

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
CANDARAVE, 2019.**

**TESIS  
PRESENTADA POR:**

**Br. ADALIS MANDAMIENTO COAQUERA**

**ASESOR:**

**ING. RENÉ FREDDY MAMANI CHOQUE**

Para optar el título de:  
**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA-PERU**

**2019**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada momento, por iluminar mi corazón y alimentar mi espíritu, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte durante mi etapa universitaria. A mis padres y amigos.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada de Tacna, a la Facultad de Ciencias Empresariales y a la escuela de Ingeniería Comercial por estos 05 años de formación profesional.

A mi asesor de investigación, por sus consejos y recomendaciones en cada durante el desarrollo del presente trabajo, y por último a mi familia que a pesar de la distancia no es impedimento para su apoyo incondicional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1. Problema principal .....	5
1.2.2. Problemas secundarios .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3.1. Justificación teórica.....	6
1.3.2. Justificación metodológica.....	7
1.3.3. Justificación práctica.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. Objetivo General .....	8
1.4.2. Objetivos específicos .....	9
1.5. HIPÓTESIS .....	9
1.5.1. Hipótesis general.....	9
1.5.2. Hipótesis específicas .....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	11
2.1. ANTECEDENTES .....	11
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	11
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	12
2.1.3. Antecedentes locales .....	14

2.2.	BASE TEÓRICA .....	15
2.2.1.	Gestión por competencias .....	15
2.2.2.	Tipo de competencias.....	19
2.2.3.	Desempeño Laboral .....	28
2.2.4.	Modelo de determinantes del desempeño de Campbell.....	30
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS.....	44
CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....		47
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.4.	VARIABLES E INDICADORES .....	47
3.4.1.	Identificación de variable .....	47
3.4.2.	Operacionalización de la variable .....	48
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ...	50
3.6.1.	Técnicas.....	50
3.6.2.	Instrumentos.....	50
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....		52
4.1.	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	52
4.1.1.	Validación .....	52
4.1.2.	Coeficiente de confiabilidad .....	52
4.1.3.	Escala de valoración de las variables .....	53
4.2.	TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	54
4.3.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO .....	55
4.3.1.	Análisis por dimensión de la Variable Gestión por Competencias.	55

4.3.2.	Análisis por dimensión de la Variable Desempeño laboral .....	59
4.3.3.	Análisis por variable .....	62
4.4.	VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	65
4.4.1.	Pruebas de normalidad para las dimensiones en estudio .....	65
4.4.2.	Verificación de las hipótesis específicas.....	67
4.4.3.	Verificación de la hipótesis general .....	72
4.5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	75
	CONCLUSIONES .....	78
	SUGERENCIAS .....	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
	APÉNDICE.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable Gestión por Competencias.....	48
Tabla 2. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	49
Tabla 3. Relación entre Variable, Dimensiones e Ítems .....	51
Tabla 4. Cuadro de fiabilidad de la variable gestión por competencias .....	52
Tabla 5. Cuadro de fiabilidad de la variable desempeño laboral .....	53
Tabla 6. Escala de Valoración de la Variable Gestión por Competencias.....	53
Tabla 7. Escala de Valoración de la Variable Desempeño Laboral.....	53
Tabla 8. Resultados Estadísticos de la Dimensión Selección de Personal.....	55
Tabla 9. Resultados Estadísticos de la Dimensión Formación y desarrollo .....	56
Tabla 10. Resultados Estadísticos de la Dimensión Sistemas de compensación .	57
Tabla 11. Resultados Estadísticos de la Dimensión Aptitud.....	59
Tabla 12. Resultados Estadísticos de la Dimensión Comportamiento y Actitud Personal .....	60
Tabla 13. Resultados Estadísticos de la Dimensión Rendimiento .....	61
Tabla 14. Dimensiones de la Variable Independiente Gestión por Competencias .....	62
Tabla 15. Escala de Valoración de la Variable Independiente Gestión por Competencias .....	63
Tabla 16. Escala de Valoración de la Variable Dependiente Desempeño Laboral .....	63
Tabla 17. Escala de Valoración de la Variable Dependiente Desempeño Laboral .....	64
Tabla 18. Prueba de normalidad para las variables y dimensiones en estudio .....	65

Tabla 19. Prueba de hipótesis específica: Rho de Spearman para la dimensión la Selección de personal y la variable Gestión por competencias del personal .....	67
Tabla 20. Prueba de hipótesis específica: Rho de Spearman para la dimensión Formación y desarrollo y la variable Gestión por competencias .....	69
Tabla 21. Prueba de hipótesis específica: Rho de Spearman para la dimensión Sistemas de compensación y la variable Gestión por competencias.....	70
Tabla 22. Prueba de hipótesis general: R de Pearson para las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral .....	72

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1.</i> Funciones de las Oficinas de Recursos Humanos.....	39
<i>Figura 2.</i> Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos: <i>Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos</i> .....	41
<i>Figura 3.</i> Interrelación de los Subsistemas del Modelo del Sistema <i>Administrativo de Gestión de Recursos Humanos</i> .....	42

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal: determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Para ello, se realizó una investigación con un diseño descriptivo, correlacional de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 42 colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

Con respecto a las conclusiones, a través de la prueba R de Pearson con un valor  $-p$  (0,000) menor que el nivel de significancia (0,05), se rechazó la  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.961, indicando una muy fuerte relación.

Palabras claves: gestión por competencias, desempeño laboral, colaborador.

## ABSTRACT

The present investigation has the main objective to determine the relationship between the management by competences and the labor performance of the staff of the Provincial Municipality of Candarave, 2019. For this, an investigation was carried out with a descriptive, correlational design of cross-sectional; The sample is made up of 42 collaborators belonging to the Provincial Municipality of Candarave, 2019.

With respect to the conclusions, through Pearson's R test with a value - p (0.000) less than the level of significance (0,05),  $H_0$  was rejected, and it is concluded with a level of confidence of the 95% that there is a direct and positive relationship, between the management by competences and the labor performance of the staff of the Provincial Municipality of Candarave, 2019. Likewise, the strength of the relationship is 0.961, indicating a very strong relationship.

Keywords: skills management, work performance, collaborator.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se ha promulgado diversas leyes con la intención de mejorar el desempeño del servidor público, siendo el caso de promulga la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, la cual tiene como finalidad incrementar los estándares de calidad de los servidores públicos, en término de eficacia y eficiencia; esta normativa promueve el desarrollo de todas las personas participantes en el servicio público. Por tal motivo, la presente investigación titulada “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019” tiene finalidad de determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

La tesis nace a raíz de la problemática que gran parte del personal desconocen sus competencias y no realizan el trabajo para el que están preparados. Además, existe una brecha entre lo que saben y lo que hacen, generando problemas entre los colaboradores, dificultando el desempeño laboral, en detrimento de la calidad de servicio hacia la comunidad. Por otro lado, la administración da a conocer ciertas deficiencias: mínima práctica de valores, demora en la toma de decisiones, transmisión de información en el contexto laboral.

En el capítulo I, presentamos el planteamiento del problema, la descripción del mismo, la formulación del problema, la justificación de la problemática, objetivos e hipótesis de la investigación.

En el capítulo II, se centra el marco teórico, dando a conocer los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de los conceptos básicos; necesarios para comprender la investigación.

En el capítulo III, reúne los aspectos correspondientes a la metodología, como: el tipo, nivel, diseño de la investigación, principales variables, sus dimensiones y operacionalización, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección, procesamiento, análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos a través de tablas descriptivas y figuras. Asimismo, se muestra la verificación de las hipótesis planteadas; a través del estadístico no paramétrico Rho de Spearman y finalmente, se redactan las conclusiones en base a los resultados obtenidos y se proponen las sugerencias de la presente investigación para la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019, finalizando con los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Hoy en día los recursos humanos están evocados a la captación, generación e impulso de las competencias; lo cual, permitirá a la organización llegar a ser más competitivo en sus actividades, si se encaminan estrategias de forma adecuada. Estas competencias se vinculan a las destrezas con las que cuentan los colaboradores y realizan su desempeño. Entre estos aspectos se encuentran las aptitudes y actitudes las cuales son declaradas desde que se descubre la necesidad de incluir a un colaborador a realizar determinada actividad. Una forma de gestionar las competencias de los colaboradores dentro del sistema de administración de los recursos humanos, es a través de: un planificado reclutamiento de personal, una adecuada selección del personal idóneo, el establecimiento de cargos, la formación y capacitación, un atractivo sistema de compensación (Chiavenato, 2007). De esta manera, los colaboradores realizarán un buen desempeño laboral.

En el Perú se vienen realizando diversas actividades para mejorar o gestionar de forma adecuada el sistema administrativo del Estado; dentro de este marco se crea una “Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público” que permita optimizar la gestión del Estado en sus diferentes organismos, promoviendo la eficacia y eficiencia de los recursos.

Entre los recursos principales se encuentra el recurso humano, fundamentado bajo el Artículo 43° de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo N° 29158. Es a través de esta ley que se dictan las normas y se establecen los procedimientos, coordinan su operación técnica y se responsabiliza de su correcto funcionamiento (SERVIR, 2016).

A pesar de las consideraciones descritas, dentro de la Región de Tacna se encuentra la Municipalidad Provincial de Candarave. Y dada la lejanía de esta provincia, gran parte del personal desconocen sus competencias y no realizan el trabajo para el que están preparados.

Además, existe una brecha entre lo que saben y lo que hacen, generando problemas entre los colaboradores, dificultando el desempeño laboral, en detrimento de la calidad de servicio hacia la comunidad. Por otra parte, la administración da a conocer ciertas deficiencias: mínima práctica de valores, demoras en la toma de decisiones, transmisión de información en el contexto laboral.

La gestión por competencias es imprescindible para realizar las funciones de la administración, como la planificación, organización, ejecución y control. Así mismo, es vital realizar una medición del desempeño laboral para corregir y mejorar los diferentes procesos; con la finalidad de obtener un desempeño óptimo y ser competitivos.

Este desempeño laboral se ve reflejado en el cumplimiento de metas, relacionadas al gasto presupuestas; a pesar que, la Provincia de Candarave ha sufrido los embates climáticos, la Municipalidad no ha realizado acciones pertinentes, pues al culminar el primer trimestre del año solo se ha ejecutado el 13.3% del presupuesto (Diario Correo, 2019).

Sin embargo, a pesar de las necesidades aparentes, la gerencia y el personal en general, no han alcanzado con el cumplimiento de sus labores de manera eficiente. Por dichas razones se evaluarán la relación entre gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, bajo un enfoque cuantitativo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

- A. ¿Qué relación existe entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?
- B. ¿Qué relación existe entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?

- C. ¿Qué relación existe entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación se justifica bajo tres enfoques: teórico, metodológico y práctico.

#### **1.3.1. Justificación teórica**

En el estudio se incluyen diferentes teorías aceptadas por la comunidad científica de las ciencias sociales, las mismas que serán analizadas, a través de la comparación y juicio crítico, para perfeccionar sus contenidos; de esta manera se incrementará el conocimiento de los principios fundamentales de la realidad por sí misma.

En tal sentido, se trabajará en base a dos teorías, principalmente: Chiavenato y Campbell. Chiavenato (2007) explica de qué manera se desarrolla la gestión por competencias, en el entorno organizacional de acuerdo a 3 dimensiones: Selección de Personal, Formación y desarrollo, Sistemas de compensación. Campbell (1990) concibe al desempeño laboral de los colaboradores en función de tres dimensiones: Aptitud, Comportamiento y actitud personal, Rendimiento.

Por otra parte, la gran mayoría de estudios con respecto a los recursos humanos provienen de Estados Unidos y Europa; además, la poca teoría existente en el Perú, está centralizada en la capital, Lima. Al desarrollar esta investigación, se estaría aportando al conocimiento en Recursos Humanos de la Región de Tacna.

### 1.3.2. Justificación metodológica

Para realizar la medición de las variables en estudio se aplicará una metodología sujeta a un enfoque cuantitativo; para ellos se utilizarán instrumentos para medir las dos variables en estudio con el esquema propuesto por Grinnell & Unrau (2010):

- Llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- Establecer suposiciones en función a la observación y evaluación realizadas.
- Generar fundamentaciones para las suposiciones.
- Evaluar las suposiciones sobre las pruebas o análisis.
- Proponer nuevas observaciones y evaluaciones que permitan esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones, con la opción de generar nuevas suposiciones o abrir paso a investigaciones futuras.

Es preciso indicar que el desarrollo de la investigación se desarrollará de acuerdo a la metodológica de la investigación propuesta por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna. Cabe destacar que la investigación se basará en las Normas APA en su versión 6.0 en cuanto a la redacción y formato.

### 1.3.3. Justificación práctica

La investigación debe realizarse por los beneficios que genera, no solo a la organización donde se desarrollará el estudio; pues de manera paralela al plantear medidas de mejora dentro de las recomendaciones, se beneficiará a la comunidad dependiente de la Municipalidad Provincial de Candarave.

Los resultados de la investigación permitirán describir de forma objetiva la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal; facilitando información valiosa para los encargados de la administración y el personal que labora en la institución.

## **1.4. OBJETIVOS**

### 1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

#### 1.4.2. Objetivos específicos

- A. Establecer qué relación existe entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.
- B. Establecer qué relación existe entre la formación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.
- C. Establecer qué relación existe entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

### 1.5. HIPÓTESIS

#### 1.5.1. Hipótesis general

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

#### 1.5.2. Hipótesis específicas

- A. Existe relación directa y positiva, entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.
- B. Existe relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

- C. Existe relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes encontrados para su revisión son descritos de manera geográfica en orden ascendente para cada variable; es decir, se presentarán antecedentes locales, nacionales, internacionales.

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Giraldo (2003) desarrolló una investigación titulada: Competencia laboral. El objetivo de la investigación fue mostrar la relevancia de la formación con las demandas laborales, involucrando las últimas tecnologías, dando prioridad de las competencias laborales. El tipo de investigación fue netamente descriptiva; el método fue inductivo, al tomar en cuenta conceptos particulares para luego llegar a una concepción general. Como conclusión de la investigación, se establece que la competencia laboral conecta al mundo laboral con el ambiente educativo; hoy en día, la alta automatización de la industria requiere de grandes cambios, cambios que, si no se consideran, podrían convertir a los trabajadores, en incompetentes, en unos cuantos años.

Así mismo, la capacidad del trabajador basada en un enfoque de competencia laboral requiere de una evaluación de los perfiles ocupacionales en la dimensión de su formación física, técnica y humanística, así como el desarrollo de habilidades, destrezas y actividades.

Quero, Mendoza & Torres (2014) desarrollaron una investigación titulada: Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional, descriptiva correlacional, buscando medir la relación entre la Comunicación Efectiva y Desempeño Laboral de Directores. La muestra estuvo constituida por 90 docentes y 9 directivos. Se diseñaron dos instrumentos de medición tipo cuestionario, compuestos por 39 ítems para la medición de cada variable, con alternativas de respuestas tipo Likert. Se concluye una correlación positiva significativa, al nivel de correlación de 0.00.

#### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Arenas (2017) desarrollo una tesis titulada: Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Empleados Civiles del Cuartel General del Ejército – 2017. Su objetivo fue: determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del Cuartel General del Ejército.

La obtención de datos se realizó mediante el método de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario el mismo que permitió medir las variables de estudio. Entre sus conclusiones concluye, existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de empleados civiles del Cuartel General del Ejército, en el año 2017 ( $r=0,738$  y  $\text{Sig.}=0,000$ ). Se infiere que, un nivel eficiente de gestión por competencias tiene como efecto un alto desempeño laboral.

Cayetano (2015) desarrollo una tesis titulada: Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera Edyficar –Chimbote: 2014. Su objetivo fue: Determinar cómo las condiciones de vida afectan al desempeño de los colaboradores de la empresa Edyficar.

Las conclusiones infieren que, las condiciones laborales no influyen al buen desempeño de los trabajadores de la financiera Edyficar, las relaciones interpersonales en la organización no son positivas y existe poca confianza entre trabajadores, la organización impulsa de manera aislada la comunicación en la financiera, la exposición de ocurrir algún percance en el trabajo es elevado, el nivel de tensión en la labor es elevado, algunas ocasiones se distingue la labor desarrollada eficazmente, lo cual no complementa al buen desempeño de los colaboradores, menos de la organización.

### 2.1.3. Antecedentes locales

Sánchez (2018) desarrollo una tesis titulada: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. Su objetivo fue: determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. Como conclusión se halló una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. El índice del Rho Spearman fue equivalente a 41,9%, cuyo p valor es  $\leq 0,000$ , como resultado se obtuvo una correlación moderada entre las variables.

Salamanca (2013) desarrolla una tesis titulada: Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009. Para optar el grado académico de: Maestro en ciencias con mención en gestión empresarial. Su objetivo fue determinar el grado de influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. El estudio concluye que, el tipo de organización que permanece en la UNJBG es autoritario, paternalista y que el clima laboral no tiene relación en el desempeño laboral.

## **2.2. BASE TEÓRICA**

### **2.2.1. Gestión por competencias**

#### **2.2.1.1. Concepto de gestión por competencias**

En cada puesto laboral, las características son diferentes dentro de las organizaciones, del mismo modo en diferentes mercados. Seguidamente, se detalla el significado de la palabra “talento” según el diccionario de la RAE (2019): En base a esta descripción se cataloga la palabra talento como sinónimo de competencia. El talento es un conjunto de dones naturales con el que el Creador mejora a los individuos; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc.

Las competencias son las características del individuo, que están vinculadas con una adecuada performance en su laburo y tiene como base la motivación, De igual manera, en actitudes o valores, en una pluralidad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

Se infiere que, el rasgo personal tiene características, algunas de ellas apoyadas en la motivación, que pueden ser medible de manera objetiva y tiene una relación con el performance en el laburo.

Por lo tanto, se detalla dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras: Distinguen al empleado con performance superior de un trabajador con performance mediano.
- Las competencias umbral o esenciales: Son necesarias para obtener una performance media o ínfimamente adecuada.

Debido que, los individuos agrupan atributos y conocimientos, que se obtienen de manera innata, y contribuyen en definir las competencias para una actividad en específico. Por el contrario, no es la función de las competencias analizar de forma profunda el perfil psicológico o emocional de cada individuo, consiste en mapear aquellos rasgos que sean funcionales para la organización. Así se precisan las competencias puntuales para la institución.

Las competencias objetivas contienen una relación determinante en el desenvolvimiento del laburo y consecuentemente en la puesta en marcha de las actividades de la empresa (Ernst & Young Consultores, 1998). En el caso de un acomodamiento entre las competencias del individuo y las demandadas para el puesto, el acomodamiento será óptimo.

Sin embargo, cuando existe un desacoplamiento entre las competencias demandadas para el cargo y las características del individuo, su acoplamiento tendrá una influencia negativa (Ernst & Young Consultores, 1998).

De manera específica, las competencias se dividen en dos grupos:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, puntuales para efectuar de manera adecuada el trabajo asignado.
- Habilidades / cualidades, capacidades puntuales para asegurar el logro en el cargo.

Competencia, se define como la capacidad de un individuo para desenvolverse positivamente en el laburo, dentro de un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad individual y única enlazada con el desarrollo del trabajo, con un nivel de calidad admisible (Martínez & Martínez, 2009). Por ello, los individuos denotan diversas formas de conocimientos y diferentes competencias; solo un conjunto de personas manifiesta acciones para concretar una acción, para desempeñar un trabajo, poner en práctica una actividad deportiva o realizar una tarea en el hogar.

Gestión por competencias, es un estándar de administración que concede valorar las competencias específicas que demanda un cargo del trabajador que lo realiza; por lo tanto, es un instrumento que logra manejar la institución, porque permite diferenciar la organización del laburo de la gestión de los colaboradores, incorporando a actores principales en el desarrollo de variaciones de las organizaciones y últimamente, ayuda a establecer ventajas competitivas de la institución.

Las competencias se asocian en la siguiente estructura:

- Competencias Técnica. Estudiar a hacer. Qué conocimientos funcionales y teóricos son indispensable que el postulante conozca.
- Competencias Cognitivas.  
Habilidades conocimientos y valores Científicos que deberá adquirir el graduado para aprender a comprender.
- Competencias Formativas. Aprender a ser y convivir.  
Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los graduados.

## 2.2.2. Tipo de competencias

### 2.2.2.1. Por dificultad de adquisición

- Conocimientos

Logro de la competencia según la atribución de una técnica específica estudiada.

- Habilidades

De manera innata se logran mediante el desarrollo de la práctica, a través de los años.

- Capacidades

Varias están conectadas con rasgos o características individuales, y son más complicados de lograr y variar en un breve período. Se adquieren con fuerza de voluntad y práctica continua.

### 2.2.2.2. Por similitudes temáticas entre competencias

Se cataloga de manera secuencial mediante el desarrollo de un tema en específico:

- Comunicación

Capacidad para dialogar ante personas; expresión oral y redactada, de forma espontánea.

– Gerencia/ gestión

Se refiere a la organización, dirección de equipos, liderazgo formal, conclusión de conflictos. Entre otras cualidades necesarias para darle sostenibilidad a una organización.

– Influencia

Es la motivación o efecto que tiene una persona en otra, las relaciones públicas con las que la persona se involucra, trabajo en equipo con otros colaboradores.

– Solución e innovación

Capacidad de resolver problemas y orientación a resultados. Explica la forma proactiva de afrontar las situaciones problemáticas.

– Logro y acción

Secuencia de logros individuales o de grupo. Es la forma como los colaboradores desarrolla diferentes actividades para obtener un resultado único, en beneficio propio o en común con sus compañeros, área, empresa o corporación.

– Servicio

Disposición apta, puntualidad, orientación al cliente (Ernst & Young Consultores, 1998).

### 2.2.2.3. Componentes de gestión por competencias

De acuerdo a, la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE en la pp. 4 y 11, se establece que dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos siete sub-sistemas, los mismos que cuentan con diferentes procesos: Planificación de políticas de recursos humanos; Selección de Personal; Formación y desarrollo. (SERVIR, 2014).

En el grupo de los siete subsistemas mencionados, se considerarán tres por su relevancia, para la investigación: Elección de Personal; Formación y desarrollo; Sistemas de compensación (SERVIR & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016).

### 2.2.2.4. Selección de personal

Este proceso inicia en la selección de personal, donde se compara y decide, considerando que, primeramente, está el detalle y requerimiento del cargo que proveerá y, segundamente, los postulantes debidamente diferenciados, los cuales compiten por el cargo asumir. El desarrollo sirve para cotejar entre las singularidades requeridas por el puesto laboral y las competencias que tienen los postulantes.

En ocasiones, algunos postulantes abarcan las exigencias y merecen ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para el puesto laboral disponible. El área encargada de selección no puede imponer a la división solicitante que acepte a los postulantes aptos en la etapa de comparación, orientado en ofrecer un servicio focalizado, aplicando herramientas de selección y recomendación a los postulantes considerados aptos para el cargo. La elección de tomar o dejar a los postulantes continuamente involucra tres estructuras de comportamiento (SERVIR & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016):

- Modelo de selección

Cuando se tiene demasiada de postulantes para ocupar un puesto de trabajo. Las competencias de cada postulante se cotejan con los requisitos que el cargo exige; puede suceder dos alternativas: aceptación o declinación. En caso de declinación, queda exonerado del proceso, porque existen postulantes para apoderarse del puesto laboral y en algunas veces sólo un postulante podrá ser aceptado. Se tiene como base de que los puestos laborales tienen que ser dispuestas para personas que cumplan el perfil exigido.

– Modelo de colocación

Al no contemplar la declinación del postulante como responsabilidad del área demandante. De esta manera, la elección es compromiso y función del área demandante. Como el desarrollo de la elección de los trabajadores.

– Modelo de clasificación

Es el enfoque más extenso y según contexto, existen varios postulantes en la búsqueda de ocupar un puesto laboral. Las características del postulante son comparadas con los requisitos mínimos que exige el cargo. Suele suceder dos posibilidades: el postulante puede ser elegido o declinado para ese cargo. En caso de ser elegido, puede participar en ocupar el puesto laboral; de ahí parte el concepto de clasificación.

Cada puesto disponible vacante es demandado por diferentes postulantes que lo disputan; sin embargo, sólo uno podrá ser elegido apto. Iniciando de la línea base de que el candidato es versátil y se adapta con facilidad.

Herramientas de elección, como la selección del área de R.R. H.H, se define como un sistema de distinguir y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es demandado que se soporte en un patrón o en un comportamiento frecuente, para iniciar a través de alternativas de información (SERVIR & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016).

#### 2.2.2.5. Formación y desarrollo

Agrupación de acciones de estructuración, secuenciales y calendarizadas, como consecuencia de una inversión que desarrollan las instituciones orientadas a potenciar las competencias y ponderaciones de los colaboradores.

La capacitación y el desarrollo impartido en las organizaciones deben estar orientados a los nuevos modelos de educación que son necesarios para formar una cultura de identidad empresarial que tienen como base los valores sociales de la productividad y la calidad en las actividades dentro del ámbito laboral. No dejando de lado la capacitación y formación laboral como una fuente de motivación.

La formación de un colaborador expresa que la organización tiene un plan a largo plazo para él. La organización suma valor a sus competencias y lo ubica en una posición de alta importancia en el mercado. En la elaboración de sus políticas de capacitación, las organizaciones conciben, en unos casos, la colocación de puestos anónimos, y en la mayoría de los casos piensan en el personal más idóneo que ocupe la posición.

Según lo descrito anteriormente, se desarrolla la capacitación orientada a los trabajadores y la puesta en marcha de líneas de carrera para los más sobresalientes. Es importante diagnosticar las necesidades de capacitación que relaciona el establecimiento de objetivos de capacitación y desarrollo.

Los objetivos planteados, deben ser claros; así como los recursos que se utilizarán, en tal sentido se debe especificar la función de cada uno y el aporte que brindarán a la organización.

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo del personal:

- Necesidad

Antes de realizar cualquier tipo de capacitación es necesario realizar un diagnóstico de los colaboradores. Por ello, se debe evaluar cuáles son fortalezas, debilidades y aspectos influyentes en su desempeño.

- Diseño de la instrucción

Una vez que se conocen las necesidades, se debe realizar un plan estratégico para establecer un cronograma de acciones, donde se establecerán las actividades a realizar.

- Validación

Cualquier acción o actividad debe ser aceptada y consultada con los participantes; de esta manera, los colaboradores son conscientes de las actividades que realizarán.

- Aplicación

En esta etapa se desarrolla la capacitación, pero es necesario realizar una medición para retroalimentar el proceso; es decir, se deben medir los avances o mejoras de la capacitación, de esta manera se sabrá en qué medida se ha mejorado (Chiavenato, 2007).

#### 2.2.2.6.Sistemas de compensación

Chiavenato (2007) describe que el vocablo compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios que una persona brinda. Esta compensación es de gran importancia para retribuir al cliente por el trabajo que ha realizado puesto que él y su familia depende de eso para sobrevivir y poder darse una calidad de vida aceptable o buena.

Las compensaciones a los colaboradores considera: la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios. La construcción de un plan de gratificaciones se debe realizar a detalle, porque tiene como efecto un alto impacto hacia los trabajadores y el desempeño de la organización por sus resultados. En la construcción de un plan de gratificaciones se definen 9 criterios:

- Equilibrio interno en contra posición del equilibrio externo.
- Remuneración fija o remuneración variable.
- Desempeño o tiempo en la empresa.
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona.
- Igualitarismo o elitismo.
- Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado.

- Premios monetarios o no monetarios.
- Remuneración abierta o remuneración confidencial.
- Centralización o descentralización de las decisiones salariales.

### 2.2.3. Desempeño Laboral

#### 2.2.3.1. Concepto del Desempeño Laboral

Se precisa como la manera en que los colaboradores se desempeñan en su labor. Se monitorea durante las revisiones de su rendimiento y se toman en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, habilidades, productividad. El desempeño es una conducta que las personas manifiestan y que puede observarse; en muchos empleos, por supuesto, “la conducta” se define en pensar, planear o resolver problemas, por su dificultad en su análisis, solo puede describirse con la ayuda del trabajador.

Por lo descrito anteriormente, el desempeño contiene acciones y conductas significativas en el logro de resultados de la organización y pueden cuantificarse según indicadores que relacionados al rendimiento del trabajador.

El desempeño es el motivo principal que ayuda a una organización en la contratación de un empleado (Aamodt, 2010). Por ello, las organizaciones, solo evalúan el desenvolvimiento en que los empleados llevan a cabo sus actividades y estas incluyen un perfil laboral para ser desempeñas de manera óptima.

En la actualidad, las organizaciones con un esquema horizontal y con mayor orientación al servicio, demandan mayor cantidad de datos y se identifican tres tipos principales de conductas que conforman el desempeño laboral. Porque es un proceso para establcer qué tan próspera ha sido una organización en los resultados dentro del ámbito laboral. Usualmente a nivel organizacional la medición del desempeño laboral otorga un análisis acerca de la consecucion de las metas (Newstrom, 2007).

Otro concepto, afirma que desempeño son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se cuantifican dentro de los parámetros del rendimiento del trabajador (Campbell, 1990).

## 2.2.4. Modelo de determinantes del desempeño de Campbell

### 2.2.4.1. Conocimiento declarativo

Es conjunto de conocimientos acerca de los requisitos en la realización de una tarea en específico (hechos, principios, metas, auto-conocimiento).

### 2.2.4.2. Conocimiento y destrezas de procesos

Significa conocer cómo hacer las cosas: Destrezas físicas, Destrezas de auto-gerencia, Destrezas cognoscitivas, Destrezas psicomotoras, Destrezas interpersonales.

### 2.2.4.3. Motivación

Los resultados de la investigación de Campbell permitieron identificar ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto

Capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo (Campbell, 1990).

- Rendimiento de la tarea no específica del puesto

Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos (Campbell, 1990).

- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita

Rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo (Campbell, 1990).

- Demostración del esfuerzo

La estabilidad del esfuerzo de una persona; la voluntad para llevar a cabo un trabajo bajo situaciones difíciles (Campbell, 1990).

- Mantenimiento de la disciplina personal

El rango por el cual una persona evita las conductas negativas como la inasistencia de forma constante, el ingerir alcohol u otras sustancias y el quebrantamiento de las normas y leyes establecidas (Campbell, 1990).

- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares

El rango por el cual una persona soporta a sus pares, apoya en la resolución de problemas, coopera en el cumplimiento de objetivos colectivos de los grupos de trabajo y ejerce como ejemplo para los pares y para el equipo (Campbell, 1990).

- Supervisión/Liderazgo

Rendimiento al intervenir en el desempeño de los trabajadores mediante conversaciones interpersonal cara a cara y la influencia (Campbell, 1990).

- Administración

Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas. Para evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades (Campbell, 1990).

#### 2.2.4.4. Aptitud

La aptitud, es un concepto clave de la orientación profesional y de la selección profesional, ha sido objeto de numerosos debates en el marco del nacimiento y desarrollo de la psicotécnica. Los empleados competentes no lo son para siempre ya que las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender y obtener nuevos conocimientos.

Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan dinero en la capacitación formal; una capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo (Amorós, 2007).

– Aptitudes básicas de alfabetismo

Las estadísticas demuestran que casi 40 por ciento de la fuerza de trabajo estadounidense y más del 50 por ciento de los egresados del bachillerato no aprueban las aptitudes básicas del trabajo que se necesitan en la actualidad en las empresas; este problema, por supuesto, no es exclusivo de Estados Unidos, sino que es mundial: desde los países más desarrollados hasta los de menor desarrollo.

Para muchos países subdesarrollados, en los que son pocos los trabajadores que saben leer o han ido más allá del equivalente del tercer grado de primaria, el analfabetismo significa que casi no tienen esperanza de competir en una economía global. Las organizaciones cada vez más enseñan aptitudes de lectura y matemáticas básicas a sus empleados.

– Aptitudes técnicas

La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación técnica se ha hecho más importante por dos razones: Nueva tecnología, Nuevos diseños estructurales de la organización.

Los trabajos cambian como resultado de necesidades que van de la mano con las tecnologías, y los métodos; además, la capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante debido al cambio del diseño organizacional.

Conforme las empresas aplanan sus estructuras expanden el uso de los equipos de trabajo y desaparecen las barreras entre los departamentos, los empleados necesitan dominar una variedad de tareas y tener un mayor conocimiento de la forma en que opera su organización.

– Aptitudes interpersonales

Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus colegas y su jefe.

Algunos empleados tienen excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorarlas. Esto incluye el aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y cómo ser un miembro más eficaz en su equipo de trabajo.

– Aptitudes para resolver problemas

Contar con este tipo de actitud incluye la empatía dentro del colaborador además de practicar actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto una parte fundamental de casi todo el esfuerzo organizacional para introducir equipos auto dirigidos o implementar programas de administración de la calidad (Marchant, 2005).

#### 2.2.4.5. Comportamiento y actitud personal

La actitud es una respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida (Jeffres, 2019). La actitud es la manera de actuar de una persona, es decir, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Por tanto, de manera sencilla podemos decir que las actitudes son la forma en que vemos y afrontamos la vida. Las actitudes incluyen tres elementos fundamentales; cognición, que representa el conocimiento que una persona tiene acerca del objeto central de la actitud; la emoción, es lo que una persona siente hacia el objeto central; tendencia a la acción, significa estar listo a responder en forma predeterminada al objeto central.

#### 2.2.4.6.Rendimiento

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un colaborador o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los colaboradores deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral (Campbell, 1990). La evaluación del rendimiento en ocasiones, es insuficiente para considerar el mérito de un empleado.

Como se gestiona la información, la actitud de colaboración que se adopta con los colaboradores, el uso de la cortesía y amabilidad con los clientes; son difíciles de incorporar en una evaluación del rendimiento, pero se podrían evaluar con sistemas complementarios de evaluación del desempeño (Werther & Davis, 2008).

Los estándares de rendimiento permiten que las mediciones sean más objetivas. Guardan relación con los resultados para cada puesto o área, puesto que, no se fijan tan fácilmente. Se desprenden del análisis de puestos o áreas, y de los comportamientos que se consideran adecuados en el desempeño de los mismos (Work Meter, 2012).

Tomando como base las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, se fijan así los estándares de desempeño que se tratan de evaluar después; a través de las mediciones de los sistemas de evaluación.

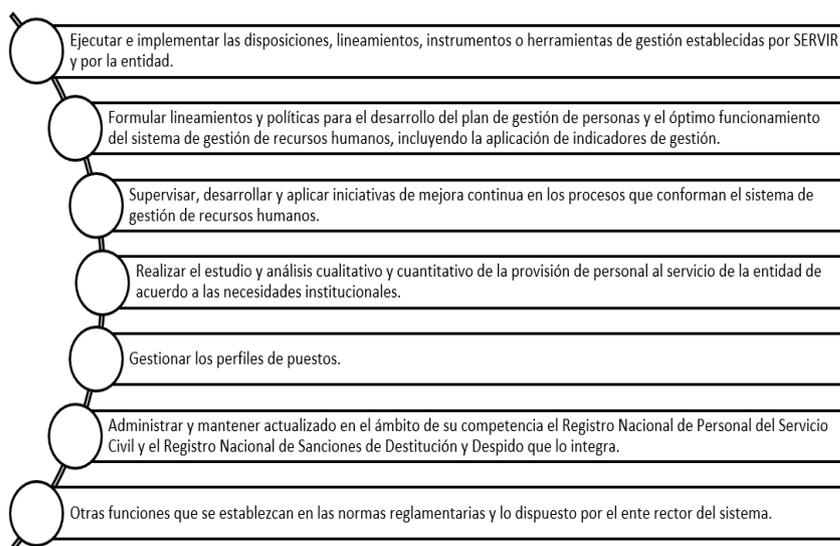
El sistema de evaluación individual de una empresa puede combinar evaluación del rendimiento y del desempeño. Para diferenciar la evaluación del rendimiento y la del desempeño, se dice que: Las evaluaciones del rendimiento se suelen calificar como objetivas, pues son fácilmente verificables por cualquier otra persona. Las evaluaciones del desempeño son más subjetivas, pues con frecuencia podrían generarse diferencias de apreciación según la persona que realiza la evaluación.

El feedback que se genera con los sistemas de evaluación del rendimiento y del desempeño produce una base de aprendizaje efectivo que ayudará al empleado y supervisor en una gestión activa del rendimiento y desempeño (Work Meter, 2012). Se concluye que, el rendimiento es la evidencia de la calidad de un proceso de esfuerzos y de logro de metas. Se describen los procesos cualitativos externos que lo evalúan y las ventajas y limitaciones que estos brindan.

La evaluación externa permite conocer la calidad de los sistemas o planes de trabajo establecidos, además de las competencias y las habilidades de los colaboradores, el impacto que tiene la política organizacional orientada a la mejora institucional y los sistemas de control y seguimiento.

#### 2.2.4.7. Funciones de las Oficinas de Recursos Humanos

En la figura 1, se muestran las siete funciones de las oficinas encargadas de administrar el recurso humano, en los diferentes organismos que conforman el aparato estatal.



*Figura 1.* Funciones de las Oficinas de Recursos Humanos

Nota: obtenido de (SERVIR & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016)

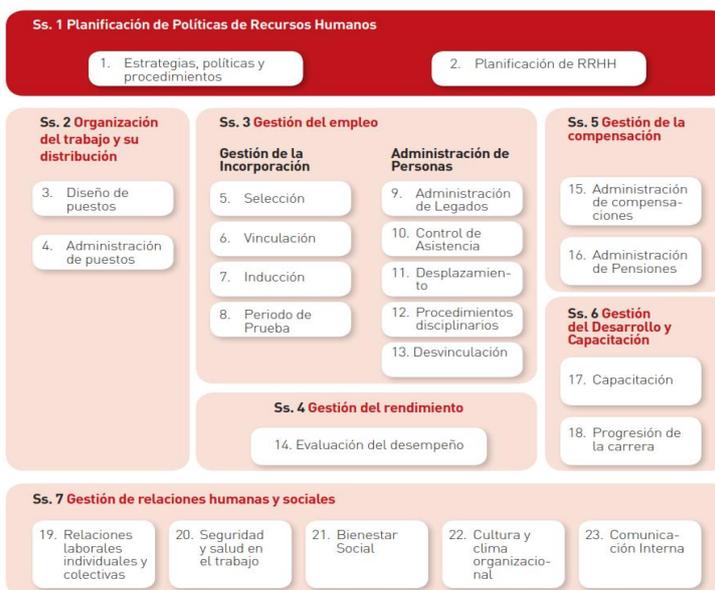
Es preciso mencionar que la Gestión de Recursos Humanos se clasifican en Entidades de Tipo A y tipo B. Las Entidades de Tipo A, son los organismos con personería jurídica de derecho público y están sujetas a las normas comunes de derecho público.

Las Entidades de Tipo B, son órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras conforme a la Ley N° 28411 (MEF, 2004); teniendo la libertad para contratar sancionar y despedir al personal, como crean conveniente.

#### 2.2.4.8.Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos:

Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos.

Dentro del Servicio Civil se observan 2 niveles de implementación, en el primer nivel se encuentran: Diseño de puestos, selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación. En el segundo nivel: estrategias, políticas y procedimientos, planificación de recursos humanos, progresión en la carrera, cultura y clima organizacional, comunicación interna. El modelo cuenta con siete Sub Sistemas y actividades, como se muestran en la figura 2.



*Figura 2. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos: Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos*

Nota: obtenido de (SERVIR & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, pág. 61)

Como se puede observar en la figura 2, la gestión del recurso humano es muy amplia, dicha gestión está acorde a las innovaciones en términos de administración; inicia en la planificación, donde se asientan las bases de todas las actividades. Se organizan los puestos y se realizan las especificaciones respectivas; se implementa al recurso humano; luego se evalúa el desempeño; se realiza la compensación y se evalúan las capacitaciones; como hoy en día el recurso humano es imprescindible para la organización se impulsa una política humanística, así mismo, se incluye el bienestar social, de las actividades desarrolladas por la organización.

La relación entre estos subsistemas, se muestran en la figura 3.



*Figura 3.* Interrelación de los Subsistemas del Modelo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Nota: obtenido de (SERVIR & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, pág. 62)

#### 2.2.4.9. Las Municipalidades Distritales en el Perú

Son entidades de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que gestionan con autonomía los intereses propios de su comunidad; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

PCM (1993) a través del art. 188 de la Constitución política y el MEF (2003) a través del art. 40 de la Ley N° 27783, dan a conocer que los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades, siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

### 2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

- A. Competitividad: Capacidad de una empresa o persona, para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa (Giraldo, 2003).
  
- B. Cooperación: Sentimiento de los miembros de la organización o empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, apoyo mutuo (Koontz & Weihrich, 2004).
  
- C. Desempeño: Se conoce como la realización de un conjunto de actividades en cumplimiento de una profesión u oficio de manera efectiva (Salamanca, 2013).
  
- D. Eficacia: Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios (RAE, 2019).
  
- E. Eficiencia: Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos (Mokate, 2001).

- F. Estrategia competitiva: Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo (Porter, 2008).
  
- G. Gestión: Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos (RAE, 2019).
  
- H. Motivación: Forma en que la conducta se inicia y se sostiene, con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto (Maslow, 1991).
  
- I. Negociación: Proceso por el cual dos o más partes intercambian bienes y servicios, resuelven conflictos y buscan obtener resultados que les interesan mediante alguna transacción (Guillén, 2013).
  
- J. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y empleados (Blanch Ribas, 2003).

- K. Servicio Civil: conformado por todas las personas que trabajan al servicio del Estado. Son llamados servidores públicos por el carácter de servicio a la ciudadanía que tienen las funciones y tareas que realizan. Por extensión, es el conjunto de reglas y normas que rigen la gestión de los recursos humanos dentro del Estado. Su finalidad es velar por una adecuada armonía entre los derechos de los servidores y los intereses de la sociedad.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es de tipo puro o básico, porque los objetivos son ampliar el conocimiento existente en nuestra realidad y enriquecer la base teórica científica, para el descubrimiento de principios y leyes (Bunge, 2000).

#### **3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

El nivel de la presente investigación es el relacional; pues se busca medir la relación entre dos variables (Bunge, 2000).

#### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El diseño correspondiente a la investigación es del tipo correlacional (Bunge, 2000). Así mismo, este diseño es el que se ajusta, según el Protocolo Para La Presentación Del Trabajo De Investigación Cuantitativa de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, 2019.

#### **3.4. VARIABLES E INDICADORES**

##### 3.4.1. Identificación de variable

##### 3.4.1.1. Variable independiente

Gestión de Competencias

## 3.4.1.2. Variable dependiente

## Desempeño Laboral

## 3.4.2. Operacionalización de la variable

## 3.4.2.1. Operacionalización de la variable Gestión por competencias

Tabla 1.

Operacionalización de la variable Gestión por Competencias

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Definición Operacional	Ítems	Escala de Medición
VI: Gestión por competencias	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuración y planificación</li> <li>- Diferenciación</li> <li>- Evaluación de características y capacidades</li> <li>- Identificación del candidato</li> <li>- Evaluación de perfil</li> </ul>	Proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.	1,2	Ordinal
		Formación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Oportunidades</li> <li>- Fomentación de actitudes y comportamientos</li> <li>- Promoción de capacitación</li> <li>- Promoción de modelos de capacitación</li> </ul>	Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores.	3,4,5	
		Sistemas de compensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de remuneraciones adicionales al sueldo básico</li> <li>- Promoción de compensaciones no económicas</li> <li>- Oportunidades para aumentar conocimientos</li> <li>- Bienestar integral e incentivos</li> <li>- Promoción de beneficios</li> </ul>	Elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.	6,7,8	

## 3.4.2.2. Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Tabla 2.

Operacionalización de la variable Desempeño Laboral

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Definición Operacional	Ítems	Escala de Medición
V2: Desempeño laboral	Forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Considerando factores como la capacidad de liderazgo, habilidades, productividad.	Aptitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos</li> <li>- Procesos</li> <li>- Experiencia laboral</li> <li>- Capacidad</li> <li>- Capacitación</li> </ul>	Concepto clave de la orientación profesional y de la selección profesional, ha sido objeto de numerosos debates en el marco del nacimiento y desarrollo de la psicotécnica.	9, 10	Ordinal
		Comportamiento y actitud personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones y deberes propios del cargo</li> <li>- Realiza aportes</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Participación activa en la consecución de una meta</li> <li>- Asume y transmite valores organizacionales</li> </ul>	Manera de actuar de una persona, es decir, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.	11, 12	
		Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidado y esmero en labores</li> <li>- Rapidez en la ejecución de la labor</li> <li>- Trabajo tiempo extra</li> <li>- Cumplimiento de actividades</li> <li>- Resultados</li> </ul>	Producto del trabajo de un colaborador o de un grupo de empleados.	13, 14	

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población estuvo conformada por el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Candarave, en el periodo 2019, equivalente a 42 personas. Se trabajó con toda la población bajo un censo, dado el tamaño de la población, equivalente a 42 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Candarave, durante el 2019. Esto se obtuvo a través de un muestreo por conveniencia. Cabe resaltar que se consideró trabajar con toda la población por el acceso que se tenía hacia el personal.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1. Técnicas**

Como técnica, se hizo uso de la encuesta; porque está diseñada para obtener información específica de la muestra y su aplicación es amplia (Malhotra, 2008).

#### **3.6.2. Instrumentos**

Como instrumento, se utilizó un cuestionario estructurado (Hernández & Mendoza, 2018). Para ello se ejecutó un cuestionario para cada variable, previamente validado. El autor de dichos instrumentos es Sánchez (2018) en su investigación titulada “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”.

Los instrumentos mencionados cuentan con similitudes; para cada variable existen tres dimensiones, cinco ítems por cada dimensión, cada indicador se mide a través de la escala le Likert. En la tabla 3 se muestra la relación entre la variable, las dimensiones y los ítems.

Tabla 3.

Relación entre Variable, Dimensiones e Ítems

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEMS</b>
Gestión por Competencias	Selección de Personal Formación y desarrollo	A1, A2, A3, A4, A5. A6, A7, A8, A9, A10.
	Sistemas de compensación	A11, A12, A13, A14, A15.
Desempeño Laboral	Aptitud Comportamiento y actitud personal	B1, B2, B3, B4, B5. B6, B7, B8, B9, B10.
	Rendimiento	B11, B12, B13, B14, B15.

Nota: obtenido de Sánchez (2018).

Con respecto a la validación de los instrumentos, estos fueron validados por el juicio de expertos; se evaluó el constructo en base a las dimensiones, correspondiente a cada tipo de variable. Con respecto a la confiabilidad, se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach; para la variable gestión por competencias, se obtuvo 0,894 lo cual indica que el instrumento tiene una confiabilidad elevada; para la variable desempeño laboral se obtuvo 0,872 dando a conocer que el instrumento tiene una confiabilidad elevada. Ambos instrumentos se muestran en el Apéndice 02.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

##### 4.1.1. Validación

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables Gestión por Competencias y Desempeño Laboral, fueron validados respectivamente por jueces expertos; quienes puntuaron los instrumentos con valores de 27 sobre 30, 24 sobre 30 y 28 sobre 30, lo cual indica que el instrumento es favorable para recoger la información. Las validaciones se muestran en el Apéndice 3.

##### 4.1.2. Coeficiente de confiabilidad

##### 4.1.2.1. Coeficiente de confiabilidad de la Variable Gestión por Competencias

Tabla 4.

Cuadro de fiabilidad de la variable gestión por competencias

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,941	15

##### Interpretación

Según el Alfa de Cronbach el resultado es de 0,941 lo cual nos indica que la confiabilidad del instrumento es aceptable. (Hernández-Sampieri, 2018)

## 4.1.2.2. Coeficiente de confiabilidad de la Variable Desempeño

## Laboral

Tabla 5.

Cuadro de fiabilidad de la variable desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,824	15

## Interpretación

Según el Alfa de Cronbach el resultado es de 0,824 lo cual nos indica que la confiabilidad del instrumento es aceptable (Hernández-Sampieri, 2018).

## 4.1.3. Escala de valoración de las variables

Para la medición de las variables, se utilizaron las escalas mostradas en las tablas 6 y 7. Estas escalas están en función del número de ítems del instrumento.

Tabla 6.

Escala de Valoración de la Variable Gestión por Competencias

Niveles	Puntaje
Alta Gestión por Competencias	55- 75
Moderada Gestión por Competencias	35-54
Baja Gestión por Competencias	15-34

Tabla 7.

Escala de Valoración de la Variable Desempeño Laboral

Niveles	Puntaje
Alto Desempeño Laboral	55- 75
Moderado Desempeño Laboral	35-54
Bajo Desempeño Laboral	15-34

#### **4.2. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Los datos recogidos, fueron procesados a través de la estadística descriptiva e inferencial; basada en la obra “Metodología de la Investigación” de (Hernández, 2014).

– Estadística descriptiva:

A través de esta, se realizarán: tablas de frecuencia, gráficos de barras horizontales, medidas de tendencia central como la media, medidas de desviación.

– Estadística inferencial:

A través de la estadística inferencial, se realizó la verificación de las hipótesis. Para ello se establecieron los coeficientes de correlación y niveles de significancia. El manejo de la información, la presentación de datos, diseño de tablas y gráficos, fueron soportados por tres software: IBM SPSS versión 25, Microsoft Excel versión 2017, Microsoft Word versión 2017.

### 4.3. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

#### 4.3.1. Análisis por dimensión de la Variable Gestión por Competencias

##### 4.3.1.1. Análisis de la Dimensión Selección de Personal

Tabla 8.

Resultados Estadísticos de la Dimensión Selección de Personal

N°	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
A1	Se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo. Considera que se realiza una adecuada selección de los candidatos, a los diferentes puestos de trabajo.	0,0%	2,4%	31,0%	57,1%	9,5%
A2	Se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.	0,0%	9,5%	33,3%	33,3%	23,8%
A3	Dentro de la selección de los candidatos, los encargados de dicha actividad indican las necesidades específicas y generales del puesto.	0,0%	0,0%	21,4%	50,0%	28,6%
A4	Existe una retroalimentación entre la organización y los postulantes de las vacantes, con respecto a su calificación después de las respectivas evaluaciones para el puesto de trabajo.	9,5%	19,0%	35,7%	23,8%	11,9%

#### Interpretación:

Según la Tabla 8, se obtuvieron los resultados estadísticos de la dimensión Selección de Personal. En el Ítem A1, el 57,1% de los encuestados se ubican en la escala casi siempre; sin embargo, el 2,4% están valorados en la escala casi nunca. En el Ítem A2, el 33,3% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre; por el contrario, el 9,5% se sitúan en la escala casi nunca.

En el Ítem A3, el 35,7% de los encuestados se valoran en la escala casi siempre; por el contrario, el 11,9% se sitúan en la escala casi nunca. En el Ítem A4, el 50% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre; por el contrario, el 21,4% están valorado en la escala a veces. En el Ítem A5, el 35,7% de los encuestados se sitúan en la escala a veces; sin embargo, el 9,5% se sitúan en la escala nunca.

#### 4.3.1.2. Análisis de la Dimensión Formación y desarrollo

Tabla 9.

Resultados Estadísticos de la Dimensión Formación y desarrollo

N°	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
A6	Se capacita al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo.	7,1%	19,0%	40,5%	11,9%	21,4%
A7	Se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel".	7,1%	9,5%	50,0%	16,7%	16,7%
A8	Se fomenta las actitudes y comportamientos del personal incentivando la motivación y formación de mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.	11,9%	21,4%	31,0%	23,8%	11,9%
A9	Se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo	7,1%	21,4%	35,7%	26,2%	9,5%
A10	Se promueve modelos de capacitación a través de los cuales es necesario se forma una cultura de identidad organizacional basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales.	9,5%	11,9%	42,9%	33,3%	2,4%

Interpretación:

Según la Tabla 9, se obtuvieron los resultados estadísticos de la dimensión Formación y desarrollo. En el Ítem A6, el 40,5% de los encuestados se ubican en la escala a veces. En el Ítem A7, el 16,7% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre y siempre. En el Ítem A8, el 31,0% de los encuestados se valoran en la escala a veces. En el Ítem A9, el 35,7% de los encuestados están valorados en la escala a veces; por el contrario, el 7,1% están valorado en la escala nunca. En el Ítem A10, el 42,9% de los encuestados se sitúan en la escala a veces.

#### 4.3.1.3. Análisis de la Dimensión Sistemas de compensación

Tabla 10.

Resultados Estadísticos de la Dimensión Sistemas de compensación

Nº	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
A11	Se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.	38,1%	21,4%	11,9%	14,3%	14,3%
A12	Se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, resoluciones municipales, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral.	21,4%	33,3%	21,4%	16,7%	7,1%
A13	. Se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral.	11,9%	26,2%	31,0%	19,0%	11,9%
A14	Se fomenta el bienestar integral e incentivo mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.	26,2%	21,4%	11,9%	35,7%	4,8%
A15	Se promueven beneficios que incluyen el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana, los incentivos personalizados, como alojamiento, comidas, teléfono, entre otros, en caso de que el colaborador deba desplazarse a otra localidad para cumplir sus labores	35,7%	14,3%	19,0%	14,3%	16,7%

#### Interpretación:

Según la Tabla 10, se obtuvieron los resultados estadísticos de la dimensión Sistemas de compensación. En el Ítem A11, el 14,3% de los encuestados se ubican en la escala casi siempre y siempre; sin embargo, el 38,1% están valorados en la escala nunca. En el Ítem A12, el 21,4% de los encuestados están valorados en la escala a veces; por el contrario, el 21,4% se sitúan en la escala nunca. En el Ítem A13, el 31,0% de los encuestados se valoran en la escala a veces; por el contrario, el 11,9% se sitúan en la escala nunca. En el Ítem A14, el 35,7% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre; por el contrario, el 26,2% están valorado en la escala nunca. En el Ítem A15, el 16,7% de los encuestados se sitúan en la escala a siempre; sin embargo, el 35,7% se sitúan en la escala nunca.

### 4.3.2. Análisis por dimensión de la Variable Desempeño laboral

#### 4.3.2.1. Análisis de la Dimensión Aptitud

Tabla 11.

Resultados Estadísticos de la Dimensión Aptitud

N°	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
B1	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto	0,0%	0,0%	2,4%	57,1%	40,5%
B2	Tengo conocimiento de los procedimientos para realizar las tareas que requiere la organización.	0,0%	0,0%	2,4%	59,5%	38,1%
B3	Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.	0,0%	0,0%	11,9%	52,4%	35,7%
B4	Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos	0,0%	0,0%	11,9%	57,1%	31,0%
B5	Cuento con la capacitación necesaria para medir el avance de las tareas que realizo.	0,0%	0,0%	19,0%	52,4%	28,6%

#### Interpretación:

Según la Tabla 11, se obtuvieron los resultados estadísticos de la dimensión aptitud. En el Ítem B1, el 51,1% de los encuestados se ubican en la escala casi siempre. En el Ítem B2, el 59,5% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre. En el Ítem B3, el 52,4% de los encuestados se valoran en la escala casi siempre. En el Ítem B4, el 57,1% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre. En el Ítem B5, el 52,4% de los encuestados se sitúan en la escala casi siempre.

## 4.3.2.2. Análisis de la Dimensión Comportamiento y Actitud

## Personal

Tabla 12.

Resultados Estadísticos de la Dimensión Comportamiento y Actitud Personal

N°	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
B6	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión.	0,0%	0,0%	14,3%	54,8%	31,0%
B7	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales	0,0%	0,0%	28,6%	38,1%	33,3%
B8	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto	0,0%	0,0%	0,0%	38,1%	61,9%
B9	Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.	0,0%	0,0%	9,5%	47,6%	42,9%
B10	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	0,0%	0,0%	11,9%	47,6%	40,5%

## Interpretación:

Según la Tabla 12, se obtuvieron los resultados estadísticos de la dimensión comportamiento y actitud personal. En el Ítem B6, el 54,8% de los encuestados se ubican en la escala casi siempre; sin embargo, el 14,3% están valorados en la escala a veces. En el Ítem B7, el 38,1% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre; por el contrario, el 28,6% se sitúan en la escala a veces.

En el Ítem B8, el 61,9% de los encuestados se valoran en la escala siempre; por el contrario, el 38.1% se sitúan en la escala casi siempre. En el Ítem B9, el 47,6% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre; por el contrario, el 9,5% están valorado en la escala a veces. En el Ítem B10, el 47,6% de los encuestados se sitúan en la escala casi siempre; sin embargo, el 11,9% se sitúan en la escala a veces.

#### 4.3.2.3. Análisis de la Dimensión Rendimiento

Tabla 13.

Resultados Estadísticos de la Dimensión Rendimiento

Nº	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
B11	Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.	0,0%	0,0%	7,1%	33,3%	59,5%
B12	Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	42,9%
B13	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.	0,0%	0,0%	19,0%	38,1%	42,9%
B14	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%
B15	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	0,0%	0,0%	0,0%	52,4%	47,6%

### Interpretación:

Según la Tabla 13, se obtuvieron los resultados estadísticos de la dimensión rendimiento. En el Ítem B11, el 59,5% de los encuestados se ubican en la escala siempre; sin embargo, el 7,1% están valorados en la escala a veces. En el Ítem B12, el 52,4% de los encuestados están valorados en la escala casi siempre; por el contrario, el 4,8% se sitúan en la escala a veces. En el Ítem B13, el 42,9% de los encuestados se valoran en la escala casi siempre: por el contrario, el 19,0% se sitúan en la escala a veces. En el Ítem B14, el 57,1% de los encuestados están valorados en la escala siempre; mientras que, el 42,9% están valorado en la escala casi siempre. En el Ítem B15, el 52,4% de los encuestados se sitúan en la escala casi siempre, y finalmente el 47,6% se sitúan en la escala siempre.

### 4.3.3. Análisis por variable

#### 4.3.3.1. Análisis de la Gestión por Competencias

Tabla 14.

Dimensiones de la Variable Independiente Gestión por Competencias

Dimensiones	N	Media	Desv. Típica
Selección de Personal	42	18,2381	3,38439
Formación y desarrollo	42	15,6667	4,71979
Sistemas de compensación	42	13,2619	5,85208
Total		47,17	13,96

Tabla 15.

Escala de Valoración de la Variable Independiente Gestión por Competencias

Niveles	Puntaje
Alta Gestión por Competencias	55- 75
Moderada Gestión por Competencias	35-54
Baja Gestión por Competencias	15-34

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 14 representa el resumen del comportamiento de cada dimensión que comprende la variable Gestión por Competencias. La dimensión selección de personal tiene una media de 18,2381 y desviación típica de 3,384, la dimensión formación y desarrollo presenta una media de 15.67 y desviación típica de 4,72, la dimensión sistemas de compensación tiene una media de 13,26 y desviación típica de 5,85. Se observa que el promedio general de las medias de cada dimensión alcanza el valor de 47,17 puntos, con una desviación típica de 13,96. En la Tabla 15 se infiere que el nivel gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave predomina un nivel moderado.

**4.3.3.2. Resumen General del Análisis de Desempeño Laboral**

Tabla 16.

Escala de Valoración de la Variable Dependiente Desempeño Laboral

Dimensiones	N	Media	Desv. Típica
Aptitud	42	21,2619	2,11913
Comportamiento y actitud personal	42	27,1667	1,77951
Rendimiento	42	22,1905	1,99069
Total		70,62	5,89

Tabla 17.

Escala de Valoración de la Variable Dependiente Desempeño Laboral

Niveles	Puntaje
Alto Desempeño Laboral	55- 75
Moderado Desempeño Laboral	35-54
Bajo Desempeño Laboral	15-34

**Interpretación:**

Los resultados de la Tabla 16 representa el resumen del comportamiento de cada dimensión que comprende la variable Desempeño Laboral. La dimensión aptitud tiene una media de 21,2619 y desviación típica de 2,119, la dimensión comportamiento y actitud personal presenta una media de 27,167 y desviación típica de 1,78, la dimensión rendimiento tiene una media de 22,19 y desviación típica de 1,99.

Se observa que el promedio general de las medias de cada dimensión alcanza el valor de 70,62 puntos, con una desviación típica de 5,89. En la Tabla 17, se infiere que el nivel del desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave predomina un nivel alto.

#### 4.4. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

##### 4.4.1. Pruebas de normalidad para las dimensiones en estudio

Para establecer si las dimensiones cuentan con una distribución normal, es necesario realizar las pruebas de normalidad; así mismo, se debe considerar la prueba de Shapiro - Wilk porque la muestra es menor a 50 (Guillen & Sanchez, 2014). Los resultados de las pruebas realizadas se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18.

Prueba de normalidad para las variables y dimensiones en estudio

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Selección de Personal	0,119	42	0,145	0,945	42	0,044
Formación y desarrollo	0,096	42	,200*	0,965	42	0,226
Sistemas de compensación	0,124	42	0,105	0,933	42	0,017
Desempeño Laboral	0,117	42	0,169	0,951	42	0,070
Gestión Por Competencias	0,122	42	0,120	0,957	42	0,112

Los resultados mostrados en la Tabla N° 18 serán contrastados para determinar la normalidad de las dimensiones correspondientes a la variable Gestión por Competencias.

##### a) Formulación de hipótesis

H<sub>0</sub>: Los datos de las dimensiones provienen de una distribución normal.

H<sub>1</sub>: Los datos de las dimensiones no provienen de una distribución normal.

**b) Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$

**c) Estadístico de Prueba**

Se determinó trabajar un estadístico de prueba “Kolmogorov - Smirnov para una muestra”.

**d) Lectura del P valor**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$

$H_1: (p < 0,05) \rightarrow$  entonces se rechaza la  $H_0$

$P_1 = 0,044; P_2 = 0,226; P_3 = 0,017; P_4 = 0,070; P_5 = 0,112$

Nivel de significancia  $\alpha = 0,05$

**e) Decisión**

Los resultados mostrados en la Tabla 18, dan a conocer que los datos de las dimensiones: Selección de Personal y Sistemas de compensación, no provienen de una distribución normal. Mientras tanto, la dimensión Formación y desarrollo, la variable Desempeño Laboral, la variable Gestión Por Competencias cuentan con una distribución normal.

Por lo tanto, el estadístico adecuado para hallar la relación entre las dimensiones y la variable es Rho de Spearman.

#### 4.4.2. Verificación de las hipótesis específicas

##### 4.4.2.1. Verificación de la primera hipótesis específica

Tabla 19.

Prueba de hipótesis específica: Rho de Spearman para la dimensión la Selección de personal y la variable Gestión por competencias del personal

Rho de Spearman		Selección del personal	Gestión por competencia
Selección de Personal	Coefficiente de correlación	1,000	,790**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
Gestión por competencia	Coefficiente de correlación	,790**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

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

#### a) Formulación de Hipótesis Específica

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y positiva, entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

#### b) Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$

**c) Estadístico de prueba**

Se determinó trabajar un estadístico de prueba no paramétrico “Rho de Spearman”

**d) Lectura del P valor**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05)$  entonces se rechaza la  $H_0$ .

$P = 0,000; \alpha = 0,05 \rightarrow P < 0,05$  entonces se rechaza la  $H_0$ .

**e) Decisión**

Los resultados de la Tabla 19, dan como resultado que el valor – p (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza la  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe relación directa y positiva, entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.79, indicando una fuerte relación.

#### 4.4.2.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

Tabla 20.

Prueba de hipótesis específica: Rho de Spearman para la dimensión Formación y desarrollo y la variable Gestión por competencias

Rho de Spearman		Formación y desarrollo	Gestión por competencia
Formación y desarrollo	Coefficiente de correlación	1,000	,942**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
Gestión por competencia	Coefficiente de correlación	,942**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

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

##### a) Formulación de Hipótesis Específica

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

##### b) Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$

##### c) Estadístico de prueba

Se efectuará la prueba no paramétrica “Rho de Spearman”

**d) Lectura del P valor**

$H_0: (p \geq 0,05) \rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1: (p < 0,05)$  entonces se rechaza la  $H_0$ .

$P = 0,000; \alpha = 0,05 \rightarrow P \geq 0,05$  entonces se acepta la  $H_0$ .

**e) Decisión**

Los resultados de la Tabla 20, dan como resultado que el valor – p (0.000) es mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.94, indicando una muy fuerte relación.

**4.4.2.3.Verificación de la tercera hipótesis específica**

Tabla 21.

Prueba de hipótesis específica: Rho de Spearman para la dimensión Sistemas de compensación y la variable Gestión por competencias

Rho de Spearman		Sistemas de compensación	Gestion por competencia
Sistemas de compensación	Coefficiente de correlación	1,000	,932**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
Gestion por competencia	Coefficiente de correlación	,932**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

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

**a) Formulación de Hipótesis Específica**

$H_0$ : No existe relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

$H_1$ : Existe relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

**b) Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$

**c) Estadístico de prueba**

Se efectuará la prueba no paramétrica “Rho de Spearman”

**d) Lectura del P valor**

$H_0$ : ( $p \geq 0,05$ )  $\rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1$ : ( $p < 0,05$  entonces se rechaza la  $H_0$ ).

$P = 0,000$ ;  $\alpha = 0,05 \rightarrow P \geq 0,05$  entonces se acepta la  $H_0$ .

### e) Decisión

Los resultados de la Tabla 21, dan como resultado que el valor – p (0,144) es mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.932, indicando una muy fuerte relación.

#### 4.4.3. Verificación de la hipótesis general

Tabla 22.

Prueba de hipótesis general: R de Pearson para las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral

		Gestion por competencia	Desempeño laboral
Gestion por competencia	Correlación de Pearson	1	,961**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,961**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

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

**a) Formulación de Hipótesis General**

$H_0$ : No existe relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

$H_1$ : Existe relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

**b) Establecer un nivel de significancia**

Nivel de Significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$

**c) Estadístico de prueba**

Se determinó trabajar un estadístico de prueba paramétrico “R de Pearson”

**d) Lectura del P valor**

$H_0$ : ( $p \geq 0,05$ )  $\rightarrow$  No se rechaza la  $H_0$ .

$H_1$ : ( $p < 0,05$  entonces se rechaza la  $H_0$ ).

$P = 0,000$ ;  $\alpha = 0,05 \rightarrow P < 0,05$  entonces se acepta la  $H_0$ .

**e) Decisión**

Los resultados de la Tabla 22, dan como resultado que el valor  $-p$  (0,092) es mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una existe relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.961, indicando una muy fuerte relación.

#### 4.5.DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación, se planteó determinar la relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Para realizar la investigación se utilizó la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento. La muestra está conformada por 42 colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

Con respecto al análisis de fiabilidad del instrumento correspondiente a la variable “Gestión por Competencias”; se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,941 que indica una fuerte confiabilidad. Con respecto al análisis de fiabilidad del instrumento correspondiente a la variable “Desempeño Laboral”; se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,824 que indica una fuerte confiabilidad.

De manera general, la variable “Gestión por Competencias” está valorada de forma positiva, la sumatoria de las medias de las dimensiones es 47.17, que se encuentra en la escala de (29-52), lo cual significa que la gestión por competencias tiene un nivel moderado en el personal de la Municipalidad Provincial de Candarave. De manera específica, Selección de Personal es la dimensión más valorada con una media 18.2381; sin embargo, la dimensión Sistemas de compensación con 13. 2619 tiene la valoración más baja. Se infiere que el personal ha expresado valores bajos en la promoción de remuneraciones adicionales al sueldo básico, oportunidades para aumentar conocimientos, bienestar integral e incentivo y promoción de beneficios.

Con respecto a la variable “Desempeño Laboral” está valorada de forma positiva, la sumatoria de las medias de las dimensiones es 70.62, que se encuentra en la escala de (53-75), lo cual significa que el desempeño laboral tiene un nivel alto en el personal de la Municipalidad Provincial de Candarave. De manera específica, comportamiento y actitud personal es la dimensión más valorada con una media 27.1667; sin embargo, la dimensión aptitud con 21.2619 tiene la valoración más baja. Se infiere que el personal ha expresado valores bajo en el conocimiento acerca de procesos dentro de la institución, experiencia laboral, capacidad y capacitación.

Respecto a la primera hipótesis específica, según los resultados obtenidos, dan como resultado que el valor  $-p$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza la  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe relación directa y positiva, entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.79, indicando una fuerte relación.

Por otro lado, la segunda hipótesis específica según los resultados obtenidos, dan como resultado que el valor  $-p$  (0.000) es mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.94, indicando una muy fuerte relación.

Del mismo modo, la tercera hipótesis específica según los resultados obtenidos, dan como resultado que el valor  $-p$  (0,144) es mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.932, indicando una muy fuerte relación.

Por otro lado, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se procedió a la comprobación de la hipótesis general. La prueba R de Pearson, se obtuvo como resultado que el valor  $-p$  (0,092) es mayor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una existe relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.961, indicando una muy fuerte relación.

## CONCLUSIONES

Primera:

Con respecto a la primera hipótesis específica, con un valor  $-p$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza la  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe relación directa y positiva, entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.79, indicando una fuerte relación. Esto se debe a que la Municipalidad en la apertura de puestos trabajo debe contratar personal con habilidades, conocimientos, destrezas y comportamientos, lo que ayudará a cumplir los objetivos de la Municipalidad.

Segunda:

Con respecto a la segunda hipótesis específica, con un valor  $-p$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.94, indicando una muy fuerte relación. La formación y desarrollo ofrece múltiples beneficios, es una oportunidad para el personal y la Municipalidad en el logro de tareas, proyectos y cumplir el trabajo asignado.

Tercera:

Con respecto a la tercera hipótesis específica, con un valor  $-p$  (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019. Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.932, indicando una muy fuerte relación. Las compensaciones estimulan al personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, estableciendo un punto de equilibrio económico que retribuya el buen trabajo realizado en cada miembro del personal.

Cuarta:

La hipótesis general, a través de la prueba R de Pearson con un valor  $-p$  (0,000) menor que el nivel de significancia (0,05), se rechazó la  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95% que existe una existe relación directa y positiva, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.

Así mismo, la fuerza de la relación es de 0.961, indicando una muy fuerte relación. La gestión por competencias ayuda a identificar las características requeridos del personal en la obtención del puesto de trabajo, se elabora perfiles objetivos según el personal, que a su vez son cuantificables y objetivos.

## SUGERENCIAS

Primera:

La selección de personal y su relación en la gestión por competencias que caracteriza a la Municipalidad Provincial de Candarave, se encontró que existe una relación directa y positiva; por tanto, para mantener y mejorar la selección de personal de dicha entidad, se recomienda a la Municipalidad Provincial de Candarave considerar los siguientes aspectos:

- Estructurar y Planificar las convocatorias laborales:

Para lo cual, se sugiere tener un modelo de selección, estructurar la secuencia de actividades para la búsqueda de talento, calendarizando cada hito bajo el monitoreo y control de la entidad.

- Evaluar las características y capacidades:

En la municipalidad se sugiere rigurosidad y objetividad al evaluar los conocimientos específicos, habilidades y cualidades garantizando el éxito en el puesto.

- Evaluar el perfil:

En la municipalidad se sugiere conocer especificaciones del cargo y candidatos aptos para comparar entre las características exigidas por el cargo (previamente establecidas) y las características que poseen los candidatos.

### Segunda:

La formación y desarrollo y su relación en la gestión por competencias que caracteriza a la Municipalidad Provincial de Candarave, se encontró, que existe una relación directa y positiva; por tanto, para mantener y mejorar la formación y desarrollo del personal de dicha entidad, se recomienda a la Municipalidad Provincial de Candarave considerar los siguientes aspectos:

- Capacitar:

Para lo cual, se sugiere tener un modelo educativo dirigido a mejorar las competencias y oportunidades de crecimiento para los trabajadores.

- Fomentar actitudes y comportamientos:

Para lo cual, se sugiere tener un calendario de capacitaciones, talleres integrativos y planes de carrera dirigidos al personal.

### Tercera:

Los sistemas de compensación y su relación en la gestión por competencias que caracteriza a la Municipalidad Provincial de Candarave, se encontró, que existe una relación directa y positiva; por tanto, para mantener y mejorar los sistemas de compensación de dicha entidad, se recomienda a la Municipalidad Provincial de Candarave considerar los siguientes aspectos:

- Promocionar las remuneraciones adicionales al suelo básico:

Para lo cual, se sugiere inicialmente sensibilizar a cada miembro del personal acerca de la ventaja de mejorar e implementar un modelo de compensación en función del desempeño y nivel de responsabilidad del personal. De esta forma se evitaría la percepción que únicamente se aplica para generar más utilidad para la entidad, posteriormente tener en claro las necesidades, expectativas y puntos de disconformidad del personal.

Cuarta:

La gestión por competencias y el desempeño laboral que caracteriza a la Municipalidad Provincial de Candarave, se encontró que existe una relación directa y positiva; por tanto, para mantener y mejorar el desempeño laboral de dicha entidad, se recomienda a la Municipalidad Provincial de Candarave considerar los siguientes aspectos:

- Medir el Rendimiento y actitud del personal:

Se sugiere a la Municipalidad Provincial de Candarave mejorar e implementar un sistema de gestión del talento humano para medir el desempeño del personal a través de la capacitación, formación continua, retroalimentación y el apoyo. Complementado por el buen trato, el reconocimiento y beneficios en la renta que tienen un impacto positivo en la motivación, y también incluir a todo el personal en actividades recreativas de integración.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un Enfoque Aplicado*. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Arenas, R. E. (2017). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Empleados Civiles del Cuartel General del Ejército – 2017*. Recuperado de <http://repositorio.ict.ejercito.mil.pe/handle/ICTE/25>
- Blanch Ribas, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauptsp/detail.action?docID=3207260>
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica: Su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*.
- Cayetano, P. J. (2015). *Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la Financiera EDYFICAR - Chimbote: 2014*. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/960>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Diario Correo. (2019, abril 8). *Municipios gastaron menos del 10% de presupuesto en el primer trimestre del año*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/municipios-gastaron-menos-del-10-de-presupuesto-en-el-primer-trimestre-del-ano-880450/>

- Ernst & Young Consultores. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Vedior Laborman.
- Giraldo, L. V. (2003). Competencia laboral. *Lúmina*, (04), 33-50.
- Grinnell, R. M., & Unrau, Y. A. (2010). *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-Based Practice*. Oxford University Press.
- Guillén, M. del C. M. (2013). *La negociación: La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw-Hill Education.
- Jeffres, R. (2019). La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida. Recuperado de <https://docplayer.es/65662519-R-jeffres-la-actitud-es-nuestra-respuesta-emocional-y-mental-a-las-circunstancias-de-la-vida.html>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- La negociación: La gestión empresarial—Maria del Carmen Martínez Guillén—Google Libros. (s. f.). Recuperado 5 de septiembre de 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=AYIPQxC1IaMC&printsec=frontcover&dq=negociacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia\\_PHIibrkAhWKtlkKHSyrCIEQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=AYIPQxC1IaMC&printsec=frontcover&dq=negociacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwia_PHIibrkAhWKtlkKHSyrCIEQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false)

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Pearson Educación.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia: Principios y métodos*. Chile.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- MEF. *Ley 27972: Ley Organica de Municipalidades*. , (2003).
- MEF. *LEY GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO LEY N° 28411*. , (2004).
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: Qué queremos decir?* Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- PCM. *Constitución política del Perú*. , (1993).
- Porter, Michael E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, América Latina*.
- Quero, Y. M., Mendoza, F. M. M., & Torres, Y. del C. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 9(27), 22-33.
- RAE. (2019). Diccionario de la lengua española—Edición del Tricentenario. Recuperado 18 de junio de 2018, de <http://dle.rae.es/>
- Salamanca, M. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann* –

Tacna – 2009. Recuperado de  
<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1059>

Sánchez, M. W. (2018). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017*. Recuperado de  
<http://localhost:8080/xmlui/handle/UPT/639>

SERVIR. *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas.”*, (2014).

SERVIR, & Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2016, julio). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*. Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/MINJUS-DGDOJ-Gu%C3%ADa-sobre-el-Sistema-Administrativo-Servir.pdf>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill.

Work Meter. (2012). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*.

## APÉNDICE

### Apéndice 1. Matriz de consistencia

**TÍTULO:** “Gestión por competencias y Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.”

**AUTOR:** Adalis Mandamiento Coaquera

<b>Problema principal</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variables e indicadores</b>	
¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?	Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Variable Independiente: Gestión por competencias	<b>Indicadores</b>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Dimensiones</b>	
¿Qué relación existe entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?	Establecer qué relación existe entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Existe relación directa y positiva, entre la selección de personal y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Selección de Personal	Estructuración y planificación Diferenciación Evaluación de características y capacidades Identificación del candidato Evaluación de perfil
¿Qué relación existe entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?	Establecer qué relación existe entre la formación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Existe relación directa y positiva, entre la formación y desarrollo y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Formación y desarrollo	Capacitación Oportunidades Fomentación de actitudes y comportamientos Promoción de capacitación Promoción de modelos de capacitación
			Sistemas de compensación	Promoción de remuneraciones adicionales al sueldo básico Promoción de compensaciones no económicas Oportunidades para aumentar conocimientos Bienestar integral e incentivos Promoción de beneficios
¿Qué relación existe entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019?	Establecer qué relación existe entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Existe relación directa y positiva entre los sistemas de compensación y la gestión por competencias del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.	Variable dependiente: Desempeño laboral	Indicadores
			Aptitud	Conocimientos Procesos Experiencia laboral Capacidad Capacitación

Comportamiento y actitud personal	Funciones y deberes propios del cargo Realiza aportes Comunicación Participación activa en la consecución de una meta Asume y transmite valores organizacionales
Rendimiento	Cuidado y esmero en labores Rapidez en la ejecución de la labor Trabajo tiempo extra Cumplimiento de actividades Resultados

Tipo de Investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Estadísticos
<p><b>a) Tipo de investigación:</b></p> <p>Pura o básica (Hernández, Fernández, &amp; Baptista, 2014)</p>	<p><b>a. La población de estudio:</b></p> <p>Compuesta por 42 colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.</p>	<p><b>a) Las técnicas a utilizar son las siguientes:</b></p> <p>Encuesta, para cada variable.</p> <p><b>b) Instrumentos a utilizar son las siguientes:</b></p> <p>Cuestionario, para cada variable.</p>	<p>En el estudio aplicará las técnicas estadísticas:</p> <p>a) Estadística descriptiva Se realizarán tablas y figuras estadísticas.</p> <p>b) Estadística inferencial Para la comprobación de las hipótesis; a través del estadístico Rho de Spearman.</p>
<p><b>b) Diseño de investigación:</b></p> <p>Descriptivo, correlacional de corte transversal (Hernández et al., 2014).</p>	<p><b>b. Muestra</b></p> <p>Compuesta por 42 colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019.</p>		

## CUESTIONARIO

### GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la Gestión por competencias de la Municipalidad Provincial de Candarave.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación.

DIMENSION	PREPOSICION	ESCALA DE VALORACION				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Organización Del Trabajo y su Distribución	Se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo.					
	Considera que se realiza una adecuada selección de los candidatos, a los diferentes puestos de trabajo.					
	Se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.					
	Dentro de la selección de los candidatos, los encargados de dicha actividad indican las necesidades específicas y generales del puesto.					
	Existe una retroalimentación entre la organización y los postulantes de las vacantes, con respecto a su calificación después de las respectivas evaluaciones para el puesto de trabajo.					
Gestión del Empleo	Se capacita al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo.					
	Se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.					
	Se fomenta las actitudes y comportamientos del personal incentivando la motivación y formación de mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.					
	Se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo.					
	Se promueven modelos de capacitación a través de los cuales es necesario se forma una cultura de identidad organizacional basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales.					
Gestión de la Compensación	Se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.					
	Se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, resoluciones municipales, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral.					
	Se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral.					
	Se fomenta el bienestar integral e incentivo mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.					
	Se promueven beneficios que incluyen el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana, los incentivos personalizados, como alojamiento, comidas, teléfono, entre otros, en caso de que el colaborador deba desplazarse a otra localidad para cumplir sus labores.					

## CUESTIONARIO

### DESEMPEÑO LABORAL

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación.

DIMENSIÓN	PREPOSICIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Aptitud	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto					
	Tengo conocimiento de los procedimientos para realizar las tareas que requiere la organización.					
	Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.					
	Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos					
	Cuento con la capacitación necesaria para medir el avance de las tareas que realizo.					
Comportamiento y actitud personal	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					
	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales					
	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto					
	Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.					
	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.					
Rendimiento	Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.					
	Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.					
	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.					
	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.					
	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.					

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN****JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe Lucio Guanilo Gomez de  
profesión Ing. Industrial - Licenciado, identificado con Documento Nacional  
de Identidad N° 00404534, hago constar que evalué mediante Juicio de Expertos, el  
instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo  
válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada:  
"Gestión por competencia y desempeño laboral del personal de la Municipalidad  
Provincial de Candarave, 2019"

Constancia que se expide en Tacna...14/10... del 2019

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN****JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe Manizol Arámbulo Ayala de  
profesión Ingeniero Industrial, identificado con Documento Nacional  
de Identidad N° 29546996, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el  
instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo  
**válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada:  
"Gestión por competencia y desempeño laboral del personal de la Municipalidad  
Provincial de Candarave, 2019"

Constancia que se expide en Tacna 16 octubre del 2019

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN****JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe Miguel Timio Vidal Samuel Ramos de  
profesión ING. COMERCIAL, identificado con Documento Nacional  
de Identidad N° 5029368, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el  
instrumento de recolección de información con fines académicos; considerándolo  
**válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada:  
"Gestión por competencia y desempeño laboral del personal de la Municipalidad  
Provincial de Candarave, 2019"

Constancia que se expide en Tacna 19 OCTUBRE del 2019

