resultados de Zagastizabal (2017), en su investigación titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral en trabajadores del Hospital II EsSalud Huamanga, 2017” quienes llegaron a la conclusión de que existe una relación directa fuerte entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral; así mismo, Caro y Ordaya (2018), en su trabajo llamado “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de los Funcionarios del Gobierno Regional de Pasco - 2017”, llegan a la conclusión de que la gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional, además también se encontró una relación directa entre ambas variables de estudio.

4.4. Aporte de investigación.

a) Contribuciones teóricas.

En línea con la metodología de Alles, la investigación llevada a cabo contribuye a probar el por qué deficiente desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando y si este es influenciado o está relacionado con la Gestión por competencias para de esta manera poder incidir y cambiar el panorama actual tomando a la gestión por competencias como una herramienta estratégica en la gestión del recurso humano; se afirma que al establecer un sistema de evaluación donde uno de sus subsistemas sea la evaluación del desempeño, donde este último está directamente relacionado con medir las competencias clave de los trabajadores puede llevar a influenciar en otros aspectos como en la retención de las personas por lo tanto se puede decir que a mejor desempeño existirán remuneraciones e incentivos que permitirán la satisfacción del trabajador con su puesto, así mismo los resultados de las evaluaciones de desempeño nos brindarán información para tomar

decisiones con el fin mejorar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Es por tanto una confirmación que como lo demuestra esta investigación se cumple las inferencias dichas por la metodología de Alles la formación del personal es de directa y significativa relevancia en el desempeño laboral de los trabajadores y viceversa.

b) Contribuciones prácticas.

Llevar a la práctica investigaciones como la nuestra, implica tener en constante vigilancia el desempeño laboral en las instituciones, donde se ha observado pequeñas muestras en el uso de la gestión por competencias, sobre todo por lo importante del caso de las Municipalidades, que tienen grandes responsabilidades con los servicios que brinda a la ciudadanía.

Por otro lado, las decisiones que se tomen de aquí en adelante pueden tener en este tipo de investigaciones un marco de referencia, debido a que se pueden consultar las formas en las que instituciones, como las de estudio, manejan aspectos relacionados al desempeño laboral y la gestión por competencias, y como estos se reflejan en el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, es probable que instituciones que aplicaron modelos distintos a la gestión por competencias y que vieron en su desempeño laboral resultados adversos, busquen acercarse a modelos que trabajen con este pensamiento como principal fuente en la mejora de sus resultados.

Por ello, es también necesario que las instituciones del sector público, como las Municipalidades, investiguen y se sumerjan más en la innovación. De esta manera se diferenciarán del resto y van contribuir en la mejora de servicios que se brindan a los ciudadanos.

CONCLUSIONES

- En respuesta al primer objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando., se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión de selección y la variable de Desempeño laboral, esta afirmación se basa en el valor obtenido del resultado de la prueba Chi – cuadrado aplicada es $X^2 = 5,041$ para $\alpha = 0,05$ con $gl= 1$ que al ser compara con los valores esperados de la Tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ es mayor por lo tanto se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa. Además, se aplicó Rho de Pearson para determinar el nivel de correlación de las variables obteniendo como resultado R de Pearson = 0,355 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva baja.
- En respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando., se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión de incorporación y la variable de Desempeño laboral, esta afirmación se basa en el valor obtenido del resultado de la prueba Chi – cuadrado aplicada es $X^2= 5,041$ para $\alpha = 0,05$ con $gl= 1$ que al ser compara con los valores esperados de la Tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ es mayor por lo tanto se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa. Además, se aplicó Rho de Pearson para determinar el nivel de correlación de las variables obteniendo como resultado R de Pearson = 0,355 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva baja

- En respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando., se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión de formación y la variable de Desempeño laboral, esta afirmación se basa en el valor obtenido del resultado de la prueba Chi – cuadrado aplicada es $X^2 = 9,341$ para $\alpha = 0,05$ con $gl= 1$ que al ser compara con los valores esperados de la Tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ es mayor por lo tanto se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alterna. Además, se aplicó Rho de Pearson para determinar el nivel de correlación de las variables obteniendo como resultado R de Pearson = 0,483 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva moderada.
- En respuesta al cuarto objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando., se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión de retención y la variable de Desempeño laboral, esta afirmación se basa en el valor obtenido del resultado de la prueba Chi – cuadrado aplicada es $X^2 = 6,166$ para $\alpha = 0,05$ con $gl= 1$ que al ser compara con los valores esperados de la Tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ es mayor por lo tanto se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alterna. Además, se aplicó Rho de Pearson para determinar el nivel de correlación de las variables obteniendo como resultado R de Pearson = 0,393 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva baja.
- Finalmente con relación al objetivo general de esta investigación: determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando

en el año 2016, se concluye que existe una relación directa y significativa entre las variables de investigación, esta afirmación se basa en el valor obtenido del resultado de la prueba Chi – cuadrado aplicada es $X^2 = 6,166$ para $\alpha = 0,05$ con $gl= 1$ que al ser comparada con los valores esperados de la Tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ es mayor por lo tanto se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alterna. Además, se aplicó Rho de Pearson para determinar el nivel de correlación de las variables obteniendo como resultado R de Pearson = 0,393 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva baja.

- Los resultados de correlación más significativos fueron presentados entre la dimensión de formación de personal y la variable desempeño laboral. Se infiere así que la formación del personal está actuando como una variable moderadamente determinante en el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

De acuerdo a las conclusiones que se llegaron y dando respuesta al problema de investigación presentado al iniciar el estudio se puede proponer las siguientes sugerencias y recomendaciones:

- Dar un nuevo enfoque al proceso de reclutamiento y selección definiendo con claridad las necesidades de talento humano que requiere la organización, además de tomar en cuenta los valores o cultura organizacional para contratar, así mismo, incluir la aplicación de algunas tareas relacionadas al puesto, en las cuales el candidato deba aplicar sus habilidades y conocimientos para resolver determinada situación entre otras actividades similares a fin de simplificar y organizar el proceso.
- Llevar a cabo mayor cantidad de actividades que promuevan el desarrollo humano, con el fin de estimular las relaciones laborales entre trabajadores, se recomienda llevar a cabo actividades de aprendizaje basadas en relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, manejo de emociones, trabajo en equipo, entre otros; que fomenten el cambio en las percepciones y apreciaciones que los trabajadores poseen en la actualidad.
- Realizar evaluaciones constantes que vayan dirigidas a indagar sobre las percepciones individuales de los empleados de la organización con respecto al desempeño laboral o aplicar alguno de los métodos ya establecidos como el de autoevaluación o 360° para medir el desempeño de modo que evaluación permitirá tomar acciones al respecto ya sea para estimular o para afirmar las apreciaciones de los trabajadores, siendo así tomados en cuenta para ser partícipes del desarrollo de la municipalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Attewell, P. (2009). ¿Qué es una competencia? *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 21-43.
- Cardona Martínez, G. (1989). Generalidades acerca del salario. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 39-49.
- Caro Zevallos, S. M., & Ordaya Morales, N. L. (2018). Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de los Funcionarios del Gobierno Regional de Pasco - 2017. *Tesis de licenciatura en administración*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, Perú.
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., & Villagómez, M. S. (2009). La motivación y el aprendizaje. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 20-32.
- Casa Carrasco, M. (2015). Gestión por competencias y Desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. *Tesis de licenciatura*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Correa Jiménez, S. E. (2016). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA*, 88-98.
- Cristina, M. R., & Pérez Cabrera, I. (Enero - Abril de 2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741821004>
- Díaz, I., García, C., León, M., Ruiz, F., & Torres, F. (2014). Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS). *Ayudantía Estadística I 2014*, 16-17.

- Dominguez Bolaños, R. E. (2013). La comunicación interpersonal: Elemento fundamental para crear relaciones efectivas en el aula. *Razón y Palabra*.
- Embid Ibañez, O., Fernández-Velilla Herranz, B., & Rueda Sánchez, I. (2006). *Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Zaragoza: Gobierno de Aragón. Departamento de Presidencia.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Gómez Roldán, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Pedagogía Universitaria*, 47.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. B. (2010). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, & C. B. Fernández Collado, *Metodología de la investigación* (pág. 81). México DF: Mc Graw Hill.
- Ibáñez Lafuente, C., & Egoscozábal Marín, A. (2008). Metodologías de la Investigación en las Ciencias Sociales: Fases, Fuentes y Selección Técnicas. *Revista EAN*, 11.
- Lam Díaz, R. M., & Hernández Ramírez, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*.
- Latorre Ariño, M. (2016). Las competencias y sus clases. *Revista de la Universidad Marcelino Champagnat*, 3-6.
- Martínez, R. A. (07 de 04 de 2017). Principales tipos de limitaciones. *Revista Comunicar*. Recuperado el 27 de 05 de 27, de <https://comunicarautores.com>
- Moya Romero, F. J. (2018). Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral de la dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte

- del GADM Riobamba Período 2016. *Tesis para optar al grado de ingeniero*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Pujol, R., & Osorio, M. (2003). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, 74-81.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, 40-41.
- Rivera Raffo, A. (8 de Julio de 2015). <http://culturacomunicacionyclima.com>. Obtenido de <http://culturacomunicacionyclima.com/e-book-como-dar-el-salto-de-operativo-a-estrategico/>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Espacios*, 11.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). Motivación y Desempeño Laboral. *Tesis para optar al título de psicología industrial*. Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Vera Vera, E. P. (2016). La Gestión por Competencias y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. *Tesis para la obtención del grado de ingeniero*. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo.
- Zagastizabal Richarte, L. J. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral en trabajadores del Hospital II EsSalud Huamanga, 2017. *Tesis para optar al grado de maestra en Gestión de los Servicios de Salud*. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<u>General :</u>	<u>General :</u>	<u>General :</u>	<u>Independiente:</u>		
¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016?	Determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016	<p>HG_0: No existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.</p> <p>HG_A: Existe relación directa entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad</p>	Gestión por competencias	<p><u>DIMENSIÓN</u></p> <p><u>N°1:</u> Selección</p> <p><u>DIMENSIÓN</u></p> <p><u>N°2:</u> Incorporación</p> <p><u>DIMENSIÓN</u></p> <p><u>N°3:</u> Formación</p> <p><u>DIMENSIÓN</u></p> <p><u>N°4:</u> Retención</p>	<p><u>Nivel y tipo de investigación:</u> La investigación es de nivel DESCRIPTIVO - CORRELACIONAL y de tipo APLICADA.</p> <p><u>Diseño de investigación:</u> El diseño de la investigación es NO EXPERIMENTAL - TRANSVERSAL.</p> <p><u>Población y muestra:</u> - Población: La población de la</p>

Distrital de Luyando en el año 2016.				investigación estará compuesta por 40 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando.
<u>Específicos:</u>	<u>Específicos:</u>	<u>Específicos:</u>	<u>Dependiente:</u>	
¿Cuál es la relación que existe entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?	Determinar la relación que existe entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.	<p>HE1_0: No existe relación directa entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.</p> <p>HE1_A: Existe relación directa entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.</p>	Desempeño laboral	<p>- Muestra: La muestra de la investigación es de 40 trabajadores Municipalidad Distrital de Luyando.</p> <p><u>DIMENSIÓN</u> <u>Nº1:</u> Eficiencia</p> <p><u>Técnicas e Instrumentos:</u> - Técnicas: Encuestas. Observación - Instrumentos: Cuestionarios</p>

¿Cuál es la relación que existe entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?	Determinar la relación que existe entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.	<p>HE2_0: No existe relación directa entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.</p> <p>HE2_A: Existe relación directa entre la incorporación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.</p>	<p><u>DIMENSIÓN</u></p> <p><u>N°2:</u></p> <p>Eficacia</p>
¿Cuál es la relación que existe entre la formación y el desempeño	Determinar la relación que existe entre la formación y el desempeño	<p>HE3_0: No existe relación directa entre la formación y el desempeño laboral del personal de la</p>	<p><u>DIMENSIÓN</u></p> <p><u>N°3:</u></p> <p>Relaciones Interpersonales</p>

laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?	laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.	Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. HE3_A: Existe relación directa entre la formación y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016.	<u>DIMENSIÓN</u> <u>N°4:</u> Motivación
¿Cuál es la relación que existe entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando?	Determinar la relación que existe entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando.	HE4_0: No existe relación directa entre la retención y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en el año 2016. HE4_A: Existe	

relación directa entre
la retención y el
desempeño laboral
del personal de la
Municipalidad
Distrital de Luyando
en el año 2016.

ANEXO 02. Consentimiento de informado



UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” HUÁNUCO
ESCUELA DE POSGRADO

Yo..... trabajador de la MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE LYANDO. declaro que se me ha explicado que mi participación en la investigación TITULADO “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.”; mi participación consistirá en responder un cuestionario que pretende aportar al conocimiento científico, comprendiendo que los datos que proporciona será valiosa contribución.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La investigadora responsable del estudio, NERY LUZ TORRES MUNGUÍA se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Huánuco de marzo 2019

.....
.....

Firma investigadora

Firma participante

ANEXO 03.Instrumentos

Cuestionario de Gestión por Competencias

Cuestionario de Gestión por competencias de la Municipalidad distrital de Luyando*Estimado Sr. (a)*

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.” Le agradezco que marque las respuestas que se acerquen a su realidad. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Datos Generales:

1 Género
): :

F	M
---	---

2) Edad:

Menos
de 25
años
De 26
a 30
años

De 31
a 40
años
De 41
a más

3 Nivel de Instrucción:

Profesional
Técnico
Auxiliar

4) Tiempo de servicio:

Menos
de 1
año
Menos
de 5
años
Más de
6 años

Indicaciones: Marque con un "x" según considere.

<i>Dimensión</i>	<i>ITEMS</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
Variable Independiente: Gestión por Competencias		1	2	3	4
Selección	Existe una coordinación y planificación anticipada con la oficina/área/dirección de recursos humanos para cubrir una vacante.				
	Las evaluaciones realizadas están de acuerdo con el perfil requerido para el puesto.				
	Las entrevistas son objetivas y adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.				
	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.				
	Se le realiza pruebas de aptitudes que miden el desempeño.				
	Se realiza pruebas de personalidad que muestran el carácter y el temperamento.				
Incorporación	El personal pasa por un proceso de inducción.				
	Se utilizan mecanismos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades del personal.				
	Se promueve la cultura organizacional en la institución.				

	Se tiene y mantiene un buen clima organizacional en la institución.				
	Se puede distinguir una buena comunicación organizacional en la institución.				
	Existe sinergia laboral para el cumplimiento de objetivos.				
Capacitaciones	Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución.				
	Se planifican y ejecutan actividades de capacitación a los trabajadores constantemente.				
	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.				
	Se desarrolla el talento de los trabajadores.				
Retención del personal	Ud. Se encuentra motivado para realizar las actividades pertenecientes a su cargo.				
	Los incentivos y remuneración percibida responden a sus expectativas.				
	Se promueve en los trabajadores una actitud de compromiso con la institución.				
	La institución proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus labores.				
	Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe.				

Cuestionario de Desempeño Laboral

Cuestionario de desempeño laboral del recurso humano de la Municipalidad distrital de Luyando

Estimado Sr. (a)

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de "LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016." Le agradezco conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Datos Generales:

1) Género:	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 40px; text-align: center; vertical-align: middle;">F</td> <td style="width: 20px; height: 40px; text-align: center; vertical-align: middle;">M</td> </tr> </table>	F	M	2)	Edad:	Menos de 25 años De 26 a 30 años	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> </table>			De 31 a 40 años De 41 a más	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> </table>		
F	M												
3) Nivel de Instrucción:	Profesional Técnico Auxiliar	4) tiempo de servicio:	Tiempo de servicio:	Menos de 1 año Menos de 5 años Más de 6 años	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> <tr><td style="height: 40px;"></td></tr> </table>								

Indicaciones: Marque con un "x" según considere.

<i>Dimensión</i>	<i>ITEMS</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
<i>Variable Independiente: Desempeño laboral</i>		1	2	3	4
<i>Eficacia</i>	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.				
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.				
	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.				
	Demuestro compromiso con el desarrollo de mis funciones.				
<i>Eficiencia</i>	Se ejecutan las actividades en el tiempo programado y se respeta las fechas.				
	Se utiliza adecuadamente los recursos para ejecutar las actividades.				
	La institución cuenta con los recursos necesarios que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.				
<i>Relaciones Interpersonales</i>	La institución utiliza canales de comunicación adecuados.				
	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo.				
	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
	Existe un buen clima organizacional dentro de la institución.				

Motivación	¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?				
	¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?				
	¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?				

ANEXO 04. Instrumento de validación por jueces o expertos

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.

Título de la Investigación:
Nombre del Tesista:
Nombre del experto:

CPC. NERY LUZ TORRES MUNGUÍA Asesor: DR. ABIMAEALADAM FRANCISCO PAREDES

Dr. Antonio S. Coraggio y Maldonado Especialidad: Medio Ambiente
Calificar con **1, 2, 3, ó 4** cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	PROM	C. PARCIAL
Variable:	Existe una coordinación y planificación anticipada con la oficialía/reedrección de recursos humanos para cubrir una vacante.	3	3	3	3	3.00	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Las evaluaciones realizadas están de acuerdo con el perfil requerido para el puesto.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Las entrevistas son objetivas y adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
SELECCIÓN	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	3	3	3	3	3.00	3
	Se le realiza pruebas de aptitudes que miden el desempeño.	3	3	3	3	3.00	3
	Se realiza pruebas de personalidad que muestran el carácter y el temperamento.	3	3	4	4	3.50	4
	TOTAL	3	3	3.1666667	3.1666667	3.08	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable:	El personal pasa por un proceso de inducción.	3	3	3	3	3.00	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Se utilizan mecanismos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades del personal.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Se promueve la cultura organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
INCORPORACIÓN	Se tiene y mantiene un buen clima organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se puede distinguir una buena comunicación organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe sinergia laboral para el cumplimiento de objetivos.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.20	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Dimensión: FORMACIÓN	Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se planifican y ejecutan actividades de capacitación a los trabajadores constantemente.	3	3	4	3	3.25	3
	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	4	3	3	3	3.25	3
	Se desarrolla el talento de los trabajadores	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.25	3.00	3.25	3.00	3.13	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Dimensión: RETENCIÓN	Ud. Se encuentra motivado para realizar las actividades pertenecientes a su cargo.	3	3	3	3	3.00	3
	Los incentivos y remuneración percibida responden a sus expectativas.	3	4	3	3	3.25	3
	Se promueve en los trabajadores una actitud de compromiso con la institución.	3	3	3	4	3.25	3
	La institución proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus labores.	3	3	3	3	3.00	3
	Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL		3.00	3.20	3.00	3.20	3.10

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: EFICIENCIA	Cumplimiento con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planeados.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro compromiso con el desarrollo de mis funciones.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: EFICACIA	Se ejecutan las actividades en el tiempo programado y se respeta las fechas.	3	3	3	3	3.00	3
	Se utiliza adecuadamente los recursos para ejecutar las actividades.	3	3	3	3	3.00	3
	La institución cuenta con los recursos necesarios que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	La institución utiliza canales de comunicación adecuados.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	3	3	3	3	3.00	3
	Existe un buen clima organizacional dentro de la institución.	3	3	3	3	3.00	3
RELACIONES INTERPERSONALES	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?	3	3	3	3	3.00	3
MOTIVACIÓN	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

CALIFICACIÓN: 1=No cumple; 2=Nivel Bajo; 3=Nivel moderado; 4= Nivel Alto

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? SI () NO (X)

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

DECISIÓN DEL EXPERTO

CALIFICACIÓN:

NIVEL MODERADO

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI (X) NO ()

3

FIRMA Y SELLO DEL JUEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.

Título de la Investigación:

Nombre del Tesista:

Nombre del experto:

OPC. NERY LUZ TORRES MUNGUÍA

Asesor:

DR. ABIMAEL ADAM FRANCISCO PAREDES

DR. ABIMAEL ADAM FRANCISCO PAREDES

Especialidad:

GESTIÓN EMPRESARIAL

Calificar con 1, 2, 3, ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	PROM	C. PARCIAL
Variable:	Existe una coordinación y planificación anticipada con la oficina/área/dirección de recursos humanos para cubrir una vacante.	3	3	3	3	3.00	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Las evaluaciones realizadas están de acuerdo con el perfil requerido para el puesto.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Las entrevistas son objetivas y adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	3	3	3	3	3.00	3
SELECCIÓN	Se le realiza pruebas de aptitudes que miden el desempeño.	3	3	3	3	3.00	3
	Se realiza pruebas de personalidad que muestran el carácter y el temperamento.	3	3	4	4	3.50	4
	TOTAL	3	3	3.1666667	3.1666666	3.08	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable:	El personal pasa por un proceso de inducción.	3	3	3	3	3.00	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Se utilizan mecanismos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades del personal.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Se promueve la cultura organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se tiene y mantiene un buen clima organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
INCORPORACIÓN	Se puede distinguir una buena comunicación organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe sinergia laboral para el cumplimiento de objetivos.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Dimensión: FORMACIÓN	Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se planifican y ejecutan actividades de capacitación a los trabajadores constantemente.	3	3	4	3	3.25	3
	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	4	3	3	3	3.25	3
	Se desarrolla el talento de los trabajadores	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.25	3.00	3.25	3.00	3.13	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Dimensión: RETENCIÓN	Ud. Se encuentra motivado para realizar las actividades pertenecientes a su cargo.	3	3	3	3	3.00	3
	Los incentivos y remuneración percibida responden a sus expectativas.	3	4	3	3	3.25	3
	Se promueve en los trabajadores una actitud de compromiso con la institución.	3	3	3	4	3.25	3
	La institución proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus labores.	3	3	3	3	3.00	3
	Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL		3.00	3.20	3.00	3.20	3.10

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: EFICIENCIA	Cumplimiento con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planeados.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro compromiso con el desarrollo de mis funciones.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: EFICACIA	Se ejecutan las actividades en el tiempo programado y se respeta las fechas.	3	3	3	3	3.00	3
	Se utiliza adecuadamente los recursos para ejecutar las actividades.	3	3	3	3	3.00	3
	La institución cuenta con los recursos necesarios que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

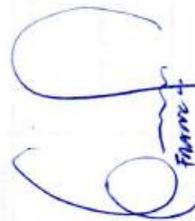
VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES	La institución utiliza canales de comunicación adecuados.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	3	3	3	3	3.00	3
	Existe un buen clima organizacional dentro de la institución.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: MOTIVACIÓN	¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? **SI () NO (X)**
 En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta?

CALIFICACIÓN: 1=No cumple; 2=Nivel Bajo; 3=Nivel moderado; 4= Nivel Alto
 CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO **3**

DECISIÓN DEL EXPERTO
 CALIFICACIÓN: **NIVEL MODERADO**
 EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO **SI (X) NO ()**


 FIRMA Y SELLO DEL JUEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.

Título de la Investigación:

Nombre del Tesista:

Nombre del experto:

CPC. NERY LUZ TORRES MUJUNGA

Asesor: DR. ABIMAEEL ADAM FRANCISCO PAREDES

Especialidad: *Ingeniero de Sistemas*

Fredy Ronald Huapaya Condoni

Calificar con 1, 2, 3, ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	PROM	C. PARCIAL
Variable:	Existe una coordinación y planificación anticipada con la oficina/dirección de recursos humanos para cubrir una vacante.	3	3	3	3	3.00	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Las evaluaciones realizadas están de acuerdo con el perfil requerido para el puesto.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Las entrevistas son objetivas y adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	3	3	3	3	3.00	3
SELECCIÓN	Se le realiza pruebas de aptitudes que miden el desempeño.	3	3	3	3	3.00	3
	Se realiza pruebas de personalidad que muestren el carácter y el temperamento.	3	3	4	4	3.50	4
	TOTAL	3.00	3.00	3.1666667	3.1666667	3.08	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable:	El personal pasa por un proceso de inducción.	3	3	3	3	3.00	3
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Se utilizan mecanismos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades del personal.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Se promueve la cultura organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se tiene y mantiene un buen clima organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
INCORPORACIÓN	Se puede distinguir una buena comunicación organizacional en : institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe sinergia laboral para el cumplimiento de objetivos.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se planifican y ejecutan actividades de capacitación a los trabajadores constantemente.	3	3	4	3	3.25	3
	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	4	3	3	3	3.25	3
	Se desarrolla el talento de los trabajadores	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.25	3.00	3.25	3.00	3.13	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Ud. Se encuentra motivado para realizar las actividades pertenecientes a su cargo.	3	3	3	3	3.00	3
	Los incentivos y remuneración percibida responden a sus expectativas.	3	4	3	3	3.25	3
	Se promueve en los trabajadores una actitud de compromiso con la institución.	3	3	3	4	3.25	3
	La institución proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus labores.	3	3	3	3	3.00	3
	Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL		3.00	3.20	3.00	3.20	3.10

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	Cumpro con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planeados.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro compromiso con el desarrollo de mis funciones.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	Se ejecutan las actividades en el tiempo programado y se respeta las fechas.	3	3	3	3	3.00	3
	Se utiliza adecuadamente los recursos para ejecutar las actividades.	3	3	3	3	3.00	3
	La institución cuenta con los recursos necesarios que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	La institución utiliza canales de comunicación adecuados.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	3	3	3	3	3.00	3
	Existe un buen clima organizacional dentro de la institución.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: MOTIVACIÓN	¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? **SI () NO (X)**

En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falla?

CALIFICACIÓN: 1=No cumple; 2=Nivel Bajo; 3=Nivel moderado; 4= Nivel Alto

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO **3**

DECISIÓN DEL EXPERTO

CALIFICACIÓN: **NIVEL MODERADO**

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO **SI (X) NO ()**



FIRMA Y SELLO DEL JUEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
 HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.

Título de la Investigación:

Nombre del Tesista:

Nombre del experto:

CPC. NERY LUZ TORRES MUÑOGA

Asesor: DR. ABIMAEEL ADAM FRANCISCO PAREDES

JIRNY FLORES VIDAL

Especialidad: **MG. GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL**

Calificar con 1, 2, 3, ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	PROM	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Existe una coordinación y planificación anticipada con la oficina/área/dirección de recursos humanos para cubrir una vacante.	3	3	3	3	3.00	3
	Las evaluaciones realizadas están de acuerdo con el perfil requerido para el puesto.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Las entrevistas son objetivas y adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	3	3	3	3	3.00	3
SELECCIÓN	Se le realiza pruebas de aptitudes que miden el desempeño.	3	3	3	3	3.00	3
	Se realiza pruebas de personalidad que muestran el carácter y el temperamento.	3	3	4	4	3.50	4
	TOTAL	3	3	3.1666667	3.1666667	3.08	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	El personal pasa por un proceso de inducción.	3	3	3	3	3.00	3
	Se utilizan mecanismos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades del personal.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Se promueve la cultura organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se tiene y mantiene un buen clima organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
INCORPORACIÓN	Se puede distinguir una buena comunicación organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe sinergia laboral para el cumplimiento de objetivos.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Dimensión: FORMACIÓN	Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se planifican y ejecutan actividades de capacitación a los trabajadores constantemente.	3	3	4	3	3.25	3
	El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades.	4	3	3	3	3.25	3
	Se desarrolla el talento de los trabajadores	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.25	3.00	3.25	3.00	3.13	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Dimensión: RETENCIÓN	Ud. Se encuentra motivado para realizar las actividades pertenecientes a su cargo.	3	3	3	3	3.00	3
	Los incentivos y remuneración percibida responden a sus expectativas.	3	4	3	3	3.25	3
	Se promueve en los trabajadores una actitud de compromiso con la institución.	3	3	3	4	3.25	3
	La institución proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus labores.	3	3	3	3	3.00	3
	Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL		3.00	3.20	3.00	3.20	3.10

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: EFICIENCIA	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.	3	3	3	3	3.00	3
	Demuestro compromiso con el desarrollo de mis funciones.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: EFICACIA	Se ejecutan las actividades en el tiempo programado y se respeta las fechas.	3	3	3	3	3.00	3
	Se utiliza adecuadamente los recursos para ejecutar las actividades.	3	3	3	3	3.00	3
	La institución cuenta con los recursos necesarios que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES	La institución utiliza canales de comunicación adecuados.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	3	3	3	3	3.00	3
	Existe un buen clima organizacional dentro de la institución.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL Dimensión: MOTIVACIÓN	¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

CALIFICACIÓN: 1=No cumple; 2=Nivel Bajo; 3=Nivel moderado; 4= Nivel Alto

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

DECISIÓN DEL EXPERTO

CALIFICACIÓN: NIVEL MODERADO

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO SI(X) NO()

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? SI () NO(X).

En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta?



FIRMA Y SELLO DEL JUEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016.

CPC. NERY LUZ TORRES MUNGUÍA Asesor: DR. ABIMAEEL ADAM FRANCISCO PAREDES
Nombre del Tesista: PEDRO CORDOVA TRUJILLO Especialidad: RECURSOS HUMANOS < JMG. Ambiental >
Nombre del experto: Calificar con 1, 2, 3, ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	PROM	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Existe una coordinación y planificación anticipada con la oficina/área/dirección de recursos humanos para cubrir una vacante.	3	3	3	3	3.00	3
	Las evaluaciones realizadas están de acuerdo con el perfil requerido para el puesto.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Las entrevistas son objetivas y adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
	Se le realiza pruebas de capacidad para medir su grado de conocimientos profesionales o técnicos.	3	3	3	3	3.00	3
SELECCIÓN	Se le realiza pruebas de aptitudes que miden el desempeño.	3	3	3	3	3.00	3
	Se realiza pruebas de personalidad que muestran el carácter y el temperamento.	3	3	4	4	3.50	4
TOTAL		3	3	3.1666667	3.1666667	3.08	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	El personal pasa por un proceso de inducción.	3	3	3	3	3.00	3
	Se utilizan mecanismos para mejorar o potenciar las capacidades y habilidades del personal.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión:	Se promueve la cultura organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Se tiene y mantiene un buen clima organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
INCORPORACIÓN	Se puede distinguir una buena comunicación organizacional en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe sinergia laboral para el cumplimiento de objetivos.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Se aplican evaluaciones de desempeño en la institución.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: FORMACIÓN	Se planifican y ejecutan actividades de capacitación a los trabajadores constantemente. El personal participa en la elaboración de los programas de desarrollo de capacidades y habilidades. Se desarrolla el talento de los trabajadores	3	3	4	3	3.25	3
	TOTAL	3.25	3.00	3.25	3.00	3.13	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Ud. Se encuentra motivado para realizar las actividades pertenecientes a su cargo. Los incentivos y remuneración percibida responden a sus expectativas.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: RETENCIÓN	Se promueve en los trabajadores una actitud de compromiso con la institución. La institución proporciona todos los recursos necesarios para realizar sus labores. Sus ideas y sugerencias son escuchadas por su jefe.	3	3	3	4	3.25	3
	TOTAL	3.00	3.20	3.00	3.20	3.10	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	Cumpla con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planeados. Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: EFICIENCIA	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. Demuestro compromiso con el desarrollo de mis funciones.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	Se ejecutan las actividades en el tiempo programado y se respeta las fechas. Se utiliza adecuadamente los recursos para ejecutar las actividades.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: EFICACIA	La institución cuenta con los recursos necesarios que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	3	3	3	3.00	3
	TOTAL	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	La institución utiliza canales de comunicación adecuados.	3	3	3	3	3.00	3
	Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo.	3	3	3	3	3.00	3
Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES	¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	3	3	3	3	3.00	3
	Existe un buen clima organizacional dentro de la institución.	3	3	3	3	3.00	3
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

VARIABLE - DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD	TOTAL	C. PARCIAL
Variable: DESEMPEÑO LABORAL	¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?	3	3	3	3	3.00	3
	¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?	3	3	3	3	3.00	3
MOTIVACIÓN							
TOTAL		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no ha sido evaluada? **SI () NO (X)**.

En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta?

CALIFICACIÓN: 1=No cumple; 2=Nivel Bajo; 3=Nivel moderado; 4= Nivel Alto 3

CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

DECISIÓN DEL EXPERTO

CALIFICACIÓN: NIVEL MODERADO

EL INSTRUMENTO DEBE SER APLICADO **SI (X) NO ()**



FIRMA Y SELLO DEL JUEZ

NOTA BIBLIOGRAFICA**CPC. NERY LUZ TORRES MUNGUÍA**

Nery Luz Torres Munguia, nació el 24 de mayo de 1981, en el distrito de Tíclacayán, provincia y departamento de Pasco, estudio sus estudios primarios en el Colegio Fiscalizado de Atacocha y los estudios secundarios en el Colegio Fiscalizado de Chicrín, institución educativa ubicados en el centro minero de Atacocha; ingreso a la carrera de contabilidad el año 1998, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, obteniendo el título como Contador Público. Mi experiencia profesional es mayormente en el sector público, labore como contador en la Oficina de Patrimonio del Gobierno Regional Huánuco durante cinco años, luego asumí la jefatura de Tesorería y Contabilidad de la Municipalidad de Crespo y Castillo por dos años, posteriormente la jefatura de Contabilidad de la Municipalidad Provincial de Pachitea por un año, también asumi la jefatura de la oficina de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Luyando y actualmente vengo laborando como Directora de la Oficina de Tesorería del Gobierno Regional de Huánuco.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
Huánuco – Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **13:00h**, del día viernes **27 DE SETIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Fermín MONTESINOS CHÁVEZ	Presidente
Dr. Víctor CABRERA ABANTO	Secretario
Mg. Roberto PERALES FLORES	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Abimael Adam FRANCISCO PAREDES (Resolución N° 0777-2016-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Doña, Nery Luz TORRES MUNGUÍA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016”.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

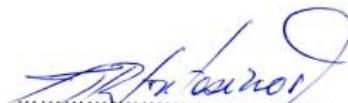
- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

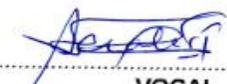
..... NINGUNA

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de QUINCE (15)
Equivalente a BUENO, por lo que se declara APROBADO
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 14:30 horas del 27 de setiembre de 2019.


PRESIDENTE
DNI N° 0774641


SECRETARIO
DNI N° 78035215


VOCAL
DNI N° 22419448

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: TORRES HUNGUÍA NERY LUZ
 DNI: 40941492 Correo electrónico: luzmery0524@gmail.com
 Teléfono de casa: _____ Celular: 943477434 Oficina: _____

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: <u>GERENCIA PÚBLICA</u>
Mención: _____

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUYANDO PERIODO 2016

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: _____


 Firma del autor