

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORTE SUPERIOR
DE JUSTICIA DE TACNA, 2017**

TESIS

Presentado por:

Br. Maximo Walter Sánchez Apaza

Asesor:

Dr. Americo Flores Flores

Para obtener el Grado Academico de:

MAESTRO EN GESTION Y POLITICAS PÚBLICAS

TACNA – PERÚ

2018

Agradecimiento:

Expreso mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – Escuela Profesional de Ingeniería Industrial y la Universidad Privada de Tacna – Escuela de Post Grado, que me han brindado los conocimientos, competencias y experiencias que han sido fundamentales en mi desarrollo profesional.

A mi asesor, Dr. Américo Flores Flores, por su valioso apoyo y orientación para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Dedicatoria:

*A la memoria de querida madre Laureana Apaza de Sánchez,
por todo su amor y sacrificios en mi formación profesional*

ÍNDICE

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Contenido	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	01

Pág.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema	03
1.2 Formulación del problema	04
1.2.1 Problema general	04
1.2.2 Problemas específicos	04
1.3 Justificación de la investigación	04
1.4 Objetivos de la Investigación	05
1.4.1 Objetivo General	05
1.4.2 Objetivos Específicos	05

CAPÍTULO II FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 Antecedentes de la investigación	07
2.1.1 Internacionales	07
2.1.2 Nacionales	10
2.2 Bases Teóricas	11
2.2.1 Gestión por Competencias	11
2.2.1.1 Antecedentes	11

2.2.1.2	Definiciones y/o conceptos	12
2.2.1.3	Objetivos de un sistema de competencias	13
2.2.1.4	Razones del uso de la Gestión por Competencias	14
2.2.1.5	Implantación del sistema	15
2.2.1.6	Las competencias desde una perspectiva laboral	17
2.2.2	Desempeño de Personal	20
2.2.2.1	Definiciones y/o conceptos	20
2.2.2.2	Modelo de determinantes del desempeño	21
2.2.2.3	Evaluación del desempeño	25
2.2.2.4	Rasgos que predicen el desempeño laboral	28
2.2.2.5	Administración del desempeño	28
2.2.2.6	Medición del desempeño	32
2.2.3	El Servicio Civil	32
2.2.3.1	Evolución	32
2.2.3.2	Creación de la autoridad nacional del servicio civil	33
2.2.3.3	Acciones desarrolladas por servir	35
2.2.3.4	Acciones por Implementar para Reformar el Servicio Civil	38
2.2.3.5	Planificación de políticas de recursos humanos	41
2.2.3.6	Organización del trabajo y su distribución	43
2.2.3.7	Gestión del empleo	45
2.2.3.8	Gestión del Rendimiento	46
2.2.3.9	Gestión de la Compensación	46
2.2.3.10	Gestión del Desarrollo	47
2.2.4	Corte Superior de Justicia de Tacna	47
2.2.4.1	Historia	47
2.2.4.2	Filosofía institucional	49
2.2.4.3	Estructura Organizacional	50
2.3	Conceptos Básicos	51

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Formulación de la Hipótesis	53
3.1.1	Hipótesis general	53
3.1.2	Hipótesis específicas	53
3.2	Variables y dimensiones	53
3.2.1	Identificación de la variable 1	53
3.2.1.1	Dimensiones	54
3.2.1.2	Escala para la medición de la variable 1	54
3.2.2	Identificación de la variable 2	55
3.2.2.1	Dimensiones	55
3.2.2.2	Escala para la medición de la variable 2	55
3.3	Matriz de Operacionalización de Variables	56
3.4	Tipo de investigación	58
3.5	Diseño de la investigación	58
3.6	Ámbito de estudio	58
3.7	Población y muestra	59
3.7.1	Población	59
3.7.2	Muestra	59
3.8	Técnicas e instrumentos	61
3.8.1	Técnicas	61
3.8.2	Instrumentos	62
3.8.3	Validación de los instrumentos	62
3.9	Procesamiento, presentación, análisis e interpretación	62
3.9.1	Presentación de datos	63
3.9.2	Análisis de datos	63

CAPÍTULO IV LOS RESULTADOS

4.1	Descripción del trabajo de campo	64
4.2	Diseño de la presentación de los resultados	64
4.3	Presentación de los resultados	64
4.3.1	Análisis, e interpretación de resultados del instrumento de medición “gestión por competencias”.	64
4.3.2	Resultados e interpretación del cuestionario aplicado para evaluar el desempeño laboral.	83
4.4	Prueba estadística	106
4.5	Discusión	110

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1	Conclusiones	119
5.2	Sugerencias	121
	Referencias bibliográficas	122
	Anexos	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo.	62
Tabla 2	Se realiza una adecuada selección de los candidatos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos para el puesto de trabajo.	63
Tabla 3	Se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.	64
Tabla 4	Se identifica al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.	65
Tabla 5	Se considera la selección del personal con el perfil y la calificación para ocupar la vacante disponible en el puesto de trabajo	66
Tabla 6	Se capacita al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo.	69
Tabla 7	Se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel”.	70
Tabla 8	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.	71
Tabla 9	Se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo	72

Tabla 10	Se promueve modelos de capacitación a través de los cuales es necesario se forma una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales.	73
Tabla 11	Se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.	76
Tabla 12	Se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral.	77
Tabla 13	Se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral.	78
Tabla 14	Se fomenta el bienestar integral e incentivos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.	79
Tabla 15	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.	80
Tabla 16	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto	84
Tabla 17	Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.	85
Tabla 18	Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.	86
Tabla 19	Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos	87

Tabla 20	Estoy capacitado(a) para evaluar cada una de las tareas que realizo.	88
Tabla 21	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.	91
Tabla 22	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales	92
Tabla 23	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto	93
Tabla 24	Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.	94
Tabla 25	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	95
Tabla 26	Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.	98
Tabla 27	Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno	99
Tabla 28	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.	100
Tabla 29	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.	101
Tabla 30	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	102

RESUMEN

La presente investigación titulada: “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017*”, está orientado a 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. La hipótesis que se ha formulado es la siguiente: existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. La investigación centró su metodología, bajo un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, diseño no experimental de nivel de contraste de hipótesis descriptiva - correlacional, se asume este nivel en razón que establece una relación entre las variables: gestión por competencias y desempeño laboral. Se aplicó el cuestionario como instrumento de medición; los cuales permitieron recoger información, relacionar y medir las variables de estudio, efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes. La muestra estuvo conformada por 201 trabajadores (personal) de la Corte Superior de Justicia de Tacna. Los resultados obtenidos permitieron establecer que: existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

Palabras Clave:

Gestión por competencias, desempeño laboral, selección de personal, formación y desarrollo, sistemas de compensación, aptitud, comportamiento, actitud, rendimiento.

ABSTRACT

The present investigation titled: "Management by competences and labor performance of the personnel of the Superior Court of Justice of Tacna, 2017", is oriented to determine the relation that exists between the management by competences and the labor performance of the personnel of the Superior Court of Justice of Tacna, 2017. The hypothesis that has been formulated is the following one: There is a direct relationship between the management by competences and the labor performance of the personnel of the Superior Court of Justice of Tacna, 2017. The research focused its methodology, under a quantitative approach, applied type, non - experimental design of contrast level of descriptive - correlational hypothesis, this level is assumed because it establishes a relationship between the variables: management by competences and work performance. The questionnaire was applied as a measuring instrument; which allowed to collect information, relate and measure the variables of study, make correlations and comparisons. The sample consisted of 201 workers of the Superior Court of Justice of Tacna. The results obtained allowed to establish that: There is a direct relationship between the management by competencies and the work performance of the personnel of the Superior Court of Justice of Tacna, 2017.

Keywords:

Management by competencies, work performance, personnel selection, training and development, compensation systems, aptitude, behavior, attitude, performance.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado que las organizaciones requieran fuerzas laborales competitivas, cuyas capacidades les permita identificar y solucionar los problemas cotidianos que enfrentan en su centro laboral, por tal razón es que las organizaciones buscan a los mejores profesionales. Por ello, las instituciones públicas necesitan un nuevo enfoque que tenga relación con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano que les permita mejorar su competitividad.

En la actualidad, las organizaciones presentan también mayor dificultad para encontrar a las personas correctas para los puestos de trabajo. La escasez de talentos en muchas áreas del mercado laboral es una realidad, es una situación que se incrementa y que amenaza y afecta el desempeño laboral en las instituciones sobre todo a las que pertenecen al sector público.

En ese entorno de intensa competencia, las ventajas competitivas son y seguirán siendo el potencial humano con el que se mejore el deficiente desempeño, pero que en la actualidad constituyen la controversia de la problemática en las instituciones del sector público, sobre todo en un sector clave para la sociedad como es el Poder Judicial, que como es conocido afronta uno de los más bajos desempeños.

Por lo antes expuesto, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación titulada “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017*”, estructurándose para ello el trabajo en cuatro capítulos:

Capítulo I, El Problema, en este capítulo se consignan la determinación y formulación del problema, los objetivos, la justificación e importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, se abordan los antecedentes del estudio, y se presentan Teorías y Conceptos de manera secuencial, temas cuyos contenidos constituyen las bases teórico científicas de nuestra Investigación.

Capítulo III, Marco Metodológico, se formulan las hipótesis y variables de investigación, así como el diseño metodológico, especificando: el tipo y diseño de estudio, población y las técnicas en el manejo de la información.

Capítulo IV, Resultados, comprende la descripción del trabajo de campo; la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, los mismos que nos permiten verificar las hipótesis de nuestra Investigación.

Capítulo V, Conclusiones y sugerencias, comprenden las conclusiones en función de los objetivos propuestos y las sugerencias producto de estas conclusiones.

Asimismo, en el trabajo de investigación se consideran las Referencias Bibliográficas y los Anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión del mismo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad y con el enfoque de competencias, la gestión que comienza a realizarse ahora ya no sólo está basada en elementos como la tecnología y la información; sino, en las capacidades o destrezas (talento).

El talento humano está basado en las competencias y destrezas que tiene el personal y que le permite realizar un mejor desempeño. Aspectos tales como aptitudes, actitudes y rendimiento laboral están relacionados con el enfoque de gestión por competencias, la que debe considerar una adecuada selección de personal, la formación y capacitación, así como sistemas de compensación y el rendimiento del personal que conlleven a su mejor desempeño.

A pesar de estas consideraciones en la Corte Superior de Justicia de Tacna, la mayoría del personal desconocen o tienen dificultades de identificación o aplicación de los factores de capacidad de desempeño; los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos.

En la mayoría del personal se nota ejercicio ineficaz de las capacidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de una deficiencia de toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral.

Cuando los profesionales ejercen su profesión en sus centros laborales, las acciones que deben desempeñar tienen que ser eficaces. Tienen que ser capaces de actuar; es decir tienen que tener las competencias que les permitan operar en la institución de manera adecuada.

La gestión por competencias es necesaria porque su evaluación nos permite detectar potenciales que hay dentro de la organización o institución que le generan ventajas competitivas en el desempeño óptimo de las actividades que desarrollan estos individuos. Al mismo tiempo ayuda a hacer un balance de los recursos y

características que se emplean mejor y poder guiar este modelo hacia la competitividad que deseamos.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General:

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017?

1.2.2 Problemas Específicos:

- a) ¿Qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017?
- b) ¿Qué relación existe entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017?
- c) ¿Qué relación existe entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017?

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación

El enfoque global de las organizaciones es dinámica, compleja, implica cambios profundos y rápidos para las instituciones que pretendan mantener su nivel de competencia en su entorno.

Con el retorno de la institucionalidad democrática en el siglo XXI, el Poder Judicial ha asumido el rol de liderar su propia reforma con el objetivo de lograr un sistema de justicia sólido, predecible y confiable. El cumplimiento de esa meta supone la plena ejecución del conjunto de transformaciones institucionales que ya se han puesto en marcha y cuyo fin es hacer que el Poder Judicial logre un grado de confianza pública capaz de legitimarlo socialmente.

En virtud de lo anterior, se considera necesario realizar una investigación de la relación que tiene la gestión por competencias y el desempeño del personal del Poder Judicial – Corte Superior de Justicia de Tacna. Este análisis determina lo que el presente trabajo de investigación pretende abarcar en los siguientes aspectos, que se resumen a continuación:

- a) Relevancia científico – social: porque se analizará exhaustivamente los indicadores que tienen mayor incidencia en la gestión por competencias dentro de la Corte Superior de Justicia de Tacna, dando la prioridad debida al activo intangible de la institución.
- b) Relevancia académica: porque los resultados de la investigación servirán como apoyo para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- c) Relevancia práctico – institucional: porque el trabajo de investigación permitirá valorar en los directivos de la entidad, la importancia de la gestión por competencias en el desempeño del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

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.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

- b) Establecer qué relación existe entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

- c) Establecer qué relación existe entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de antecedentes se ha encontrado trabajos de investigación relacionados al presente trabajo de investigación: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017, que a continuación se presenta:

2.1.1 Internacionales

Guerrero, A. (2014) realizó la investigación: *Gestión del Talento Humano basado en Competencias - 2014*. México, quien concluye lo siguiente:

En la necesidad de contar con variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los expertos han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004). La idea de que el factor humano constituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente, sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades frecuentes en las organizaciones.

Gómez, C. y Mendoza, L. (2013) desarrollaron la investigación: *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Cartagena – Colombia, quien concluye lo siguiente:

El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución

y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agregan a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

Martínez, V. (2013) desarrollo la investigación: *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas - 2013*. México, quien concluye lo siguiente:

La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

Por otro lado, este trabajo deja abiertas algunas líneas de investigación, como son: el desarrollo de planes de carrera y sucesión por competencias y el rubro de Administración de las compensaciones, entre otras.

Caldera, E. y Giraldo, L. (2013) en la tesis: *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A*. Colombia, quien concluye lo siguiente:

Ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral del personal interno.

La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño del personal, son dos evidencias

fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral del personal se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.

Se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para su personal, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.

Cancinos, A. (2008) en la tesis: *Selección de Personal y Desempeño Laboral*. México, quien concluye lo siguiente:

El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño. El proceso de selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo. Estableció que los niveles del desempeño del personal son aceptables, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar. Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

2.1.2 Nacionales

Casa, M. (2015) realizó la siguiente investigación: *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015*, de la Universidad Nacional José María Arguedas; quien concluye:

Con relación al objetivo general: determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Granados, M. (2013) realizó la siguiente investigación: *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – año 2013; quien concluye:

La investigación demuestra que, del total de estudiantes analizados, el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas.

La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

Quintanilla, A. (2010) realizó la investigación: *Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho*, quien concluye lo siguiente:

Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y personal en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión por Competencias

2.2.1.1 Antecedentes

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o

estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno. (Gallart,1997,p.26).

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (Bedoya,2003,p27).

Para esto, es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles. (Bedoya,2003, p29).

2.2.1.2 Definiciones y/o Conceptos

El término competencia, hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Asimismo, se menciona el significado de la palabra “talento” según el diccionario de la RAE: es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que

resplandecen en una persona. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia. (Alles, 2007,p.89)

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Gestión por Competencias se considera también como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer. (Alles, 2007,p.90).

2.2.1.3 Objetivos de un Sistema de Competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: 1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos. 2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos. 3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. 4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos. 5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. 6. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos. (Bedoya,2003,p29).

2.2.1.4 Razones del uso de la Gestión por Competencias

Las empresas han podido observar una serie de beneficios cuando empiezan a gestionar por competencias, dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- Permite a las empresas tener seguridad de tener a la persona correcta en el lugar correcto en el momento correcto. (Castellanos, 2006).
- Otra de las cosas que permite es la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Por otro lado, permite contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Otra razón es que permite la definición de programas de capacitación flexibles y modulares. De esa forma facilita la formación de individuos, estimulándolo a lo largo de toda la vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Las competencias laborales apoyan los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejorando las prácticas de la gestión del trabajo, y contribuye al aumento de la productividad y la competitividad. (Manual del Director de Recursos Humanos, 2001).
- Al gestionar por competencias, mejoran los resultados del personal, los clientes externos y la organización como meta final.

- Las compañías deben encontrar vías de diferenciación y, por ende, deben gestionar por competencias, lo anterior se ha dado ya se vive en una era globalizada. Por lo tanto, el desarrollo de las competencias humanas es clave para distinguirse como organización. Tanto las características del mercado como las de los productos determinan que el factor humano sea considerado como elemento central.
- Las empresas centran su enfoque basado en la demanda.
- Se considera fundamental la formación y capacitación como un proceso continuo.
- Permite lograr distinción ante los competidores. (Sánchez, 2005).

2.2.1.5 Implantación del Sistema

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. (Muñoz, 2000,p.78).

Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

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

- 2. Formación:** Aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro. (Robbins,1996,p.94).
- 3. Plan de Carrera/sucesión:** el término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización. (Robbins,1996,p.95).
- 4. Promoción:** es la asignación de un individuo para desempeño de un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo. (Robbins,1996,p.96).
- 5. Retribución:** se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base o mínimo y cualesquier otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados.(De Cenzo,1995,p.74).

6. Desempeño: son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño de individuo. (Chiavenato,2009,p.80).

7. Potencial: son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superiores a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo. (Davis,2002,p.95).

2.2.1.6 Las competencias desde una perspectiva laboral

En un contexto donde la oferta y demanda de la fuerza de trabajo interactúan entre sí obligadas a un punto de encuentro, en el que conciliar posiciones, es donde puede ponerse el punto de mira en la búsqueda de un sentido explicativo. Según el Informe Ejecutivo, realizado por la Unidad de Estudios de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), denominado El Profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento (2007), se mencionan cinco grandes familias de competencias requeridas por el puesto de trabajo y, por extensión, en el mercado laboral. Son las siguientes competencias relacionadas con el conocimiento, el análisis y la innovación, la gestión del tiempo, la organización y la comunicación. Estas cinco familias son las que en su máximo desarrollo dan lugar a diecinueve competencias que son prácticamente coincidentes desde la exigencia del mercado laboral como desde la perspectiva del empleador. (Granados,2013,p.120).

A. Competencias Requeridas Mercado Laboral / Empleador

- Dominio de su área o disciplina
- Conocimiento de otras áreas o disciplinas
- Pensamiento analítico
- Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos
- Capacidad para negociar de forma eficaz
- Capacidad para rendir bajo presión
- Capacidad para detectar nuevas oportunidades
- Capacidad para coordinar actividades
- Capacidad para usar el tiempo de forma efectiva
- Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad para movilizar las capacidades de otros
- Capacidad para hacerse entender
- Capacidad para hacer valer tu autoridad
- Capacidad para utilizar herramientas informáticas
- Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones
- Predisposición para cuestionar ideas propias y ajenas
- Capacidad para presentar en público productos, ideas o informes
- Capacidad para redactar informes o documentos (Aneca, 2007, p.15).

Las competencias que parecen marcar la pauta en ese frágil equilibrio entre mercado laboral y empleador y otra cuestión es la que tiene que ver con los beneficios que reporta un modelo de gestión por competencias para toda la organización.

B. Beneficios para la organización, trabajadores y supervisores

a) Para la organización

- Para fundamentar la planificación de los recursos humanos
- Como base para la selección de nuevo personal
- Como parte de la evaluación del personal
- Para informar a la dirección sobre las actividades del personal
- Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo).
- Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización.
- Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. (García, 2001, pág. 88).
- Para propiciar la comunicación jefe - subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo.
- Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal. (García, 2001, pág. 86).

b) Para los trabajadores

- Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.
- Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse.
- Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización.
- Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.). (García, 2001, pág. 78).

c) Para los supervisores

- Como vía para una evaluación sistemática de las personas

- Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización.
- Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas.
- Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc.
- Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados. (García, 2001, pág. 58).

2.2.2 Desempeño de Personal

2.2.2.1 Definiciones y/o Conceptos

Se define como la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales se toman en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, habilidades y productividad. El desempeño es una conducta que la gente manifiesta y que puede observarse; en muchos empleos, por supuesto, “la conducta” se traduce en pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse, en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. En este contexto, el desempeño incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador, el desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien, no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí mismo (Landy & Conte, 2005,p.82).

Los seres humanos, de hecho, están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus 54 necesidades y mantener un equilibrio emocional. En lugares de trabajo, el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad. Esto puede definirse como el comportamiento del empleado evaluado en la búsqueda

de los objetivos fijados. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña. (Chiavenato, 2009). El desempeño es un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás). Otro concepto, afirma que desempeño son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador. (Campbell, 2000,p.90).

2.2.2.2 Modelo de Determinantes del Desempeño

A) Según Campbell (2000)

El modelo de determinantes del desempeño, está dado por:

- a. Conocimiento declarativo: conocimientos sobre los hechos y cosas; es un entendimiento de los requisitos de la tarea (hechos, principios, metas, auto-conocimiento).
- b. Conocimiento y destrezas de procesos: conocer cómo hacer las cosas - Destrezas cognitivas - Destrezas psicomotoras - Destrezas físicas - Destrezas de auto-gerencia - Destrezas interpersonales.
- c. Motivación: Selecciones que uno hace selección de desempeño - Nivel de esfuerzo - Persistencia en el esfuerzo. (Campbell,2000, p.118).

La investigación de Campbell identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo.
- Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
- Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- Supervisión/Liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- Administración: conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades. (Campbell ,2000,p,120).

B) Modelo del Desempeño Laboral de Furnham (1992)

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por Furnham (1992), son las siguientes:

- a. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- b. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- c. Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido. (Furnham,1992, p.50).
- d. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia. (Furnham,1992, p.70).
- e. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. (Furnham,1992, p.100).
- f. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- g. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y

futuros. (Furnham,1992, p.40).

- h. Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- i. Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Las tres últimas características son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común. (Furnham,1992, p.70).

- C) Los primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales/contextuales eran algo elementales. Sin embargo, la visión actual (Guzzo y Gannett, 1988; Waldman, 1994) reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable (Guzzo y Gannett,1988, p.90):
 - a. Factores facilitadores o potenciadores: ciertos factores del sistema que afectan indirectamente el rendimiento, influyendo en primer lugar sobre aspectos del individuo. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de los sistemas de RRHH, procesos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los gestores de servicio (Waldman, 1994,p.510).
 - b. Factores limitantes e inhibidores: se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas. Otros factores más específicos e identificados como limitantes serían los investigados por Peters y O'Connor (1980), como: las herramientas y el

equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo. Los resultados de algunos de estos últimos han sido revisados por Baron. (1994).

- c. Los factores del entorno influyen considerablemente en una amplia gama de mecanismos y procesos internos del individuo, las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo al trabajador aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo. (Peters,1980,p.86).

- D) Otro modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins (1994),

Los puntos de vista de estos autores son interesantes, quienes coinciden que el desempeño del personal está determinado por sus conductas y rendimientos, entre lo que dan y entre lo que entregan en su puesto de trabajo, estos resultados del trabajo vienen en forma asociada por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las principales conductas presentadas en el desarrollo del trabajo.

2.2.2.3 Evaluación del Desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Dessler, 2001,p.63).

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. (Dessler, 2001, p.98)

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. (Dessler, 2001, p.94).

El desempeño individual se evalúa en función de los niveles superiores, por eso debe contemplar hasta qué punto todas las dimensiones de orden superior, desde la demostración de los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. Este tipo de desempeño (individual) está sometido a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan el resultado final, y cuya

consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada por parte de los empleados.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Existen varios procedimientos de evaluación individual en una organización, éstos pueden ser evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia en las funciones, informes de avance, etc, siendo la evaluación de desempeño una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Además de las características señaladas, se pueden diferenciar dos tipos de evaluación: la informal y la formal. (Jones & George, 2006). Definen la evaluación informal como un estudio no programado, conociendo los avances y los aspectos que se deben reforzar a través de la retroalimentación, por medio de entrevistas, observaciones, revisión de documentos y archivos de los trabajadores (Urdaneta & Urdaneta, 2013,p.100).

Por otro lado, la evaluación formal es un proceso que se da de manera programada, cada año, a diferencia de la informal que es continua y no programada. (Jones & George, 2006) la definen como una evaluación llevada a cabo en fecha fija durante el año y con base en las dimensiones y medidas de desempeño que se especificaron por adelantado. (Jones & George, 2006, p.436).

Para que la evaluación del desempeño se emplee adecuadamente en la organización, la dirección de RRHH debe implantar los siguientes pasos:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definen metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (Trujillo, 2003,p.87).

2.2.2.4 Rasgos que predicen el desempeño laboral

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual. (Centro de Apoyo de la APA, 2008).

2.2.2.5 Administración del desempeño

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

A. Conceptualización:

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez

que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. (Quintanilla,2010,p.78).

B. Desarrollo:

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño. (Quintanilla,2010,p.69).

C. Implementación:

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo, un sistema de soporte integrado del desempeño, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. Este, está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo, permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. (Quintanilla,2010, p.80).

D. Retroalimentación:

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía. (Quintanilla,2010, p.82).

E. Evaluación:

En esta etapa, se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase. (Martinez,2013, p.84).

F. Feedback o retroalimentación

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la

evaluación, sino entre otras, buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.

- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.
- Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

G. Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más al pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

Documentación:

- Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado.

Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores. (Guerrero,2014,p.88).

2.2.2.6 Medición del Desempeño

El termino medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cuál efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

Buscar cómo hacer funcionar, mejora los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización. (Guerrero,2014, p.90).

2.2.3 El Servicio Civil

2.2.3.1 Evolución

El Servicio Civil a nivel mundial ha evolucionado de manera importante en los últimos años producto de varios factores, entre los que destacan: i) la crisis fiscal, que ha dado lugar a que los recursos sean manejados de una manera más exhaustiva, bajo los principios de eficiencia, eficacia, y economía; ii) la crisis de

legitimidad de lo público ante la ciudadanía, producto de la percepción que el Estado no responde a las expectativas y necesidades de la población; iii) los cambios sociales en el mundo del trabajo, debido a las nuevas tecnologías y expectativas de los trabajadores de un ambiente laboral más motivador, dinámico y satisfactorio y iv) el desarrollo del gerencialismo, que introduce una visión de carácter más empresarial, orientada al rendimiento y a la productividad de los servicios. En este contexto, surge la necesidad de la puesta en valor de la gestión de los recursos humanos, entendiendo que en el sector público la productividad y efectividad de los servicios se realiza a través de las personas, lo que obliga a una evolución constante y más pluralista del servicio civil. (Trujillo,2013, p.70).

El Perú no ha sido ajeno a dicho contexto, razón por la cual llevó a cabo una serie de acciones para reformar su servicio civil, pero sin obtener los resultados esperados.

2.2.3.2 Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil

En el año 2007, con el objetivo de continuar con los intentos de reforma integral de la administración pública y con la finalidad de facilitar la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú- Estados Unidos, se le otorga al Poder Ejecutivo la facultad de legislar por un plazo de 180 días calendario en las siguientes materias: (Aneca,2007, p.85).

- Facilitación del comercio;
- Mejora del marco regulatorio, fortalecimiento institucional y simplificación administrativa;
- Modernización del Estado;
- Mejora de la administración de justicia en materia comercial y contencioso administrativa;
- Promoción de la inversión privada;
- Impulso a la innovación tecnológica, la mejora de la calidad y el desarrollo

de capacidades;

- Promoción del empleo y de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Fortalecimiento institucional de la gestión ambiental y mejora de la competitividad de la producción agropecuaria.

Desde el 1 de enero al 28 de junio de 2008, el Poder Ejecutivo expidió 99 decretos legislativos, de los cuales 67 están vinculados con la mejora del marco regulatorio, fortalecimiento institucional, simplificación administrativa y modernización del Estado. En paralelo a la delegación de facultades al Poder Ejecutivo, se aprobó la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, la cual permitió:

- Completar la estructura legislativa necesaria para la implementación del proceso de descentralización;
- Aprobar en un segundo momento las leyes de organización y funciones de los ministerios, precisando las funciones exclusivas y compartidas con las otras entidades del Estado;
- Reordenar las políticas y funciones sectoriales en los 3 niveles de gobierno e;
- Implementar reglas de juego comunes y claras en todas las entidades del Estado, que permitan un mayor orden y mejor funcionamiento de la administración pública. (Alles,2007, p.123).

Como parte de los decretos legislativos aprobados en el año 2008, se creó servir dándose inicio al actual proceso de reforma del servicio civil en el Perú. servir es un organismo técnico especializado y entidad rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil. servir deja sin efecto la creación del Consejo Superior del Empleo Público (Cosep) y, a diferencia de ese Consejo Superior, se trata a servir como organismo autónomo en sus decisiones, en el que prima un fundamento técnico y en el que se concentran todas las decisiones en materia de gestión de recursos humanos de manera uniforme y a nivel nacional. (Alles,2007, p.128).

En su calidad de ente rector, servir cuenta con las siguientes atribuciones:

- **Normativa:** Dicta normas técnicas y directivas de alcance nacional para el funcionamiento del sistema y emite opinión técnica vinculante en materia de recursos humanos.
- **Supervisora:** Supervisa las oficinas de recursos humanos del Estado, coordinando acciones para fortalecerlas y dar seguimiento a su desempeño.
- **Sancionadora:** Posee atribución para sancionar a entidades públicas de los tres niveles de gobierno por incumplimiento de las obligaciones previstas en el sistema.
- **Interventora:** Puede intervenir oficinas de recursos humanos si detecta graves irregularidades en la administración o gestión de los recursos humanos en concursos de selección conducidos por cada entidad. (Alles,2007,p.125)
- **De resolución de controversias:** A través del Tribunal del Servicio Civil, resuelve las controversias producidas al interior del servicio civil relacionadas con remuneraciones, ingreso, progreso, sanción y terminación de la carrera.

2.2.3.3 Acciones desarrolladas por Servir

Son cuatro los aspectos más urgentes que fueron identificados para iniciar la reforma del servicio civil: (i) capacitación, (ii) rendimiento, (iii) profesionalización del cuerpo directivo y (iv) resolución de controversias. A continuación, se presenta las acciones que ha desarrollado Servir en sus primeros tres años de existencia.(Campbell,2000, p.98).

a) **Capacitación**

En relación con la capacitación y evaluación del rendimiento, a servir le corresponde la función de planificar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el servicio civil. La finalidad de la capacitación y evaluación del rendimiento es lograr el desarrollo técnico de las personas al servicio del Estado, con el fin de satisfacer los requerimientos de los ciudadanos y

el logro de los objetivos institucionales de la entidad a la que pertenece. (Baron,2009, p.154).

Las Normas de Capacitación y Rendimiento del Sector Público y su reglamento regulan la capacitación y evaluación del rendimiento en el servicio civil, transversal a todos los regímenes laborales. Estas estipulan que las entidades del Estado comprendidas bajo el sistema administrativo de gestión de recursos humanos deben elaborar y presentar a servir sus planes de desarrollo de las personas al servicio del Estado (PDP). El PDP es una herramienta de gestión que permite a las entidades del Estado planificar y desarrollar mejor las acciones de capacitación y evaluación de sus servidores públicos. (Baron,2009, p.155).

b) Rendimiento

El nuevo marco normativo establece que la evaluación del desempeño es un proceso obligatorio, integral, sistemático, continuo y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Asimismo, se define dos tipos de evaluación complementarias:

- La medición de competencias, que tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y competencias actuales, con el fin de identificar las necesidades de capacitación y
- La medición del logro de metas, cuyo objetivo es medir los resultados, para identificar la contribución del personal en el éxito de las metas institucionales, así como conocer las áreas donde se requiere ajustes para mejorar el desempeño. Se pueden considerar factores de mérito individual y factores grupales. (Bedoya,2003, p.130).

Las evaluaciones deben hacerse con una periodicidad no menor a dos años y la calificación obtenida en dicha evaluación es determinante para la concesión de estímulos y el desarrollo de la línea de carrera. La Calificación de las evaluaciones es de cuatro tipos:

- Rendimiento distinguido (no podrá ser otorgado a más del 10% del personal al servicio de la entidad);
- Buen rendimiento;
- Rendimiento sujeto a observación (no podrá exceder al 2% del personal al servicio de la entidad) e
- Ineficiencia comprobada (personal calificado como sujeto a observación en dos evaluaciones consecutivas y no podrá exceder al 2% del personal al servicio de la entidad). La calificación de ineficiencia comprobada conduce a la extinción del vínculo laboral. (Cancinos,2008, p.123).

c) Profesionalización del Cuerpo Directivo

El cuerpo de gerentes públicos se creó con el objetivo de incorporar al servicio civil a profesionales altamente capacitados, seleccionados en procesos competitivos y transparentes, para ser destinados a entidades de los tres niveles de gobierno en puestos de alta decisión ejecutiva en la administración pública en reemplazo del personal de confianza que normalmente cubre estos puestos. A servir, le corresponde la función de normar y gestionar el cuerpo de gerentes públicos. Al respecto, en el año 2009, se estableció la escala remunerativa de los gerentes públicos y, en el año 2010, se autorizó la asignación de gerentes públicos durante el año fiscal 2010 a diversas entidades del sector público. (Cancinos,2008, p.121).

De acuerdo con el marco legal, el cuerpo de gerentes públicos constituye un régimen laboral especial privativo del servicio civil y gestionado por servir. Los contratos de los gerentes públicos son de naturaleza laboral por un periodo de tres años, mediante los cuales son asignados a entidades que así lo solicitan. Reciben una retribución de la entidad solicitante y un complemento remunerativo

de servir, de acuerdo con la política remunerativa de los gerentes públicos, según la cual se puede alcanzar una remuneración hasta un tope de 30% superior al de un Ministro de Estado. Para asegurar la eficacia de este modelo, la permanencia del gerente público depende del éxito en el logro de metas e indicadores concretos supervisados por servir.

d) Resolución de Controversias

El Tribunal del Servicio Civil (TSC) fue creado en 2008, permitiendo contar con un organismo técnico autónomo que interprete la legislación del servicio civil con criterios especializados, que permita establecer pautas comunes, predictibilidad y transparencia en la solución de conflictos. (Alles,2007, p.133).

Desde el 14 de enero de 2010, el Tribunal del Servicio Civil, órgano integrante de servir, tiene a su cargo la solución de las controversias individuales que se presenten entre las Entidades y las personas a su servicio. El Tribunal resuelve, en última instancia administrativa, los recursos de apelación exclusivamente sobre los siguientes temas: (i) acceso al servicio civil; (ii) pago de retribuciones; (iii) evaluación y progresión en la carrera; (iv) régimen disciplinario y (v) terminación de la relación de trabajo. (Aneca,2007, p.123).

2.2.3.4 Acciones por implementar para reformar el Servicio Civil

Se ha podido apreciar que ha habido avances en la reforma del servicio civil, pero aún falta mucho camino por recorrer. En este sentido, se presenta las principales acciones que debe implementar servir para continuar con el proceso de reforma iniciado en el año 2008.

Estos retos se agruparán según el ámbito del sistema administrativo de gestión de recursos humanos establecido en el D. Leg 1023 (ver Gráfico).

Ámbito del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

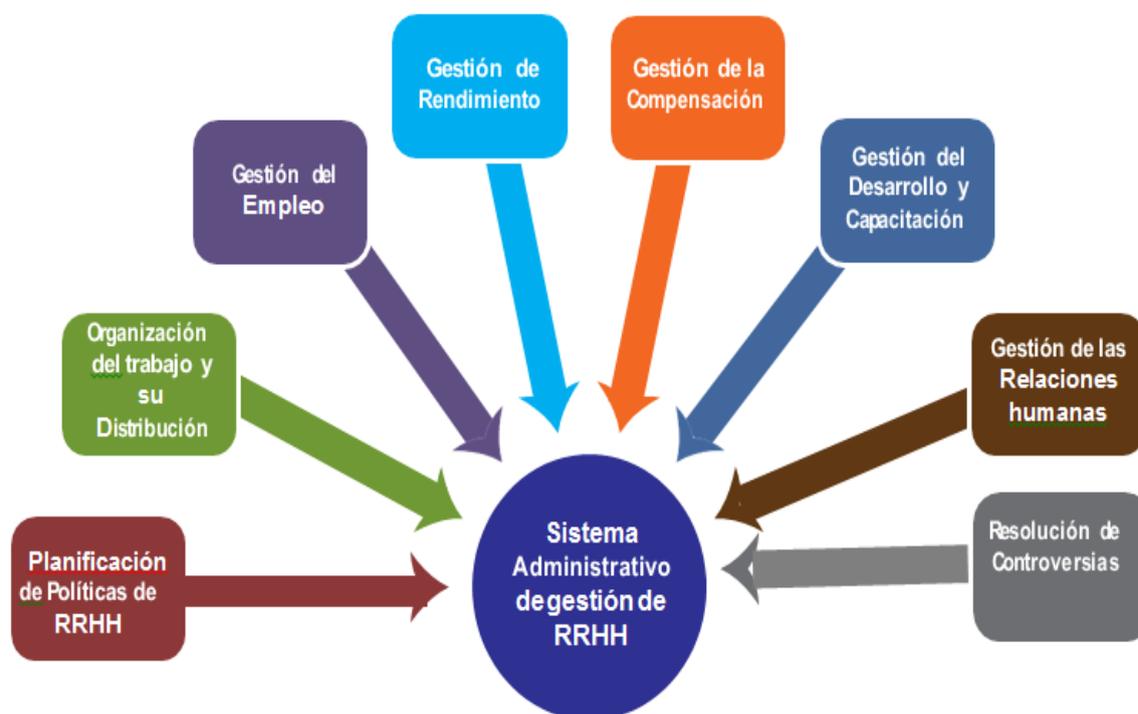


Gráfico 1: Ámbito del sistema administrativo de gestión de recursos humanos

Fuente: D.Leg 1023 Elaboración: servir - GPGRH

Los seis grandes temas que debe abarcar la reforma se pueden apreciar en el Gráfico.

Temas para la Reforma del Servicio Civil

Ética, incompatibilidades y responsabilidades	Ser más efectivos en la lucha contra la corrupción, sin importar el vínculo y modalidad contractual de las personas vinculadas al Estado
Funcionarios y Empleados de Confianza	Definir requisitos mínimos para la profesionalización de los funcionarios públicos y empleados de confianza y establece reglas claras para lograr una gestión transparente, eficaz, eficiente y orientada al ciudadano
Gestión del Servicio Civil	Define las reglas del nuevo sistema de servicios civil, bajo los principios de orientación al ciudadano, meritocracia, transparencia, igualdad de oportunidades y eficiencia y eficacia para mejorar la administración pública y tener impacto en el bienestar de la ciudadanía
Grupo Directivo	Establecer las reglas para la franja directiva, poniendo énfasis en el buen desempeño del sector público, teniendo como principio fundamental el mérito en el acceso y el cumplimiento de metas para su permanencia
Carrera del Servicio Civil	Homogenizar los derechos y deberes de los servidores públicos, priorizando el servicio al ciudadano y promoviendo la meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades en el acceso, progresión, gestión de la compensación y salida del servicio civil
Gestión de las Compensaciones	Definir un sistema único, pero flexible para la gestión de las compensaciones para todos los servidores públicos. Manejar de manera ordenada y transparente el gasto en planilla y promover el bienestar del trabajador y la generación de incentivos para el logro de los objetivos

Elaboración: Servir – GPGRH

Debido a la complejidad del servicio civil peruano, las limitaciones presupuestales existentes, el Estado de desarrollo de los sistemas de información y la capacidad operativa de las entidades públicas, servir ha establecido que el proceso de diseño e implementación de los aspectos medulares de la reforma se realice de manera gradual. Esto supone, utilizando un criterio de eficiencia, priorizar los temas referidos a funcionarios y directivos públicos, en la medida que constituye un grupo clave para la implementación de la reforma. La posición que ocupan, así como su nivel de responsabilidad y acceso a la toma de decisiones los convierten en aliados necesarios para impulsar el proceso de reforma. Por otro lado, existe la necesidad de profesionalizar la carrera a nivel del grupo directivo, lo que exige concentrar políticas especiales de gestión de recursos humanos en la franja superior de los sistemas del servicio civil. Sobre la base de la priorización de temas, a continuación, se presenta las principales acciones por implementar para continuar con la reforma del servicio civil. (Hellriegel, & Slocum,2009, p.125).

2.2.3.5 Planificación de políticas de recursos humanos

- Definición de un modelo de servicio civil e identificación de las carreras especiales. El modelo de servicio civil para la reforma parte de construir la estructura de la carrera general e identificar las carreras especiales que serán desarrolladas en ese marco. Por su parte, la construcción de estas carreras debe tomar en consideración incentivos positivos para que los servidores públicos opten voluntariamente por el cambio de modalidad contractual. Esto es indispensable, en la medida que el Artículo 62 de la Constitución Política garantiza la intangibilidad de los términos contractuales, principio que ha llevado al Tribunal Constitucional a sostener en reiteradas resoluciones que no es posible modificar por Ley el régimen laboral de un trabajador, salvo que cuente con su expresa aceptación. (Hellriegel, & Slocum,2009, p.129).

- Aprobación de la política de remuneraciones a través de una adecuada coordinación con el MEF. De acuerdo con el marco legal, servir debe proponer la política remunerativa del servicio civil peruano, la misma que debe desarrollarse en el marco de los límites presupuestarios establecidos por ley en coordinación con el MEF. En ese sentido, el MEF es un actor decisivo en la aprobación de la propuesta de política remunerativa de servir, así como en la etapa de implementación de la misma, mediante las disposiciones y autorizaciones presupuestarias establecidas en la Ley Anual de Presupuesto. De esta manera, el principal reto económico que debe enfrentar la reforma es el diseño y posterior implementación de un sistema remunerativo único, racionalizado y ordenado, que tome en cuenta a: (Schermerhorn,2004, p.122).
 - Los directivos públicos (que engloba los funcionarios públicos y directivos superiores de la LMEP), que normalmente se rigen por contratos flexibles;
 - Los servidores públicos que gozan de estabilidad laboral y
 - El personal que brinda servicios al Estado de manera temporal.

La escala única remunerativa deberá permitir la retribución de los servicios prestados por todos aquellos que se relacionen con el Estado, independientemente del vínculo laboral, contractual o estatutario que tengan. Asimismo, el sistema deberá ser simple, para un manejo ordenado y transparente del gasto en planilla que asegure el bienestar del trabajador y genere incentivos para el logro de los objetivos institucionales. De la mano, se requiere rigurosas estimaciones económicas respecto del impacto fiscal de cada propuesta presentada, puesto que es un hecho objetivo y demostrable que los intentos trancos de las reformas anteriores fracasaron al estimar sus implicancias económicas. (Schermerhorn,2004, p.129).

Coordinación, consulta y difusión entre todos los actores relevantes. En la medida que el proceso de reforma del servicio civil constituye un proceso de largo

plazo (10 años), se debe dar lugar a espacios de diálogo con los actores involucrados directamente en el funcionamiento del servicio civil y representantes de grupos de interés relacionados con el tema. Esto buscará superar reformas de alcance únicamente formal o legalistas para garantizar implementaciones eficaces, teniendo especial cuidado en sortear los intereses de corto plazo inherentes a un escenario político de alta volatilidad, inestabilidad y fraccionamiento de los actores (parlamento, partidos políticos, sindicatos y gremios) para forjar compromisos de mediano y largo plazo. Asimismo, se está planteando un adecuado trabajo de coordinación, consulta y difusión entre todos los actores relevantes en el proceso de aprobación e implementación de la reforma como gobierno central y a los gobiernos regionales y locales para fortalecer la capacidad operativa del ente rector. (Werther, & Davis,2000,p.139).

2.2.3.6 Organización del trabajo y su distribución

Establecimiento de criterios estandarizados para el diseño de puestos y definición de perfiles, así como de los procesos de selección. Si bien la LMEP establece una clasificación transversal de los servidores públicos en tres grupos ocupacionales, debe evaluarse la conveniencia de mantener dicha clasificación o modificar la misma. El reto es alcanzar una única clasificación de servidores públicos aplicable a todas las entidades públicas y tipos de carrera sin generar una confusión mayor. A pesar del desorden normativo producto de los diversos regímenes de contratación con los que cuenta la administración pública, actualmente, se ha dado los primeros pasos en el ordenamiento de los procesos de selección. (Waldman,1994,p.145).

Por ejemplo, se ha aprobado los instrumentos para la contratación de los servidores públicos bajo el régimen CAS (convocatoria, contrato y régimen

disciplinario) y está en proceso de aprobación de la Directiva para la selección de Directivos. El Artículo 40 de la Constitución Política de 1993 reconoce la existencia de una carrera administrativa y señala que, dentro de la misma, no están comprendidos los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza. La diferenciación de los puestos directivos que forman parte de la carrera y aquellos que no deberá ser una de las primeras definiciones que apunten hacia la profesionalización del servicio civil peruano. Esto permitirá establecer la identificación de puestos directivos a los que se deberá ingresar por concurso de méritos. (Waldman,1994,p.155).

En cuanto a los documentos de gestión existentes, estos deberán tomar en cuenta las directrices generales para una adecuada descripción de puestos, lo que permitirá determinar el grado de especialización, así como los criterios necesarios para la definición de competencias básicas, es decir, los perfiles que debe cumplir el servidor público para realizar sus labores. Esto debería permitir que la evaluación del servidor público esté orientada no solo al cumplimiento formal de sus actividades, sino también a la idoneidad del servidor público respecto de las tareas que realiza en favor del ciudadano.

Al respecto, considerando que el Manual de Organización y Funciones (MOF) es una herramienta que sirve para la gestión de los recursos humanos en el Estado, se ha establecido que servir, como ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, será quien defina los procesos para la formulación, aprobación e implementación del MOF. En esta misma línea, se dictará los lineamientos necesarios para la elaboración de perfiles de puesto, con el objeto de asegurar la idoneidad en la selección y distribución de los servidores públicos. (Waldman,1994, p.159).

2.2.3.7 Gestión del Empleo

Aplicación de los principios de mérito a la selección de personas para el servicio civil mediante procesos transparentes sobre la base de criterios objetivos. Esto aún no se ha podido garantizar debido a la falta de mecanismos de monitoreo efectivo, así como a la existencia de formas de contratación altamente discrecionales. En ese sentido, y aunque la legislación aprobada a partir de la presente década ha hecho hincapié en que toda contratación con el Estado requiere de concursos públicos de mérito, queda pendiente el diseño de los mecanismos de supervisión y transparencia que aseguren su cumplimiento.

Desarrollo de incentivos para promover el uso de mecanismos de movilidad horizontal y movilidad geográfica. La creación del nuevo modelo de servicio civil deberá tener en cuenta el proceso de descentralización por el que atraviesa el país. En ese sentido, es necesario promover una política de Estado que incentive la descentralización de los recursos humanos bajo un sistema que atraiga a aquellas personas con mayores competencias de gestión a aquellas zonas que más lo necesitan y, así, se mejore la prestación de servicios al ciudadano en los tres niveles de gobierno.(Casa,2015, p.65).

Establecimiento de causales de sanción y desvinculación del servicio civil aplicables a todos los servidores públicos. Esto tomará en consideración el puesto desempeñado y el principio de racionalidad entre la sanción impuesta y la falta cometida. La dispersión de la normatividad actual respecto de las faltas y las sanciones crea confusión y un alto grado de ineficiencia en su aplicación. Por ello, se desarrollará una norma que armonice y unifique la regulación existente y los procedimientos sancionadores, sin distinción alguna. (Cardy, y Dobbins,1994, p.158).

2.2.3.8 Gestión del Rendimiento

Establecimiento progresivo de una cultura de evaluación en el Estado. Esto medirá el cumplimiento de metas institucionales y de desempeño, articuladas con políticas de incentivos por el logro de las mismas. La falta de estándares de rendimiento en las instituciones públicas han impedido evaluaciones reales, objetivas y con criterios mínimos estandarizados, dando lugar a la falta de compromiso del servidor público con los objetivos de sus propias entidades. En 2008, el marco normativo sentó las bases para el uso de la medición de logros institucionales mediante criterios mínimos aplicables a las entidades del sector público para las cuales servir tiene competencia. En él, se estableció que la evaluación es una condición para el ascenso y para la desvinculación. (Bedoya,2003, p.167).

2.2.3.9 Gestión de la Compensación

Reordenamiento del sistema único de remuneraciones y diseño de mecanismos que aseguren que a quienes desempeñen funciones similares reciban pagos iguales. De acuerdo con la complejidad y relevancia de sus funciones en relación con las políticas de Estado, se está diseñando un sistema único de remuneraciones transversal a todo el servicio civil que, además, tome en cuenta una división entre funcionarios públicos (cargos directivos) y grupo de profesionales. Este sistema, además, tomará en consideración la tendencia hacia la flexibilización del servicio civil y el pago de compensaciones por buen desempeño. (Castellanos,2006, p.70).

Ofrecimiento de salarios competitivos en el sector público respecto del sector privado. Lograr un servicio civil ordenado también implica establecer una estrategia de compensación que brinde la oportunidad de acceder a salarios más competitivos respecto del mercado laboral. Las decisiones relativas a la administración de las

remuneraciones serán de una importancia crucial en la primera etapa de la reforma. (Casa,2015, p.220).

2.2.3.10 Gestión del Desarrollo

Construcción de una reforma del servicio civil que otorgue prestigio a la función pública. Así se preservará a los mejores empleados públicos y se mantendrá movilidad externa entre el sector privado y público. Se requiere de una revalorización del servicio civil destacando su importancia en el proceso de modernización del Estado y en la vocación de servicio a la ciudadanía. Además, es indispensable la implementación de políticas serias y eficaces de transparencia y rendición de cuentas (accountability) horizontal.

Conversión de la administración pública un espacio atractivo y competitivo dentro del mercado laboral. En este sentido, la capacitación se enfocará en mejorar las oportunidades de los servidores públicos y responder a las necesidades de las entidades del Estado. Por otro lado, las políticas de promoción y de carrera deberán incorporar incentivos para que los servidores civiles competentes permanezcan en la administración pública, así como atraer a profesionales capaces del sector privado.(Davis,2002,p.11).

2.2.4 Corte Superior de Justicia de Tacna

2.2.4.1 Historia

En esa época, Tacna dependía judicialmente de la Corte Superior de Justicia de Arequipa. El 27 de abril de 1837, Tacna se separa de Arequipa y forma parte de las provincias de Tarapacá y Arica, luego se une la provincia de Moquegua.

El 17 de septiembre de 1856, con Ley N° 033, se crea la Corte Superior de Justicia del Departamento de Moquegua, la misma que funcionaría en su capital Tacna. No fue sino hasta el 13 de junio de 1857 que se instala la Corte.

Durante el aciago período de la guerra con Chile, la Corte fue una de las últimas instituciones en paralizar sus actividades para estar presente en la defensa de la Heroica ciudad de Tacna. Funcionó normalmente hasta la segunda semana de mayo de 1880, pocos días antes de la batalla del Alto de la Alianza (26 de mayo) y la ocupación de Tacna.

Las ciudades de Tacna y Arica, fueron invadidas por el ejército chileno. Tacna, permaneció bajo su yugo por casi 50 años; durante los cuales, los tacneños no se dejaron doblegar por el enemigo, permaneciendo fieles a su patria, el Perú, hasta el 28 de agosto de 1929, en que vuelve a formar parte del territorio peruano, fecha que se celebra todos los años con profundo amor patriótico.

Después de casi cincuenta años de ocupación chilena el 28 de agosto de 1929, con una memorable ceremonia el pueblo y el territorio de Tacna se reincorporó a la Heredad Nacional, y ese mismo día, siendo aproximadamente las tres de la tarde se llevó el acto solemne de reinstalación de la Corte Superior de Justicia de Tacna contando entre otras personalidades con la presencia del Doctor Pedro José Rada y Gamio. El presidente designado Carlos A. Telles, prestó juramento y seguidamente los vocales Francisco Burga Larrea, Miguel Angel Cornejo, Alejandro Freund Rosell, Aurelio Sánchez Herrera, y como fiscal el Doctor Bruno Vargas Buenaño.

Un año después durante el gobierno el General Sánchez Cerro con fecha 04 de setiembre de 1930, se dicta un Decreto por el que se suprime la Corte Superior de Justicia de Tacna, aduciendo que la pequeña cantidad de causas que se tramitaba no justificaba su funcionamiento, ordenando que estas pasaran nuevamente a la Corte Superior de Justicia de Arequipa.

Pero la población tacneña no se resignó a perder su Corte Superior de Justicia, tal es así que a través de múltiples gestiones y una gran movilización popular mediante Decreto de fecha 15 de mayo de 1931, tiene lugar la segunda reinstalación

de la Corte Superior durante el gobierno del Presidente David Samanéz Ocampo. Los vocales nombrados en esta ocasión fueron los Doctores Miguel Angel Cornejo, elegido presidente, Aurelio Sánchez Herrera, Enrique López Albújar, José Garrido Mendivil y Eduardo Arrisueño y como fiscal el Doctor Juan Bautista Velasco.

El día signado para proceder a la segunda reinstalación fue el 28 de agosto de 1931. El 15 de abril de 2004, se instala formalmente la Corte Superior de Justicia de Moquegua, desmembrándose del Distrito Judicial de Tacna, hasta esa fecha funcionó como “Corte Superior de Justicia de Tacna y Moquegua”, ahora es la Corte Superior de Justicia de Tacna.(Poder Judicial del Perú, 2018,s/p.).

2.2.4.2 Filosofía Institucional

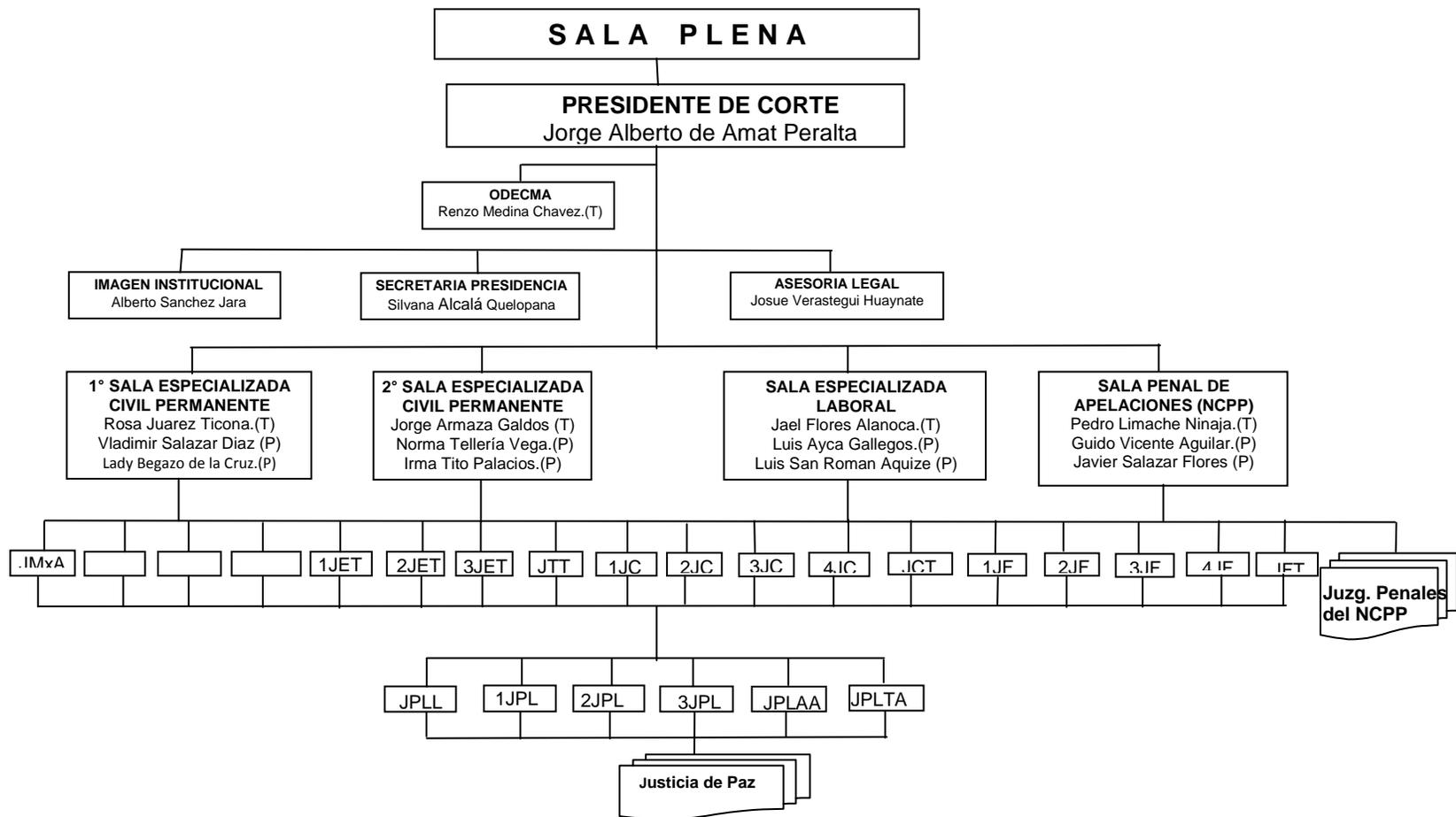
Visión

Institución autónoma con vocación de servicio; que enfrente los desafíos del futuro con magistrados comprometidos con el proceso de cambio, transformación y modernidad; que se traduzca en seguridad jurídica e inspire plena confianza en la ciudadanía, contando para ello con un adecuado soporte administrativo y tecnológico.

Misión

"Administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional, para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional". (Poder Judicial del Perú, 2018,s/p.).

2.2.4.3 Estructura Organizacional



Fuente: (Poder Judicial del Perú, 2018,s/p.).

2.3 Conceptos Básicos

- **Administración:** Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Chiavenato, 2009,p.94).
- **Administración de Personal:** Se refiere a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones”. (Chiavenato, 2009,p.98).
- **Aptitud:** Recursos que se utilizan o aplican para el desempeño de un cargo. (Chiavenato, 2009,p.101).
- **Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. (Chiavenato, 2009,p.102).
- **Competencia:** El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Chiavenato, 2009,p.105).
- **Comportamiento y actitud personal:** Conducta que emplea un individuo para hacer su trabajo. (Chiavenato, 2009,p.106).
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el personal al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Chiavenato, 2009,p.106).
- **Desarrollo:** significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de

desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa. (Chiavenato, 2009,p.106).

- Estrategia Competitiva: Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. (Dessler, 2001).
- Formación y desarrollo:
Proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro. (Robbins,1996,p.94).
- 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. (Chiavenato, 2009,p.107).
- Gestión por Competencias: Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización. (Chiavenato, 2009,p.107).
- Rendimiento:
Producto del trabajo de un empleado en función de las actividades encomendadas. (Chiavenato,2009,p.80).
- Selección de Personal:
Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, las características personales de los candidatos a un determinado puesto de trabajo. (Chiavenato, 2009,p.87).
- Sistemas de compensación:
Todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa.(Quintanilla, 2010,p.87).

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Formulación de la Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.
- b) Existe relación directa entre la formación y desarrollo y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.
- c) Existe relación directa entre los sistemas de compensación y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

3.2 Variables y Dimensiones

3.2.1 Identificación de la Variable 1

Gestión por Competencias:

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer. (Alles, 2007). Para ello, se deben

analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a: Selección de Personal, formación y desarrollo, y sistemas de compensación. (Muñoz, 2000,p.78).

3.2.1.1 Dimensiones

- Selección de Personal:
Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, las características personales de los candidatos a un determinado puesto de trabajo. (Chiavenato, 2009,p.87).
- Formación y Desarrollo:
Proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro. (Robbins,1996, p.94).
- Sistemas de Compensación
Todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa.(Quintanilla, 2010,p.87).

3.2.1.2 Escala para la medición de la Variable

- Ordinal de Likert

3.2.2 Identificación de la Variable 2

Desempeño Laboral:

Se define como la forma en que los colaboradores realizan su trabajo.

(Landy & Conte, 2005).

Camphell y Cardy y Dobbins (2000), evalúan el desempeño laboral según los conocimientos, habilidades y destrezas (aptitudes), la conducta y el comportamiento (actitudes) así como el rendimiento laboral.

3.2.2.1 Dimensiones

- Aptitud
Recursos que se utilizan o aplican para el desempeño de un cargo. (Chiavenato, 2009,p.96).
- Comportamiento y Actitud Personal
Conducta que emplea un individuo para hacer su trabajo. (Chiavenato, 2009,p.106).
- Rendimiento
Producto del trabajo de un empleado en función de las actividades encomendadas. (Chiavenato,2009,p.80).

3.2.2.2 Escala para la Medición de la Variable

- Ordinal de Likert

3.3 Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 1 X=Gestión por competencias	Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas (Alles, 2007).	Procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a: Selección de Personal, formación y desarrollo, y sistemas de compensación. (Muñoz, 2000,p.78)	X1=Selección de Personal	X1.1=Estructuración y planificación X1.2=Diferenciación X1.3=Evaluación de características y capacidades X1.4= Identificación del candidato X1.5=Evaluación de perfil.
			X2=Formación y desarrollo	X2.1=Capacitación X2.2=Oportunidades X2.3= Fomentación de actitudes y comportamientos. X2.4=Promoción de capacitación X2.5= Promoción de modelos de capacitación
			X3=Sistemas de compensación	X3.1= Promoción de remuneraciones adicionales al sueldo básico. X3.2= Promoción de compensaciones no económicas X3.3= Oportunidad para aumentar conocimientos X3.4= Bienestar integral e incentivos X3.5= Promoción de beneficios.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 2 Y=Desempeño laboral	Se define como la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. (Landy & Conte, 2005).	Campbell y Cardy y Robbins (2000), Evalúan el desempeño según los conocimientos, habilidades y destreza (aptitudes), conducta (actitudes) así como el rendimiento laboral.	Y1=Aptitud	Y1.1=Conocimientos Y1.2=Procesos Y1.3=Experiencia laboral Y1.4= Capacidad Y1.5=Capacitación
			Y2=Comportamiento y actitud personal	Y2.1=Funciones y deberes propios del cargo Y2.2=Realiza aportes Y2.3= Comunicación Y2.4=Participación activa en la consecución de una meta Y2.5=Asume y transmite valores organizacionales
			Y3=Rendimiento	Y3.1=Cuidado y esmero en labores Y3.2=Rapidez en la ejecución de la labor Y3.3=Trabajo tiempo extra Y3.4= Cumplimiento de actividades Y3.5= Resultados

Fuente: Elaboración propia

3.4 Tipo de Investigación

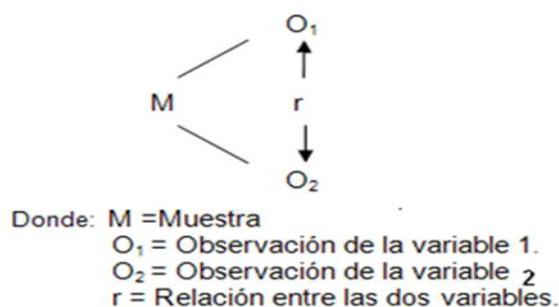
El tipo de investigación es aplicada, de nivel correlacional, debido a que está basado en especificar propiedades, y características de la gestión por competencias y desempeño laboral.

3.5 Diseño de la Investigación

Se utilizó el diseño no experimental, transeccional. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de la variable independiente y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández; Fernández & Baptista.2010).

El diseño de investigación correlacional informa al investigador, si las variables de su interés se encuentran relacionadas estadísticamente o no.

El esquema representativo es:



3.6 Ámbito y Tiempo Social de la Investigación

Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

3.7 Población y Muestra

3.7.1 Población

La población la constituye el total del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, el cual se detalla en el siguiente gráfico:

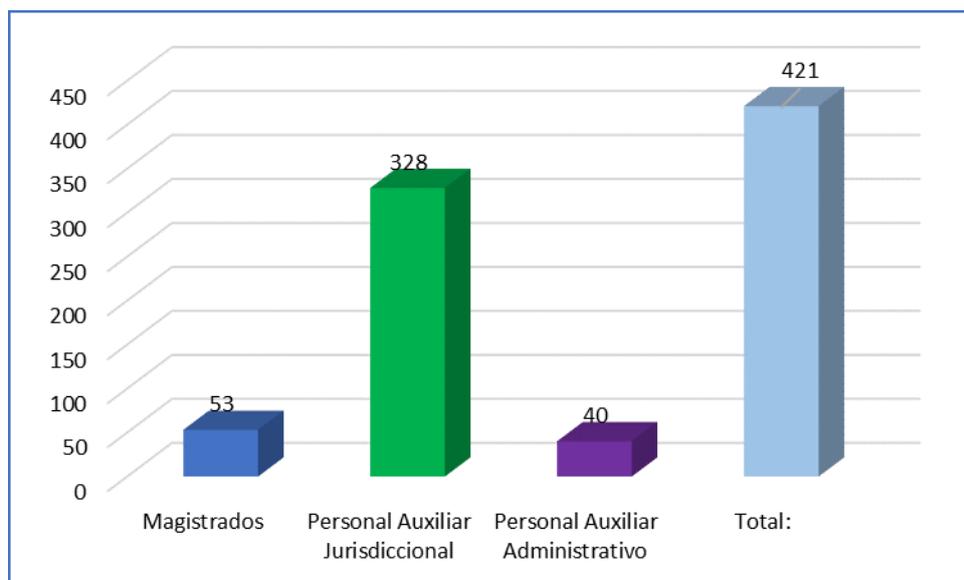


Gráfico 1: Población de estudio

Fuente: Área de Potencial Humano. Elaboración: Propia

3.7.2 Muestra

3.7.2.1 Procedimiento para determinar la muestra

$$n = \frac{NZ^2}{4(n-1)e^2 + Z^2}$$

Donde:

N= Población

n= Muestra provisional

Z=Nivel de confianza

E= 0.05 (precisión o margen de error)

Reemplazando tenemos:**Formula:**

$$n = \frac{421 * 1.96^2}{4(421-1)0.05^2 + 1.96^2}$$

$$n = \frac{1617.31}{8.04}$$

$$n = 201.15$$

$$n = 201 \text{ personas}$$

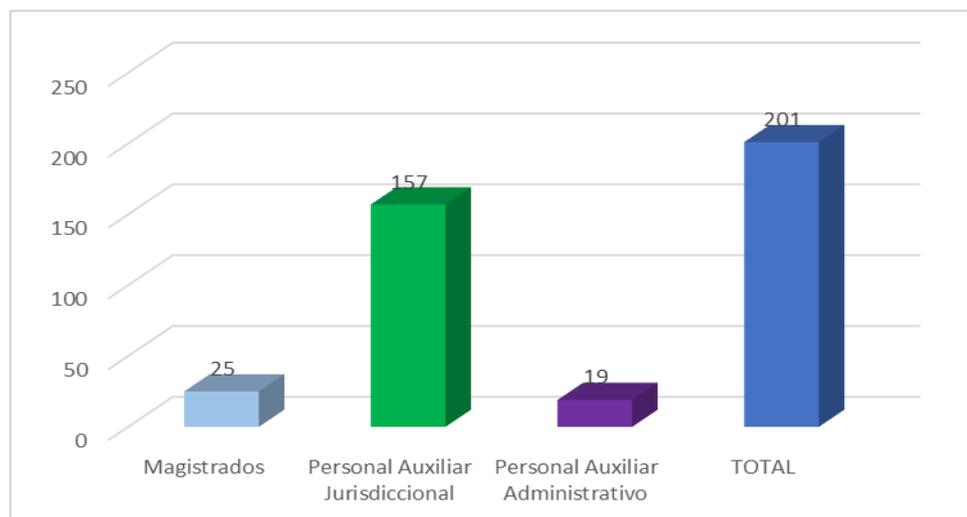
3.7.3 Estratificación de la muestra

Gráfico 2: Muestra de estudio

Fuente: Área de Potencial Humano. Elaboración: Propia

3.7.3.1 Tipo de Muestreo

El muestreo aleatorio estratificado, constituye una de las clases más populares de muestreo aleatorio. En esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realiza en un paso, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población.

3.7.3.2 Criterios de Inclusión y Exclusión

a) Criterios de Inclusión

El personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

b) Criterios de Exclusión

Se excluyen a todos los que por situaciones de contingencia no pudieron contestar el cuestionario.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de los datos

3.8.1 Técnicas

Como técnicas para el desarrollo de la investigación se utilizaron:

- La encuesta; que fue aplicada al personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

3.8.2 Instrumentos para la recolección de los datos

El instrumento de medición que se aplicó es el cuestionario sobre gestión por competencias y desempeño laboral; contruidos sobre la base de tres dimensiones cada uno, y de 15 ítems respectivamente, con escala de tipo Likert.

3.8.3 Validación de los instrumentos para la recolección de los datos

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, los cuales evaluaron el constructo de los mismos, los cuales se construyeron en base a las dimensiones por cada tipo de variable (gestión por competencias y desempeño laboral). Así mismo fue sometido a la prueba de confiabilidad, cuyos índices alcanzados fueron de: 0,894 para la variable desempeño laboral; y, 0,872 para gestión por competencias, cuyos índices mayores a 0,70 señalan que son aceptables para su aplicación en el presente trabajo de investigación. (Ver anexo). Asimismo, los baremos de las variables por indicadores, son detallados en anexos.

3.9 Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos

La información se procesó electrónicamente, utilizando para ello el programa Microsoft Excel versión XP bajo ambiente Windows, SPSS (versión 21) para presentar los Ítems mediante gráficas y tablas, y al mismo tiempo estimar las frecuencias absolutas y relativas de cada reactivo para describir la variable en estudio.

3.9.1 Presentación de datos

En el presente trabajo se utilizó el método tabular: tablas que se utilizaron con fines comparativos para presentar cifras absolutas y/o porcentajes.

3.9.2. Análisis de datos

Se analizó e interpretó la información procesada a través del análisis cuantitativo, cualitativo, y la síntesis. Asimismo, se realizó la matriz de correlación entre variables e indicadores (Rho de Spearman) como prueba no paramétrica.

CAPÍTULO IV

4. LOS RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

A fin de 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, se aplicaron dos cuestionarios a la población de estudio. Los cuestionarios fueron aplicados a 201 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, los días 18 al 22 de diciembre del 2017. Los resultados son analizados, interpretados y comprobados empleando para ello los Software Estadísticos SPSS (versión 21) y Microsoft Excel.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados del cuestionario se presentan mediante tablas, de acuerdo a las variables desempeño laboral y gestión por competencias, y, según los indicadores establecidos para cada variable.

4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.1 ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

El cuestionario consta de 15 ítems, relacionados con los indicadores de la variable, utilizándose para ello la escala de Likert.

A. Selección de Personal

Tabla 1

Se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	30	14,93
Casi nunca	64	31,84
A veces	84	41,79
Casi siempre	20	9,95
Siempre	3	1,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 1 se observa que, el 41,79% del personal manifiestan que “a veces” se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo; el 31,84% dice que “casi nunca”; el 14,93% manifiesta que “nunca”; el 9,95% dice que “casi siempre”; y, sólo el 1,49% manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, es muy poco lo que se hace por atraer a candidatos que garanticen el éxito de la gestión, para la selección del personal se suele hacer convocatorias para captar los mejores candidatos al puesto.

Tabla 2

Se realiza una adecuada selección de los candidatos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos para el puesto de trabajo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	2,99
Casi nunca	68	33,83
A veces	98	48,76
Casi siempre	27	13,42
Siempre	2	1,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 2 se observa que, el 48,76% del personal encuestados manifiestan que: “a veces” se realiza una adecuada selección de los candidatos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos para el puesto de trabajo; el 33,83% dice que “casi nunca”; el 13,42% manifiesta que “casi siempre”; el 2,99 “nunca”; y sólo el 1,00% nos manifiesta que “siempre”.

En el proceso de selección de un candidato para un puesto de trabajo, es importante saber qué gestiones se deben hacer a la hora de decidir la persona que desempeñará en el puesto de trabajo, dentro de la organización, en la Corte Superior de Justicia de Tacna, son muy pocas las actividades para seleccionar el personal adecuado.

Tabla 3

Se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	6,97
Casi nunca	104	51,74
A veces	60	29,85
Casi siempre	21	10,45
Siempre	2	1,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal
Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 3 se observa que, el 51,74% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de tarea profesional; el 29,85% manifiesta que “a veces”; el 10,45% manifiesta que casi siempre; el 6,97% que “nunca”; y sólo el 1,00% manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, la selección de personal debería tener como objetivo identificar y emplear a las personas mejor calificadas para desempeñar un trabajo eficiente en su organización, pero en la actualidad no se consideran las actividades pertinentes para poder desarrollar estas labores de gestión.

Tabla 4

Se identifica al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	25	12,44
Casi nunca	31	15,42
A veces	108	53,73
Casi siempre	32	15,92
Siempre	5	2,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal
Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 4 se observa que, el 53,73% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se identifica al candidato que mejor se adecúe a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización; y el 15,92% manifiesta que “casi siempre”; el 15,42% manifiesta que “casi nunca”; el 12,44% manifiesta que “nunca”; y sólo el 2,49% manifiesta que “siempre”.

A nivel del sector público, prima el amiguismo y compadrazgo y/o favoritismo, hechos que no son ajenos en la organización objeto de estudio.

Tabla 5

Se considera la selección del personal con el perfil y la calificación para ocupar la vacante disponible en el puesto de trabajo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	29	14,43
Casi nunca	114	56,72
A veces	49	24,38
Casi siempre	6	3,00
Siempre	3	1,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 5 se observa que, el 56,72% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se considera la selección del personal con el perfil y la calificación para ocupar la vacante disponible en el puesto de trabajo; el 24,38% manifiesta que “a veces”; el 14,43% que “nunca”; el 3,00% manifiesta que “casi siempre”; y sólo el 1,49% manifiesta que “siempre”.

Actualmente, existen diversos procedimientos para captar personal adecuado para una institución, ya sea desde la simple publicación de la oferta laboral, así como existen varias formas de desarrollar los mismos procesos de acuerdo a las exigencias de la organización y el perfil de empleado que están buscando. Estas acciones son poco consideradas, porque se da preferencia a los allegados en la institución.

Resumen de resultados de la dimensión: Selección de Personal

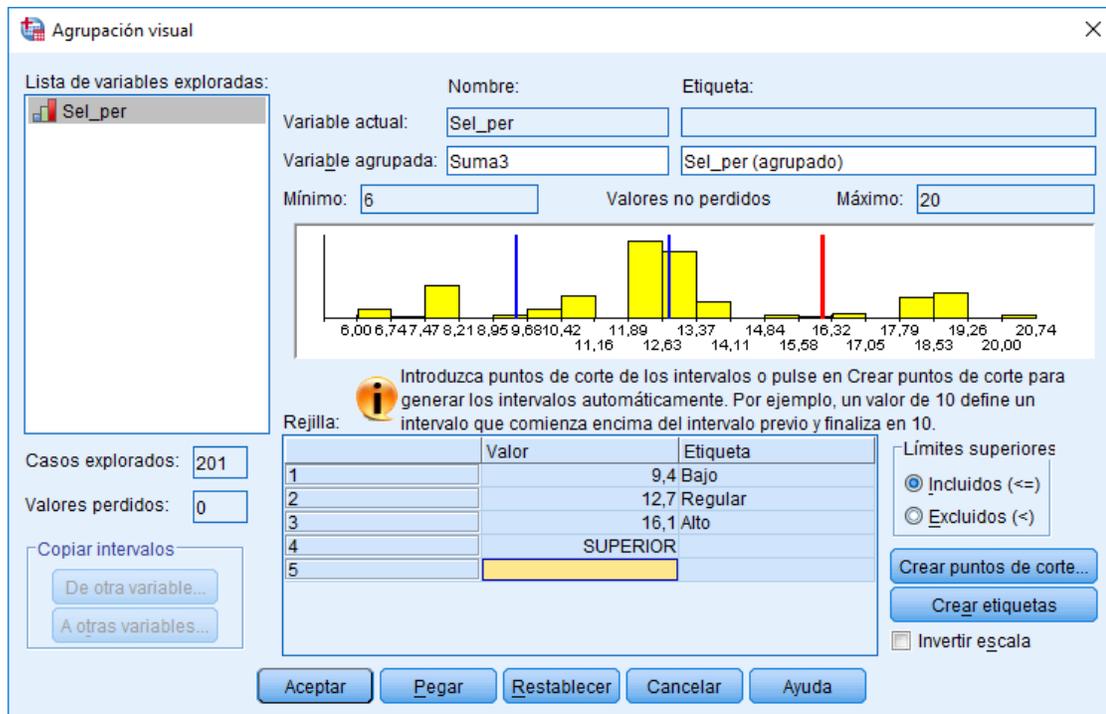
Tabla resumen 1: Estadísticos según ítems formulados para la dimensión selección de personal

		Preg1	Preg2	Preg3	Preg4	Preg5
N	Válidos	201	201	201	201	201
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,51	2,76	2,47	2,81	2,20
Mediana		3,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Moda		3	3	2	3	2
Desv. típ.		,917	,758	,813	,937	,777
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla resumen 2: Estadísticos según sumatorias alcanzadas para la dimensión: selección de personal

N	Válidos	201
	Perdidos	0
Media		12,75
Mediana		12,00
Moda		12
Desv. típ.		3,318
Mínimo		6
Máximo		20

Figura 1: Nivel alcanzado según dimensión: Selección de Personal



Según los resultados estadísticos según ítems formulados para la dimensión selección de personal, en la cual se detalla que la mediana alcanzada fue de 3 para los ítems 1,2,4; y de 2 puntos para los ítems 3, 5, estos resultados señalan que la alternativa de “a veces” y “casi nunca” fue la que más se respondió. Asimismo, estos resultados coinciden con las sumatorias alcanzadas para la dimensión de selección de personal en donde la media alcanzada es de 12,75, la que guarda relación con el nivel de regular según estadístico aplicado para la dimensión selección de personal.

B. Formación y Desarrollo

Tabla 6

Se capacita al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	1,49
Casi nunca	56	27,86
A veces	130	64,68
Casi siempre	8	3,98
Siempre	4	1,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal
Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 6 se observa que, el 64,68% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se capacita al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo; el 27,86% que “casi nunca” se les capacita al personal; el 3,98% manifiesta que “casi siempre”; y sólo el 1,49% manifiesta que “siempre”.

La organización prevé en su organización pocas actividades de planificación, debido en la mayoría de veces al escaso presupuesto con la que cuenta la institución.

Tabla 7

Se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1,00
Casi nunca	115	57,21
A veces	63	31,34
Casi siempre	14	6,97
Siempre	7	3,48
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 7 se observa que, el 57,21% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel; el 31,34% manifiesta que “a veces”; el 6,97% manifiesta que “casi siempre”, el 3,48% manifiesta que “siempre”; y sólo el 1,00% manifiesta que “nunca”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, se promueve a los trabajadores de acuerdo a su desempeño y años de labor en el puesto de trabajo, pero dicha medida se desarrolla en un menor número por la falta de presupuesto y en algunos casos por la falta de predisposición de sus autoridades.

Tabla 08

Se fomenta actitudes y comportamientos incentivando la motivación y formación de mentalidades receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,50
Casi nunca	46	22,89
A veces	134	66,67
Casi siempre	15	7,46
Siempre	5	2,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla y figura 8 se observa que, el 66,67% del personal manifiestan que “a veces” 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; el 22,89% manifiesta que “casi nunca”; el 7,46% manifiesta que “casi siempre”; el 2,49% manifiesta que “siempre”; y sólo el 0,50% dice que “nunca”.

Es muy poco lo que se hace por fomentar fomenta las actitudes y comportamientos del personal incentivando la motivación y formación de mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos, esto debido en la mayoría de veces a la predisposición de sus autoridades.

Tabla 9

Se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	32	15,92
Casi nunca	52	25,87
A veces	107	53,23
Casi siempre	2	1,00
Siempre	8	3,98
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 9 se observa que, el 53,23% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo; el 25,87% manifiesta que “casi nunca”; el 15,92% manifiesta que “nunca”; el 3,98 manifiesta que “siempre”; y sólo el 1,00% manifiesta que “casi siempre”,

Son escasas las actividades promovidas por la Corte Superior de Justicia de Tacna, el pretexto la falta de presupuesto con la que cuenta la gestión.

Tabla 10

Se promueve modelos de capacitación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad organizacional.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	3,98
Casi nunca	112	55,72
A veces	58	28,86
Casi siempre	20	9,95
Siempre	3	1,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 10 se observa que, el 55,72% del personal manifiestan que “casi nunca” se promueve modelos de capacitación a través de los cuales es necesario se forma una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales; el 28,86% manifiesta que “a veces”; el 9,95% manifiesta que “casi siempre”; el 3,98% dice que “nunca” y sólo el 1,49% del personal encuestados manifiesta que “siempre”.

La Corte Superior de Justicia de Tacna no prevé un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, por lo que resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Resumen de resultados de la dimensión: Formación y Desarrollo

Tabla resumen 3: Estadísticos según ítems formulados para la dimensión formación y desarrollo

		Preg6	Preg7	Preg8	Preg9	Preg10
N	Válidos	201	201	201	201	201
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,77	2,55	2,89	2,49	2,51
Mediana		3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Moda		3	2	3	2	3
Desv. típ.		,638	,787	,642	,788	,912
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla resumen 4: Estadísticos según sumatorias alcanzadas para la dimensión Formación y Desarrollo

N	Válidos	201
	Perdidos	0
Media		13,21
Mediana		13,00
Moda		13
Desv. típ.		2,329
Mínimo		9
Máximo		18

Figura 2: Nivel alcanzado según dimensión formación y desarrollo



Según los resultados estadísticos de los ítems formulados para la dimensión formación y desarrollo, en la cual se detalla que la mediana alcanzada fue de 3 para los ítems 6,8,10; y de 2 puntos para los ítems 7, 9, estos resultados señalan que la alternativa de “a veces” y “casi nunca” fue la que más se respondió. Asimismo, estos resultados coinciden con las sumatorias alcanzadas para la dimensión de selección de personal en donde la media alcanzada es de 13,21, la que guarda relación con el nivel de regular según estadístico aplicado para la dimensión formación y desarrollo.

C. Sistema de Compensación

Tabla 11

Se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	15,42
Casi nunca	121	60,20
A veces	25	12,44
Casi siempre	21	10,45
Siempre	3	1,49
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 11 se observa que, el 60,20% del personal manifiestan que “casi nunca” se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias; el 15,42% señala que “nunca” se promueven; el 12,44% “a veces”; el 10,45% manifiestan que “casi siempre” y sólo el 1,49% manifiesta que “siempre”.

En La Corte Superior de Justicia de Tacna, se suele entregar remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias de acuerdo, esto gracias a luchas sindicales que con mucho sacrificio han permitido tener estos pagos extras de acuerdo a la productividad del trabajador.

Tabla 12

Se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	33	16,42
Casi nunca	134	66,67
A veces	32	15,92
Casi siempre	1	0,50
Siempre	1	0,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 12 se observa que, el 66,67% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral; el 16,42% manifiesta que “nunca”; el 15,92% manifiesta que “a veces”; y sólo el 0,5% manifiesta que “siempre”; y sólo el 0,50% manifiesta que “casi siempre”.

Es muy poco lo que se hace en La Corte Superior de Justicia de Tacna por este tipo de compensaciones, considerando aún la actual coyuntura en la que se haya esta institución.

Tabla 13

Se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	54	26,87
Casi nunca	65	32,34
A veces	80	39,80
Casi siempre	1	0,50
Siempre	1	0,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 13 se observa que, el 39,80% del personal manifiestan que “a veces” se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral; el 32,34% señala que “casi nunca”; el 26,87% manifiesta que “nunca”; el 0,50% manifiesta que “siempre”; el 0,5% manifiesta que “casi siempre” se les ofrece la oportunidad para mejorar su desempeño laboral.

Son escasas las oportunidades de capacitación brindadas al personal que labora en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en la mayoría de casos el personal gasta de su peculio para poder capacitarse, y poder de esta manera, tener una opción de ascender.

Tabla 14

Se fomenta el bienestar integral e incentivos mediante actividades recreacionales para las familias.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	3,98
Casi nunca	101	50,25
A veces	76	37,81
Casi siempre	8	3,98
Siempre	8	3,98
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 4 se observa que, el 50,25% del personal manifiestan que “casi nunca” se fomenta el bienestar integral e incentivos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más; el 37,81% manifiesta que “a veces”; el 3,98% manifiesta que “casi siempre”; el 3,98% manifiesta que “siempre”; y el 3,98% manifiesta que nunca.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna de Tacna, es muy poco lo que se hace en actividades que ayuden a contribuir al crecimiento humano, y el mejoramiento del clima laboral y de los niveles de productividad, por lo que se hace necesario ser coherentes con la misión institucional, el generar un ambiente laboral basado en el uso de las buenas prácticas y valores institucionales.

Tabla 15

Se promueven beneficios que incluyen el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana y los incentivos personalizados.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	1,50
Casi nunca	81	40,30
A veces	105	52,24
Casi siempre	11	5,47
Siempre	1	0,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 15 se observa que, el 52,24% del personal manifiestan que “a veces” se promueven beneficios que incluyen el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana y los incentivos personalizados; el 40,30% manifiesta que “casi nunca”; el 5,47% manifiesta que “casi siempre”; el 1,50% manifiesta que “nunca”; el 0,50% manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna de Tacna, nada se hace en cuanto este aspecto, lo que desmotiva el desempeño laboral de los trabajadores, muy a pesar de todo esto los trabajadores extienden su horario laboral hasta muy tarde, debido a la excesiva carga laboral y a las exigencias por cumplir con las estadísticas de productividad establecidas en la institución.

Resumen de resultados de la dimensión: Sistemas de Compensación

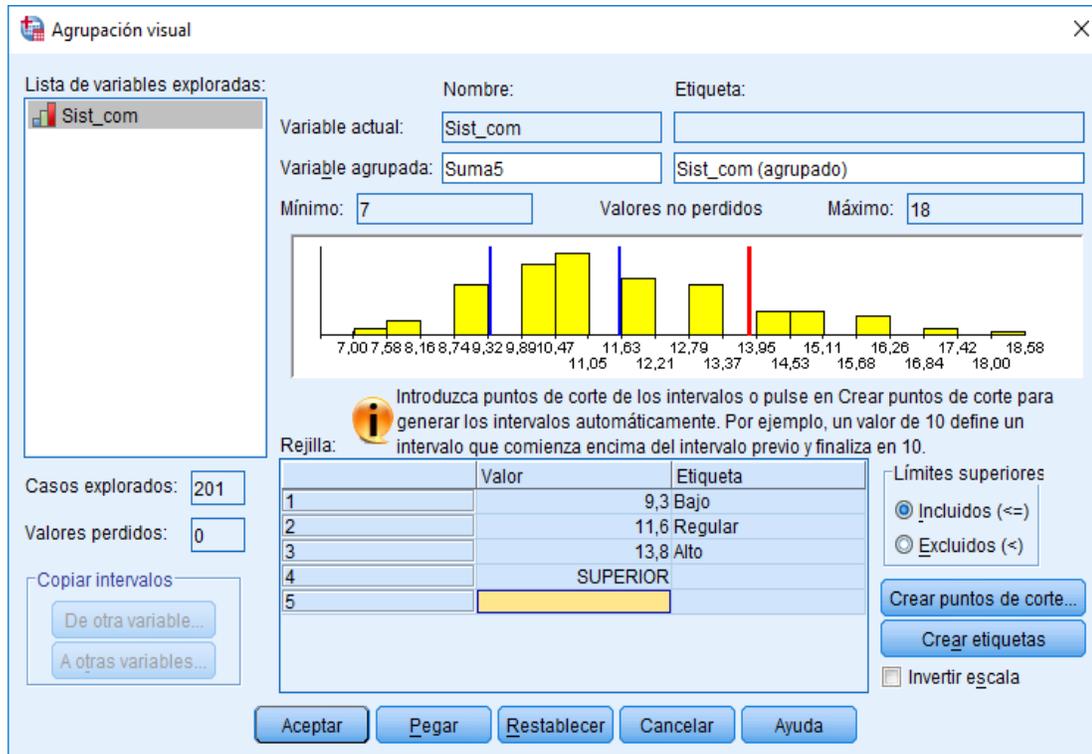
**Tabla resumen 5: Estadísticos según ítems formulados para la dimensión:
sistemas de compensación**

		Preg11	Preg12	Preg13	Preg14	Preg15
N	Válidos	201	201	201	201	201
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,22	2,02	2,15	2,54	2,63
Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
Moda		2	2	3	2	3
Desv. típ.		,886	,624	,843	,806	,635
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

**Tabla resumen 6: Estadísticos según sumatorias alcanzadas para la dimensión:
Sistemas de Compensación**

N	Válidos	201
	Perdidos	0
Media		11,57
Mediana		11,00
Moda		11
Desv. típ.		2,226
Mínimo		7
Máximo		18

Figura 3: Nivel alcanzado según dimensión: sistemas de compensación



Según los resultados estadísticos de los ítems formulados para la dimensión sistemas de compensación, en la cual se detalla que la mediana alcanzada fue de 2 para los ítems 11,12,13 y 15; y de 3 puntos para el ítem 15, estos resultados señalan que la alternativa de “a veces” y “casi nunca” fue la que más se respondió. Asimismo, estos resultados coinciden con las sumatorias alcanzadas para la dimensión sistemas de compensación en donde la media alcanzada es de 11,57, la que guarda relación con el nivel de regular según estadístico aplicado para la dimensión sistemas de compensación.

4.3.2 ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DESEMPEÑO LABORAL

A. Aptitud

Tabla 16

Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	32	15,90
Casi nunca	66	32,80
A veces	75	37,30
Casi siempre	26	12,90
Siempre	2	1,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 16 se observa que, el 37,30% del personal manifiestan que “a veces” tienen conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de su puesto; el 32,80% manifiesta que “casi nunca”; el 15,90% manifiesta que “nunca”; el 12,90% manifiesta que “casi siempre”; y sólo el 1,00% manifiesta que “siempre” tienen conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.

En la mayoría de veces los trabajadores suelen autocapacitarse para poder resolver los diversos casos que se presentan, por lo que no siempre están en capacidad de contar los suficientes conocimientos para poder desarrollar su trabajo eficientemente.

Tabla 17
Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5,0
Casi nunca	60	29,90
A veces	100	49,80
Casi siempre	30	14,90
Siempre	1	,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 17 se observa que, el 49,80% del personal manifiestan que “a veces” conocen los procesos correctos para realizar sus tareas; el 29,90% manifiesta que “casi nunca”; el 5,00% dice que “nunca”; el 14,90 manifiesta que “casi siempre”; el 0,50% manifiesta que “siempre”.

La mayoría de trabajadores suelen conocer los procesos correctos para realizar sus actividades diarias, producto de su capacitación y esfuerzo por alcanzar los niveles de productividad.

Tabla 18*Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	8,50
Casi nunca	62	30,80
A veces	98	48,80
Casi siempre	22	10,90
Siempre	5	1,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 18 se observa que, el 48,80% del personal manifiestan que “a veces” cuentan con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo; el 30,80% manifiesta que “casi nunca”; el 10,90% manifiesta que “casi siempre” cuentan con la experiencia laboral requerida para las actividades que realiza; el 8,50% manifiesta que “nunca”; y el 1,00% manifiesta que “siempre”.

La mayoría de los trabajadores de la Corte de Tacna, cuenta con experiencia laboral requerida para las actividades que desempeña, pero se observa que no todos los ingresantes suelen tener los conocimientos y experiencia en el puesto laboral al que postula.

Tabla 19*Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	10,40
Casi nunca	33	16,40
A veces	106	52,70
Casi siempre	38	18,90
Siempre	3	1,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 19 se observa que, el 52,70% del personal manifiestan que “a veces” tienen la capacidad para enfocarse en la raíz de los problemas para solucionarlos; el 16,40% manifiesta que “casi nunca”; el 10,40% manifiesta que “nunca” tienen la capacidad para enfocarse en la raíz de los problemas para solucionarlos; el 18,90% manifiesta que “casi siempre”; y sólo el 1,5 manifiesta que “siempre”.

Muy poco se hace por promover la iniciativa y promover la solución de problemas que contribuyan a la gestión organizacional, la cultura individualista es la que predomina en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

Tabla 20*Estoy capacitado(a) para evaluar cada una de las tareas que realizo.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	12,90
Casi nunca	50	24,90
A veces	115	57,20
Casi siempre	8	4,00
Siempre	2	1,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 20 se observa que, el 57,20% del personal manifiestan que “a veces” están capacitados para evaluar cada una de las tareas que realiza; el 24,90% manifiesta que “casi nunca” están capacitados para evaluar cada una de las tareas que realiza; el 12,90% manifiesta que “nunca”; el 4,00% manifiesta que “casi siempre”; y, sólo el 1,00% manifiesta que “siempre”.

La mayoría de trabajadores cuenta con la capacitación necesaria para poder desarrollar las actividades propias de su labor, en la mayoría de veces se autocapacitan para poder mejorar sus niveles de productividad laboral.

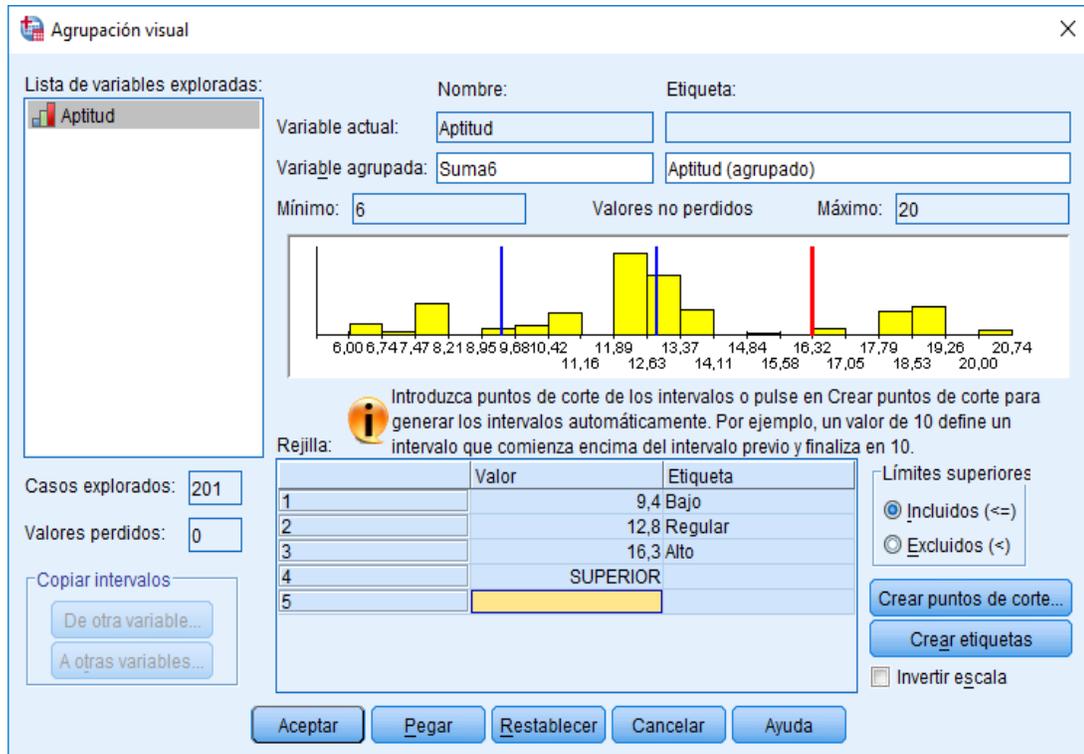
Tabla resumen 7: Resumen de resultados de la dimensión: Aptitud

		Preg16	Preg17	Preg18	Preg19	Preg20
N	Válidos	201	201	201	201	201
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,50	2,76	2,47	2,85	2,23
Mediana		3,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Moda		3	3	2	3	2
Desv. típ.		,944	,783	,837	,901	,760
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla resumen 8: Estadísticos según sumatorias alcanzadas para la dimensión: Aptitud

N	Válidos	201
	Perdidos	0
Media		12,81
Mediana		12,00
Moda		12
Desv. típ.		3,456
Mínimo		6
Máximo		20

Figura 4: Nivel alcanzado según dimensión: Aptitud



Según los resultados estadísticos según ítems formulados para la dimensión aptitud, en la cual se detalla que la mediana alcanzada fue de 3 para los ítems 16,17, y 19; y de 2 puntos para los ítems 18,20 estos resultados señalan que la alternativa de “a veces” y “casi nunca” fue la que más se respondió. Asimismo, estos resultados coinciden con las sumatorias alcanzadas para la dimensión sistemas de compensación en donde la media alcanzada es de 12,81, la que guarda relación con el nivel de regular según estadístico aplicado para la dimensión de aptitud.

B. Comportamiento y Actitud Personal

Tabla 21

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.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	2,50
Casi nunca	61	30,30
A veces	122	60,70
Casi siempre	9	4,50
Siempre	4	2,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla y figura 21 se observa que, el 60,70% del personal manifiestan que “a veces” realiza las funciones y deberes sin que requiera supervisión y control permanentes; el 30,30% ha manifestado que “casi nunca”; el 4,50% manifiesta que “casi siempre”; el 2,00% manifiesta que “siempre”; el 2,50% manifiesta que “nunca”.

La excesiva carga laboral exige trabajar sin descansar, sin necesidad de que nadie lo supervise, puesto que se requiere alcanzar los niveles de productividad proyectados.

Tabla 22

Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0,50
Casi nunca	45	22,40
A veces	132	65,70
Casi siempre	15	7,50
Siempre	8	4,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla y figura 22 se observa que, el 65,70% del personal señala que “a veces” realiza con frecuencia aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales; el 22,40% señala que “casi nunca”; el 7,50 dice que “casi siempre”; el 0,50% manifiesta que “nunca”; y el 4,00% manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna los trabajadores viven el día a día, tratando de concretar metas organizacionales y alcanzar la productividad proyectada, es muy poco lo que se hace por mejorar el trabajo, a nivel institucional menos, la asocian a la excesiva carga procesal y a la falta de presupuesto.

Tabla 23

Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	2,50
Casi nunca	61	30,30
A veces	122	60,70
Casi siempre	9	4,50
Siempre	4	2,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 23 se observa que, el 60,70% del personal encuestados manifiestan que “a veces” muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto; el 30,30% manifiesta que “casi nunca”; el 2,50% señala que “nunca”; el 4,50% dice que “casi siempre”; y sólo el 2,00% manifiesta que “siempre”.

La Corte Superior de Justicia de Tacna, se caracteriza por tener una cultura individualista, donde sus miembros priorizan intereses personales, dejando de lado los objetivos de la organización, producto de eso es el bajo nivel de eficiencia que alcanza esta institución, percibida y evaluada por los usuarios que acuden en busca de justicia.

Tabla 24

Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	2,00
Casi nunca	108	53,70
A veces	64	31,80
Casi siempre	21	10,94
Siempre	4	2,00
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 24 se observa que, el 53,70% del personal manifiestan que “casi nunca” participa activamente en la consecución de una meta; el 31,80% señala que “a veces”; el 2,00% dice que “nunca”; el 10,94% manifiesta que “casi siempre” ;y sólo el 2,00% manifiesta “siempre”.

Los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, son evaluados en función de su productividad, por lo que es necesario que ellos se esfuercen por cumplir con las metas organizacionales, pero en la mayoría de casos, el factor de la carga procesal excesiva impide que estas sean cumplidas en su cabalidad.

Tabla 25

Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	13,90
Casi nunca	57	28,40
A veces	104	51,70
Casi siempre	3	1,50
Siempre	9	4,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 25 se observa que, el 51,70% del personal encuestados manifiestan que “a veces” *asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad*; el 13,90% ha manifestado que “nunca”; el 28,40% señala que “casi nunca”; y, el 4,50% dice que “siempre”.

La cultura individualista característica del Poder Judicial de Tacna, por lo que sus miembros están abocados a su labor con el objetivo de percibir su remuneración a fin de mes y poder cumplir con sus necesidades, en cuanto a sus expectativas, son pocas las que pueden concretar, debido al clima laboral imperante en la organización.

Resumen de resultados de la dimensión: Comportamiento y Actitud de Personal

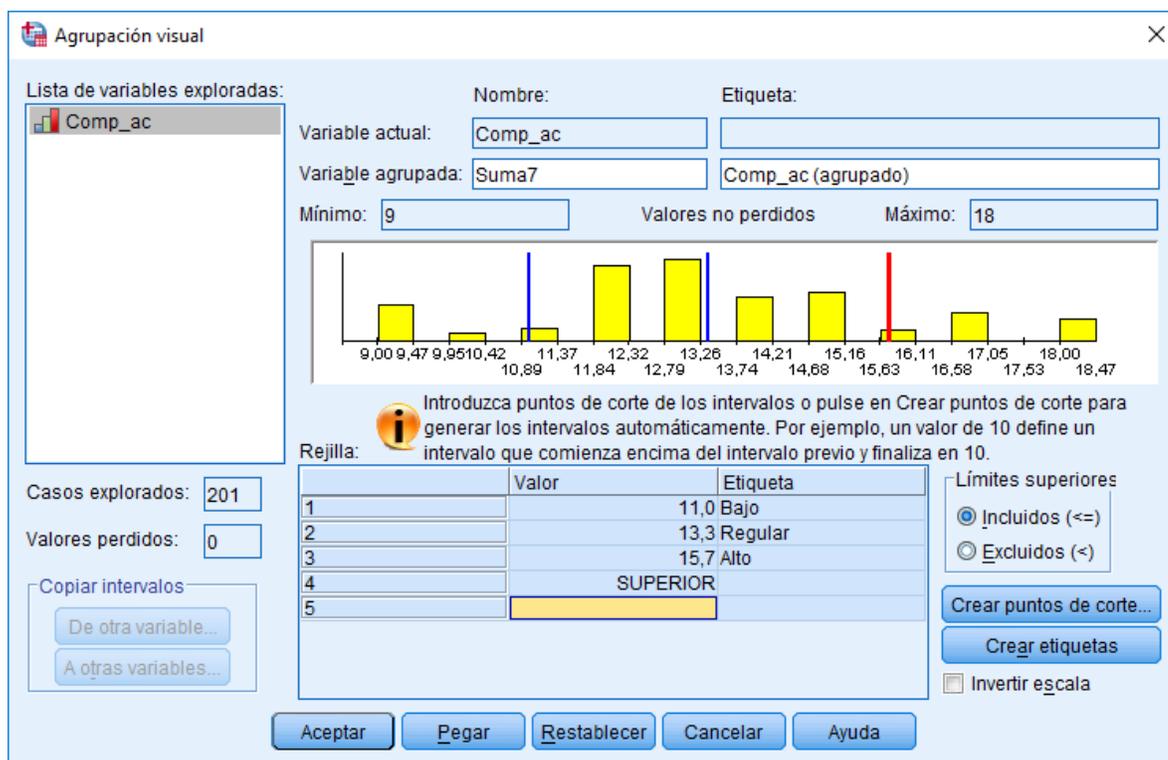
Tabla resumen 9: Estadísticos según ítems formulados para la dimensión: Comportamiento y Actitud de Personal

		Preg21	Preg22	Preg23	Preg24	Preg25
N	Válidos	201	201	201	201	201
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,73	2,58	2,92	2,57	2,54
Mediana		3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Moda		3	2	3	2	3
Desv. típ.		,676	,815	,688	,785	,911
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla resumen 10: Estadísticos según sumatorias alcanzadas para la dimensión: Comportamiento y Actitud de Personal

N	Válidos	201
	Perdidos	0
Media		13,34
Mediana		13,00
Moda		13
Desv. típ.		2,374
Mínimo		9
Máximo		18

Figura 5: Nivel alcanzado según dimensión: Comportamiento y Actitud de Personal



Según los resultados estadísticos de los ítems formulados para la dimensión comportamiento y actitud de personal, en la cual se detalla que la mediana alcanzada fue de 3 para los ítems 21,23, y 25; y de 2 puntos para los ítems 22 y 24, estos resultados señalan que la alternativa de “a veces” y “casi nunca” fue la que más se respondió. Asimismo, estos resultados coinciden con las sumatorias alcanzadas para la dimensión comportamiento y actitud de personal, en donde la media alcanzada es de 13,34, la que guarda relación con el nivel de regular según estadístico aplicado para la dimensión comportamiento y actitud de personal.

C) Rendimiento

Tabla 26

Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	13,90
Casi nunca	120	28,40
A veces	26	51,70
Casi siempre	23	1,50
Siempre	4	4,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal
Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 26 se observa que, el 51,70% del personal encuestados manifiestan que “a veces” trabajan con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de la presentación de las labores asignadas; el 28,40% señala que “casi nunca”; el 1,50% manifiesta que “casi siempre”; el 4,50% manifiesta que “siempre; el 13,90% dice que “nunca”.

La excesiva carga procesal no permite que se trabaje con el cuidado y esmero que se requiere, la productividad que se exige, genera en muchos casos errores y deficiencias en la atención de los expedientes judiciales, causando como resultado la disconformidad de los justiciables.

Tabla 27

Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5,00
Casi nunca	60	28,90
A veces	100	49,80
Casi siempre	30	14,90
Siempre	1	0,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 27 se observa que, el 49,80% del personal encuestados manifiestan que “a veces” consideró la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno; el 28,90% señala que “casi nunca”; el 5,00% manifiesta que “nunca”; el 14,90% manifiesta que “casi siempre” y sólo el 0,50% manifiesta que “siempre” consideró la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.

Los objetivos organizacionales, la productividad y lo crítico del sistema exige rapidez y oportunidad, esto no se puede lograr en la mayoría de casos por la excesiva carga procesal que existe en el sector de justicia.

Tabla 28***Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.***

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	50	24,90
Casi nunca	66	32,80
A veces	82	40,80
Casi siempre	2	1,00
Siempre	1	0,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 28, el 40,80% del personal encuestados manifiestan que “a veces” trabajan tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución; el 32,80% manifiestan que “casi nunca”; el 1,00% manifiestan que “casi siempre”; el 24,90% han manifestado que “nunca”; el 0,50% manifiestan que “siempre” trabajan tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.

En la mayoría de veces los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna deben trabajar tiempo extra para poder cumplir con atender la excesiva carga procesal, claro eso no es menester de todos, solo de aquellos priorizan su trabajo, y sobre todo los que tienen que atender expedientes judiciales.

Tabla 29*Cumplimiento con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	5,00
Casi nunca	72	35,80
A veces	102	50,70
Casi siempre	10	5,00
Siempre	7	3,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 29 se observa que, el 50,70% del personal encuestados manifiestan que “a veces”, cumplen con las tareas que le permitan lograr con los objetivos planteados; el 35,80% manifiestan que “casi nunca”; el 5,00% manifiesta que “casi siempre”; el 3,50% manifiesta que “siempre” cumplen con las tareas que le permitan lograr con los objetivos planteados; el 5,00% manifiestan que “nunca”.

Los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, deben esforzarse mucho para cumplir con las exigencias y recargada labor, puesto que trabajar a presión se ha convertido en una práctica rutinaria del sistema judicial.

Tabla 30
Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	2,50
Casi nunca	87	43,30
A veces	92	45,80
Casi siempre	16	8,00
Siempre	1	0,50
Total	201	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado al personal
Elaboración: Propia

Comentario:

En la tabla 30 se observa que, el 45,80% del personal encuestados manifiestan que “a veces”; demuestran resultados eficientes al nivel solicitado por la institución; el 43,30% manifiestan que “casi nunca”; el 2,50% manifiestan que “nunca”; el 8,00% manifiestan que “casi siempre”; el 0,50% manifiestan que “siempre” demuestran resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, se fijan metas organizacionales, las cuales distan mucho de la realidad, ya que es muy poco lo que se proyecta y no esta acorde con la excesiva y recargada labor producto de la carga procesal que se tiene que atender, esto dificulta e interfiere con los resultados de eficiencia requeridas por la institución.

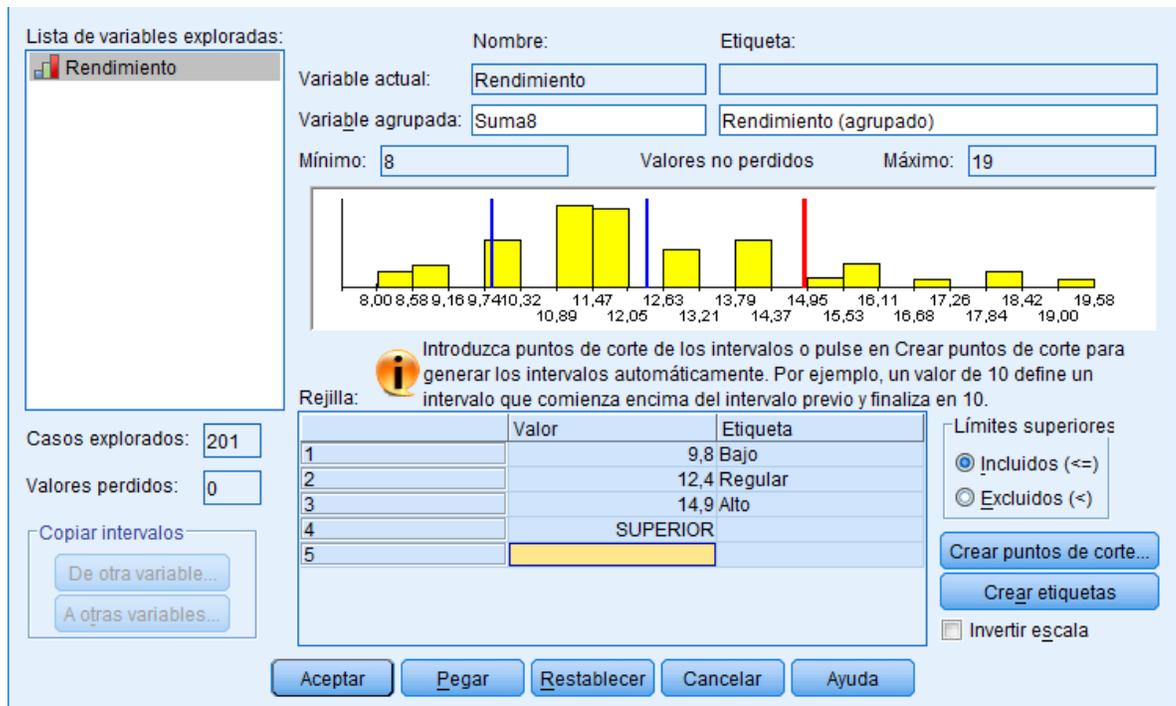
Tabla resumen 11: Resumen de resultados de la dimensión: Rendimiento

		Preg26	Preg27	Preg28	Preg29	Preg30
N	Válidos	201	201	201	201	201
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,28	2,76	2,19	2,51	2,61
Mediana		2,00	3,00	2,00	2,00	3,00
Moda		2	3	3	2	3
Desv. típ.		,912	,783	,841	,813	,693
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla resumen 12: Estadísticos según sumatorias alcanzadas para la dimensión: Rendimiento

N	Válidos	201
	Perdidos	0
Media		12,35
Mediana		12,00
Moda		11
Desv. típ.		2,526
Mínimo		8
Máximo		19

Figura 6: Nivel alcanzado según dimensión: Rendimiento



Según los resultados estadísticos según ítems formulados para la dimensión rendimiento, en la cual se detalla que la mediana alcanzada fue de 3 para los ítems 27, y 30; y de 2 puntos para los ítems 26,28 y 29, estos resultados señalan que la alternativa de “a veces” y “casi nunca” fue la que más se respondió. Asimismo, estos resultados coinciden con las sumatorias alcanzadas para la dimensión rendimiento, en donde la media alcanzada es de 12,35, la que guarda relación con el nivel de regular según estadístico aplicado para la dimensión rendimiento.

Tabla Resumen 13: Resultados estadísticos de la variable: Gestión por Competencias

Dimensiones	Indicadores	Valor Modal	Alternativa de respuesta
Selección de Personal	Estructuración y planificación	3	A veces
	Diferenciación	3	A veces
	Evaluación de características y capacidades	2	Casi nunca
	Identificación del candidato	3	A veces
	Evaluación de perfil	2	Casi nunca
Formación y Desarrollo	Capacitación	3	A veces
	Oportunidades	2	Casi nunca
	Fomentación de actitudes y comportamientos	3	A veces
	Promoción de capacitación	2	Casi nunca
	Promoción de modelos de capacitación	3	A veces
Sistemas de Compensación	Promoción de remuneraciones adicionales al sueldo básico.	2	Casi nunca
	Promoción de compensaciones no económicas	2	Casi nunca
	Oportunidad para aumentar conocimientos	3	A veces
	Bienestar integral e incentivos	2	Casi nunca
	Promoción de beneficios	3	A veces
	Promedio	3	A veces

Fuente: Resultados de cuestionario Gestión por competencias

La tabla resumen muestra los resultados obtenidos según dimensiones e indicadores del cuestionario gestión por competencias, en la cual se observa que el valor modal obtenido es “3” valor que corresponde a la alternativa de respuesta “a veces”, destacándose que, lo que permitió determinar que la gestión por competencias fue regular en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

Tabla Resumen 14: Resultados estadísticos de la variable: Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Valor Modal	Alternativa de respuesta
Aptitud	Conocimientos	3	A veces
	Procesos	3	A veces
	Experiencia	2	Casi nunca
	Capacidad	3	A veces
	Capacitación	2	Casi nunca
Comportamiento y actitud personal	Funciones y deberes propios del cargo	3	A veces
	Realiza aportes	2	Casi nunca
	Comunicación	3	A veces
	Participación activa	2	Casi nunca
	Asume y transmite valores organizacionales	3	A veces
Rendimiento	Cuidado y esmero en labores	2	Casi nunca
	Rapidez en la ejecución de la labor	3	A veces
	Trabajo tiempo extra	3	A veces
	Cumplimiento de actividades	2	A veces
	Resultados	3	A veces
	Promedio	3	A veces

Fuente: Resultados de cuestionario Desempeño laboral

La tabla resumen muestra los resultados obtenidos según dimensiones e indicadores del cuestionario desempeño laboral, en la cual se observa que el valor modal obtenido es “3” valor que corresponde a la alternativa de respuesta “a veces”, destacándose que, lo que permitió determinar que el desempeño laboral fue regular en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

la selección de personal; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “a”.

4.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA “b”

“Existe relación directa entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

		For_Des (agrupado)	Des_Lab (agrupado)
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,302**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	201	201
	Coeficiente de correlación	,302**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	201	201

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

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Formación y desarrollo y el desempeño laboral.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa moderada entre los índices de formación y desarrollo y el desempeño laboral. Es decir que existe un 30,20% de probabilidad que la formación y desarrollo; tenga una relación directa en el desempeño laboral del personal.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “b”.

4.4.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA “c”

“Existe relación directa entre los sistemas de compensación y el y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

		Sist_com (agrupado)	Des_Lab (agrupado)
Rho de Spearman	Sist_com (agrupado)	1,000	,346**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	201	201
	Des_Lab (agrupado)	,346**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	201	201

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

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-

valores por debajo de 0,05: Sistemas de compensación y desempeño laboral del personal.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa moderada entre los índices de sistemas de compensación y desempeño laboral del personal. Es, decir que existe un 34,60% de probabilidad que los sistemas de compensación; tenga una relación directa en el desempeño laboral del personal.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “c”.

4.4.4 HIPÓTESIS GENERAL

“Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”.

La relación entre las variables: gestión por competencias y el desempeño laboral del personal, fue determinada mediante el empleo del Software estadístico SPSS 21, aplicando para ello el índice de Correlación de Rho de Spearman; el cual es detallado a continuación:

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

			Correlaciones	
			Gestión por competencias (agrupado)	Desempeño laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión por competencias (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,419
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral (agrupado)	N	201	201
		Coefficiente de correlación	,419	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	201	201

Análisis:

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Gestión por competencias y el desempeño laboral.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa moderada entre los índices de Gestión por competencias y el desempeño laboral. Es decir que existe un 41,9% de probabilidad que la gestión por competencias; tenga una relación directa en el desempeño laboral del personal.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

La presente investigación determinó la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de

Tacna, 2017. Los resultados de los instrumentos de medición del cuestionario aplicado al personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, permitieron determinar que: existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

La comprobación de la hipótesis general se dio a consecuencia de comprobar las hipótesis específicas:

a) Existe relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

Esta hipótesis se comprobó con la aplicación de las tablas del 1 al 5, donde se evalúa sobre la “selección de personal” en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El 41,79% del personal manifiestan que “a veces” se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo.
- El 48,76% del personal encuestados manifiestan que: “a veces” se realiza una adecuada selección de los candidatos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos para el puesto de trabajo.
- El 51,74% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de tarea profesional.
- El 53,73% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se identifica al candidato que mejor se adecúe a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

- El 56,72% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se considera la selección del personal con el perfil y la calificación para ocupar la vacante disponible en el puesto de trabajo.

Asimismo, para comprobar la hipótesis se aplicó el instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyo promedio alcanzó 38,5 puntos, alcanzando la categoría de regular según baremo aplicado, siendo el valor de la moda “3” ya que en su mayoría respondieron “a veces” para la categoría formulada.

La prueba de correlación Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de selección de personal y el desempeño laboral del personal. Es decir que existe un 30,60% de probabilidad que la selección de personal; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

Los resultados de la hipótesis guardan coherencia con el estudio de Cancinos (2008) en su tesis Selección de personal y desempeño laboral, el cual señala que: el proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño. El proceso de selección de personal tiene una efectividad de 71.15% por lo que se considera efectivo. Estableció que los niveles del desempeño del personal son aceptables, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar. Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

Asimismo, los resultados tienen coherencia en lo hallado por: (Bedoya, 2003) “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, quien concluye que:

La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son: La incapacidad de articular una visión clara de los que debiera ser la función de RR.HH; poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios; imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales; descuidar las creencias y valores de la gente; falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio; el intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo. ; Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RR.HH; la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

b) Existe relación directa entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

Esta hipótesis se comprobó con la aplicación de las tablas del 6 al 10, donde se evalúa sobre la “formación y desarrollo” del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El 64,68% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se capacita a los trabajadores para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo.

- El 57,21% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo de los trabajadores, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel.
- El 66,67% del personal manifiestan que “a veces” se fomenta las actitudes y comportamientos de los trabajadores incentivando la motivación y formación de mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos.
- El 53,23% del personal encuestados manifiestan que “a veces” se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los trabajadores al proceso productivo.
- El 55,72% del personal manifiestan que “casi nunca” se promueve modelos de capacitación a través de los cuales es necesario se forma una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales.

Asimismo, para comprobar la hipótesis se aplicó el instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyo promedio alcanzó 38,5 puntos, alcanzando la categoría de regular según baremo aplicado, siendo el valor de la moda “3” ya que en su mayoría respondieron “a veces” para la categoría formulada.

La prueba de correlación Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de formación y desarrollo y desempeño laboral del personal. Es decir que existe un 30,20% de probabilidad que la formación y desarrollo; tenga una relación directa en el desempeño personal.

Los resultados de la hipótesis guardan coherencia con el estudio de Trujillo (2003) en la tesis *Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio*, quien concluyó lo siguiente:

El 53,14% de los trabajadores consideran que si existe capacitación para enriquecer los puestos y para que éstos mismos puedan contraer mayores responsabilidades. El 42,86% de los trabajadores señalan que el personal no entiende la asignación de sus funciones laborales, ni tampoco las de sus compañeros. Un poco más del 50% dice que si existe trabajo en equipo es muy considerable el porcentaje que no está completamente de acuerdo y esto puede afectar el desempeño del grupo de los trabajadores. Por lo que es importante la competitividad y la productividad global en el nuevo milenio requiere personas con rasgos tales como conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, de esta manera la empresa puede aspirar a obtener resultados de acuerdo a sus necesidades de permanencia en el mercado.

Adicionalmente, (Bedoya, 2003) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*, señala que: La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son: La incapacidad de articular una visión clara de los que debiera ser la función de RR.HH; poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios; imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales; descuidar las creencias y valores de la gente; falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio; el intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo. ; Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RR.HH; la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

c) Existe relación directa entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

Esta hipótesis se comprobó con la aplicación de las tablas del 11 al 15, donde se evalúa sobre los “sistemas de compensación” en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El 60,20% del personal manifiestan que “casi nunca” se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del trabajador: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.
- El 66,67% del personal encuestados manifiestan que “casi nunca” se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral.
- El 39,80% del personal manifiestan que “a veces” se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral.
- El 50,25% del personal manifiestan que “casi nunca” se fomenta el bienestar integral e incentivos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.
- El 52,24% del personal manifiestan que “a veces” se promueven beneficios que incluyen el transporte, las horas extra y los días laborados en fines de semana y los incentivos personalizados.

Asimismo, para comprobar la hipótesis se aplicó el instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyo promedio alcanzó 38,5 puntos, alcanzando la categoría de regular según baremo

aplicado, siendo el valor de la moda “3” ya que en su mayoría respondieron “a veces” para la categoría formulada.

La prueba de correlación Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de sistemas de compensación y desempeño laboral. Es, decir que existe un 34,60% de probabilidad que los sistemas de compensación; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

Los resultados de la hipótesis guardan coherencia con el estudio de: Caldera y Giraldo (2013) en la tesis: Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A, quienes llegaron a las siguientes conclusiones:

Ante la deficiencia manifestada en la parte la tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño de los trabajadores, son dos evidencias fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.

Se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las

comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.

Como se puede establecer a partir de los resultados presentados, en el contexto organizacional, la Gestión por Competencias determinada por: la selección de personal, formación y desarrollo; y sistemas de compensación, tienen relación directa con el desempeño laboral, cuyo rendimiento y actitudes del trabajador son manifestadas al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad y productividad lo que conllevará al logro de los objetivos organizacionales, por lo que se puede concluir que “Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”, alcanzando un índice de correlación de: 41,9%.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA:

Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

En la Corte Superior de Justicia no se toman la debida consideración los procesos de selección de personal, formación y desarrollo, y sistemas de compensación; aspectos que inciden en la aptitud, comportamiento y actitud personal; y el rendimiento del personal.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 41,9%, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

SEGUNDA:

Existe relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna aspectos tales como: planificación, selección, evaluación de las características y capacidades, identificación del mejor candidato y la selección de acuerdo al perfil y la calificación son poco considerados para la selección de personal; los mismos que se ven reflejados en su nivel de conocimientos y capacidades para realizar las tareas propias del puesto.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 30,60%, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

TERCERA:

Existe relación directa entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

La Corte Superior de Justicia de Tacna, proporciona escasa capacitación y oportunidades de desarrollo al personal, hechos que inciden en la realización de sus funciones y participación activa en la consecución de una meta.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 30,20%, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación entre formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

CUARTA:

Existe relación directa entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.

La Corte Superior de Justicia de Tacna promueve bajos niveles de remuneración adicionales al salario, así como compensaciones económicas, oportunidades, aspectos que repercuten en la rapidez de la ejecución de la labor y los resultados eficientes al nivel solicitado.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 34,60%, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación entre sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

5.2 SUGERENCIAS

1. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debería aplicar un Modelo de Gestión por Competencias en la formación continua de su personal, para alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales.
2. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe realizar un adecuado proceso de selección de personal, considerando aspectos tales como: planificación, selección, evaluación de las características y capacidades, identificación del mejor candidato y la selección de acuerdo al perfil del puesto y competencias.
3. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe realizar evaluaciones semestrales del desempeño laboral de su personal, considerando para ello premios y/o reconocimientos al mejor personal por cada área. Así como también las sanciones correspondientes para los que no cumplen cabalmente con sus funciones.
4. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe considerar indicadores de desempeño deberían acordes a la realidad, debiendo ser medibles y cuantificables, evitando subjetividades, teniendo como base las competencias establecidas de acuerdo al puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Elija al mejor: Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aneca, R. (2007). *El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento (Informe Ejecutivo)*, Madrid.
- Baron, R. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094.
- Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima - Perú.
- Campbell, A. (2000). *La evaluación del desempeño*.
- Caldera, E. y Giraldo, L. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A.* Colombia.
- Campbell, J.P. (2000). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: CA
- Cancinos, A. (2008) en la tesis: *Selección de Personal y Desempeño Laboral*. México
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015*, de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- Cardy, R. y Dobbins, G. (1994). *Performance Appraisal: alternative perspectives*, Cincinnati, Oh: South-Western.

- Castellanos, R. (2006). *Formación Total: Capacitación y Competitividad Empresarial*.
- Consultores, E. & Young. (06 de 2008). *Manual del Director de Recursos Humanos. Obtenido de Gestión por Competencias: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>*
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. Mexico: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D. & Robbin, S. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Davis, F. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Pentice Hall. Mexico.
- Ernst & Young (2001) *Gestión por Competencias: Manual del director de recursos humanos*.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work. the role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Gallart, M. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño. Proyecciones*, 03.
- Gómez, C. & Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa*. ACMED S.A.S. Cartagena - Colombia: Universidad de Cartagena.
- Granados, M. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.

- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento Humano basado en Competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Guzzo, R.A. y Gannett, B.A. (1988). *The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance*. In F.D. Schoorman and B. Schneider (eds) *Facilitating Work Effectiveness*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Hernández, R.; Fernández Collado; C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, E. (2009). *Capacitación por Competencias: Principios y Métodos*. Santiago de Chile.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional.
- Muñoz De Priego, J. (2000). *Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development, N° 10*, Madrid.
- Manual del Director de Recursos Humanos, (2001)
- Peters, L.H. y O'Connor, E.J. (1980) *Situational constraints and work outcomes: the influence of a frequently overlooked construct*. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Quintanilla, A. (2010). *Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho*.
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. Quinta Edición. Prentice Hall.
- Sánchez, A. & Martínez, C (2005). *Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias*, septiembre de 2005.

- Schermerhorn, H. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Trujillo, H. (2013) en la tesis: *Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio*. España.
- Urdaneta, O. & Urdaneta, M. (2013). *Evaluación del Desempeño y motivación del personal en los institutos de Investigaciones de Salud*. *Revista de Ciencias Sociales*. Venezuela.
- Waldman, D.(1994). *The contributions of total quality management to a theory of work performance*. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORTE SUPERIOR
DE JUSTICIA DE TACNA, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL 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.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017.</p>	<p>VARIABLE 1: Gestión por competencias Dimensiones: – Selección de Personal – Formación y desarrollo – Sistemas de compensación</p>	<p>TIPO Aplicada NIVEL: Correlacional DISEÑO: No experimental, transeccional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. 2. Existe relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. 3. Existe relación directa entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. 4. Existe relación directa entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017.
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS a) ¿Qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017? b) ¿Qué relación existe entre la formación y desarrollo y el comportamiento y el desempeño laboral personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017? a) ¿Qué relación existe entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Establecer qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017. b) Establecer qué relación existe entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017. c) Establecer qué relación existe entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a) Existe relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017. b) Existe relación directa entre la formación y desarrollo y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017. c) Existe relación directa entre los sistemas de compensación y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna,2017.</p>	<p>VARIABLE 2: Desempeño laboral Dimensiones: • Aptitud • Comportamiento y actitud personal • Rendimiento</p>	<p>ÁMBITO: Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. POBLACIÓN: 421 personas MUESTRA: 201 trabajadores TÉCNICAS: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario</p>	

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Cuestionario Gestión por Competencias

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	15

Cuestionario Desempeño Laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	15

ANEXO 01

CUESTIONARIO GESTIÓN POR COMPETENCIAS

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la Gestión por competencias de la Corte Superior de Justicia de Tacna

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.

Proposición	Escala de Valoración				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
A. Selección de Personal					
1. Se estructura y planifica las actividades que permiten atraer, evaluar e identificar al personal idóneo para el puesto de trabajo					
2. Se realiza una adecuada selección de los candidatos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos para el puesto de trabajo.					
3. Se evalúan las características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.					
4. Se identifica al candidato que mejor se adecua a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.					
5. Se considera la selección del personal con el perfil y la calificación para ocupar la vacante disponible en el puesto de trabajo					
B. Formación y Desarrollo					
6. Se capacita al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas inherentes a su puesto de trabajo.					
7. Se proporciona oportunidades para el continuo desarrollo del personal, tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel".					
8. 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.					

9. Se promueve la capacitación como actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo					
10. 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.					
C. Sistema de Compensación					
11. Se promueven remuneraciones adicionales al salario básico del personal: bonos, prestaciones y otros pagos extra que forman parte de las compensaciones de tipo monetarias.					
12. Se promueven compensaciones no económicas tales como reconocimientos, premios y/o recompensas por la productividad y eficiencia laboral.					
13. Se ofrecen al personal la oportunidad de aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral.					
14. Se fomenta el bienestar integral e incentivos mediante oportunidades de descanso, como entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más.					
15. 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.					

Gracias por su gentil colaboración...

CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

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.

Proposición	Escala de Valoración				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
A. Aptitud					
1. Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto					
2. Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.					
3. Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.					
4. Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos					
5. Estoy capacitado(a) para evaluar cada una de las tareas que realizo.					
B. Comportamiento y actitud personal					
6. 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.					
7. Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales					
8. Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto					
9. Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.					
10. Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.					

C. Rendimiento					
11. Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.					
12. Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.					
13. Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.					
14. Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.					
15. Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.					

Gracias por su gentil colaboración...

Resultados de Baremos

Gestión por Competencias

Agrupación visual

Lista de variables exploradas:
 Gest_Comp

Variable actual: Etiqueta:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		30,4 Bajo
2		37,5 Regular
3		44,6 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Selección de Personal

Agrupación visual

Lista de variables exploradas:
 Sel_per

Variable actual: Etiqueta:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		9,4 Bajo
2		12,7 Regular
3		16,1 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Formación y Desarrollo

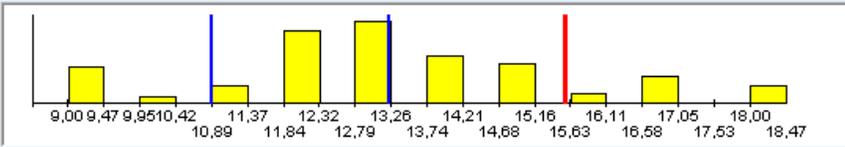
Agrupación visual

Lista de variables exploradas: **For_Des**

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada: Etiqueta agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1	10,9	Bajo
2	13,2	Regular
3	15,5	Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Sistema de Compensación

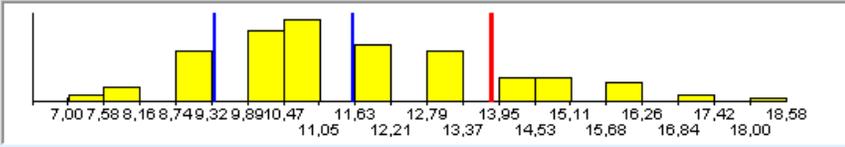
Agrupación visual

Lista de variables exploradas: **Sist_com**

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada: Etiqueta agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1	9,3	Bajo
2	11,6	Regular
3	13,8	Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Desempeño Laboral

Agrupación visual

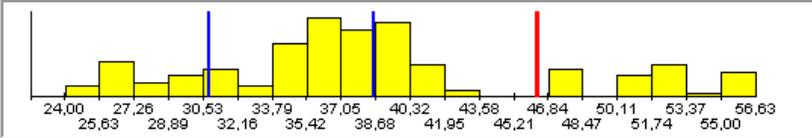
Lista de variables exploradas: **Des_Lab**

Nombre: Etiqueta:

Variable actual:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en **Crear puntos de corte** para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		30,8 Bajo
2		38,5 Regular
3		46,3 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores

Incluidos (<=)

Excluidos (<)

Crear puntos de corte...

Crear etiquetas

Invertir escala

Casos explorados:

Valores perdidos:

Copiar intervalos

Aptitud:

Agrupación visual

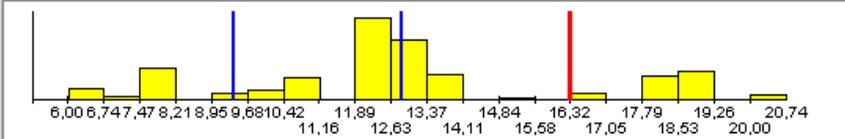
Lista de variables exploradas: **Aptitud**

Nombre: Etiqueta:

Variable actual:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en **Crear puntos de corte** para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		9,4 Bajo
2		12,8 Regular
3		16,3 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores

Incluidos (<=)

Excluidos (<)

Crear puntos de corte...

Crear etiquetas

Invertir escala

Casos explorados:

Valores perdidos:

Copiar intervalos

Comportamiento y Actitud Personal

Agrupación visual X

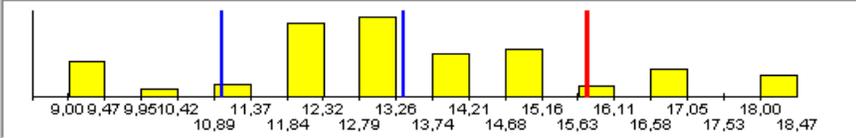
Lista de variables exploradas:
 Comp_ac

Nombre: Etiqueta:

Variable actual:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		11,0 Bajo
2		13,3 Regular
3		15,7 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Crear puntos de corte...
 Crear etiquetas
 Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos:

Rendimiento

Agrupación visual X

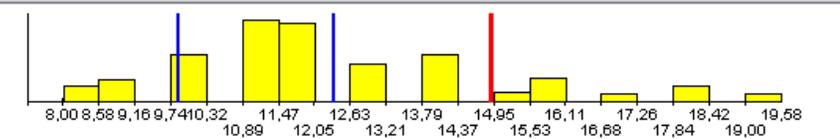
Lista de variables exploradas:
 Rendimiento

Nombre: Etiqueta:

Variable actual:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		9,8 Bajo
2		12,4 Regular
3		14,9 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Crear puntos de corte...
 Crear etiquetas
 Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos: