

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**“Relación de la gestión por competencias con el desempeño
laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región
San Martín – Perú”**

Por:

Gilmith Lozano Tapullima
Madiley Mendoza Fernández

Asesor:

Mtro. José Tarrillo Paredes

Tarapoto – Agosto de 2019

**DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS**

Mtro. José Tarrillo Paredes, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración , de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **“RELACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN UNA MUNICIPALIDAD DE LA REGIÓN SAN MARTÍN – PERÚ”** constituye la memoria que presentan los **Bachilleres Gilmith Lozano Tapullima y Madiley Mendoza Fernández**, para aspirar al título Profesional de Licenciado en Administración con Mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Tarapoto, a los *16 de Agosto de 2019*.



Mtro. José Tarrillo Paredes
Asesor

Relación de la gestión por competencias con el desempeño
laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región San
Martín - Perú

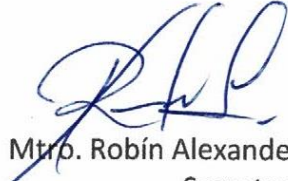
TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en
Administración con Mención en Gestión Empresarial


JURADO CALIFICADOR



Mtro. David Troya Palomino
Presidente



Mtro. Robín Alexander Díaz Saavedra
Secretario



Lic. Kelita Guillen Lopez
Vocal



Mtro. Amado Arce Cobeñas
vocal



Mtro. José Tarrillo Paredes
Asesor

Tarapoto, 16 de Agosto de 2019

Dedicatoria

A Dios, por guiar mi vida y ahora profesional, por haberme dado la sabiduría y la perseverancia para culminar este proyecto.

A mis padres, Belisario Lozano vela y Elva Tapullima Tapullima, por brindarme su apoyo incondicional.

A mi futuro esposo, Jhonny Farfán, quien de manera muy especial me matuvo animada en cada paso de la elaboración de este proyecto y a mí adorado hijo que es mi fuente de constante inspiración y motivo.

Gilmith Lozano Tapullima

A Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

Este trabajo lo dedico a mis padres Aroldo Mendoza Cacique y Esterlita Fernandez Oblitas, por su apoyo incondicional, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Madiley Mendoza Fernández

Agradecimiento

En primer lugar agradecer a Dios, por guiarnos en nuestro camino y por sus grandes bendiciones.

A nuestra querida universidad, por recibirnos en sus aulas y enseñarnos los principios y valores cristianos, en cada curso académico en el transcurso de los 5 años de nuestra carrera de Administración con Mención en Gestión Empresarial

A los Docentes, quienes nos han conducido para llegar a este hermoso momento.

A la administración y al personal de la municipalidad distrital de Zapatero, por las facilidades para el desarrollo de este trabajo.

A nuestro asesor el Mtro. José Tarrillo Paredes, por su paciencia y apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

A nuestra familia, amigos y compañeros de trabajo con sus oraciones y palabras de ánimo nos impulsaron en continuar los estudios y en la culminación de este trabajo de investigación.

Tabla contenido

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento	V
Indice de figuras	X
Indice de tablas	XI
Indice de anexos	XII
Resumen	XIII
Abstrac.....	XIV
Capítulo I.....	15
El problema de investigación	15
1.1. Descripción de la situación problemática	15
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.	16
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo general.	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4. Justificación de la investigación	17
1.4.1. Relevancia social.	17
1.4.2. Relevancia teórica.	18
1.4.3. Relevancia metodológica.	18

Capítulo II.....	19
Marco teórico.....	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.1.1. Antecedentes internacionales.	19
2.1.2. Antecedentes nacionales.	21
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1. Gestión por competencias.	23
2.2.2. Objetivos de gestión por competencias.	24
2.2.3. Características de gestión por competencias.	24
2.2.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias.	26
2.2.5. Beneficios de la gestión por competencias.	27
2.2.6. Dimensiones.	28
2.2.7. Teoría sobre gestión por competencias.	30
2.2.7.1. <i>Teorías de capital humano.</i>	30
2.2.7.2. <i>Teoría de las competencias.</i>	30
2.2.2. Desempeño laboral.	32
2.2.3. Evaluación del desempeño laboral.	33
2.2.5. Objetivos de la evaluación del desempeño.	34
2.2.6. Importancia de la evaluación del desempeño.	35
2.2.7. Características de la evaluación del desempeño.	36
2.2.8. Dimensiones.	36

2.3. Presuposición filosófica.....	39
2.4. Marco Conceptual o términos.....	40
Capítulo III.....	42
Metodología.....	42
3.1. Tipo de investigación.....	42
3.2. Diseño de la investigación.....	42
3.3. Hipótesis y variable.....	43
3.3.1. Hipótesis general.....	43
3.3.2. Hipótesis específicas.....	43
3.3.3. Identificación de variables.....	43
3.3.4. Operacionalización de variables.....	45
3.4 Población y técnicas de investigación.....	47
3.4.1. Delimitación espacial y temporal.....	47
3.4.2. Delimitación de la población y muestra.....	47
3.5. Plan de procesamiento de datos.....	48
3.5.1. Diseño de instrumentos de investigación.....	48
3.5.2. Técnicas de recolección de datos.....	48
3.5.3. Técnicas para el procedimiento de la información.....	48
Capítulo IV.....	49
Resultados y discusiones.....	49
4.1. Fiabilidad del instrumento de la investigación.....	49
4.1.1. Análisis de fiabilidad de instrumentos.....	49

4.1.2.	Pruebas de normalidad.	50
4.1.3.	Información sociodemográfica.....	50
4.1.4.	Análisis descriptivo de gestión por competencias y sus dimensiones.	52
4.1.5.	Análisis descriptivo de desempeño laboral y sus dimensiones.	54
4.2.	Prueba de hipótesis	55
4.2.1.	Hipótesis general.....	55
4.2.2.	Primera Hipótesis específica.....	56
4.2.3.	Segunda hipótesis específica.....	57
4.2.4.	Tercera hipótesis específica.....	58
4.2.5.	Cuarta hipótesis específica.....	59
4.3.	Discusiones.....	60
Capítulo V.....		63
Conclusiones y recomendaciones.....		63
5.1.	Conclusiones.....	63
5.2.	Recomendaciones.....	64
Lista de referencias.....		66
Anexos.....		71

Indice de figuras

Figura N° 1. Diseño de la investigación . Fuente: Hernández, Fernandez, y Baptista, (2014).....	42
---	----

Índice de tablas

Tabla N° 1 Variable de estudio: Gestion por Competencias.....	43
Tabla N° 2 Variable de estudio: Desempeño Laboral	44
Tabla N° 3 Operacionalización de variables	45
Tabla N° 4 Lista de colaboradores MDZ gestión 2019.....	47
Tabla N°5 Fiabilidad de Alfa de Cronbach de Gestión por competencias y desempeño laboral	49
Tabla N° 6 Análisis descriptivo sociodemográfica	51
Tabla N° 7 Niveles de gestión por competencias y sus dimensiones.....	52
Tabla N° 8 Niveles de desempeño laboral y sus dimensiones	54
Tabla N° 9 Niveles de relación de gestión por competencia con el desempeño laboral	56
Tabla N° 10 Relacion entre gestión por competencias y la eficiecia laboral	57
Tabla N° 11 Relación de gestión por competencias y la eficiencia laboral	58
Tabla N° 12 Relación de gestión por competencias y la productividad laboral.....	59
Tabla N° 13 Relación de gestión por competencias y relaciones interpersonales.....	60

Indice de anexos

Anexo 1. Carta de autorización para la realización de la investigación	71
Anexo 2. Metas que no se cumplieron desde el año 2014 hasta el 2018.....	72
Anexo 3. Matriz de Consistencia.....	77
Anexo 4. Matriz Instrumental.....	77
Anexo 5. Cuestionario sobre gestión por competencias y el desempeño laboral.....	80
Anexo 6. Guía para el experto	83

Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero. Esta investigación es de tipo básico, alcance correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 50 colaboradores compuesta por hombres y mujeres de diferentes edades, grado de instrucción, experiencia profesional. Para la variable gestión por competencias se utilizó el instrumento propuesto por Arevalo (2018) y para desempeño laboral propuesto por Alvarez (2017), ambos cuestionarios fueron aplicados y validados con el juicio de expertos comprobándose su fiabilidad a través del alpha de cronbach con un 0,989 para gestión por competencias y 0,919 para el desempeño laboral lo cual indica que la confiabilidad es buena en los resultados obtenidos en la muestra.

Los principales resultados obtenidos por medio del análisis correlación de Rho Spearman, muestran que existe relación directa y significativa de (0,796**); p valor igual a (0,00) de las variables de estudio. Se concluye que a mayor gestión por competencias mayor será el desempeño de los colaboradores de la institución.

Palabras clave: Gestión por competencias y desempeño laboral.

Abstrac

The present research proposed as a general objective to determine if there is a relationship between management by competencies and work performance in the employees of the district Municipality of Zapatero. This research is of the basic type, correlational scope, quantitative approach, and non-experimental design, cross-sectional; The sample consisted of 50 collaborators composed of men and women of different ages, degree of instruction, professional experience. The sample consisted of 50 collaborators composed of men and women of different ages, degree of instruction, professional experience. For the variable management by competences, the instrument proposed by Arevalo (2018) was used and for work performance proposed by Alvarez (2017), both questionnaires were applied and validated with the expert judgment, verifying its reliability through the Cronbach alpha with a 0.989 for management by competences and 0.919 for work performance which indicates that the reliability is good in the results obtained in the sample.

The main results obtained through the correlation analysis of Rho Spearman, show that there is a direct relation of (0.796 **; p value equal to 0.00) of the study variables. It is concluded that the greater the management by competences the better the job performance in the collaborators of the institution.

Keywords: Management for competitions and work performance.

Capítulo I

El problema de investigación

1.1. Descripción de la situación problemática

Desde los inicios, las organizaciones en el mundo ya sean públicas o privadas, el desempeño laboral viene siendo uno de los factores importantes en cada una de las empresas, Correa (2016), afirma ante esta realidad, las empresas que proyecten alcanzar sus metas y lograr el éxito continuo, deberán optimizar las competencias de su capital humano, sobre todo, de quienes se encargan de llevar la dirección de las mismas, procesando un eficiente desempeño de las funciones gerenciales. En el ámbito internacional, podemos afirmar que gran parte de las organizaciones se preocupa en tener buenas relaciones interpersonales con sus colaboradores a fin de lograr un buen desempeño laboral el cual permitirá a la empresa poder cumplir con sus metas y objetivos de manera eficiente. Sin embargo, las empresas en busca de obtener un buen desempeño laboral, han logrado todo lo opuesto, esto debido al mal manejo de gestión de recursos humanos dando como resultando colaboradores que no tienen la capacidad de ser eficientes o eficaces.

En el ámbito nacional, la preocupación por llegar a tener un buen desempeño laboral concuerda con el entorno internacional, la gran mayoría de las personas asisten a un centro de trabajo con la finalidad de mejorar su economía y dar lo mejor de sí mismos y esto pueda mostrarse claramente en su desempeño, muchas de las organizaciones suelen buscar estrategias con la finalidad de tener colaboradores comprometidos para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

En el ámbito local, la situación problemática respecto al desempeño laboral es preocupante sobre todo en las instituciones del estado, ya que no buscan estrategias a fin de mejorar un buen desempeño de los colaboradores.

Pues, la municipalidad distrital de Zapatero objeto de estudio, fue creado mediante ley N°12130 de fecha 15 de octubre de 1954, por el congreso de la República siendo presidente don Manuel Arturo Odría Amoretti.

La institución no está ajena a estos problemas, según la ficha de evaluación de metas de la municipalidad, menciona que la municipalidad distrital de Zapatero hace cinco años no ha podido lograr sus metas institucionales por falta de una comunicación efectiva de los recursos humanos y de un sistema de incentivos para los trabajadores, reflejando la incomodidad en cuanto al desempeño de los colaboradores de la institución.

Por lo que se hace necesario una investigación que puede medir la relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

¿De que manera se relaciona gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero?

1.2.2. Problemas específicos.

- a) ¿De que manera se relaciona gestión por competencias y la eficacia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?
- b) ¿De que manera se relaciona gestión por competencias y la eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?

- c) ¿De que manera se relaciona gestión por competencias y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?
- d) ¿De que manera se relaciona gestión por competencias y las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a) Determinar la relación entre gestión por competencias y la eficacia laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Zapatero.
- b) Determinar la relación entre gestión por competencias y la eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.
- c) Determinar la relación entre gestión por competencias y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.
- d) Determinar la relación entre gestión por competencias y las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

1.4. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación nace a través de la realidad problemática sobre la necesidad de mejorar el desempeño laboral.

1.4.1. Relevancia social.

Esta investigación tiene relevancia social porque permitirá a la municipalidad generar usuarios satisfechos y complacidos. La población en la cual será beneficiada con los resultados de esta investigación está formada por los colaboradores de la municipalidad

distrital de Zapatero, así como también los encargados del área de recursos humanos y administradores de la institución podrán hacer uso de la información para tomar decisiones, clientes y otros de forma directa e indirecta.

1.4.2. Relevancia teórica.

Por otro lado, este trabajo de investigación tiene relevancia teórica, donde se hace un aporte de teorías, conceptos y conocimientos sobre gestión por competencias y el desempeño laboral; también permite conocer antecedentes y resultados que puedan ser compartidos con profesionales y estudiantes que estén realmente interesados en las variables de gestión por competencias y desempeño laboral. Por los principales Autores: Marta Alles (2015), Arevalo (2018), Chiavenato (2002), Palaci (2005).

1.4.3. Relevancia metodológica.

Finalmente contiene relevancia metodológica que servirá como referencia para futuros estudios, se utilizó el cuestionario de Arevalo (2018), para gestión por competencias y Alvares (2017), para desempeño laboral, esta investigación es de tipo básico, alcance correlacional, enfoque cuantitativo, y diseño no experimental, de corte transversal.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Correa (2016), en su tema de investigación “Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial”, planteó como objetivo determinar la incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial de las exportadoras de banano de la ciudad de Machala. El estudio fue de carácter cuantitativo. Teniendo como muestra a 28 profesionales, representantes de las exportadoras de banano del Cantón Machala. Como resultados se obtuvieron en la siguiente investigación que hay una relación favorable y altamente significativa ($p=0,00$), entre gestión por competencias y el crecimiento empresarial. El presente trabajo concluye que la aplicación de gestión por competencias en las empresas exportadoras de banano que se encuentran ubicadas en el cantón Machala, ha tenido un efecto positivo en el talento humano, que hay una mejora en sus capacidades y habilidades, que ha sido considerado como principal para el progreso empresarial y económico, utilizando métodos y técnicas que conllevan a cumplir con los objetivos de la empresa.

Así mismo, Vera (2016), en su tema de investigación “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”, tuvo como objetivo analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. El método que desarrolló en esta investigación es de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional con enfoque

cuantitativo con 27 personas que laboran en el banco y los resultados indican que los empleados deben conocer los procesos operativos, comerciales y financieros del banco en todo su contexto, es necesario implementar constantemente un plan de capacitación a todo el personal y hacerles referencia de la importancia de tener un conocimiento global de la organización, una visión compartida y un pensamiento sistemático.

Como también, Jácome (2017), en su investigación titulado “Gestión por competencias y la relación con los métodos de evaluación de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, 2017”, teniendo como objetivo principal determinar la relación entre la gestión por competencias y la evaluación de puestos de los funcionarios de la empresa Pública – empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato con la finalidad que se garantice un óptimo ambiente laboral. Método que se utilizó es de enfoque cuali-cuantitativa de tipo exploratorio y descriptivo teniendo como partícipes a 207 funcionarios. Llegando a la siguiente conclusión: existe relación fuerte entre gestión por competencias y los métodos de la evaluación de puestos de los funcionarios de la empresa pública.

Por otro lado, Martínez (2016), en su tema de investigación “Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017”, cuyo objetivo principal, la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, desarrolló una investigación de enfoque cuali-cuantitativo y tipo de estudio descriptivo de diseño no experimental y corte transversal. Teniendo como muestra de investigación al personal de dirección de la facultad, 22 docentes de planta y 354 estudiantes. Finalmente como resultado obtenido se encontró que

el modelo de gestión por competencias del personal docente incurre de forma directa e indirecta para lograr los objetivos y metas institucionales propuestas.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

García (2017), en su tema de investigación “Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana”, dicho estudio tiene como objetivo determinar si existe relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las pymes del sector confecciones de Lima Metropolitana.

La metodología de la presente investigación es de alcance descriptivo correlacional teniendo como muestra a 230 trabajadores de las pymes que se ubican en los distritos de Lima. Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa alta y significativa. El investigador concluye destacando la importancia que es para las pymes poder lograr que sus trabajadores potencian su talento, se identifiquen con los objetivos y metas trazadas por la empresa y contribuyan de un modo eficaz y eficiente a alcanzar una mejor productividad, una mayor rentabilidad y, por ende, al sostenimiento y permanencia de las Pymes en un entorno tan competitivo como es el sector confecciones, rubro que se considera una importante fuente de empleo y de desarrollo de la economía del país.

Huaynacaque (2018), en su tesis “La gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Carhuaz - 2018”. Teniendo como objetivo determinar la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de la municipalidad provincial de carhuaz; el tipo de metodología que se aplicó tuvo un diseño correlacional, no experimental; contando con una muestra de 51 funcionarios. Concluyendo con los siguientes resultados se afirma que: existe relación

significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Carhuaz-2018. con un valor del Chi-Cuadrado de 23,782.

Alvarez (2017), en su investigación “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Amaralis- Huanuco 2017”, menciona que el objetivo principal de dicha investigación es determinar de que modo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral. La metodología de estudio es descriptivo correlacional, teniendo como participantes a 25 funcionarios. Obteniendo como resultado la relación directa significativa entre las dos variables, alcanzando un nivel de relación de 0,928.

Casa (2015), realizó una investigación sobre: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo 2015”, cuyo propósito fue determinar la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo. El estudio fue de tipo correlacional, diseño no experimental, la muestra fue compuesta por 42 individuos, teniendo como evaluación un instrumento por cada variable. En los análisis de los resultados se calculó el coeficiente de correlación de Pearson en el que se observó una relación significativa de ($p < 0,05$ y $r = 0,555$). El investigador concluye que los resultados muestran que existe una relación positiva moderada entre las variables.

2.2 Bases teóricas

Las organizaciones se están dando cuenta que los individuos son fundamentales para el progreso de su éxito. Por esta razón, la gestión por competencias crece en gran importancia en el mundo empresarial, comienzan a crear nuevas estrategias para dar la prioridad al capital humano, con el propósito de mejorar el desempeño del trabajador actual.

2.2.1. Gestión por competencias.

Gestión por competencias es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar las capacidades de las personas requeridas en el área de trabajo de acuerdo a su perfil y que se pueda medir objetivamente.

Alles (2015), indica que la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir el talento humano de una compañía para conseguir alinearlos a la estrategia de negocios de la entidad.

Casma (2015), lo define como un resultado de reflexiones estratégicas y tareas organizativas encaminadas a garantizar la coherencia de los objetivos empresariales, permitiendo apoyar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, predomina su viabilidad de implementación dentro de la empresa, en los momentos que nos permite responder a las preguntas qué, cómo, y quién debe llevar a cabo esta gestión.

Arevalo (2018), lo menciona como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que solicita un puesto de trabajo de la persona que lo aplica, además, es una plan que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, encajando a éstas como actores vitales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, ayuda a crear ventajas competitivas para la organización.

Alvarez (2017), define que es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es promover a nivel alto las competencias individuales, acorde a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas,

De igual modo, Larumbe (2014), sustenta que “es una herramienta principal que tiene como tarea identificar la capacidad de cada uno de los individuos que atarean en la entidad e incrementar sus resultados. Se concentra en mejoramiento de la innovación para el

liderazgo transformacional ya que ayuda a los profesionales a conocer su propio perfil de competencias y cualidades requeridas para un área de trabajo.

2.2.2. Objetivos de gestión por competencias.

Los objetivos son muy importantes para toda organización, ya que esto ayuda a direccionar hacia el éxito. Hay dos autores Morales (2008) y Ernst & Young Consultores (2005), indican que por medio de la gestión por competencias se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- c) La combinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- d) La vinculación de la dirección con la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución a la mejora profesional de las personas y de la empresa en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios similares.

Por lo tanto, estos objetivos permiten a las instituciones a que se ordenen mejor para que sepan como trabajar o actuar, qué resultados buscar. Esto es la base que se realiza para la evaluación de éxito o fracaso del proyecto.

2.2.3. Características de gestión por competencias.

Según Ernst y Young Consultores (2005), indica que al establecer el modelo de gestión por competencias que se estableciera en la organización, hay que tener presente cuáles son los atributos que deben poseer las competencias, con carácter general.

- a) Adecuadas al negocio.
- b) Adecuadas a la realidad actual y futura.
- c) Operativas, codificables y manejables.
- d) Exhaustiva (todos los aspectos de la organización y las personas).
- e) Con lenguaje y conceptos conocidos por todos.
- f) De fácil identificación.

Por otro lado, Sagi-Vela (2004), en su libro menciona sus respectivas características de gestión por competencias:

- a) Es un concepto multidimensional.
- b) Reflejan la contribución más que la acción o función en sí.
- c) Carácter de permanencia en el tiempo.
- d) Para que sea competencia debe ser aplicada.
- e) Su aplicación supone la consecución de un logro.
- f) La competencia es mensurable.

Así mismo, Alles (2006), menciona las siguiente características como:

- a) Que el método sea adaptable y no teórico.
- b) Comprensible por todos los integrantes de la organización,
- c) Útil para la empresa.
- d) Fiable.
- e) De fácil manejo.
- f) Que en su conjunto permita la mejora profesional de los individuos.

Estas características son de gran importancia para un buen desarrollo de gestión por competencias según estos autores que revelan por medio de sus teorías-prácticas

2.2.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias.

La gestión por competencias es importante por que es uno de los instrumentos principales en el progreso del capital humano, con lo cual se mejora la productividad en la empresa, esto permite alcanzar objetivos planteados y crea ventaja de competitividad para la organización.

Alles (2006), menciona como se aplica la técnica de gestión por competencias en cada trascurso del desempeño de los recursos humanos:

a) Análisis y descripción de puestos por competencias

Cuando una empresa desea efectuar un diseño de gestión por competencias, este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad. (p. 89).

b) Reclutamiento y selección por competencias

Para la selección por competencias lo principal es elaborar los perfiles y las especificaciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas.

c) Entrevistas por competencias

Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores.

d) Planes de carrera y sucesión por competencias

Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con la adquisición de conocimientos y habilidades del puesto a desarrollar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro.

e) Formación por competencias

Para la formación del personal se debe tomar en cuenta tres vías: para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo, pero se debe tener noción de las competencias que posee el personal, cuales no posee y en qué nivel se presentan.

f) Evaluaciones de desempeño por competencias

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360°, el cual se encamina a las personas para mejorar su satisfacción de sus necesidades, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems.

g) Compensaciones por competencias

Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación al puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan.

2.2.5. Beneficios de la gestión por competencias.

Sali y Vela (2004), mencionan los beneficios que aporta la gestión por competencias en los caracteres siguientes:

a) Beneficios de carácter estratégico

- Distribución óptima de las contribuciones necesarias para cubrir las funciones claves de la organización.
- Mejor adaptabilidad y capacidad de anticipo a los cambios.
- Mayor flexibilidad y uso eficiente de los patrimonios.
- Crecimiento de la contribución de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estrategia de liderazgo.

b) Beneficios para el trabajador

- Mayor desarrollo interno y externo establecida en la mejora de competencias competitivas.
- Desarrollo profesional: capacitaciones y mejora continua de los conocimientos y habilidades.

2.2.6. Dimensiones.

Según Arevalo (2018), menciona 3 dimensiones importantes de la variable gestión por competencias las cuales son:

2.2.6.1. Competencias cardinales.

Según Arevalo (2018), define que las competencias cardinales son aquellas que todo el personal de una institución deberán tener: compromiso, calidad de trabajo, integridad, innovación, ética, etc

Por otra parte Alles (2015), indica que “son aquellas que deben tener todos los colaboradores de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado como la perseverancia, temple, autocontrol, integridad, iniciativa, etc.”

2.2.6.2. Competencias específicas gerenciales.

Para Arevalo (2018), las competencias específicas gerenciales es una mezcla de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que solicita un administrador para ser eficaz en una extensa gama de trabajos administrativos y en numerosos entornos organizacionales.

Asimismo Alles (2015), menciona que “es aplicable a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas. Estos deben tener Liderazgo, relaciones públicas, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, orientación a los resultados, etc.”

2.2.6.3. Competencias específicas por área.

Arevalo (2018), Son competencias que usualmente están presentes en un grupo de puestos y que son importantes para la correcta ejecución de sus labores y logrando con estas satisfacer las necesidades de estas divisiones, como, por ejemplo: Recursos humanos, atención al cliente, ventas, administración, etc. además Alles (2015), manifiesta que son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Tiene que tener colaboración, liderazgo, orientación al cliente, comunicación, capacidad de entender a los demás, etc.

2.2.7. Teoría sobre gestión por competencias.

Resaltamos a dos teorías que son las siguientes:

2.2.7.1. Teorías de capital humano.

Según Villalobos y Pedroza (2009), mencionan que estudios recientes relacionan a este enfoque con el crecimiento económico en economías abiertas, donde la educación dentro de la apertura económica es importante para maximizar la productividad laboral que impacta al desarrollo de los países. La teoría del capital humano desde sus orígenes hasta nuestro días, sigue siendo una visión conceptual influyente en el marco de la globalización, porque concibe a la educación como una inversión que generará utilidad en el futuro y que favorece de diversas formas al crecimiento económico: calificación laboral, producción técnica, investigación, movilización física y optimización de movilidad funcional.

2.2.7.2. Teoría de las competencias.

David McClelland analiza la motivación y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias dándole así significado en una investigación publicada en la revista *American Psychologist* en 1973 de la Universidad de Harvard. Sus investigaciones lo llevaron a alegar que, para el éxito en la elección de una persona, no solo era necesario el título que portaba y el resultado de test psicológicos a los que se les induce; indicaba que desempeñar bien el trabajo depende más de las diferencias propias del individuo que de su conocimiento, curriculum, experiencia y habilidades.

Según el autor, McClelland estableció en 1961 que la motivación de un ente puede deberse a la averiguación de satisfacción de tres necesidades importantes: la necesidad del logro, poder y de afiliación:

- a) **La necesidad del logro:** es el nivel en el cual un individuo desea realizar funciones complicadas y retadoras en un alto grado. Para McClellan opina que estas personas son los mejores líderes, aunque de una manera a otra pueden exigir

mucho a su personal en la creencia que todos iguales y pueden rendir altos desempeños.

b) La necesidad del poder: a mucha gente le gusta ser responsable de algún cargo.

Esto se refiere a la necesidad de lograr que las demás personas se comporten de una forma distinta que no harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto y controlar a los demás.

c) La necesidad de afiliación: las personas buscan buenas relaciones interpersonales con otros. McClelland entendió que una necesidad fuerte de afiliación reduce la capacidad de los administrativos para ser objetivos y tomar decisiones concretas.

Rápidamente este concepto se afilió en los departamentos de recursos humanos como forma de agregar valor a la institución. Estas teorías se han desarrollado para saber cuáles son las conductas y sus componentes que llevan a tener un desempeño exitoso en el ámbito laboral.

Claude Lévy-Levoyer es autor de muchas obras sobre manejo de personas, la Motivación en la Empresa, Psicología y Medio Ambiente, Psicología de las empresas, Evaluación del Personal, Gestión de las Competencias. El autor de Gestión de las Competencias dice, que la manera de agilizar los recursos humanos sólo ha tenido mucho éxito, en los países industrializados en aquella época; entonces, aquí recién empezábamos a conocer esta teoría.

Martha A. Alles tiene varios libros sobre el tema de competencias, también sobre desarrollo organizacional y talento humano, que están basados sobre investigadores como David McMilland, Henry Murray, Boyatzis, L. Spencer y S. Spencer, Daniel Goleman, Claude Lévy-Levoyer y otros. Es consultora con mucha experiencia menciona el tema de las competencias con cada subsistema de la gestión del capital humano como la gestión, competencias, análisis ocupacional, captación y selección de personal, formación,

evaluación del desempeño, remuneraciones y terminación de la relación laboral. Establece la situación actual de los recursos humanos y su área de acción en una gestión estratégica en un mundo con el fenómeno de la globalización que impacta en todas las actividades.

2.2.2. Desempeño laboral.

El desempeño según Chiavenato (2002), define como “las gestiones o actitudes observados en los individuos que son selectos en el logro de los objetivos de la institución”.

Otra definición del propio autor señala que “la evaluación del desempeño de un empleado es una forma metodológica de estimación de su labores que realiza y si este obtiene alcanzar las metas que ha deseado, dar resultados ansiados y descubrir potencial de progreso a futuro, sobre todo, cuanto valor agrega a la organización”.

El desempeño laboral según Palaci (2005), establece que: “desempeño laboral es el valor añadido que se espera colaborar con la empresa de los distintos hechos conductuales que un colaborador produce en un periodo de tiempo”.

Según Stoner (1994), define que “es la forma en como los colaboradores de la organización velan de manera eficiente, para conseguir las metas institucionales sujeto a reglas establecidos previamente por la empresa”.(p. 510).

Adicionalmente, para Robbis (1996), define como “la capacidad de los trabajadores para alcanzar las metas, objetivos trazados que permitan la satisfacción del cliente en el momento y tiempo determinado” (pag. 564).

Por lo tanto, el desempeño laboral viene a ser el comportamiento y cualidades que tiene el colaborador para el logro de metas de la organización a un determinado tiempo.

2.2.3. Evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño es calificada un proceso de mucha importancia para el desarrollo profesional del área de recursos humanos de cualquier empresa.

León (2006), menciona que el desempeño describe al modo en que un empleado desempeña sus labores, también resalta además el nivel de cumplimiento de las obligaciones de sus puestos y su correspondencia enfocado a los resultados que se alcanza a nivel interno general o global.

Chiavenato (1998), establece como un sistema de valoración del desempeño del individuo en el puesto de trabajo y su potencial de desarrollo. Por otro lado Davis (1976), establece como el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus colaboradores en el trabajo, también se puede decir que es un proceso en que se comunica a un empleado como cumplir con sus funciones establecidas.

Asimismo Méndez (2000), menciona que en el transcurso de los años la evaluación del desempeño se ha transformado en la herramienta de apoyo para los colaboradores que no alcanzan las metas y objetivos propuestos por la empresa y que ayuda a medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, como también, es útil para evaluar la consideración del sistema de entrenamiento que utiliza el equipo de la empresa, no desconociendo que los recursos humanos necesitan una retroalimentación a consecuencia de los resultados obtenidos ya que al conocer su nivel de eficiencia pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven.

Lo que se busca con la evaluación del desempeño es conocer a los colaboradores y saber o determinar su nivel de productividad, también es una herramienta que permite a cada individuo mejorar sus cualidades laborales y por ende mejorar el objetivo de la empresa.

2.2.4. Propósitos de evaluación de desempeño.

Es considerada un como una herramienta que ayuda a optimizar los resultados del talento humano de la empresa, la evaluación del desempeño pretende cumplir los siguientes objetivos:

- Generar un vínculo de la persona a sus funciones
- Preparación
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejorar las relaciones humanas entre el jefe y subordinado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estímulo a la mayor productividad

Según Alles (2009), en su libro de Dirección estratégica de Recursos Humanos “Gestión por competencias”. Establece la evaluación de desempeño dirigida a la línea de objetivos, en donde se ubica como parte de esto al desarrollo profesional y personal de los colaboradores y esto va permitir un mejor aprovechamiento del talento humano, también identifica a la evaluación del desempeño como parte de un proceso de incremento de salarios y despido de los colaboradores.

2.2.5. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Sum (2015), menciona que la evaluación de desempeño tiene objetivos importantes que alcanzar, uno de ellos se propone en ayudar a la directiva a que tomen decisiones sobre el personal, sobre cambios de puesto, abonos y despidos.

Por otro lado Chiavenato (1999), indica como objetivo principal: optimizar los resultados de los individuos. De esta manera, la evaluación de desempeño pretende obtener muchos objetivos esperados:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Entrenamiento y promociones.
- Incentivo monetario por el buen desempeño.
- Mejora las relaciones humanas entre jefe y subordinado.
- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Apreciación del potencial de desarrollo del talento humano.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de reconocimiento por parte de los encargados de recursos humanos en desempeño de la organización.
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias.

2.2.6. Importancia de la evaluación del desempeño.

De acuerdo Chiavenato (2000), indica que la importancia de la evaluación del desempeño laboral reside en la ejecución de nuevas políticas de compensación, mejora el entorno laboral, permite tomar decisiones correctas, ayuda a esclarecer a la empresa para que vuelva a capacitar, ubica errores en área del puesto y ayuda a detectar si existen conflictos personales que perjudican al colaborador en el desempeño del cargo.

Asimismo para Robbins (2004), indica que el factor motivacional juega un papel muy importante en el desempeño laboral, para que las personas puedan maximizar su

motivación tienen que ver que su esfuerzo en las funciones que realiza tenga una evaluación favorable a la que a su vez trae recompensas que aprecian por su comprometido trabajo.

2.2.7. Características de la evaluación del desempeño.

Alvarez (2017), menciona las características de la evaluación del desempeño laboral :

- a). Adaptabilidad: es mantener la efectividad en distintos medios y con diferentes situaciones, compromisos y personas.
- b). Comunicación: es la habilidad de opinar sus ideas de manera efectiva ya sea en conjunto o personal.
- c). Iniciativa: es la intención de participar activamente sobre los hechos para lograr sus objetivos
- d). Trabajo en Equipo: es la capacidad de interrelacionarse eficazmente en grupos de trabajo para lograr las metas de la entidad, aportando y organizando un buen ambiente agradable.
- e). Desarrollo de Talentos: es la capacidad de ampliar las habilidades y actitudes de los individuos de su equipo, planeando actividades de avance efectivo, relacionados con los cargos presentes y próximos.
- f). Potencia el Diseño de Trabajo: es la capacidad de fijar la organización y estructura más eficaz para alcanzar la meta propuesta.

2.2.8. Dimensiones.

Para la variable desempeño laboral se utilizó las dimensiones propuestas por Alvarez (2017), quien menciona cuatro dimensiones que repercuten en el desempeño laboral y que son adecuadas para las respuestas de la investigación.

2.2.8.1. Eficacia laboral.

De acuerdo Alvarez (2017), a eficacia laboral le define como las actividades de labor con las que una empresas desea o espera alcanzar los objetivos establecidos.

Al respecto, Drucker (1974), señala “eficacia es hacer las cosas debidas”

Así mismo, Chiavenato (2015), es la medida del logro de resultados y del cumplimiento de los objetivos generales y específicos de una organización.

Por otro lado, Casma (2015), indica que es utilizado para señalar la capacidad o habilidad de obtener resultados esperados en determinada situación, no importa el tiempo o el costo.

Por lo tanto, se dice que alguien es eficaz cuando ha llegado a cumplir con la tarea que se le encomendó.

2.2.8.2. Eficiencia laboral.

Según Alvarez (2017), indica que es el logro de las metas utilizando la mínima cantidad de recursos y así utilizarlos de una manera adecuada.

Drucker (1974), señala “eficiencia significa hacer bien las cosas”

De acuerdo Chiavenato (2015), indica en que medida se utilizan los recursos disponibles. En la practica, es una relación entre entradas (insumo) y salidas (resultados) o, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. la eficiencia se enfoca en la mejor manera de hacer las cosas (métodos o procedimientos) con el fin de que los recursos (personas, máquina, equipo y materias primas).

Así mismo, Casma (2015), se refiere a la capacidad, habilidad de obtener buenos resultados con el menor costo de inversión.

Por lo tanto, eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos.

2.2.8.3. *Productividad Laboral.*

Según Alvarez (2017), significa mejorar el proceso productivo y se mide mediante la relación entre la producción obtenida y vendida con la cantidad de trabajo afiliado en el proceso productivo en un determinado tiempo.

Según Alles (2002), es la práctica de fijar por uno mismo objetivos de desempeño, así alcanzándolo de manera exitosa. No espera que los jefes le establezcan una meta, cuando el momento llega ya la tiene fijada, incluso superando lo que se espera de ella.

- a. Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
- b. Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
- c. Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
- d. No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

2.2.8.4. *Relaciones Interpersonales.*

De acuerdo Alvarez (2017), relaciones interpersonales significa que el trabajador donde labora inicia, interactúa y mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, directivos y clientes en general; teniendo resultados beneficiosos permitiendo alcanzar sus objetivos y metas institucionales.

Según Bisquerra (2003), define que “es una interacción mutua entre dos o un grupo de personas.” Estas pueden basarse en emociones y sentimientos.

2.3. Presuposición filosófica

Este trabajo de investigación tiene como fuente principal la Biblia, y el libro de profecía siendo un ente principal la señora Helen Harmón de White.

Cuando Dios culminó todo lo que había creado, observó cada una de las maravillas hechas por sus manos. Reina Valera (1960), menciona en el libro de Génesis capítulo 1 versículo 31, “Y vio Dios todo lo que había hecho y he aquí que era bueno en gran manera”. Desde ese día, la creación empezó la evaluación del desarrollo y desempeño de todo lo que nos rodea. Al comienzo todo era dotado de hermosura; pero cuando entró el pecado la naturaleza empezó a degradarse; desde luego el hombre ya no es el mismo, sus capacidades y habilidades han declinado.

Todo ser humano, que se esfuerza en buscar ayuda de lo alto y acabar con el yo, puede ser triunfante en esta tierra. Este planeta es el campo de labor del ser humano y su desarrollo para la existencia inmortal depende de cuan lealmente ejecutan sus trabajos en este universo. El creador desea que seamos una bendición para la sociedad.

El desempeño de cada uno debe ser como si fuera para Dios, esto rodea de encanto al trabajo más humilde.

Así mismo menciona en el libro de Josue capítulo 1 versículo 9, “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”. Si confiamos plenamente en el creador, Él está dispuesto a darte lo que necesitas se valiente no temas porque yo estoy contigo, esto es la promesa que Dios nos dio para recordarle siempre.

De White (2007), menciona que cada persona, creado a la imagen de Dios, está otorgado una facultad semejante a la del Creador: la individualidad, de pensar y hacer. Los hombres en quienes se desarrolla esta facultad son los que llevan responsabilidades, los que lideran empresas, los que influyen sobre el carácter. La obra de la educación

verdadera se fundamenta en desarrollar esta facultad, en educar a los jóvenes para que sean pensadores, y no reflectores de los pensamientos de otros individuos.

Lo que quiere decir es que el individuo tiene que esforzarse mejor que los demás en sus labores de manera humilde, es verdad que no todos tienen las mismas facultades y responsabilidades, sin embargo el desempeño, tiene que mostrar lealtad, compromiso y eficacia como para agradar a Dios y no para los hombres.

De White (1971), indica que la necesidad mas grande del mundo es la de hombres que no se vendan ni se compren; hombres que sean sinceros y honrados en lo más íntimo de sus almas; hombres que no teman dar al pecado el nombre que le corresponde; hombres cuya conciencia sea tan leal al deber como la brújula al polo; hombres que se mantengan de parte de la justicia aunque se desplomen los cielos.

Este texto indica, que debemos impulsar a cada joven la verdad, porque nuestra fuerza, dedicación, habilidad, conocimiento son tesoros prestados en cada individuo y que solo pertenecen a Dios.

2.4. Marco Conceptual o términos

Puntualizamos los siguientes términos que son utilizados en nuestra investigación, para poder tener una mejor comprensión del tema definido.

Competencia: aptitud; cualidad que hace que el individuo sea capaz para un fin.
Capacidad o habilidad para alcanzar y ejecutar un empleo

Gestión: Se refiere a la administración de recursos, sea dentro de una organización pública o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

Gestión por competencias: Técnica que se utiliza para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la empresa.

Competencias cardinales: son capacidades que deberán poseer todos los funcionarios para sentir como propios los objetivos y valores de la institución.

Competencias específicas: Se obtienen con a la transmisión y asimilación por parte del individuo, a partir de una serie de contenidos a las áreas básicas del saber humanístico.

Desempeño: es el resultado final del trabajo que se tiene que tener con mucha responsabilidad y eficiencia.

Desempeño laboral: Es la evaluación de la aptitud que manifiesta el personal al realizar los oficios y labores primordiales que requiere un compromiso en el ámbito laboral, lo cual permite demostrar su capacidad.

Eficiencia: Es lograr que la producción sea favorable y lograr el máximo resultado con una determinada cantidad de recursos, lograr los resultados con un mínimo recurso.

Eficacia: Hacer las cosas correctas

Relaciones interpersonales: Es la interacción entre dos o más individuos.

Municipalidad: Es una corporación o grupo de personas integrada por un alcalde y regidores que se encargan de dirigir la gestión.

Capítulo III

Metodología

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo básico, alcance correlacional, enfoque cuantitativo.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014), “El estudio correlacional asocian variables mediante un patro predecible para un grupo determinado que tiene como objetivo conocer relación que existen entre dos o más conceptos y categorías o variables en una muestra o contexto particular”.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental porque no existe manipulación de las variables y es transversal porque los datos fueron recogidos en un solo momento” Hernández, Fernandez, y Baptista (2014).

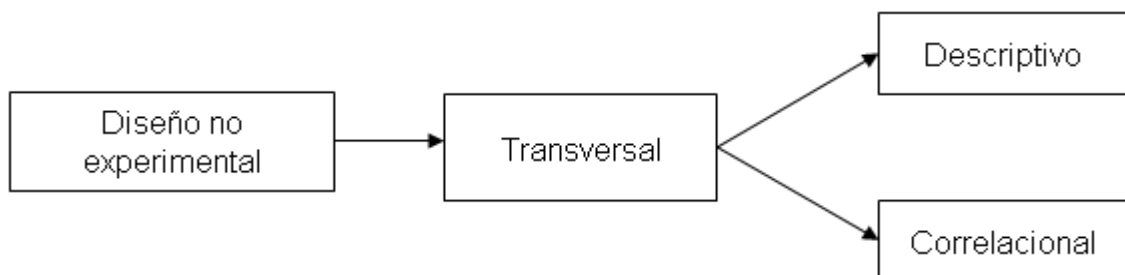


Figura N° 1. Diseño de la investigación . Fuente: Hernández, Fernandez, y Baptista, (2014).

3.3. Hipótesis y variable

3.3.1. Hipótesis general.

Existe relación significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

3.3.2. Hipótesis específicas.

- a. Existe relación significativa entre gestión por competencias y eficacia laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.
- b. Existe relación significativa entre gestión por competencias y eficiencia laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.
- c. Existe relación significativa entre gestión por competencias y productividad laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.
- d. Existe relación significativa entre gestión por competencias y relaciones interpersonales en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

3.3.3. Identificación de variables.

Las variables que se estudiarán en esta investigación son:

Tabla N° 1

Variable de estudio: Gestión por competencias

Variable	Dimensiones
Gestión por competencias	Competencias cardinales
	Competencias específicas gerenciales
	Competencias específicas por áreas

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 2

Variable de estudio: Desempeño laboral

Variable	Dimensiones
Desempeño laboral	Eficacia laboral
	Eficiencia laboral
	Productividad laboral
	Relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia

3.3.4. Operacionalización de variables.

La operacionalización de variables se observa en la Tabla N° 3.

Tabla N° 3

Operacionalización de variables

MATRIZ INSTRUMENTAL							
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CATEGORÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO	VALORACIÓN ESTADÍSTICA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Competencias cardinales	Compromiso	Del 1 al 2	1=Siempre	Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Cuestionario/encuesta Autor de gestión por competencias Arévalo (2018) Autor de desempeño laboral Álvarez (2017)	Prueba del índice de correlación de Alpha de Crombach Gestión por competencias (0,989) Desempeño laboral (0,919)
		Calidad del trabajo	Del 3 al 4	2= Mucho			
		Integridad	Del 5 al 6	3=Regular			
		Innovación	Del 7 al 8	4= Poco			
		Ética	Del 9 al 10	5= Nunca			
	Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	Del 11 al 12	1=Siempre			
		Pensamiento estratégico	Del 13 al 14	2= Mucho			
		Desarrollo de personas	Del 15 al 16	3=Regular			
		Desarrollo del equipo	Del 17 al 18	4= Poco			
		Orientación al cliente	Del 19 al 20	5= Nunca			
		Impacto	Del 21 al 22	1=Siempre			
		Comunicación	Del 23 al	2= Mucho			

			24	
		Iniciativa	Del 25 al 26	
		Autonomía	Del 27 al 28	
		Confianza en sí mismo	Del 29 al 30	
DESEMPEÑO LABORAL	Eficacia laboral	Planificación del trabajo	31	1=Siempre 2= Mucho
		Organización del trabajo	32	3=Regular 4= Poco
		Cumplimiento de tareas y objetivos asignados	33	5= Nunca
	Eficiencia laboral	Calidad del trabajo	34	
		Responsabilidad del trabajo	35	1=Siempre 2= Mucho
		Liderazgo en el trabajo	36	3=Regular 4= Poco
	Productividad laboral	Conocimiento del puesto de trabajo	37	5= Nunca
		Motivación en el trabajo	38	
	Relaciones interpersonales	Compromiso institucional	39	1=Siempre 2= Mucho
		Trabajo en equipo	40	3=Regular
Comunicación		41	4= Poco	
		Manejo de conflictos	42	5= Nunca

3.4 Población y técnicas de investigación

3.4.1. Delimitación espacial y temporal.

La investigación tiene delimitación espacial porque se realizó con la información obtenida de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero 2019.

Esta investigación tiene delimitación temporal porque se realizó en 06 meses, del 18 de Marzo hasta mediados del mes de Agosto 2018. La recolección y procesamiento se hizo primera semana de Mayo.

3.4.2. Delimitación de la población y muestra.

La unidad de trabajo serán los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero. Población que está formada por el género masculino y femenino de distintas edades, áreas de trabajo, nivel de instrucción, condición laboral y experiencia laboral. De acuerdo con la administración de recursos humanos de la municipalidad distrital de Zapatero de la gestión 2019 son un total de 50 colaboradores.

La muestra está constituido por el 100% de la población haciendo un total de 50 colaboradores que laboran en la Municipalidad Distrital de Zapatero en la gestión 2019.

Tabla N° 4

Lista de colaboradores MDZ gestión 2019

N°	Condición laboral	Muestra
1	Régimen laboral público 276	2
2	Contrato administrativo de servicio	10
3	Nombrado	5
4	Locación de servicio	31
5	Practicante	2
Total de la muestra		50

Fuente: RRHH MDZ 2019

3.5. Plan de procesamiento de datos

Para el procesamiento se contó con un lugar adecuado en el que se procesaron las encuestas y se determinó los resultados haciendo uso del software de SPSS versión 20.

3.5.1. Diseño de instrumentos de investigación.

Para medir la gestión por competencias se utilizó el instrumento creado y validado por Aracely Lizbeth Arevalo Arevalo (2018). El instrumento evalúa tres dimensiones cada una teniendo cinco, cuatro y seis indicadores, así mismo, contando con cinco escalas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre que fue elaborada de acuerdo a la técnica de Likert teniendo 30 ítems.

Para la variable desempeño laboral, se usó el instrumento de Eritzon Branco Alvarez Rubina (2017), es un instrumento que evalúa cuatro dimensiones y cada uno con tres indicadores y manejando cinco escalas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre que fue elaborada de acuerdo a la técnica de Likert y teniendo un total de 12 ítems.

3.5.2. Técnicas de recolección de datos.

3.5.3. Técnicas para el procedimiento de la información.

Primero, se solicitó la autorización de la administración de la municipalidad distrital de Zapatero, luego se procedió a aplicar la encuesta a los colaboradores quienes de forma voluntaria participaron; el tiempo requerido ha sido aproximadamente de 15 minutos. Después, se procedió a analizar y evaluar cada uno de las variables; gestión por competencias y desempeño laboral. Se ingresó los datos al programa de SPSS versión 20 realizando un análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones a través de la tabla de frecuencias con el objetivo de obtener datos estadísticos de correlación de Pearson, Alfa de Cronbach y la prueba de hipótesis de Rho de Spearman, con 95% de confianza, el cual permitió hacer análisis e interpretación de cada ítem o variable.

Capítulo IV

Resultados y discusiones

4.1. Fiabilidad del instrumento de la investigación

4.1.1. Análisis de fiabilidad de instrumentos.

Tabla N°5

Fiabilidad de Alfa de Cronbach de Gestión por competencias y desempeño laboral

Variable 1	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Items
Gestión por competencias con un Alfa de Cronbach de 0,989 (30 ítems)	Competencias cardinales	0,973	10
	Competencias específicas gerenciales	0,960	8
	Competencias específicas por áreas	0,975	12
Variable 2	Dimensiones	Alfa de Cronbach	Items
Desempeño laboral con un Alfa de Cronbach de 0,919 (12 ítems)	Eficacia laboral	0,883	3
	Eficiencia laboral	0,816	3
	Productividad laboral	0,713	3
	Relaciones interpersonales	0,776	3

Fuente: Elaboración propia

Al respecto, la confiabilidad de la tabla N° 5 muestra que los coeficientes de Alfa de Cronbach tienen resultados altos y confiables; lo cual indica que la fiabilidad de los instrumentos tiene un valor máximo para el estudio y es apto también para poblaciones similares.

4.1.2. Pruebas de normalidad.

Se usó el análisis de estadística prueba de Kolmogorov para determinar la normalidad de los datos dando los siguientes resultados:

Tabla N°6

Análisis de prueba de normalidad

Pruebas de Normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	.367	50	.000
Desempeño laboral	.259	50	.000
Competencias cardinales	.305	50	.000
Competencias específicas gerenciales	.306	50	.000
Competencias específicas por áreas	.326	50	.000
Eficacia laboral	.244	50	.000
Eficiencia laboral	.240	50	.000
Productividad laboral	.241	50	.000
Relaciones interpersonales	.231	50	.000

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la prueba de Kolmogorov nos muestra que la distribución de la prueba no es normal; por lo tanto, se procedió a la correlación de las variables utilizando el estadístico de Rho de Spearman.

4.1.3. Información sociodemográfica.

De acuerdo a los resultados obtenidos presentamos la información demográfica de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, que consta de género, edad, áreas, grado de instrucción, condición laboral y tiempo de experiencia.

Tabla N° 6

Análisis descriptivo sociodemográfica

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	28	56%
	Femenino	22	44%
	Total	50	100%
Edad	20 a 40	32	64%
	41 a 50	14	28%
	51 a 60	4	8%
	Total	50	100%
Áreas	Resgistro Civil	4	8%
	Division de desarrollo social	4	8%
	Division de gestion ambiental y servicios municipales	29	58%
	Administracion y rentas	11	22%
	Division de infraestructura y desarrollo urbano y rural	2	4%
Grado de instrucción	Total	50	100%
	Primaria	11	22%
	Secundaria	20	40%
	Superior	19	38%
Condición laboral	Total	50	100%
	Régimen laboral Público de servicio	2	4%
	Contrato administrativo de servicio	10	20%
	Nombrado	5	10%
Tiempo de experiencia	Locación de servicio	31	62%
	Prácticante	2	4%
	Total	50	100%
	1 mes a 2 años	41	82%
	3 a 5 años	5	10%
Total	6 años a más	4	8%
	Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla N° 6, presentamos la información socio demográfica de los 50 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, la cual se trata de la siguiente manera: el 56% de los encuestados son de género masculino y el 44% de género femenino.

Con respecto a la edad, el 64% tiene entre 20 a 40 años, el 28% tiene entre 41 a 50 años y el 8% tiene entre 51 a 60 años.

Así mismo, el 58% de los colaboradores pertenecen al área de División de gestión ambiental y servicios municipales, el 22% pertenecen al área de Administración y rentas, el 8% a registro civil y división de desarrollo social, mientras que el 4% pertenecen al área de División de infraestructura y desarrollo urbano y rural.

Sobre el grado de instrucción el 38% de los colaboradores pertenecen al grado de superior, el 40% pertenecen al grado de secundaria y el 22% pertenecen al grado de primaria.

Con respecto a la condición laboral, el 62% pertenecen a locación de servicio, el 20% pertenecen a contrato administrativo de servicio, el 10% pertenecen a nombrados y el 4% pertenecen a régimen laboral público 276 y practicantes.

Finalmente el 82% de los participantes tienen de 1 mes a 2 años de experiencia, el 10% de 3 años 5 años y el 8% de 6 años a más.

4.1.4. Análisis descriptivo de gestión por competencias y sus dimensiones.

Tabla N° 7

Niveles de gestión por competencias y sus dimensiones

		Frecuencia	Porcentaje
Gestión por competencias	Nunca	1	2%
	Casi nunca	9	18%
	A veces	2	4%
	Casi siempre	29	58%
	Siempre	9	18%
	Total	50	100.00%
	Nunca	3	6%
Competencias Cardinales	Casi nunca	7	14%
	A veces	2	4%
	Casi siempre	20	40%
	Siempre	18	36%
	Total	50	100.00%
	Nunca	1	2%
Competencias específicas gerenciales	Casi nunca	9	18%
	A veces	4	8%
	Casi siempre	23	46%
	Siempre	13	26%
	Total	47	94%

	Total	50	100.00%
	Nunca	2	4%
	Casi nunca	8	16%
Competencias específicas por áreas	A veces	4	8%
	Casi siempre	25	50%
	Siempre	11	22%
	Total	50	100.00%

Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 9 muestra el nivel de gestión por competencias y sus dimensiones de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero. En el caso de la variable gestión por competencias, se observa que la población encuestada respondió con el 2% que nunca le tienen presentes las referidas competencias en la labor de la institución, un 4% asumió que lo hacen a veces, un 18% afirmó que casi nunca y siempre lo hacen y un 58% casi siempre lo hacen.

En lo que respecta a la primera dimensión, la población encuestada contestó, mediante el 40% que casi siempre desarrollan las competencias cardinales, el 36% estuvo de acuerdo con la opción siempre, un 14% afirmó casi nunca, el 6% manifestó acuerdo con la alternativa nunca y el 4% respondieron que lo hacen a veces.

De igual forma, se recolectan los datos que permiten medir las competencias específicas gerenciales. La población encuestada respondió mediante el 46%, expresando que casi siempre se desarrollan las competencias específicas gerenciales, mientras que un 26% afirmó que siempre sucede de esa manera, el 18% respondió casi nunca, el 8% manifestó estar de acuerdo con la opción a veces y el 2% indicó que nunca le tienen aquellas competencias.

Para la dimensión competencias específicas por áreas, se observó que la población de la muestra respondió con el 50% que casi siempre se aplican las referidas competencias en trabajo dentro de su organización, un 22% manifestó estar de acuerdo con la alternativa

siempre, el 16% seleccionó la opción casi nunca, el 8% sumió veces y un 4 % afirmó que nunca las desarrolla aquellas competencias.

4.1.5. Análisis descriptivo de desempeño laboral y sus dimensiones.

Tabla N° 8

Niveles de desempeño laboral y sus dimensiones

		Frecuencia	Porcentaje
Desempeño laboral	Casi nunca	1	2%
	A veces	10	20%
	Casi siempre	25	50%
	Siempre	14	28%
	Total	50	100.00%
Eficacia laboral	Nunca	1	2%
	Casi nunca	3	6%
	A veces	8	16%
	Casi siempre	19	38%
	Siempre	19	38%
Eficiencia laboral	Total	50	100.00%
	Casi nunca	2	4
	A veces	11	22
	Casi siempre	22	44
	Siempre	15	30
Productividad laboral	Total	50	100.00%
	Casi nunca	1	2%
	A veces	14	28%
	Casi siempre	23	46%
	Siempre	12	24%
Relaciones interpersonales	Total	50	100.00%
	A veces	14	28%
	Casi siempre	23	46%
	Siempre	13	26%

Fuente: elaboración propia

En la tabla N°10 nos muestra el nivel de desempeño laboral y sus dimensiones de los trabajadores de la municipalidad de Zapatero. Observándose que la población participante respondió mediante el 50% que casi siempre se desarrolla buen desempeño laboral en la institución, un 28% afirmó que siempre, el 20% veces y el 2% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la opción casi nunca.

En el caso de la primera dimensión, la población encuestada respondió mediante el 38% que casi siempre y siempre presentan eficiencia laboral dentro de la institución, un 16% a veces, 6% manifestó casi nunca y un 2% nunca lo han desarrollado

Para la segunda dimensión, se observó que la población respondió con el 44% que casi siempre se desarrolla eficiencia laboral en la institución, un 30% manifestar estar de acuerdo con la alternativa siempre, el 22% seleccionó la opción a veces y el 4% centró sus respuestas en la alternativa casi nunca

Con respecto a la tercera dimensión, la población encuestada contestó, mediante el 46% que casi siempre desarrollan productividad laboral, el 28% consideró a veces, el 24% manifestó estar de acuerdo con la alternativa siempre y el 2% afirmó que nunca las desarrolla.

Por último la cuarta dimensión, los colaboradores encuestados respondieron mediante el 46% expresando que casi siempre se desarrollan buenas relaciones interpersonales en el trabajo, mientras que un 28% respondió a veces y el 26% afirmó que siempre sucede de esa manera.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general.

H₁: Existe relación significativa entre gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

H₀: No existe relación significativa entre gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

Tabla N° 9

Nivel de relación de gestión por competencia con el desempeño laboral

	Desempeño laboral		
	Rho Spearman	p-valor	N
Gestión por competencias	,796**	0,000	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Por otro lado, la tabla N°11 nos muestra que la gestión por competencias y el desempeño laboral tiene un coeficiente de correlación positiva alta y significativa en el nivel 0,01 bilateral con un Rho de Spearman del 0,796** y un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$) por lo que se determina que existe correlación directa y significativa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, que a mayor gestión por competencias mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

4.2.2. Primera Hipótesis específica.

H_1 : Existe relación significativa entre gestión por competencias y la eficacia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

H_0 : No existe relación significativa entre gestión por competencias y la eficacia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

Tabla N° 10

Relación entre gestión por competencia y la eficiencia laboral

Eficacia laboral			
	Rho Spearman	p-valor	N
Gestión por competencias	,717**	0,000	50

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

Sin embargo, en la tabla 12 nos indica que la gestión por competencias y la eficacia laboral tiene un coeficiente de correlación positiva alta y significativa en el nivel de 0,01 bilateral con un Rho de Spearman del 0,717** y un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$). En este sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, a mayor gestión por competencias mayor y mejor será la eficacia de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

4.2.3. Segunda hipótesis específica.

H_1 : Existe relación significativa entre gestión por competencias y la eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

H_0 : No existe relación significativa entre gestión por competencia y la eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

Tabla N° 11

Relación de gestión por competencias y la eficiencia laboral

	Eficiencia laboral		
	Rho Spearman	p-valor	N
Gestión por competencias	,681**	0,000	50

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

En la tabla 13, nos muestra que gestión por competencias y la eficiencia laboral tiene un coeficiente de correlación positiva alta y significativa en el nivel de 0,01 bilateral con un Rho de Spearman del 0,681** y un p valor igual a 0,000 ($p < 0,05$). En dicho sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto indica que a mayor gestión por competencias mejor será la eficiencia por los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

4.2.4. Tercera hipótesis específica.

H_1 : Existe relación significativa entre gestión por competencias y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

H_0 : No existe relación significativa entre gestión por competencias y la productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa.

Tabla N° 12

Relación de gestión por competencias y la productividad laboral

Gestión por competencias	Productividad laboral		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,728**	0,000	50

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

Con respecto a la tabla 14, muestra que la gestión por competencias y la productividad laboral tiene un coeficiente de correlación positiva alta significativa en el nivel de 0,01 bilateral con un Rho de Spearman del 0,728** y p valor igual a 0,00 ($p < 0,05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, a mayor gestión por competencia mejor será la productividad laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

4.2.5. Cuarta hipótesis específica.

H_1 : Existe relación significativa entre gestión por competencias y las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

H_0 : No existe relación significativa entre gestión por competencias y las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.

Regla de decisión

Si el p valor $> 0,05$ se acepta la Hipótesis Nula.

Si el p valor $< 0,05$ se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna.

Tabla N° 13

Relación de gestión por competencias y relaciones interpersonales

Gestión por competencias	Relaciones interpersonales		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,633**	0,000	50

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

Finalmente, en la tabla 15 muestra que gestión por competencias y relaciones interpersonales tiene un coeficiente de correlación positiva alta y significativa en el nivel de 0,01 bilateral con un Rho de Spearman del 0,633** y un p valor igual a 0,000 ($p > 0,05$). Es decir, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto a mayor gestión por competencias mejor será las relaciones interpersonales tendrán los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

4.3. Discusiones

El principal objetivo de éste estudio fue determinar si existe relación significativa entre gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero, a través de un instrumento que permitió evaluarlos.

Con respecto al objetivo general, los resultados presentan que sí existe relación significativa entre las variables de estudio, según el análisis estadístico Rho de Spearman un (0,796**) y un p valor igual a (0,000); resultado que indica a mayor gestión por competencias mejor será el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero. Lo cual concuerda con lo mencionado por Alvarez (2017), quien afirma que existe una relación positiva fuerte y muy directa entre las variables de gestión por competencias y el desempeño laboral. En Guisbert (2014), los resultados coinciden que hay existencia de un alto grado de relación significativa. Casa (2015), en su investigación conformada por la municipalidad de San Jerónimo, mediante diferentes instrumentos,

encontraron en los resultados que gestión por competencias y el desempeño laboral hay una relación positiva moderada

Correa (2016), quien encontró que si existe una relación favorable y altamente significativa ($p < 0,00$), entre la gestión por competencias y el crecimiento empresarial, así concluyendo que las exportadoras de banano, diseñan perfiles de competencias para cada puesto de trabajo, planes estratégicos para el desarrollo, realizan evaluaciones del potencial por competencias al personal y así reflejando un crecimiento empresarial eficiente y eficaz.

Por su parte Chávez et al. (2014), llevaron a cabo un estudio sobre “Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras”, se orientó en determinar la relación que existe entre competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. Los resultados indican un índice de 0,87, lo cual da a conocer una relación fuerte y positiva entre las variables, interpretándose que en la medida en que se mejoren las competencias gerenciales aumenta el desempeño laboral de quienes llevan la dirección de las empresas aseguradoras.

Así mismo, de acuerdo con la dimensión eficacia laboral, los resultados obtenidos mediante el Rho Spearman, se encontró que la gestión por competencias y la eficacia laboral tiene un coeficiente de correlación positiva alta y significativa ($r = 0,717^{**}$ y $p < 0,05$). Así mismo, la población encuestada respondió mediante un nivel de 38% casi siempre y siempre presentan eficiencia laboral dentro de la institución, un 16% a veces, 6% manifestó casi nunca y un 2% nunca lo han desarrollado.

En lo que concierne a la segunda dimensión eficiencia laboral, los resultados obtenidos mediante el Rho Spearman ($r = 0,681^{**}$ y un $p < 0,05$), resultado que nos indica que existe un coeficiente de correlación positiva alta y significativa entre la variable. También se observó que la población respondió con un nivel de 44% que casi siempre se desarrolla eficiencia laboral en la institución, un 30% manifestar estar de acuerdo con la alternativa

siempre, el 22% seleccionó la opción a veces y el 4% centró sus respuestas en la alternativa casi nunca.

Con respecto a la tercera dimensión productividad laboral, los resultados obtenidos mediante el Rho Spearman ($r=0,728^{**}$ y un $p<0,05$), indican que existe un coeficiente de correlación positiva alta y significativa entre la variable y la dimensión estudiada. Así mismo, la población encuestada contestó mediante un nivel de 46% que casi siempre desarrollan productividad laboral, el 28% consideró a veces, el 24% manifestó estar de acuerdo con la alternativa siempre y el 2% afirmó que nunca las desarrolla.

Por último la cuarta dimensión relaciones interpersonales, los resultados obtenidos mediante el Rho Spearman ($r=0,633$ y un $p<0,05$), resultado que nos indica que existe un coeficiente de correlación positiva alta y significativa entre gestión por competencias y relaciones interpersonales. Así mismo los colaboradores encuestados respondieron mediante un nivel de 46% expresando que casi siempre se desarrollan buenas relaciones interpersonales en el trabajo, mientras que un 28% respondió a veces y el 26% afirmó que siempre sucede de esa manera.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Este estudio se planteó como objetivo general determinar si existe relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, para lograr el objetivo principal se formularon cuatro objetivos específicos que una vez concluida la investigación se consideraron alcanzados, como se muestra a continuación.

Con respecto al objetivo general se concluye que si existe relación significativa ($Rho=0,796^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, es decir, a mejor desarrollo de gestión por competencias, mejor sera el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la institución.

Para el primer objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa con un ($Rho=0,717^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencia y eficacia laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, es decir, a mejor desarrollo de gestión por competencias, mejor será el nivel de eficacia en los colaboradores de la institución.

Asimismo, el segundo objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa con un ($Rho=0,681^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencias y eficiencia

laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, es decir, a mejor desarrollo de gestión por competencias, mejor será la eficiencia en los colaboradores de la institución.

Con respecto al tercer objetivo específico, se concluye que si existe relación significativa con un ($Rho=0,728^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencias y productividad laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, es decir, a mejor desarrollo de gestión por competencias, mejor será la productividad en los colaboradores de la institución.

Finalmente, con respecto al cuarto objetivo, se concluye que si existe relación significativa con un ($Rho=0,633^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencias y las relaciones interpersonales en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, es decir, a mejor desarrollo de gestión por competencias, mejor será el nivel de relaciones interpersonales de la institución.

5.2. Recomendaciones

Se establecen algunas recomendaciones que deben ser consideradas por los colaboradores y quienes se encargan de administrar el personal en la municipalidad distrital de Zapatero, para contribuir con el fortalecimiento de la gestión por competencias y el desempeño laboral:

Como los resultados afirman que hay una relación entre las variables, conocemos teóricamente que la gestión por competencias es importante porque esta estrechamente ligado al grado de desempeño de las personas, cuanto mayor se aplica la gestión por competencias el desempeño mejora. Por el cual se asume que la gestión por competencias cumple la función que vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la institución; es por ello recomendamos mantener un programa frecuente de capacitación

para desarrollar mejor sus competencias específicas dentro de las distintas áreas para que tengan colaboradores eficientes, eficaces y productivos.

Promover el desarrollo profesional de los trabajadores que no cuenten con un nivel de licenciatura o especialidades técnicas.

Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente a todo el personal de la institución y compartir los resultados para que todo el personal este informado de su desarrollo.

Lista de referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestion por competencias: El diccionario*. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2006a). *Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006b). *Gestión por competencias: casos (2a ed)*. Buenos aires. Ediciones granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 3ra ed. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, E. (2017). "La gestion por competencias y su relacion con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de amarilis hco-2017 ". Retrieved from <https://es.scribd.com/document/365468589/>
- Arevalo. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao , año 2018*.
- Bisquerra, R. (2003). *Educacion emocional y competencias básicas para la vida*. Revista de educación educativa (RIE). Retrieved from <http://www.rafaelbisquerra.com/es/biografia.html>
- Casa. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015*.
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015*. Retrieved from [http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/une/963/tm ce-a c32 2015.pdf?Sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/une/963/tm%20ce-a%20c32%202015.pdf?Sequence=1&isallowed=y)
- Chávez, S., De las Salas, M., & Bozo, R. (2014). *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. 12(2), 178–196. Retrieved from

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/3558/4850>

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Editorial MacGraw Hill.

México. Retrieved from

[https://books.google.com.pe/books?id=3tfKwQEACAAJ&dq=Chiavenato,+I.+\(1998\).+Administración+de+recursos+humanos.+Editorial+McGraw+Hill.+México.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjz_oufp_njAhWB1lkKHeAmDRIQ6AEIJzAA](https://books.google.com.pe/books?id=3tfKwQEACAAJ&dq=Chiavenato,+I.+(1998).+Administración+de+recursos+humanos.+Editorial+McGraw+Hill.+México.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjz_oufp_njAhWB1lkKHeAmDRIQ6AEIJzAA)

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (3era. ed.)*. México. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill. 56.

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera ed. México, D.F.: mxgraw-hill/interamericana editores S.A. de C.V.

Correa, S. (2016). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial.

INNOVA Research Journal, 2(1), 88–98. Retrieved from

<file:///C:/users/maddy/downloads/dialnet->

<incidiadelagestionporcompetenciasenelcrecimient-5920542.pdf>

Davis, K. (1976). *Human relations at the work, the dynamic of organizational behavior*.

Editorial MacGraw. Retrieved from

https://books.google.com.pe/books?id=6uU9AAAIAAJ&q=Human+relations+at+the+work,+the+dynamic+of+organizational+behavior.&dq=Human+relations+at+the+work,+the+dynamic+of+organizational+behavior.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjejeC7qPnjAhUmuVkkHQL_CqkQ6AEIJzAA

De White, E. (1971). *Conficto y valor*. 390. Retrieved from

ellenwhiteaudio.org/ebooks/sp/ellenwhite/Conflicto y Valor.pdf

- De White, E. (2007). *Mente, Cáncer y personalidad 2*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, 619–625. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ernst & Young Consultores. (2005). *Gestión por competencias. Manual del director de recursos humanos*. 1–173. <https://doi.org/10.5867/medwave.2005.06.2686>
- García, J. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana*. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5883>
- Guisbert. (2014). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de concepción*. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/235239964/Tesis-Posgrado-Administracion-La-Gestion-Por-Competencias-y-Su-Relacion-en-El-Desempeno-Laboral-de-La-Municipalidad-Provincial-de-Concepcion>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Similitudes y diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. En Metodología de la investigación*. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Huaynacaque, S. (2018). *La gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Carhuaz-2018*. Retrieved from http://www.um.edu.uy/docs/Deporte_y_resiliencia_en_poblacion_juvenil_de_alta_vulnerabilidad.pdf
- Jácome, A. (2017). *La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - empresa municipal de agua potable y alcantarillado de ambato*. Retrieved from http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26894/1/11_GTH.pdf
- Larumbe. (2014). *Gestión por Competencias*.

- León, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Ediciones Uninorte. Bogotá Colombia. 328. Retrieved from <http://catalogo.aseuc.org.co/bw-metodos-de-compensacion-basados-en-competencias-administracion.html>
- Martínez, R. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencia para el personal docente en la Facultad*. 1–15. Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/7535/1/17985.pdf>
- Méndez, M. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio de carrera en la administración pública y en los organismos electorales*. México: Géminis.
- Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. República Dominicana. Retrieved from Recuperado de [http://: www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Oliveira, V. (2018). *"Competencia laboral y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. Período 2017 " Tesis para obtener el grado académico de maestra en gestión pública*.
- Oxford Economics. (2014). *Fuerza laboral 2020 La inminente crisis de talento*. Retrieved from [https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel Syndication Documents/SFSF HCM/Español/8 page_SAP Workforce 2020 Executive Summary_Sept.5.V5_esCO.pdf](https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel%20Syndication%20Documents/SFSF%20HCM/Espa%C3%B1ol/8%20page_SAP%20Workforce%20Executive%20Summary_Sept.5.V5_esCO.pdf)
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*
1 Competences and working performance of the managers in the autonomous institutions dependent of the mayoralty of.
- Reina, & Valera. (1960). *Santa Biblia, antiguo y nuevo testamento*. Sociedades bíblicas de América Latina.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional: Pearson*. México.

- Robbis, S. (1996). *Administración: Teoría y práctica. (4a ed). México. Englewood Cliff: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.*
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. España, Madrid: Esic Editorial.* Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover&dq=Sagi-Vela+en+su+libro+“Gestión+por+competencias:+el+reto+compartido+del+crecimiento+personal+y+de+la+organización”+estas+son:&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiftf7svb_jAhUyvlkKHdEZBokQ6AEIMzAC
- Sali, L., & Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización.*
- Servir. (2017). *Ley del servicio civil, sus reglamentos y precedentes administrativos de observancia obligatoria.*
- Stoner, S. (1994). *Relaciones humanas. University Park, ennsylvania: The Pennsylvania State University Press, . 510.*
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral.*
- Vera, E. (2016). *gestion por competencias y su incidencia en el desemepeño laboral del talento humano del banco de guayaquil agencia portoviejo.*
- Villalobos, G., & Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación de la educación y desarrollo humano. *Tiempo de Educar, 10.* Retrieved from file:///C:/Users/Maddy/Downloads/artículo_redalyc_31112987002.pdf

Anexos**Anexo 1.** Carta de autorización para la realización de la investigación**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO**

PROVINCIA DE LAMAS – REGIÓN SAN MARTÍN

TERRITORIO AGRICOLA Y GANADERO

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCION Y LA IMPUNIDAD"

Zapatero, 15 de Abril del 2019

CARTA N° 010-2019-A-MDZ.-

Bach. Gilmith Lozano Tapullima
Bach. Madiley Mendoza Fernández

PRESENTE.-

Por la presente me dirijo a ustedes, en atención a su comunicación de fecha 04 de abril del presente, solicitando autorización para realizar trabajo de investigación; sobre el particular el despacho de Alcaldía otorga la autorización correspondiente a las recurrentes para realizar el trabajo de investigación RELACION DE GESTION POR COMPETENCIAS CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN UN MUNICIPIO DE LA REGION SAN MARTIN.

Así mismo, cualquier coordinación para la ejecución de su trabajo, deberán efectuar directamente con la Secretaría General de la municipalidad.

Deseando los mayores éxitos para la consecución de ansiado titulo profesional que va a servir en su desarrollo personal y consecuentemente en el desarrollo de nuestras comunidades.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes,

Atentamente.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO

Eng. René Ríos Ríos
ALCALDE DISTRITAL DE
ZAPATERO

Anexo 2. Metas que no se cumplieron desde el año 2014 hasta el 2018



Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal



PERÚ

Ministerio de Economía y Finanzas

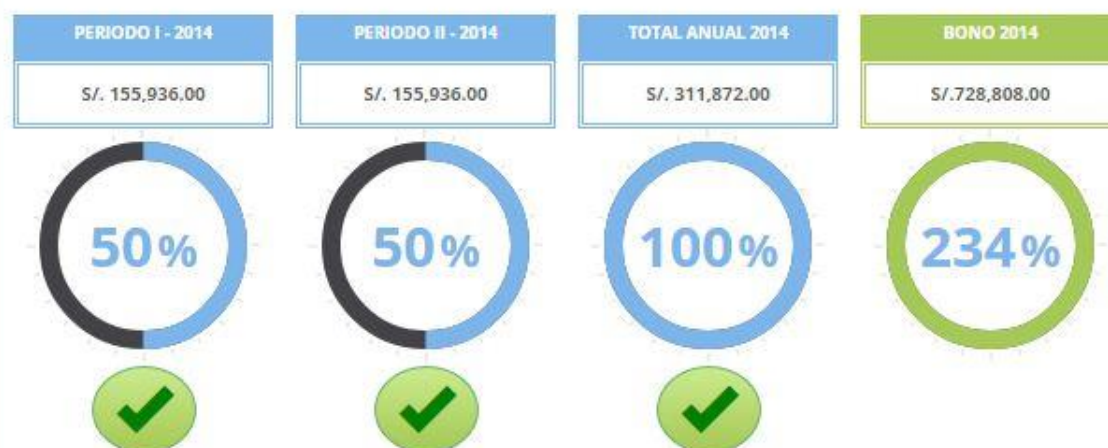
METAS EVALUADAS EN EL AÑO 2014

Unidad Ejecutora: 220511-301734 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO - NO CP, MENOS DE 500 VVUU

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE METAS EVALUADAS EN EL AÑO 2014

Transferencia	Bono	Transferencia Excepcional	Bono Excepcional	Monto Máximo
311,872.00	728,808.00	0.00	0.00	311,871.00

PORCENTAJES DE TRANSFERENCIAS DE RECURSOS RESPECTO A SU MONTO MÁXIMO





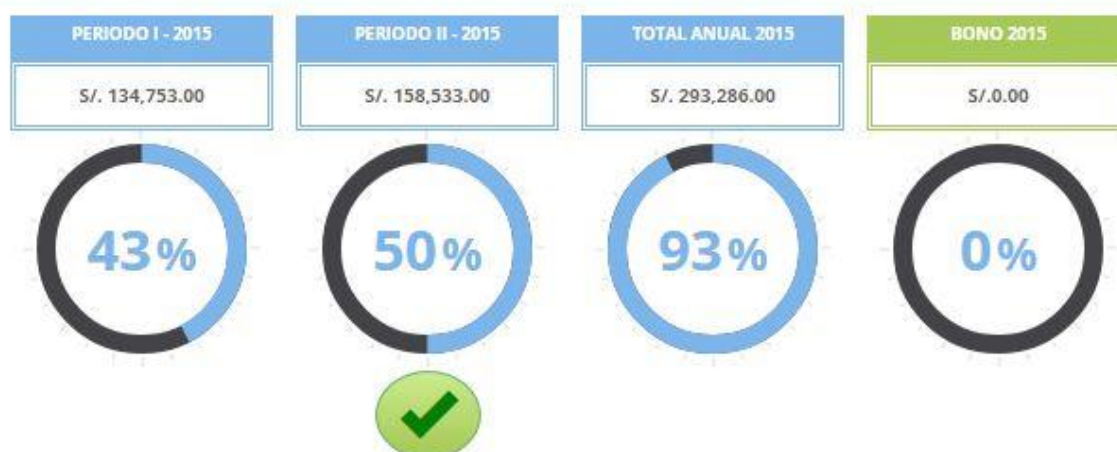
METAS EVALUADAS EN EL AÑO 2015

Unidad Ejecutora: 220511-301734 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO - NO CP, MENOS DE 500 VVUU

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE METAS EVALUADAS EN EL AÑO 2015

Transferencia	Bono	Monto Máximo
293,286.00	0.00	317,065.00

PORCENTAJES DE TRANSFERENCIAS DE RECURSOS RESPECTO A SU MONTO MÁXIMO



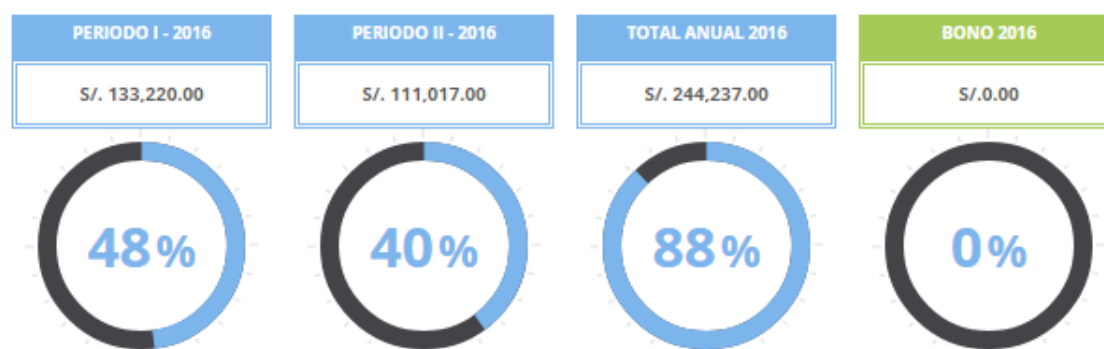
METAS EVALUADAS EN EL AÑO 2016

Unidad Ejecutora: 220511-301734 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ZAPATERO - NO CP, MENOS DE 500 VVUU

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE METAS EVALUADAS EN EL AÑO 2016

Transferencia	Bono	Monto Máximo
244,237.00	0.00	277,542.00

PORCENTAJES DE TRANSFERENCIAS DE RECURSOS RESPECTO A SU MONTO MÁXIMO



Unidad Ejecutora:

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE

Transferencia	Bono	Monto Máximo
238,060.00	0.00	276,814.00

PORCENTAJES DE TRANSFERENCIAS DE RECURSOS RESPECTO A SU MONTO MÁXIMO




Unidad Ejecutora:

TRANSFERENCIA POR CUMPLIMIENTO DE

Transferencia	Bono	Monto Máximo
156,963.00	0.00	156,963.00

PORCENTAJES DE TRANSFERENCIAS DE RECURSOS RESPECTO A SU MONTO MÁXIMO



Anexo 3. Matriz de Consistencia

Anexo 4. Matriz Instrumental

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Gestión por competencia y su relación con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Zapatero.				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Existe relación significativa entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?	Determinar si existe relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Existe relación significativa entre la Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Gestión por Competencias	<p>TIPO DE ESTUDIO Correlacional, Descriptivo</p> <p>ÁREA DE ESTUDIO Distrito de Zapatero, Región San Martín</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA La totalidad de trabajadores de Municipalidad Distrital de Zapatero</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario, Encuesta</p> <p>VALORACIÓN ESTADÍSTICA 95% confiabilidad</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS		
¿Existe relación Significativa entre gestión por competencias y eficacia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?	Determinar si existe relación entre gestión por competencias y eficacia laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Existe relación significativa entre la Gestión por competencias y eficacia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Desempeño Laboral	
¿Existe relación significativa entre gestión por competencias y eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?	Determinar si existe relación entre gestión por competencias y eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Existe relación significativa entre la Gestión por competencias y eficiencia laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.		
¿Existe relación significativa entre gestión por competencias y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?	Determinar si existe relación entre gestión por competencias y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Existe relación significativa entre la Gestión por competencias y productividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.		
¿Existe relación significativa entre gestión por competencias y relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero?	Determinar si existe relación entre gestión por competencias y relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Existe relación significativa entre la Gestión por competencias y relaciones interpersonales en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.		

MATRIZ INSTRUMENTAL

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Fuente de información	Instrumento	Valoración Estadística
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Competencias cardinales	Compromiso	Del 1 al 2	1=Siempre	Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zapatero.	Cuestionario/encuesta Autor de gestión por competencias Arévalo (2018) Autor de desempeño laboral Álvarez (2017)	Prueba del índice de correlación de Alpha de Crombach Gestión por competencias (0,989) Desempeño laboral (0,919)
		Calidad del trabajo	Del 3 al 4	2= Mucho			
		Integridad	Del 5 al 6	3=Regular			
		Innovación	Del 7 al 8	4= Poco			
		Ética	Del 9 al 10	5= Nunca			
	Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	Del 11 al 12	1=Siempre			
		Pensamiento estratégico	Del 13 al 14	2= Mucho			
		Desarrollo de personas	Del 15 al 16	3=Regular			
		Desarrollo del equipo	Del 17 al 18	4= Poco			
		Orientación al cliente	Del 19 al 20	5= Nunca			
Competencias específicas por áreas	Impacto	Del 21 al 22	1=Siempre				
	Comunicación	Del 23 al 24	2= Mucho				
	Iniciativa	Del 25 al 26	3=Regular				
	Autonomía	Del 27 al 28	4= Poco				
	Confianza en sí mismo	Del 29 al 30	5= Nunca				
DESEMPEÑO	Eficacia laboral	Planificación	31	1=Siempre			

LABORAL		del trabajo		2= Mucho
		Organización	32	3=Regular
		del trabajo		4= Poco
		Cumplimiento	33	5= Nunca
		de tareas y		
		objetivos		
		asignados		
	Eficiencia laboral	Calidad del	34	
		trabajo		
		Responsabilidad	35	1=Siempre
	del trabajo		2= Mucho	
	Liderazgo en el	36	3=Regular	
	trabajo		4= Poco	
Productividad	Conocimiento	37	5= Nunca	
laboral	del puesto de			
	trabajo			
	Motivación en	38		
	el trabajo			
	Compromiso	39	1=Siempre	
	institucional		2= Mucho	
Relaciones	Trabajo en	40	3=Regular	
interpersonales	equipo		4= Poco	
	Comunicación	41	5= Nunca	
	Manejo de	42		
	conflictos			

Anexo 5. Cuestionario sobre gestión por competencias y el desempeño laboral

Esta encuesta tiene como propósito conocer la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Zapatero.

I. DATOS GENERALES		
1. Edad	4. Grado de instrucción	1. Primaria 2. Secundaria 3. Superior Universitario Tecnico
1. 20-40 2. 41-50 3. 51-60		
2. Género	5. Condición laboral	1.Regimen Laboral Publico 276 2.Contrato Administrativo de Servicio 3. Nombrado 4. Locacion de servicio 5. Practicante
1. Masculino 2. Femenino		
Area	6. Tiempo de experiencia profesional laborando en la Municipalidad	1. 1 mes a 1 año 2. 1 año a 3 años 3. 3 años a mas
1. Registro civil y seguridad ciudadana 2. División de desarrollo social 3. División de gestión ambiental y servicios municipales 4. administración y rentas 5. División de infraestructura y desarrollo urbano y rural.		

II. A continuación se presentan las preguntas de Gestión por Competencias (GC). Marque con una "X" según las respuestas son anónimas y se consideran las escalas siguientes:(5) siempre; (4) Casi siempre; (3) A veces; (2) Casi Nunca y (1) Nunca.

Nº	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	PUNTAJES				
		5	4	3	2	1
	Competencias cardinales					
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.					
2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.					
3	Su calidad de trabajo es la idónea.					
4	Ubica errores que afecta su trabajo.					
5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.					
6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.					

7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.					
8	La política actual de la institución le permite innovar.					
9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados.					
10	Respeto las políticas organizacionales establecidas.					
Competencias específicas gerenciales						
11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución.					
12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos.					
13	Ejecuta estrategias que dan resultados.					
14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.					
15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.					
16	Se promueve a los empleados mejor calificados.					
17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad.					
18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.					
Competencias específicas por áreas.						
19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos.					
20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.					
21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales.					
22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.					
23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.					
24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.					
25	Toma la iniciativa de resolver los problemas.					
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo.					
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.					
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.					
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.					
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.					

Cuestionario de desempeño laboral

III. Preguntas de Desempeño Laboral (DL). Marque con una “X” según las respuestas son anónimas y se consideran las escalas siguientes:(5) siempre; (4) Casi siempre; (3) A veces; (2) Casi Nunca y (1) Nunca.

Marque con una “X” según la escala siguiente.

N°	DESEMPEÑO LABORAL	PUNTAJES				
		5	4	3	2	1
Eficacia laboral						
1	¿Planifica las actividades que va desarrollar dentro de la institución?					
2	¿Tiene la capacidad y tiempo para organizar bien su trabajo en la institución?					
3	¿Cumple con las funciones que le asignan dentro de la institución?					
Eficiencia laboral						
4	¿Logra cumplir las funciones asignadas en su institución ahorrando tiempo y recursos?					
5	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
6	¿Logra desarrollar su capacidad de liderazgo y cooperación en la institución donde labora?					
Productividad laboral						

7	¿Conoce las funciones y actividades que usted debe realizar dentro de la institución?					
8	¿Los beneficios laborales que le brinda la institución son motivantes?					
9	¿Se compromete con la institución donde labora?					
Relaciones interpersonales						
10	¿Existe un adecuado trabajo en equipo entre los compañeros de trabajo?					
11	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?					
12	¿En caso de conflictos en la organización sabe ud cual es el protocolo para solucionar los problemas?					

Anexo 6. Guía para el experto

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Gestión por competencias y desempeño laboral**.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 02

Fecha actual: viernes 03 de mayo 2019

Nombres y Apellidos del Juez: Mg. Troya Palomino David

Institución donde labora: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 11 años



LISTA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL
(Versión 1.1)

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

DIMENSION	Nº	Items	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Competencias cardinales	1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.	X		X		X		X		
	2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.	X		X		X		X		
	3	Su calidad de trabajo es la idónea.	X		X		X		X		
	4	Ubica errores que afecta su trabajo.	X		X		X		X		
	5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.	X		X		X		X		
	6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.	X		X		X		X		
	7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.	X		X		X		X		
	8	La política actual de la institución evita innovar.	X		X		X		X		
	9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados.	X		X		X		X		
	10	Respeto las políticas organizacionales establecidas.	X		X		X		X		
Competencias específicas gerenciales	11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución	X		X		X		X		
	12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos.	X		X		X		X		
	13	Ejecuta estrategias que dan resultados.	X		X		X		X		
	14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	X		X		X		X		
	15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.	X		X		X		X		
	16	Se promueve a los empleados mejor calificados.	X		X		X		X		
	17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad	X		X		X		X		
	18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.	X		X		X		X		
Competencias específicas por áreas.	19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos.	X		X		X		X		
	20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		X		
	21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales.	X		X		X		X		
	22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	X		X		X		X		
	23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		X		
	24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		X		
	25	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	X		X		X		X		
	26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo.	X		X		X		X		
	27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		X		
	28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	X		X		X		X		

	29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

DIMENSION	Nº	Ítems	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Desempeño De Tareas	31	¿Planifica las actividades que va desarrollar dentro de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	32	¿Tiene la capacidad y tiempo para organizar bien su trabajo en la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	33	¿Cumple con las funciones que le asignan dentro de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	34	¿Logra cumplir las funciones asignadas en su institución ahorrando tiempo y recursos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Condiciones Físicas	35	¿Logra desarrollar su capacidad de liderazgo y cooperación en la institución donde labora?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	36	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	37	¿Logra desarrollar su capacidad de liderazgo y cooperación en la institución donde labora?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eficiencia	38	¿Conoce las funciones y actividades que usted debe realizar dentro de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	39	¿Los beneficios laborales que le brinda la institución son motivantes?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	40	¿Se compromete con la institución donde labora?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Relaciones Interpersonales								
	41	¿Existe un adecuado trabajo en equipo entre los computadores de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
43	¿En caso de conflictos en la organización sabe ud cual es el protocolo para solucionar los problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.
² Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

³ El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)
⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.
² El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)
³ Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.
⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X) NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X) NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI () NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI () NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?

SI (X) NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....



Firma del Juez

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Gestión por competencias y desempeño laboral**.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 03

Fecha actual: Martes 14 de mayo 2019

Nombres y Apellidos del Juez: MTRO Regner Nicolás Castillo Salazar

Institución donde labora: Consultoría Empresarial Castillo S.A.C

Años de experiencia profesional o científica: 07 años



Mtro. Regner N. Castillo Salazar
C.R.A. N° 09750

Firma del Juez.

LISTA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)
(Versión 1.1)

DIMENSION	Nº	Ítems	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Construido		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Competencias cardinales	1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.	X		X		X		X		
	2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.	X		X		X		X		
	3	Su calidad de trabajo es la idónea.	X		X		X		X		
	4	Ubica errores que afecta su trabajo.	X		X		X		X		
	5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.	X		X		X		X		
	6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.	X		X		X		X		
	7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.	X		X		X		X		
	8	La política actual de la institución evita innovar.		X		X		X		X	Wigaya x Redacción
	9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados.	X		X		X		X		
	10	Respecta las políticas organizacionales establecidas.	X		X		X		X		
Competencias específicas gerenciales	11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución	X		X		X		X		
	12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos.	X		X		X		X		
	13	Ejecuta estrategias que dan resultados.	X		X		X		X		
	14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	X		X		X		X		
	15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.	X		X		X		X		
	16	Se promueve a los empleados mejor calificados.	X		X		X		X		
	17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad	X		X		X		X		
	18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.	X		X		X		X		
	19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos.	X		X		X		X		
	Competencias específicas por áreas.	20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		X	
21		La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales.	X		X		X		X		
22		Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	X		X		X		X		
23		Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		X		
24		Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		X		

25	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>																
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo.	<input checked="" type="checkbox"/>																
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	<input checked="" type="checkbox"/>																
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	<input checked="" type="checkbox"/>																
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	<input checked="" type="checkbox"/>																
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>																

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

³ Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

² El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSION	Ítems	Cíudad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Constructo		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Eficacia laboral	31 ¿Planifica las actividades que va desarrollar dentro de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	32 ¿Tiene la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del cargo que desempeña en la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	33 ¿Cumple con las funciones que le asignan dentro de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>								
Eficiencia laboral	34 ¿Logra cumplir las funciones asignadas en su institución ahorrando tiempo y recursos?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	35 ¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?	<input checked="" type="checkbox"/>								
Productividad laboral	36 ¿Logra desarrollar su capacidad de liderazgo y cooperación en la institución donde labora?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	37 ¿Conoce las funciones y actividades que usted debe realizar dentro de la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	38 ¿Los beneficios laborales que le brinda la institución son adecuadas?	<input checked="" type="checkbox"/>								
Relaciones interpersonales	39 ¿Se identifica con la institución donde labora?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	40 ¿Existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	41 ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?	<input checked="" type="checkbox"/>								
	42 ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?	<input checked="" type="checkbox"/>								

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

³ Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

² El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ()

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?

SI (X)

NO ()

Observaciones:.....

Sugerencias:.....



Mtro. Edgar H. Castillo Salazar

C.I. N° 00790
Firma del Juez

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad determinar la relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento: **Gestión por competencias y desempeño laboral**.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 02

Fecha actual: viernes 03 de mayo 2019

Nombres y Apellidos del Juez: Mg. Robin Alexander Díaz Saavedra

Institución donde labora: Universidad Peruana Unión

Años de experiencia profesional o científica: 04


Firma del Juez.

LISTA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL
(Versión 1,1)
INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

DIMENSION	Nº	Items	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del ⁴ Construido		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Competencias cardinales	1	Asume un compromiso afectivo dentro de la institución.	X		X		X		X		
	2	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la institución.	X		X		X		X		
	3	Su calidad de trabajo es la idónea.	X		X		X		X		
	4	Ubica errores que afecta su trabajo.	X		X		X		X		
	5	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.	X		X		X		X		
	6	Se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos.	X		X		X		X		
	7	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.	X		X		X		X		
	8	La política actual de la institución evita innovar.	X		X		X		X		
	9	Los actos de corrupción y falta de honradez son sancionados.	X		X		X		X		
	10	Respecta las políticas organizacionales establecidas.	X		X		X		X		
Competencias específicas gerenciales	11	Su superior le comunica la visión estratégica de la institución	X		X		X		X		
	12	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos.	X		X		X		X		
	13	Ejecuta estrategias que dan resultados.	X		X		X		X		
	14	Detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	X		X		X		X		
	15	Se preocupa de su crecimiento intelectualmente.	X		X		X		X		
	16	Se promueve a los empleados mejor calificados.	X		X		X		X		
	17	Se interrelaciona con sus compañeros de trabajo con facilidad	X		X		X		X		
	18	Su superior tiene la capacidad para generar fidelidad con la institución.	X		X		X		X		
	19	Se designa personal específicamente para la atención a casos complejos.	X		X		X		X		
	20	Propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	X		X		X		X		
	21	La selección de personal sin perfil impacta en los resultados institucionales.	X		X		X		X		
	22	Las competencias deben afectar positivamente en los resultados.	X		X		X		X		
	23	Cuenta con la capacidad de escuchar con paciencia.	X		X		X		X		
	24	Se preocupa en exponer los aspectos positivos de la institución.	X		X		X		X		
	25	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	X		X		X		X		
	26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo.	X		X		X		X		
	27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X		X		X		
	28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	X		X		X		X		

25	Toma la iniciativa de resolver los problemas.	X												
26	Se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo.	X		X				X						
27	Actúa proactivamente frente a dificultades.	X		X				X						
28	Delegan procedimiento a colaboradores competitivos.	X		X				X						
29	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.	X		X				X						
30	Confía que puede desempeñarse bien en cualquier puesto de la institución.	X		X				X						

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

³ Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

² El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSION	Ítems	Claridad ¹		Congruencia ²		Contexto ³		Dominio del Constructo ⁴		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Eficacia laboral	31 ¿Planifica las actividades que va desarrollar dentro de la institución?	X		X		X		X		
	32 ¿Tiene la capacidad y tiempo necesario para cubrir la demanda actual del cargo que desempeña en la institución?	X		X		X		X		
	33 ¿Cumple con las funciones que le asignan dentro de la institución?	X		X		X		X		
Eficiencia laboral	34 ¿Logra cumplir las funciones asignadas en su institución ahorrando tiempo y recursos?	X		X		X		X		
	35 ¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?	X		X		X		X		
Productividad laboral	36 ¿Logra desarrollar su capacidad de liderazgo y cooperación en la institución donde labora?	X		X		X		X		
	37 ¿Conoce las funciones y actividades que usted debe realizar dentro de la institución?	X		X		X		X		
	38 ¿Los beneficios laborales que le brinda la institución son adecuadas?	X		X		X		X		
Relaciones Interpersonales	39 ¿Se identifica con la institución donde labora?	X		X		X		X		
	40 ¿Existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?	X		X		X		X		
	41 ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?	X		X		X		X		
	42 ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?	X		X		X		X		

¹ Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

³ Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

² El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

⁴ El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X) NO ()

Observaciones:.....
Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X) NO ()

Observaciones:.....
Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI () NO (X)

Observaciones:.....
Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI () NO (X)

Observaciones:.....
Sugerencias:.....

5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?

SI (X) NO ()

Observaciones:.....
Sugerencias:.....



.....
Firma del Juez