



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

Gestión por competencias y desempeño laboral de una municipalidad
distrital – Lambayeque

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Moya Rojas, Elmer Augusto (orcid.org/0000-0003-0705-5103)

ASESORES:

Dr. Fernandez Altamirano, Antony Esmir Franco (orcid.org/0000-0002-1495-4556)

Dra. Briceño Hernández, Roxita Nohely (orcid.org/0000-0002-0837-5697)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2024

DEDICATORIA

A mi esposa e hijos, a mis padres, a mis hermanos y en especial a toda mi familia que me ha apoyado a lo largo de mi vida y por haberme brindado la mejor herencia que es la educación.

Elmer Augusto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por que es quien me permitió que llegue a cumplir y hacer realidad este sueño.

A mis amigos por sus consejos y apoyo.

El autor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	13
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	16
3.6. Método de análisis de datos.....	16
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	22
VI. CONCLUSIONES.....	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII. PROPUESTA.....	31
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de dimensiones en la variable gestión por competencias.....	18
Tabla 2 Nivel de dimensiones en la variable desempeño laboral	19
Tabla 3 Prueba de normalidad	19
Tabla 4 Correlación entre variables.....	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de la investigación en estudio	14
---	----

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo analizar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque. Para alcanzar este objetivo, se aplicó una metodología básica, correlacional y no experimental, aplicando cuestionarios a 50 trabajadores de la municipalidad mencionada. Los resultados indican que las variables de interés muestran una correlación directa y significativa menor a 0.05, y una intensidad de 0.75. Las dimensiones de la gestión por competencias, el 32% de empleados tiene un alto nivel en la evaluación y diagnóstico organizacional, indicando satisfacción con el proceso. En cuanto a las intervenciones planificadas, solo un 22% muestra un alto nivel en las intervenciones planificadas, sugiriendo que la formación puede mejorar. Por otra parte, el desempeño laboral, el 40% participa activamente, reflejando un compromiso alto con la organización. Sin embargo, hay áreas como la confianza y la equidad que requieren atención especial para fortalecer la relación entre los empleados y la organización, así como para asegurar un trato justo y equitativo en todas las políticas y prácticas laborales. Las conclusiones reflejan una correlación fuerte y significativa (0.750) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, y entre sus dimensiones.

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, compromiso.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to analyze the relationship between competency-based management and job performance in a district municipality of Lambayeque. To achieve this objective, a basic, correlational and non-experimental methodology was applied, applying questionnaires to 50 workers of the aforementioned municipality. The results indicate that the variables of interest show a direct and significant correlation of less than 0.05, and an intensity of 0.75. The dimensions of competency management, 32% of employees have a high level in the evaluation and organizational diagnosis, indicating satisfaction with the process. As for planned interventions, only 22% show a high level in planned interventions, suggesting that training can be improved. On the other hand, job performance, 40% actively participate, reflecting a high commitment to the organization. However, there are areas such as trust and equity that require special attention to strengthen the relationship between employees and the organization, as well as to ensure fair and equitable treatment in all labor policies and practices. The findings reflect a strong and significant correlation (0.750) between competency-based management and job performance, and between its dimensions.

Keywords: Competency-based management, job performance, commitment.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la gestión por competencias (GPC) y la evaluación del desempeño laboral (DL) enfrentan diversas problemáticas que varían según la cultura, la economía y las políticas laborales de cada país (Adobó et al., 2019). En naciones avanzadas, como Estados Unidos y algunos países europeos, las organizaciones han adoptado sistemas de gestión por competencias con el fin de mejorar la productividad y la calidad del trabajo (Murphy et al., 2018). Sin embargo, aún existen desafíos relacionados con la estandarización de las competencias y la medición del desempeño de manera justa y precisa (Vadillo, 2022).

En países en desarrollo, como algunos de América Latina y África, la falta de infraestructura educativa y la brecha en las habilidades técnicas son desafíos significativos para la implementación exitosa de la GPC (Wang & Juan, 2023). Además, las diferencias socioeconómicas pueden afectar la equidad en la evaluación del desempeño, lo que lleva a discrepancias en las oportunidades laborales (Sureda-Demeulemeester et al., 2017).

Estos desafíos no solo afectan a nivel internacional, sino nacional, donde se enfrentan dificultades relacionados con la equidad, la calidad educativa y la estandarización de las competencias (Shields et al., 2020). Aunque algunos países han logrado avances, las disparidades persisten, lo que destaca la necesidad de políticas públicas y estrategias educativas más efectivas para abordar estas problemáticas (Tziner & Rabenu, 2018).

En Singapur, donde el gobierno ha implementado estrategias de GPC con el propósito de mejorar la empleabilidad de su fuerza laboral (Springer et al., 2023), según datos del Banco Mundial, el índice de empleabilidad en Singapur ha aumentado en los últimos años, lo que indica cierto éxito en sus políticas de GPC (Alles & Martha, 2016).

En el ámbito nacional, existe una brecha en la GPC y la evaluación del DL, lo que conlleva a desafíos únicos (Tziner & Rabenu, 2018). La falta de estándares claros y la variabilidad en la calidad de la educación han llevado a discrepancias en las habilidades y competencias de los empleados en diferentes regiones del país

(Santos, 2020). En Lima, siendo el centro económico del Estado, han visto una mayor adopción de prácticas de GPC en comparación con áreas rurales (Addabbo et al., 2019). Sin embargo, incluso en Lima, la falta de equidad en la educación y las oportunidades de empleo ha resultado en disparidades en el desempeño laboral entre diferentes grupos de personas (Altamirano, 2019; Santos, 2020).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú, las tasas de empleo y desempleo varían significativamente entre las áreas urbanas y rurales (Addabbo et al., 2019; Murphy et al., 2018). Además, las cifras de subempleo también son notables en ciertas regiones, lo que indica que las competencias y habilidades laborales, a menudo, no se corresponden con las demandas del mercado laboral (Asencio, 2020).

Lambayeque es conocida por su diversidad económica, incluyendo actividades agrícolas y turísticas, pero también enfrenta problemas relacionados con el acceso a una educación de calidad y la falta de oportunidades laborales equitativas (Kwon et al., 2023). En este contexto, las municipalidades enfrentan dificultades para establecer estándares claros de competencias laborales que sean aplicables a las necesidades específicas de la comunidad local (Shields et al., 2020). La variabilidad en la calidad de la educación y la formación técnica puede llevar a disparidades en las habilidades y competencias de los empleados municipales, lo que, a su vez, afecta la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios públicos (Cortez-Ordoñez et al., 2023).

Además de lo mencionado, la evaluación del desempeño laboral se ve impactada por la carencia de recursos, que son destinados a la implementación sistemas de evaluación robustos y equitativos (Kwon et al., 2023). La falta de capacitación en técnicas de evaluación del desempeño y la escasez de herramientas adecuadas pueden llevar a evaluaciones subjetivas y sesgadas, lo que no refleja con precisión las habilidades y contribuciones reales de los empleados municipales (Addabbo et al., 2019).

Por lo que, se ha observado, una falta de eficacia en las habilidades laborales de los funcionarios en la municipalidad distrital de la Región de Lambayeque. Esta

de eficacia se debe a la brecha entre sus conocimientos teóricos y su aplicación práctica. Esto muchas veces se manifiesta en actitudes, habilidades, comportamientos y valores que no se ajustan a los estándares sociales esperados. Además, existen deficiencias en la toma de decisiones y la comunicación en el ámbito laboral. Otro problema es la falta de procesos adecuados de selección y reclutamiento de personal, lo que resulta en que los profesionales sean asignados a puestos para los que no están calificados. Estos problemas derivan de la falta de un plan de gestión basado en competencias para dirigir eficazmente a los responsables de la municipalidad. Es en función a la problemática descrita, surge la pregunta: ¿De qué manera se relacionan la GPC y DL en una municipalidad distrital de Lambayeque?

Desde una perspectiva teórica, esta investigación aborda cuestiones clave en el campo de la gestión pública y la administración de recursos humanos. Los temas de GPC y DL son de gran interés en la teoría de la administración pública y la gestión organizacional. En cuanto a la metodología, la combinación de diferentes métodos de investigación permitirá obtener una comprensión completa de los desafíos relacionados con la GPC y DL en las instituciones del Estado en el Perú. La investigación se justifica socialmente en un país donde el sector público juega un papel crucial en la prestación de servicios esenciales y la toma de decisiones que impactan la vida de los ciudadanos. Por lo tanto, es esencial comprender y abordar los desafíos que enfrenta este sector.

El objetivo general: analizar la relación entre GPC y DL en una municipalidad distrital de Lambayeque. Como objetivos específicos tenemos: (1) identificar el nivel de GPC en una municipalidad distrital de Lambayeque; (2) identificar el nivel de DL en una municipalidad distrital de Lambayeque; (3) determinar la relación entre GPC y DL en una municipalidad distrital de Lambayeque. (4) diseñar un plan de GPC y DL en una municipalidad distrital de Lambayeque.

La hipótesis planteada para la presente tesis fue: La GPC y DL se relacionan de manera directa y significativa en una municipalidad distrital de Lambayeque.

II. MARCO TEÓRICO

En contexto internacional, la investigación publicada por Scharder et al. (2022) se llevó a cabo en la municipalidad del Ecuador, con el objetivo de establecer la relación entre la administración de personal y desempeño laboral en los trabajadores, y se planteó una metodología no experimental, de tipo descriptivo correlacional, en la que se utilizaron cuestionarios de desempeño laboral y administración de Personal. Estos cuestionarios fueron aplicados a 10 trabajadores municipales. Los resultados indicaron que el 80% de los trabajadores municipales califican como deficiente a la administración de la institución, mientras el 60% de los trabajadores percibe que su propio desempeño es aceptable. Se concluyó que, se mantienen entre ambas variables una relación directa y significativa entre sí.

González (2022) llevo a cabo su investigación en Agroveterinaria CG del Cantón La Libertad, con el propósito de determinar la GPC y DL. Para alcanzar el objetivo, se planteó una metodología aplicada de tipo descriptivo, con enfoque mixto, bajo el diseño no experimental. En él estudió, se utilizó el cuestionario para el desempeño laboral y la guía de entrevista para la GPC. Estos instrumentos fueron aplicados a 287 clientes. Los resultados evidenciaron que la empresa en estudio no posee la capacidad de desarrollar la GPC a modo de un apoyo para el trabajo, esto resulta en la carencia de desarrollo y progreso de las habilidades, destrezas de sus trabajadores. Además, de no contar un modelo de GPC que genere estrategias para mejorar el desempeño y las habilidades, las cuales, en última instancia, no brindan una ventaja que favorezca el incremento de la competencia en un mercado competido. Se concluye que, a pesar de que la compañía tiene una buena performance en relación a las habilidades, no ha establecido un modelo de gestión por competencias que genere un incremento en la calidad del trabajo.

Lluncor et al. (2023) llevo a cabo su estudio en el sector público, con el objetivo de analizar las competencias para el DL en el Perú. Para alcanzar el objetivo, se plantearon una investigación de tipo descriptivo-propositivo, con enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental, en la que se utilizaron cuestionarios de escala tipo Likert en competencias y desempeño laboral. Estos

cuestionarios fueron aplicados a 96 trabajadores de la Unidad Ejecutora 001. Los resultados evidenciaron a nivel general y, por cada una de las tres dimensiones, una puntuación elevada, el promedio de fiabilidad fue de 0,986; en las dimensiones administrativas fue de 0,962, en la dimensión social obtuvo un 0,860 y en la dimensión técnica un 0,975. Se concluye que la actividad laboral tuvo un desempeño de 54,2% bueno, 10,4% regular y 35,4% malo, siendo la mayor parte de los desempeños laboralmente considerados como buenos.

Pacherrez (2021) llevo a cabo su investigación en la Municipalidad La Rioja, con el objetivo de proponer un modelo de GPC para optimizar el DL. Para lograr este objetivo, se planteó una investigación de tipo descriptivo – propositivo, con diseño no experimental, enfoque cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios relacionados al objeto de análisis, a un total de 39 colaboradores, 09 directivos, y jefes de área. Los resultados muestran que a nivel perceptual el nivel de DL de los funcionarios y colaboradores se encuentra entre (77.8%~66.7%), el cual se encuentra en un nivel bajo. Se concluye que debe proponer un modelo de gestión basado en competencias orientado a potenciar el potencial de funcionarios y colaboradores, y mejorar su desempeño laboral.

El estudio realizado en la Municipalidad de Conchán, a cargo de Fernández (2019) tuvo como objetivo diseñar una propuesta de GPC para mejorar el DL. Se planteó una investigación de tipo cuantitativa, bajo el diseño no experimental descriptivo - proyectivo y un enfoque transversal, en la que se utilizó cuestionarios relacionados al objeto de análisis. Estos instrumentos fueron aplicados a 30 colaboradores municipales del área administrativa. Los resultados muestran que el DL de los colaboradores se sitúa en un nivel moderado, indicando que las entidades gubernamentales se encuentran menos motivadas por el trabajo que realizan al no existir una estrategia o plan para superar las falencias de la municipalidad. Se concluye que la implementación adecuada de la GPC puede mejorar significativamente el DL de los colaboradores en beneficio de la comunidad.

En la tesis realizada en una municipalidad de Chiclayo, a cargo de Juarez (2022) tuvo como objetivo determinar la relación entre GPC y satisfacción laboral en la gerencia de desarrollo urbano. Para lograr este objetivo, se planteó un

enfoque cuantitativo-aplicada, bajo el diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicaron cuestionarios relacionados al objeto de análisis, a un total de 12 colaboradores municipales del área administrativa. Los resultados mostraron que el 75% (9 colaboradores) estaban insatisfechos con la gestión de capacidades y el 25% (3 colaboradores) estaban satisfechos con la gestión de capacidades, el coeficiente de calificación Rho de Spearman fue de 0.901**, lo que permitió aceptar la hipótesis. Valor inicial, que indica que existe una relación entre variables. Las conclusiones muestran que, además de las condiciones laborales, la insatisfacción de los cooperadores, es decir, la gestión adecuada de las habilidades, puede mejorar positivamente la satisfacción laboral.

La investigación realizada en CENFOTUR, a cargo de Llaguento (2020) tuvo como propósito fortalecer las competencias técnicas para el eficiente DL de los trabajadores administrativos. Para lograr este objetivo, se planteó un enfoque cuantitativo, bajo el diseño no experimental, descriptivo y correlacional de corte transversal. Se aplicaron cuestionarios relacionados al objeto de análisis, a un total de 40 colaboradores. Los resultados indican que el 48% de los entrevistados mostraron que les resultaba complicado adecuarse al nuevo contexto, esto fue debido a la vuelta periódica con la que se generaban dificultades en la adaptación al nuevo entorno, en tanto que un 13% mostraron que la GPC les ayudaba en su adaptación al nuevo contexto. Por otro lado, el 30% de los entrevistados dijo que casi siempre era fácil adecuarse a los cambios en la institución. Se Concluye que CENFOTUR no llevan a cabo regularmente las acciones de comprobación de las competencias laborales y el ambiente laboral, esto resta el progreso de las competencias y las posibles disfunciones que puedan tener los entrevistados.

La investigación dirigida por Atoche (2020) en una municipalidad de José Leonardo Ortiz, tuvo como objetivo proponer un plan de GPC para mejorar el DL en colaboradores. Con este fin, se planteó un enfoque de tipo básico, bajo un diseño prospectivo - no experimental. Se aplicaron cuestionarios relacionados al objeto de análisis, a un total de 25 servidores públicos vinculados al área de gerencia de administración y finanzas. Los resultados muestran que el 44% de los servidores presenta un nivel bajo de desempeño laboral, presentando diversas deficiencias en el cumplimiento de sus funciones, lo cual generar incumplimiento en las metas

institucionales y la exposición a riesgos. Se concluye que como alternativa de solución se debe implementar la propuesta GEDCOMT como una solución viable para mejorar el desempeño laboral, y de esta forma, abordar las deficiencias presentadas en la investigación. En cuanto a los fundamentos teóricos de la presente tesis, se tiene a la teoría del desarrollo organizacional (TDO) la cual será abordado para comprender la variable GPC. La TDO es un enfoque complejo que se basa en la aplicación de principios psicológicos y sociológicos para mejorar la eficacia organizativa (Hernández et al., 2017). Esta teoría se ha desarrollado a lo largo de décadas y ha sido influyente en la forma en que las organizaciones abordan el cambio y el crecimiento. Warren Bennis, Kurt Lewin y Edgar Schein son algunos de los pensadores prominentes asociados con el desarrollo de esta teoría (Cravino, 2020).

En su núcleo, el DO se centra en el cambio planificado y continuo en una organización (Garcés-Uribe, 2020; Mansilla, 2017). Reconoce que las organizaciones son sistemas vivos y complejos que interactúan con su entorno, y que, para prosperar, deben adaptarse a las demandas cambiantes del entorno (Mansilla, 2017). Este enfoque implica intervenir en las estructuras, procesos y culturas organizacionales para mejorar la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los empleados (García, 2014; Hernández et al., 2017).

La relevancia del DO reside en la capacidad para promover la adaptabilidad y la flexibilidad en las organizaciones (Hernández et al., 2017). En un mundo empresarial dinámico y en constante cambio, las organizaciones que no pueden lograr adaptarse corren un alto riesgo de volverse obsoletas (Santos-Burgoa et al., 2018). El DO ofrece un marco estructurado para gestionar el cambio y cultivar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la mejora (Garcés-Uribe, 2020).

El DO se basa en varios factores y determinantes clave (Sureda-Demeulemeester et al., 2017). En primer lugar, implica una evaluación exhaustiva de la organización para identificar áreas de mejora (González-Navarro et al., 2019). Esto puede incluir el análisis de las estructuras jerárquicas, la comunicación interna, los procesos de toma de decisiones y la cultura organizacional (Rojo et al., 2020).

A través de técnicas que incluyen encuestas, entrevistas y observación, se recopilan datos, para comprender mejor la dinámica interna de la organización (López-Jiménez et al., 2019).

Además, la participación activa de los empleados es fundamental en el DO (Porto, 2015). Se reconoce que los trabajadores son los miembros más vitales de una organización y, por lo tanto, deben estar involucrados en el proceso de cambio (Choudhury, 2019). La comunicación abierta y transparente, así como la capacitación y el desarrollo continuo, son estrategias esenciales para involucrar a los empleados en el cambio organizacional (Rojo et al., 2016).

Otro factor crucial en el DO es el liderazgo efectivo. Los líderes que comprenden y apoyan el proceso de cambio, establecen una visión clara y fomentan la colaboración y la participación, son fundamentales para el éxito del DO (Dörrenbächer et al., 2016). Además, la capacidad de la organización para aprender de sus experiencias, tanto las positivas como las negativas, y ajustar sus estrategias en consecuencia, es esencial para mantener un enfoque continuo en el desarrollo organizacional (Choudhury, 2019).

En resumen, la Teoría del Desarrollo Organizacional es un enfoque fundamental para las organizaciones modernas que desean prosperar en un entorno empresarial dinámico (Chakraborty et al., 2023). A través de la evaluación cuidadosa, la participación activa de los empleados y el liderazgo efectivo, las organizaciones pueden adaptarse, crecer y mantener su relevancia en un mundo empresarial en constante cambio (Dörrenbächer et al., 2016; Hexom et al., 2023).

Las dimensiones relacionadas a la teoría descrita son: a) Evaluación y diagnóstico organizacional: implica una evaluación exhaustiva de la organización. Esto incluye el análisis de la estructura organizativa, los procesos de comunicación, la cultura corporativa y el clima laboral, esta evaluación ayuda a identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. b) Intervenciones planificadas: implica la implementación de estrategias y acciones para abordar los problemas identificados durante la evaluación. Estas intervenciones pueden incluir programas de capacitación, cambios en la estructura organizativa o iniciativas para mejorar la

colaboración entre los equipos. c) Cultura de aprendizaje y cambio: se centra en cultivar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la adaptabilidad al cambio. Esto implica fomentar la innovación, la colaboración y la disposición para ajustar las estrategias en función de los resultados y las necesidades cambiantes del entorno (Hernández et al., 2017).

La GPC es un enfoque integral en la administración de recursos humanos que se centra en las habilidades, conocimientos y atributos personales que los empleados poseen y que son esenciales para el desempeño efectivo en un puesto de trabajo específico (Fernández et al., 2023; Ospina-Mateus et al., 2023; Saha et al., 2023). Esta metodología va más allá de evaluar simplemente las tareas realizadas, y se enfoca en identificar las competencias clave que un individuo requiere para desempeñar sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente dentro de su rol específico (Ospina-Mateus et al., 2023; Saha et al., 2023). Las competencias abarcan una amplia gama de habilidades, desde las técnicas hasta las interpersonales, e incluso habilidades de liderazgo, todas ellas importantes para conseguir el éxito en una posición específica. Estas no solo contienen conocimientos técnicos, sino también destrezas sociales, capacidad de comunicación eficaz y otras características fundamentales que hacen parte del óptimo preforman en una posición laboral específica (Ospina-Mateus et al., 2023).

La GPC implica varias etapas, desde la identificación y definición de las competencias necesarias para cada puesto, hasta la evaluación y desarrollo continuo de estas habilidades en los empleados (Choudhury, 2019). Esta metodología se utiliza para guiar procesos de selección, entrenamiento y desarrollo profesional, así como para evaluar el desempeño de los empleados de manera más precisa y centrada en las habilidades y comportamientos necesarios para el éxito en sus roles específicos (Porto, 2015; Sarango-Lalangui et al., 2023). La GPC, por lo tanto, se convierte en un marco sólido para alinear los objetivos organizacionales con las habilidades individuales, maximizando así el rendimiento y la contribución de los empleados a la organización (Sarango-Lalangui et al., 2023).

En cuanto a la variable de desempeño laboral se considera a la teoría del intercambio social (Luque et al., 2013). La Teoría del Intercambio Social, también

conocida como Teoría del Intercambio Recíproco, es un marco teórico desarrollado en el campo de la sociología y la psicología social (Jiménez-Manjarres et al., 2022). Aunque varios académicos han contribuido al desarrollo de esta teoría, uno de los principales exponentes es el sociólogo George Homans, quien planteó las bases teóricas en la década de 1950 (Blau, 2017; Luque et al., 2013).

Esta teoría se centra en las relaciones sociales y económicas entre individuos, organizaciones o entidades (Luque et al., 2013; Ramos-Vidal et al., 2021). Su núcleo conceptual se basa en la idea de que las interacciones sociales están motivadas por la búsqueda de beneficios mutuos (Ramos-Vidal et al., 2021). En otras palabras, las personas tienden a actuar de manera cooperativa y a contribuir positivamente en las interacciones sociales cuando esperan recibir algo a cambio, ya sea en forma de recompensas tangibles o intangibles (Jiménez-Manjarres et al., 2022; Santos-Martínez et al., 2021).

La importancia de la Teoría del Intercambio Social radica en su capacidad para explicar el comportamiento humano en diversas situaciones, desde relaciones interpersonales hasta dinámicas organizacionales (Luque et al., 2013). Esta teoría proporciona una comprensión profunda de cómo las personas evalúan y calculan los costos y beneficios en sus interacciones sociales y, en consecuencia, deciden cómo comportarse (Coser, 2019; Luque et al., 2013).

En el contexto organizacional, la Teoría del Intercambio Social se convierte en un marco crucial para entender las relaciones entre empleados y empleadores (Gómez et al., 2018). Los factores clave en esta teoría incluyen la confianza, la reciprocidad, la equidad y la percepción de la justicia (Baró, 2023; Ramírez & Dalia, 2017). La confianza es esencial, ya que las personas están más dispuestas a participar en interacciones recíprocas cuando confían en que recibirán beneficios justos y que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados (Ramírez & Dalia, 2017).

La reciprocidad, por otro lado, se refiere a la expectativa de que cuando una persona hace algo positivo por otra, esta última responderá de manera similar en el futuro (Salenbacher, 2017; Zhou et al., 2023). La equidad es esencial para

mantener relaciones de intercambio a largo plazo: las personas esperan recibir beneficios en proporción a lo que contribuyen (Salenbacher, 2017). La percepción de justicia se relaciona con cómo las personas evalúan si las recompensas y los costos en una relación de intercambio son justos y equitativos (Gómez et al., 2018; Trotonda & Cosín, 2021).

En resumen, la Teoría es fundamental en comprender las dinámicas de las relaciones humanas y organizacionales (Moon et al., 2023). Al centrarse en la reciprocidad, la confianza y la equidad, esta teoría ofrece valiosas perspectivas sobre cómo las personas interactúan y se relacionan en contextos sociales y laborales, proporcionando un marco esencial para el análisis y la mejora de las relaciones interpersonales y organizacionales (Moon et al., 2023; Yust et al., 2023).

Las dimensiones de la teoría son las siguientes: a) Reciprocidad: se refiere a la expectativa de que las personas responderán de manera positiva cuando se les brinda ayuda o se les hace un favor. En un contexto laboral, esto implica que los empleados esperan reconocimiento y apoyo cuando contribuyen con esfuerzos adicionales o muestran comportamientos positivos. b) Confianza: se refiere a la creencia de que los demás cumplirán con sus promesas y esperan que los demás también confíen en ellos. En el contexto laboral, la confianza es esencial para construir relaciones sólidas entre colegas y entre empleados y empleadores. c) Equidad: se refiere a la percepción de que las recompensas y los costos en una relación de intercambio son justos y proporcionados. En el ámbito laboral, los empleados esperan ser tratados con justicia y recibir recompensas que se correspondan con sus contribuciones y esfuerzos (Luque et al., 2013).

El desempeño laboral se refiere al nivel de eficiencia, efectividad y competencia con el cual un empleado lleva a cabo sus responsabilidades y tareas asignadas en el entorno de trabajo (Rehman & Zeb, 2023). Este concepto implica una evaluación integral de las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos de un individuo en relación con los estándares y expectativas establecidos por la organización (Bilal et al., 2023; Tian et al., 2023). El DL no se limita únicamente a las tareas técnicas; también abarca habilidades

interpersonales, capacidad para trabajar en equipo, iniciativa, adaptabilidad y otros atributos que contribuyen al éxito individual y organizacional (Tian et al., 2023).

La exhaustiva evaluación del DL, es la combinación objetiva y subjetiva para evaluar el rendimiento de un empleado, a menudo utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos (Niro, 2023) Estos indicadores abarca la calidad y cantidad del trabajo producido, la puntualidad, la capacidad para resolver problemas, la satisfacción del cliente, la comunicación efectiva y la capacidad para trabajar en colaboración con otros colegas (Xueyun et al., 2023). La conjunción de estos factores ofrece una panorámica integral del desempeño de un empleado en su entorno laboral.

La gestión del DL es fundamental para las organizaciones, porque permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el rendimiento de los empleados (Byrne et al., 2023; Tasneem et al., 2023; Van der Ross et al., 2023). Además, proporciona una base para la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, el desarrollo profesional, la asignación de responsabilidades y las oportunidades de ascenso (Byrne et al., 2023; Tasneem et al., 2023). Un sistema de evaluación del desempeño laboral bien estructurado y equitativo es crucial para mantener altos estándares de productividad y calidad en el trabajo, alineando así los objetivos individuales y organizacionales para lograr el éxito mutuo (Byrne et al., 2023).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo investigación

El paradigma usado fue positivista, ya que busca comprender la realidad mediante la representación matemática, buscando predecir comportamiento y estimar nuevas acciones para su mejora (Escobar et al., 2018).

La presente investigación fue del tipo básica. Las investigaciones del tipo básica se distinguen por su búsqueda intrínseca del conocimiento, sin aplicaciones prácticas o inmediatas en mente. En su esencia, la investigación básica se embarca en la exploración de fenómenos, principios y teorías fundamentales que subyacen en diversas disciplinas científicas (Escobar et al., 2018).

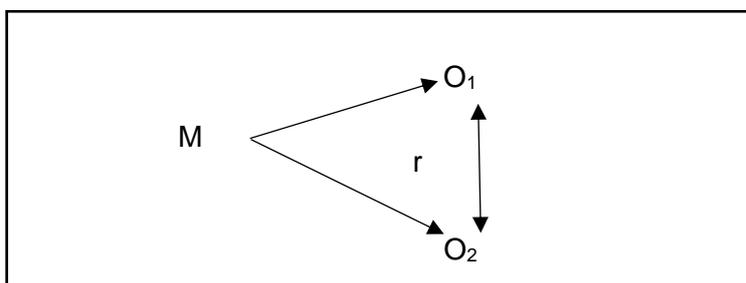
Además, se usó el enfoque cuantitativo, para explorar y comprender los fenómenos en estudio a través de la estadística descriptiva e inferencial. La investigación cuantitativa se centra en datos numéricos y el uso de métodos cuantitativos para comprender las variables en análisis (Escobar et al., 2018).

3.1.2. Diseño de investigación

La investigación adoptó un diseño no experimental, un enfoque científico donde el análisis de datos representa el contexto natural, sin intervenir o manipular las variables. Se llevó a cabo una investigación correlacional, centrada en la comprensión de las relaciones entre variables, es decir, se buscan determinar si existe una asociación estadística entre dos o más variables. Finalmente, fue transversal, llevado a cabo en un solo punto en el tiempo con el objetivo de recopilar datos sobre una población o fenómeno en un momento específico (Escobar et al., 2018).

Figura 1

Diagrama de la investigación en estudio



Nota: M = muestra O₁ = GPC r = relación que existe entre las variables O₂ = DL

3.2. Variables y operacionalización

Variable: Gestión por competencias.

Definición conceptual: La GPC implica varias etapas, desde identificar y definir las competencias necesarias para cada puesto, hasta la evaluación y el desarrollo continuo de estas habilidades en los empleados (Choudhury, 2019).

Definición operacional: La gestión por procesos tiene como dimensiones a evaluación y diagnóstico organizacional, intervenciones planificadas, cultura de aprendizaje y cambio. Se medirá a través de la aplicación de una escala de Likert.

Indicadores: evaluación y diagnóstico organizacional, intervenciones planificadas, cultura de aprendizaje y cambio

Escala de medición: Se usó la escala Likert, donde se asignó valores de: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Variable: Desempeño laboral.

Definición conceptual: El DL se refiere al nivel de eficiencia, efectividad y competencia con el cual un empleado lleva a cabo sus responsabilidades y tareas asignadas en el entorno de trabajo (Rehman & Zeb, 2023).

Definición operacional: El DL tiene como dimensiones a reciprocidad, confianza, equidad. Se medirá a través de la aplicación de una escala de Likert.

Indicadores: reciprocidad, confianza y equidad.

Escala de medición: Se usó la escala Likert, donde se asignó valores de: Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Para Pruzan (2016), población abarca la totalidad de los individuos que comparten características específicas. En este contexto, en la municipalidad distrital de Lambayeque, la población de interés estuvo conformada por 300 trabajadores que forman parte de la planilla del estudio.

Criterios de inclusión

Se incluyó a trabajadores de la municipalidad que voluntariamente deseen participar. Se incluyó a trabajadores que cuenten con experiencia laboral más de 12 meses. Se incluyó a trabajadores que hagan labores administrativas

Criterios de exclusión

No se incluyó a los trabajadores de la municipalidad que por motivos personales no deseen participar. No se incluyó a trabajadores de la municipalidad que cuenten con experiencia laboral menos de 12 meses. No se incluyó a trabajadores de la municipalidad que no hagan labores administrativas.

3.3.2. Muestra

Es un grupo específico de la población seleccionado para llevar a cabo un estudio específico (Singh, 2022). Debido a las características de la población, el autor ha considerado que la muestra será la misma que la población, ya que se aplicarán criterios de inclusión y exclusión que delimitarán a los participantes. Además, no se aplicará una fórmula muestral, ya que las unidades de estudio son de total acceso al investigador, por lo que no será necesario calcular muestra alguna. Finalmente, la muestra que cumple con los criterios de inclusión y exclusión es de 50 trabajadores de la municipalidad.

3.3.3. Muestreo

Se utilizó un método de muestreo no probabilístico. En lugar de utilizar técnicas estadísticas para asegurar una representatividad objetiva, en el muestreo no probabilístico, los elementos se seleccionaron por conveniencia, juicio o disponibilidad (Zacarías & Supo, 2020).

3.3.4. Unidad de análisis

El estudio, se enfoca en analizar a 50 trabajadores de una municipalidad distrital de Lambayeque, como parte de la unidad de análisis principal. Estos trabajadores son de las siguientes modalidades contractuales: CAS, D.L. 276, D.L. 728 y nombrados. Así, mismo cuentan con experiencia laboral suficiente para el dominio temático de la presente investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó como técnica de recolección de datos a la encuesta. Con el propósito de obtener información para el análisis del problema en estudio (Iglesias, 2021). Así mismo, el instrumento fue un cuestionario, ya que es el documento que contiene las afirmaciones a aplicarse durante la recolección de datos (Zacarías & Supo, 2020). Estos cuestionarios fueron elaborados por el autor y validados por tres expertos, quienes valoraron como aplicable. Además, se aplicó una prueba piloto con la intención de identificar la fiabilidad del cuestionario, por la cual se obtuvo un estadístico de alfa de Cronbach aceptable, con un valor de 0.87, lo cual confirma la confiabilidad de la aplicación del cuestionario.

3.5. Procedimientos

Como primer paso, se presentó una solicitud formal al jefe de recursos humanos de la municipalidad para la aplicación de los instrumentos. Posteriormente, se aplicaron dichas herramientas para la recolección de datos. Durante esta etapa, se aseguró la confidencialidad y el respeto de los participantes.

3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó las pruebas de normalidad, como la prueba de Kolmogorov-Smirnov o la prueba de Shapiro-Wilk, para ver si los datos continúan con la

distribución normal, con el fin de determinar la mejor manera de correlacionar (Pearson o Spearman) los datos. Si las variables no presentan una distribución normal, se usará el índice de correlación de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Se considerará al Informe Belmont, publicado en 1978, donde se ha establecido principios cruciales que guían la conducta ética en la investigación. Además, se aplicará el Código de ética de la UCV.

El consentimiento informado, donde los participantes deben ser completamente informados sobre el propósito de la investigación, la naturaleza de su participación y cómo se utilizarán los datos (González, 2020).

La confidencialidad y anonimato, donde los datos de los participantes deben ser tratados de forma confidencial y anónima (Bairagi & Munot, 2019).

La beneficencia y no maleficencia, donde debe ser beneficiosa para los participantes y la sociedad en su conjunto. Se debe evitar causar daño físico, emocional o psicológico a los participantes (Reyes, 2022).

IV. RESULTADOS

Tabla 1

Nivel de dimensiones en la variable gestión por competencias

Nivel	Evaluación y diagnóstico		Intervenciones		Cultura de aprendizaje y	
	organizacional		planificadas		cambio	
	F	%	f	%	f	%
Alto	16	32	11	22	14	28
Medio	25	50	22	44	27	54
Bajo	9	18	17	34	9	18
Total	50	100	50	100	50	100

Dentro del contexto de la GPC en una municipalidad, los datos revelan que el 32% de los empleados ha alcanzado un alto nivel en la evaluación y diagnóstico organizacional, lo que implica una efectiva evaluación de competencias y satisfacción con este proceso. Sin embargo, la mayoría (50%) se sitúa en un nivel medio, sugiriendo un margen para mejorar la cobertura y profundidad de estas evaluaciones. En cuanto a las intervenciones planificadas, solo un 22% de los empleados muestra un alto nivel, indicando que las actividades de formación y desarrollo podrían ser más efectivas o estar mejor alineadas con las necesidades identificadas. Por último, en la cultura de aprendizaje y cambio, un 28% de los empleados se encuentra en un nivel alto, pero con un 54% en el nivel medio, lo que sugiere una participación activa, pero con espacio para aumentar el compromiso y la adaptación a los cambios organizacionales. Estos resultados reflejan áreas clave de enfoque para mejorar la GPC en la organización.

Tabla 2

Nivel de dimensiones en la variable desempeño laboral

Nivel	Reciprocidad		Confianza		Equidad	
	F	%	f	%	f	%
Alto	20	40	3	6	15	30
Medio	27	45	34	68	21	42
Bajo	3	6	13	26	14	28
Total	50	100	50	100	50	100

En el contexto de desempeño laboral en una municipalidad, se observa que un 40% de los empleados exhiben un alto grado de reciprocidad, participando activamente en actividades voluntarias y de mentoría, reflejando un compromiso significativo con la organización. Sin embargo, existe un margen para mejorar la participación, ya que cerca de la mitad de los empleados muestra un nivel medio de reciprocidad. En cuanto a la confianza y la equidad, los porcentajes indican que estas áreas requieren atención especial para fortalecer la relación entre los empleados y la organización, y para asegurar un trato justo y equitativo en todas las políticas y prácticas laborales.

Prueba de normalidad

H1: La distribución de las variables gestión por competencias y desempeño laboral sigue una distribución no normal.

H0: La distribución de las variables gestión por competencias y desempeño laboral sigue una distribución normal.

Tabla 3

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	,141	50	,064	,931	50	,056
Desempeño laboral	,152	50	,066	,938	50	,051

Los resultados encontrados indican la necesidad de aplicar la prueba de Shapiro wilk, con ello, se puede observar una significancia mayor a 0.05, para ambas variables, con lo cual sugiere evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula. Es decir, tanto la GPC y DL siguen una distribución normal.

Con este resultado se dice que es necesario aplicar pruebas paramétricas, como es el caso de correlación de R de Pearson, tal como se observa:

H1: Existe correlación entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral.

H0: No existe correlación entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral.

Tabla 4

Correlación entre variables

		Gestión por competencias	Desempeño laboral
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	1	,750**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,750**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

De la tabla se puede observar que la significancia es menor a 0.05 (0.00), con lo cual se puede interpretar que las variables GPC y DL se correlacionan. Además, el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.750, lo cual indican una intensidad alta, el signo positivo indica una relación directa, es decir, si la GPC mejora, por ende, mejora el DL.

Analizar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Producto del análisis se muestra una relación muy estrecha y estadísticamente significativa entre la GPC y DL en la municipalidad distrital de Lambayeque. El coeficiente de correlación de Pearson de 0.750 no solo refleja una correlación positiva fuerte entre estas dos variables, sino que también nos habla de una interdependencia significativa: cuando se implementan mejoras en la gestión de competencias, se observa un incremento correspondiente en el desempeño laboral de los empleados.

La significancia estadística de esta correlación, indicada por un valor de 0.000, refuerza la confianza en que la relación no es casual, sino una asociación real y confiable. Esta interrelación directa es una señal alentadora para la administración municipal, sugiriendo que las inversiones en el desarrollo de competencias y la mejora continua de los procesos de evaluación y capacitación son esfuerzos bien fundamentados y con alta probabilidad de generar un impacto positivo en la eficacia organizacional.

Dado el tamaño de la muestra de 50 empleados, estas conclusiones ofrecen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos dentro de la municipalidad. La administración tiene frente a sí una oportunidad clara de potenciar el compromiso y la calidad del servicio a través de programas de formación bien orientados y evaluaciones de desempeño que permitan un seguimiento detallado del desarrollo de cada empleado.

En consecuencia, se desprende que la municipalidad haría bien en continuar invirtiendo en su gente, afianzando las competencias que son críticas para el éxito de la organización y, por ende, para el bienestar de la comunidad a la que sirve. La correlación directa entre la GPC y DL es una evidencia que respalda decididamente el valor de estas prácticas de gestión del talento humano.

V. DISCUSIÓN

En cuanto al objetivo específico 1, en una municipalidad, un tercio de los empleados exhibe altos resultados en evaluación de competencias, mostrando efectividad en el proceso. No obstante, la mitad de ellos está en un nivel intermedio, lo que indica oportunidades de mejora en la evaluación. Solo el 22% tiene un alto nivel en las actividades de formación y desarrollo, sugiriendo la necesidad de mejor alineación con las necesidades del personal. Además, aunque hay una participación activa en la cultura de aprendizaje y cambio, más de la mitad de los empleados están en un nivel medio, señalando la posibilidad de incrementar su compromiso y adaptación al cambio. Estas cifras señalan aspectos críticos a fortalecer en la gestión de competencias. En un estudio llevado a cabo por Scharder et al. (2022) en una municipalidad ecuatoriana, se investigó la relación existente entre la administración de personal y el desarrollo local (DL) a través de un enfoque descriptivo correlacional no experimental. Los resultados obtenidos guardan similitud con los hallazgos de dicho estudio. Con base en cuestionarios aplicados a una muestra de 10 empleados municipales, se observó que el 80% de los participantes considera que la administración de la entidad municipal presenta deficiencias, mientras que el 60% califica su propio desempeño como aceptable. Como consecuencia de este análisis, se pudo concluir que en este contexto específico se establece una relación directa y significativa entre la administración de personal y el desarrollo local.

De la misma forma, Juárez (2022) investigó la relación entre GPC y DL en la gerencia de desarrollo urbano. En el marco de este estudio cuantitativo y correlacional, se llevó a cabo una encuesta a un grupo de 12 trabajadores administrativos. Los resultados revelaron que el 75% de los encuestados manifestó insatisfacción con respecto a la gestión de competencias, en contraste con el 25% que expresó satisfacción en este aspecto. Además, se observó un alto coeficiente de correlación de Spearman, con un valor de 0.901**, lo que confirma de manera contundente la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas.

A partir de estos hallazgos, se puede concluir que, además de las condiciones laborales, la gestión efectiva de las habilidades de los colaboradores desempeña

un papel fundamental en la mejora de la satisfacción laboral. Estos resultados subrayan la importancia de abordar la gestión de competencias como un factor relevante para promover un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo.

La discusión de los resultados de diferentes investigaciones en el contexto de la GPC y la satisfacción laboral en entidades municipales nos ofrece un panorama multifacético sobre la administración del personal y su influencia en el desempeño laboral.

En primer lugar, la investigación realizada por Juarez (2022) muestra una correlación significativa entre la implementación de la GPC y el nivel satisfacción laboral. A pesar de que un 75% de los colaboradores expresaron insatisfacción con la gestión de capacidades, el estudio señala que una gestión más efectiva de competencias podría elevar la satisfacción laboral. Este hallazgo es relevante porque sugiere que la insatisfacción predominante podría ser mitigada a través de una mejor gestión de competencias.

Por otro lado, el estudio de Scharder et al. (2022) señala que una gran proporción de trabajadores califica como deficiente la administración de personal, aunque perciben su desempeño como aceptable. Esta dicotomía apunta a una posible desconexión entre la percepción del desempeño individual y la valoración de las prácticas administrativas, lo que podría reflejar deficiencias en la GPC o en la comunicación de expectativas y retroalimentación.

Comparando estos hallazgos con los resultados de nuestra investigación, vemos que un 32% de los empleados ha alcanzado un alto nivel en la evaluación y diagnóstico organizacional, lo cual es positivo. Sin embargo, la mayoría se encuentra en un nivel medio y solo un 22% muestra un alto nivel en las intervenciones planificadas de formación y desarrollo, lo que sugiere que hay un margen considerable para mejorar la alineación de las intervenciones de capacitación con las necesidades del personal.

La cultura de aprendizaje y cambio también presenta un desafío, con un 54% de los empleados en un nivel medio de participación, indicando la necesidad de estrategias para aumentar el compromiso y la adaptabilidad. Aunque hay una

participación activa, parece haber espacio para profundizar en las iniciativas que fomentan el aprendizaje y la adaptación a los cambios.

La discusión central se centra en cómo la GPC puede ser un motor para mejorar no solo la satisfacción laboral sino también la administración del personal y el desempeño laboral. La insatisfacción y la percepción de una administración deficiente, como se ve en los estudios de Juárez y Scharder et al., pueden abordarse mejorando la gestión de competencias. En este sentido, nuestra investigación respalda la idea de que una GPC efectiva y alineada con las necesidades de los empleados puede ser clave para cerrar la brecha entre las percepciones actuales y los niveles deseados de desempeño y satisfacción laboral.

La integración de los resultados de estas investigaciones apunta a la necesidad de una gestión de competencias más estratégica y centrada en el empleado, con una comunicación clara y objetivos bien definidos, que pueda llevar a mejoras tangibles en la satisfacción y el DL en el sector municipal.

En cuanto al objetivo específico 2, se pudo observar el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.750, lo cual indican una intensidad alta, el signo positivo indica una relación directa, es decir, si la GPC mejora, por ende, mejora el DL. Estos resultados fueron similares a los encontrados por Lluncor et al. (2023) realizaron un estudio en el sector público peruano para analizar las competencias en relación con el DL. Utilizando un enfoque cuantitativo descriptivo-propositivo, aplicaron cuestionarios tipo Likert a 96 trabajadores de la Unidad Ejecutora 001. Los resultados mostraron altas puntuaciones en las competencias generales y en las dimensiones administrativas, sociales y técnicas, con una fiabilidad promedio de 0,986. El DL fue calificado en un 54,2% como bueno, un 10,4% como regular y un 35,4% como malo, indicando que la mayoría de los trabajadores fueron evaluados positivamente.

De la misma forma, los resultados son coincidentes con Pacherez (2021) investigó en la Municipalidad La Rioja con el fin de diseñar un modelo de GPC que mejore el DL. En su estudio descriptivo-propositivo y cuantitativo, aplicó cuestionarios a 39 colaboradores, incluyendo directivos y jefes de área. Los resultados indicaron que

el DL de estos se percibe bajo, con porcentajes entre 77.8% y 66.7%. Se concluye que debe proponer un modelo de gestión basado en competencias orientado a potenciar el potencial de funcionarios y colaboradores, y mejorar su DL.

La investigación realizada, nos muestra un coeficiente de correlación de Pearson de 0.750, sugiere una relación positiva y solida entre la GPC y DL. Esto implica que mejoras en la GPC están asociadas con mejoras en el desempeño de los trabajadores. Esta correlación directa también se observa en el estudio de Lluncor et al. (2023), donde se aplicaron metodologías cuantitativas para evaluar la competencia y el desempeño en la Unidad Ejecutora 001. Los resultados de Lluncor et al. indican que la mayoría de los trabajadores alcanzaron puntuaciones altas en competencias con un desempeño mayormente calificado como bueno.

En contraste, Pacherez (2021) encontró que en la Municipalidad La Rioja, el nivel de desempeño laboral era percibido como bajo, a pesar de haber implementado estrategias de GPC. Este hallazgo subraya una brecha potencial entre la percepción del desempeño y la efectividad de las estrategias de GPC aplicadas.

La discrepancia entre estos estudios puede deberse a varios factores, incluyendo las diferencias en las poblaciones de estudio, los métodos de implementación de la GPC, o incluso las herramientas específicas de evaluación de desempeño utilizadas. Mientras que Lluncor et al. reportaron una respuesta positiva a las estrategias de GPC, los resultados de Pacherez sugieren que estas estrategias pueden no estar sincronizadas con las necesidades o expectativas de los colaboradores, o que pueden existir otros factores afectando la percepción del DL.

Para armonizar estos resultados, sería beneficioso realizar un análisis más profundo de las prácticas de GPC en diferentes entornos municipales, y considerar la implementación de modelos ajustados a las necesidades específicas de cada grupo de trabajadores. Además, sería importante explorar cómo las percepciones del desempeño pueden ser influenciadas por factores culturales, estructurales o de comunicación dentro de las organizaciones.

La conclusión es que, aunque hay una correlación positiva entre GPC y DL, la efectividad de la GPC puede variar significativamente dependiendo de cómo se

implemente y se perciba en cada contexto específico. Por lo tanto, una estrategia bien diseñada y contextualizada es crucial para optimizar el DL a través de la GPC.

En cuanto al objetivo específico 3, se elaboró un plan de GPC para mejorar el DL en una municipalidad, basado en los datos y necesidades específicas. El plan para mejorar el DL en la municipalidad consta de cinco fases. La primera fase implica revisar y enriquecer el proceso de evaluación de competencias, utilizando métodos como las evaluaciones 360 grados y la autoevaluación para identificar brechas de competencias. La segunda fase se centra en el desarrollo personalizado, ofreciendo formación y mentoría adaptada a las necesidades de los empleados. En la tercera fase, se promueve una cultura de aprendizaje continuo y se incentiva la participación y el compromiso a través de reconocimientos. La cuarta fase busca consolidar la confianza y la equidad con políticas justas y talleres, mientras que la quinta fase se dedica al seguimiento y la mejora continua mediante el análisis de datos y la comunicación abierta sobre los avances. Este enfoque integral busca no solo mejorar el rendimiento, sino también la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados a través de la personalización y la participación activa en su desarrollo.

La presente investigación reveló que un 32% de los empleados alcanzó un alto nivel en la evaluación y diagnóstico organizacional, pero un 50% se situó en un nivel medio, lo que sugiere la necesidad de revisar y mejorar las herramientas de evaluación de competencias. Esto se alinea perfectamente con la primera fase del plan propuesto, que enfatiza la revisión del proceso de evaluación actual e implementación de herramientas de evaluación más profundas. La similitud en los hallazgos y las recomendaciones subraya la importancia de contar con evaluaciones integrales y efectivas para identificar con precisión las brechas en las competencias.

Además, la investigación indicó que solo un 22% de los empleados mostraba un alto nivel en las intervenciones planificadas, lo que señala una oportunidad para mejorar la efectividad de las actividades de formación y desarrollo. Esto se relaciona directamente con la segunda fase del plan, que propone la personalización de los planes de desarrollo y la implementación de programas de capacitación

específicos. Este enfoque podría abordar eficazmente las deficiencias identificadas en la investigación, asegurando que las intervenciones de formación estén más alineadas con las necesidades individuales de los empleados.

En cuanto a la cultura de aprendizaje y cambio, el estudio encontró que un 28% de los empleados alcanzó un nivel alto, pero con un 54% en el nivel medio. Esto sugiere la necesidad de estrategias para aumentar el compromiso y la adaptación al cambio, aspecto cubierto en la tercera fase del plan. Al fomentar una cultura de aprendizaje continuo y establecer incentivos para la participación, se podría mejorar el compromiso de los empleados con su desarrollo personal y profesional.

Finalmente, el plan también aborda la importancia de la confianza, la equidad y la mejora continua, aspectos que, aunque no se destacan específicamente en los resultados de la investigación, son fundamentales para la gestión del talento y la satisfacción laboral a largo plazo.

La congruencia entre los hallazgos de la investigación y los componentes del plan propuesto sugiere que la implementación de este último podría ser un medio efectivo para abordar las áreas de mejora identificadas en la investigación. El enfoque en la personalización, el desarrollo continuo y la cultura organizacional son elementos clave que pueden contribuir significativamente a mejorar el DL y la satisfacción general de los empleados en la municipalidad.

En cuanto al objetivo general, el análisis realizado en la municipalidad distrital de Lambayeque revela una correlación fuerte y estadísticamente significativa entre la GPC y DL, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.750. Este resultado indica una relación directa y significativa, donde mejoras en la gestión de competencias se traducen en un aumento del DL. La significancia estadística (0.000) confirma que esta relación es confiable y no producto del azar. Estos hallazgos, basados en una muestra de 50 empleados, proporcionan una base sólida para decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos, subrayando la importancia de continuar invirtiendo en el desarrollo de competencias clave para mejorar la eficiencia organizacional y contribuir al bienestar de la comunidad.

El análisis sobre los hallazgos del estudio, en la municipalidad distrital de Lambayeque ofrece un insight valiosos sobre la GPC y su impacto en el DL.

Primero, la correlación fuerte y significativa encontrada en Lambayeque, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.750, respalda firmemente la idea de que una gestión efectiva de competencias está directamente relacionada con el mejoramiento del DL. Esto se alinea con los hallazgos de nuestra investigación, que también mostró una relación positiva entre estas dos variables. La significancia estadística de 0.000 en el análisis de Lambayeque refuerza la idea de que la mejora en la gestión de competencias no solo es deseable, sino también un factor clave para el éxito organizacional.

En nuestra investigación, también se observó que, aunque un porcentaje significativo de empleados alcanzó niveles altos en evaluación y diagnóstico organizacional, todavía hay un margen considerable para la mejora, especialmente en lo que respecta a la profundidad y cobertura de las evaluaciones de competencias. Esto sugiere que, a pesar de la existencia de una correlación positiva, aún hay espacio para optimizar la GPL para lograr un impacto aún mayor en el DL.

La combinación de estos hallazgos subraya la importancia de invertir en programas de desarrollo de competencias bien orientados y en la implementación de métodos de evaluación más exhaustivos y personalizados. El hecho de que en Lambayeque una parte significativa de los empleados haya mostrado un DL mejorado en respuesta a la gestión de competencias sugiere que, con las estrategias adecuadas, es posible alcanzar resultados similares en otros contextos.

En conclusión, tanto el análisis realizado en Lambayeque como nuestra investigación apuntan a la GPC como un enfoque estratégico crítico para mejorar el DL. La clave está en la implementación efectiva y continua de prácticas de GPC, junto con una evaluación y desarrollo constantes de las habilidades de los empleados, para lograr una mejora tangible en el DL y, en última instancia, en la eficacia organizacional.

VI. CONCLUSIONES

1.- El 32% de los empleados ha alcanzado un alto nivel en esta evaluación, lo que sugiere una efectividad en la Gestión del Proceso de Cambio (GPC). Sin embargo, el 50% se encuentra en un nivel medio, indicando la necesidad de mejorar las evaluaciones en la organización. En cuanto a las intervenciones de formación y desarrollo, solo el 22% muestra un alto nivel, lo que señala la necesidad de mejorar su efectividad o adaptarlas a las necesidades actuales. Además, en lo que respecta a la cultura de aprendizaje y cambio, el 28% se encuentra en un alto nivel, pero el 54% está en un nivel medio, lo que sugiere la posibilidad de aumentar el compromiso y la adaptación a los cambios organizacionales.

2.- En una municipalidad, el 40% de los empleados muestran un alto compromiso al participar en actividades voluntarias y de mentoría, aunque hay margen para mejorar, dejando a la mitad en un nivel medio de reciprocidad. Además, se identifica la necesidad de fortalecer la confianza y la equidad, siendo crucial para mejorar la relación entre los empleados y la organización, asegurando la justicia en las políticas y prácticas laborales.

3.- En cuanto al nivel de significancia de 0.05 (0.00), los resultados de la investigación mostraron una significativa evaluación estadística entre la GPC y DL. Además, el coeficiente de correlación de Pearson de 0.750, indica una relación sólida y positiva entre estas variables, lo que sugiere que las mejoras en la gestión basada en competencias están relacionadas con un mejor DL.

4.- El análisis revela una correlación significativa entre la Gestión del Proceso de Cambio (GPC) y el Desarrollo Local (DL) con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.750, indicando una relación directa. Esto resalta que las mejoras en la GPC se traducen en un mejor desempeño de los empleados. La significancia estadística con un valor de 0.000 confirma su confiabilidad y sugiere invertir en el desarrollo de competencias y en la mejora de los procesos de evaluación y capacitación para la eficacia organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

1.- Al gerente de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad, debe implementar y mejorar las herramientas de evaluación de competencias, como las evaluaciones 360 grados y autoevaluaciones. Esto permitiría obtener una visión más completa del desempeño y las competencias de los empleados, mejorando así la identificación precisa de las brechas y necesidades de desarrollo.

2.- El Gerente del Departamento de Formación y Desarrollo, debe diseñar programas de capacitación y formación personalizados, basados en las evaluaciones de competencias. Esta acción aseguraría que las actividades de formación estén alineadas con las necesidades reales de los empleados, elevando la efectividad de las intervenciones de formación y desarrollo.

3.- Al gerente municipal, es importante promover una cultura organizacional que incentive el aprendizaje continuo e innovación. Establecer incentivos para el aprendizaje y la participación activa de los empleados fomentaría un entorno de trabajo que impulse el compromiso de los empleados y su adaptación a los cambios organizacionales, mejorando así la cultura de aprendizaje y cambio en la municipalidad.

4.- Finalmente, a los líderes y supervisores de equipos se les recomienda establecer prácticas de feedback continuo y comunicación efectiva. Fortalecer la confianza y la equidad dentro de los equipos mejoraría la satisfacción laboral y la eficiencia en la comunicación y colaboración interna, contribuyendo al bienestar general y la productividad en la municipalidad.

VIII. PROPUESTA

Diseñar un plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Se elaboró un plan de GPC para mejorar el DL en una municipalidad, basado en los datos y necesidades específicas. Esta propuesta requiere de un enfoque holístico que abarque diversos aspectos. A continuación, presenta un plan estructurado en varias fases:

Fase 1: Evaluación y diagnóstico mejorado

Revisión del proceso de evaluación actual: Dado que un 50% del personal se encuentra en un nivel medio, se necesita revisar y mejorar las herramientas y métodos de evaluación de competencias.

Implementación de herramientas de evaluación más profundas: Incluir evaluaciones 360 grados, autoevaluaciones y evaluaciones por pares para obtener una visión más completa del desempeño y las competencias.

Identificación de brechas de competencias: Analizar los resultados para identificar las competencias específicas que requieren desarrollo.

Fase 2: Intervenciones de formación y desarrollo

Personalización de planes de desarrollo: Basándose en los resultados de las evaluaciones, crear planes de desarrollo individualizados que se alineen con las necesidades identificadas.

Programas de capacitación y formación: Diseñar y ofrecer programas de formación que aborden las brechas de competencias. Esto puede incluir talleres, cursos en línea y sesiones de coaching.

Mentoría y tutoría: Fomentar la participación en programas de mentoría, especialmente para aquellos empleados con un nivel medio de reciprocidad, para aumentar su compromiso y desarrollo.

Fase 3: Cultura de aprendizaje y cambio

Fomentar la cultura de aprendizaje continuo: Iniciar campañas y programas que promuevan la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo personal.

Incentivos para el aprendizaje y la participación: Establecer sistemas de recompensas y reconocimientos para los empleados que muestren un alto nivel de compromiso con su desarrollo y con actividades voluntarias.

Comunicación y feedback continuo: Establecer canales de comunicación efectivos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y recibir feedback sobre su desempeño.

Fase 4: Confianza y equidad

Políticas de equidad y justicia: Revisar y asegurar que todas las políticas y prácticas laborales sean justas y equitativas.

Encuestas de clima laboral: Realizar encuestas periódicas para medir y mejorar la confianza y satisfacción de los empleados.

Talleres de construcción de confianza: Organizar sesiones y talleres para fortalecer la confianza entre los empleados y entre estos y la dirección.

Fase 5: Seguimiento y Mejora Continua

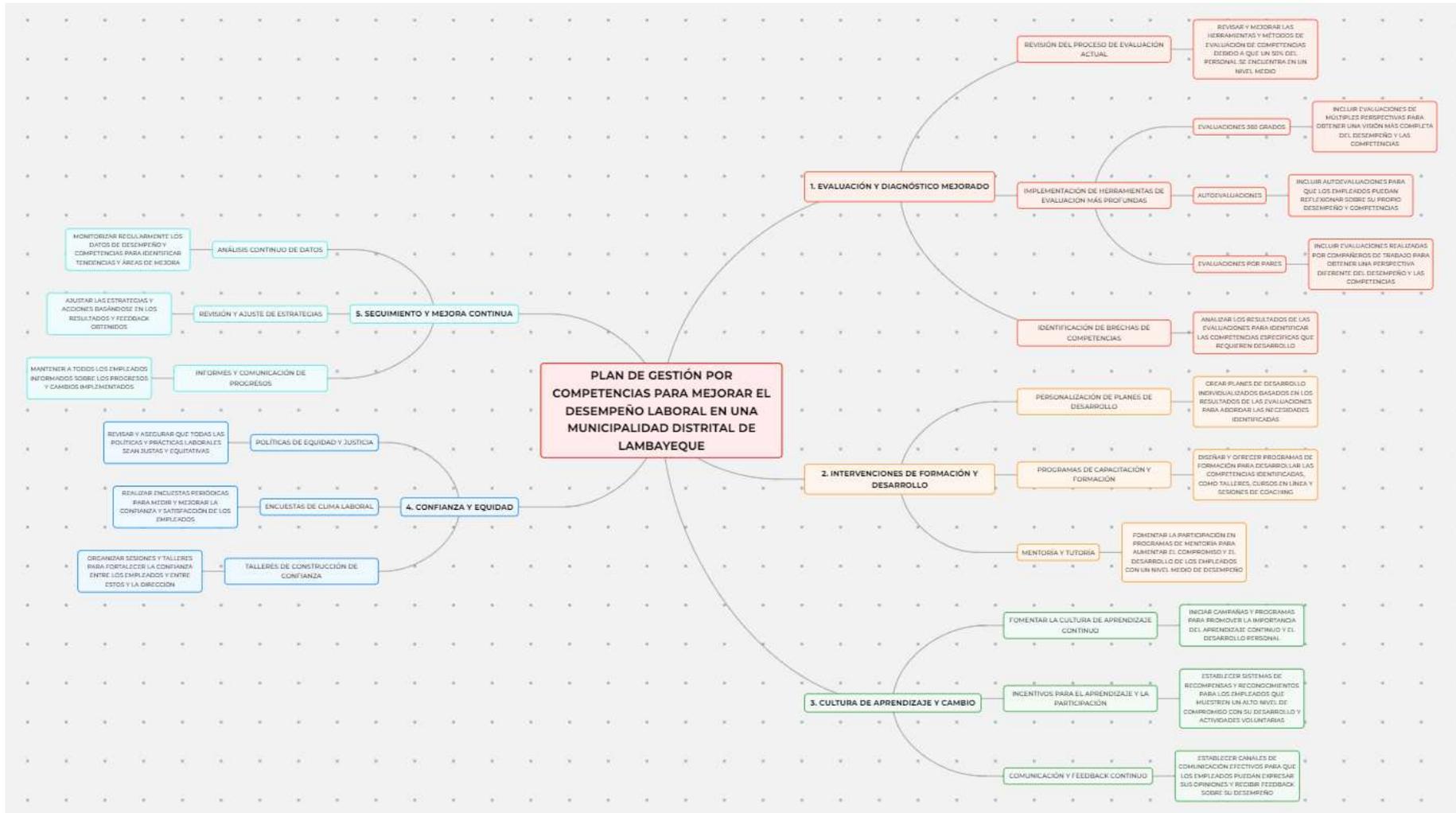
Análisis continuo de datos: Monitorizar regularmente los datos de desempeño y competencias para identificar tendencias y áreas de mejora.

Revisión y ajuste de estrategias: Ajustar las estrategias y acciones basándose en los resultados y feedback obtenidos.

Informes y comunicación de progresos: Mantener a todos los empleados informados sobre los progresos y los cambios implementados.

Con este enfoque, se espera no solo mejorar el desempeño laboral en la municipalidad, sino también fortalecer la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados. La clave está en la personalización, la participación activa de los empleados en su propio desarrollo, y en la creación de un ambiente de trabajo que fomente la equidad, la confianza y el aprendizaje continuo.

Figura 2.
Esquema de propuesta



REFERENCIAS

- Addabbo, T., Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., & Senatori, I. (2019). Performance Appraisal in Modern Employment Relations: An Interdisciplinary Approach. Palgrave Macmillan. <https://bit.ly/3PTYVZw>
- Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía - VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. Ediciones Granica. <https://bit.ly/3ZOcvlG>
- Altamirano, R. A. (2019). Evaluación del desempeño laboral, ambiental y social de la especialidad de prevención de riesgos de la UTFSM Sede Concepción. <https://bit.ly/46m4p6z>
- Asencio, A. D. (2020). Gestión del puesto y evaluación del desempeño. Editorial Elearning, S.L. <https://bit.ly/3ZTgzBp>
- Atoche, E. (2020). Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. Repositorio UCV. <https://bit.ly/40gdWcV>.
- Bairagi, V., & Munot, M. V. (2019). Research Methodology: A Practical and Scientific Approach. CRC Press. <https://bit.ly/3S1bPYo>
- Baró, N. (2023). Mejora tu vida con las redes sociales. Bubok Publishing S.L. <https://bit.ly/45Kjq0R>
- Bilal, M., Zhang, Y., Cai, S., Akram, U., & Luu, N. (2023). Unlocking luxury purchase intentions in China: A study of consumer attitude, perceived value, and the moderating effect of perceived enjoyment. *Acta Psychologica*, 240, 104048. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37797424/>

- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
<https://bit.ly/402yyp6>
- Byrne, J.-P., Creese, J., McMurray, R., Costello, R. W., Matthews, A., & Humphries, N. (2023). Feeling like the enemy: the emotion management and alienation of hospital doctors. *Frontiers in Sociology*, 8, 1232555. <https://bit.ly/45wiBZ7>
- Chakraborty, S., Baruah, R., Mishra, N., & Varma, A. K. (2023). In-silico and structure-based assessment to evaluate pathogenicity of missense mutations associated with non-small cell lung cancer identified in the Eph-ephrin class of proteins. *Genomics & Informatics*, 21(3), e30.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35951173/>
- Choudhury, R. G. (2019). *Sales and Distribution Management for Organizational Growth*. IGI Global. <https://bit.ly/45yIWHp>
- Cortez-Ordoñez, A., Vázquez, P.-P., & Sanchez-Espigares, J. A. (2023). Scalability evaluation of forecasting methods applied to bicycle sharing systems. *Heliyon*, 9(10), e20129. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37810852/>
- Coser, & A., L. (2019). *Maestros del pensamiento sociológico: Las ideas en su contexto histórico y social*. CIS. <https://bit.ly/46m4AyL>
- Cravino, L. M. (2020). *Metáforas del desempeño: Innovación para el desarrollo organizacional*. Editorial Temas. <https://editorialtemas.com/libro/metaforas-del-desempeno/>
- De Sordi, J. O. (2021). *Design Science Research Methodology: Theory Development from Artifacts*. Springer Nature. <https://bit.ly/48UNEkA>
- Dörrenbächer, C., Tomenendal, M., & Stanske, S. (2016). *Organizational Identity and Firm Growth: Properties of Growth, Contextual Identities and Micro-Level Processes*. Springer. <https://bit.ly/45vopIM>

- Escobar, A., Rodríguez, M., López, B., Ganchozo, B., Gómez, A., & Ponce, L. (2018). Metodología de la Investigación Científica. 3Ciencias. <https://bit.ly/3LWDLZO>
- Fernandes, V., Matos, F., Oliveira, J. P., Neves, A., & Godina, R. (2023). Identifying strategic opportunities through the development of a roadmap for additive manufacturing: The example of Portugal. *Heliyon*, 9(9), e19672. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37809460/>
- Fernández, A. (2019). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el Distrito de Conchán. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. Repositorio UCV. <https://bit.ly/46NMSUW>.
- Garcés-Uribe, O. L. (2020). Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales. Universidad EAFIT. <https://bit.ly/46K4Ebi>
- García, A. (2014). Teoría de las organizaciones. Alpha Editorial. <https://bit.ly/3FbVDvP>
- Gómez, A. R., Torre, M. G., & Bertoméu, M. J. C. (2018). La empresa comunica: protocolo y lenguaje organizacional. Editorial GEDISA. <https://bit.ly/3GzLBW6>
- Gonzalez, W. J. (2020). Methodological Prospects for Scientific Research: From Pragmatism to Pluralism. Springer Nature. <https://bit.ly/48WxB5w>
- González-Navarro, P., Talavera-Escribano, E., Zurriaga-Lloréns, R., & Linares-Insa, L. I. (2019). Culture, Work, and Subjective Well-Being: The Role of LMX and Resilience in Spanish and Chinese Cultures. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph16244945>

- Hernández, J. Gallarzo, M., Espinoza, J. (2017). Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos. Pearson. <https://bit.ly/3PT5hIA>
- Hexom, B. J., Quao, N. S. A., Bandolin, N. S., Bonney, J., Collier, A., Dyal, J., Lee, J. A., Nicholson, B. D., Rybarczyk, M. M., Rees, C. A., Roy, C. M., Bhaskar, N., Kivlehan, S. M., & Global Emergency Medicine Literature Review(GEMLR) Group. (2023). Global Emergency Medicine: A Scoping Review of the Literature from 2022. Academic Emergency Medicine: Official Journal of the Society for Academic Emergency Medicine. <https://doi.org/10.1111/acem.14816>
- Iglesias, M. E. (2021). Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de protocolos y proyectos. Noveduc. <https://bit.ly/3RUVapt>
- Jiménez-Manjarres, M., Santana, D. M., Olivera, M. J., Cantor-Poveda, L. S., & Castañeda-Orjuela, C. A. (2022). Analysis of interactions of actors of the knowledge network on malaria in Colombia. Biomedica: Revista Del Instituto Nacional de Salud, 42(4), 665–678. <https://bit.ly/3S2TwlB>
- Juarez, J. (2022). Gestión por competencias y satisfacción laboral en la gerencia de desarrollo urbano en una municipalidad distrital de Chiclayo. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. Repositorio UCV. <https://bit.ly/3PJxLVi>.
- Kwon, M.-R., Youn, I., Lee, M. Y., & Lee, H. A. (2023). Diagnostic Performance of Artificial Intelligence-Based Computer-Aided Detection Software for Automated Breast Ultrasound. Academic Radiology. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2023.09.013>
- Llaguento, D. (2020). Fortalecimiento de competencia y desempeño laboral del personal administrativo del Centro de Formación en Turismo filial Chiclayo,

- Lambayeque. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. Repositorio UCV. <https://bit.ly/3MjEN1T>.
- Lluncor, M., Cacho, M., Carranza, R., & Brayan, D. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 29, 358-366. <https://bit.ly/46LNbj7>.
- López-Jiménez, C. L., Uribe-Guevara, J., & Cuesta-Ramírez, J. J. (2019). [Perceived impact on the artisanal miner's health from quinchias municipality (Colombia) by the use of cyanide and mercury in the amalgamation process of gold]. *Revista de salud pública*, 21(3), 368–375. <https://bit.ly/3RZKAO6>
- Luque, A. G., Dorado, S. R., de Fátima Vieira Severiano, M., & Burillo, F. J. (2013). *Fundamentos sociales del comportamiento humano*. Editorial UOC. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=733685>
- Mansilla, D. R. (2017). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones UC. <https://bit.ly/40bvQxH>
- Marín, J., & Delgado, J. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159. <https://bit.ly/3QgsKEX>.
- Moon, K.-K., Lee, S.-H., & Jeong, S.-Y. (2023). Examining the Relationship between Individualism and Pro-Environmental Behavior: The Moderating Role of Social Cohesion. *Behavioral Sciences*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/bs13080661>
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Hanscom, M. E. (2018). *Performance Appraisal and Management*. SAGE Publications. <https://bit.ly/3s0cn69>

- Niro, L. (2023). The conservation of nervous energy: Neurophysiology and energy conservation in the work of Sigmund Exner and Josef Breuer. *Studies in History and Philosophy of Science*, 102, 1–11. <https://bit.ly/3GDpu0N>
- Ospina-Mateus, H., Marrugo-Salas, L., Castilla Castilla, L., Castellón, L., Cantillo, A., Bolivar, L. M., Salas-Navarro, K., & Zamora-Musa, R. (2023). Analysis in circular economy research in Latin America: A bibliometric review. *Heliyon*, 9(9), e19999. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37809605/>
- Pacherrez, J. (2021). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. Repositorio UCV. <https://bit.ly/3RI76us>.
- Porto, C. (2015). Coalitions & Organizational Growth: An Exploration of the Collective Action Theory of Organizational Growth. Christopher Porto. <https://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/jep.14.3.137>
- Ramírez, R., & Dalia. (2017). Familia, teoría y desarrollo familiar: Una antología. Editorial Universidad de Caldas. <https://bit.ly/46K4tg8>
- Ramos-Vidal, I., Palacio, J., Uribe, A., & Villamil, I. C. (2021). [Individual and group factors that impact the exchange of information among intervention programs: a structural view]. *Cadernos de saude publica*, 37(6), e00045420. <https://www.scielosp.org/article/csp/2021.v37n6/e00045420/>
- Rehman, F. U., & Zeb, A. (2023). Investigating the nexus between authentic leadership, employees' green creativity, and psychological environment: evidence from emerging economy. *Environmental Science and Pollution Research International*. 30, 107746–107758. <https://bit.ly/489Aj6H>

- Reyes, E. (2022). Metodología de la Investigación Científica. Page Publishing Inc.
<https://bit.ly/3PUQeOK>
- Rojo, E., Maestre, J. M., Díaz-Mendi, A. R., Ansorena, L., & Del Moral, I. (2016). Innovation in healthcare processes and patient safety using clinical simulation. *Revista de calidad asistencial: órgano de la Sociedad Española de Calidad Asistencial*, 31(5), 267–278. <https://bit.ly/3RT9IW0>
- Rojo, E., Torres, B., de la Fuente, A., Oruña, C., Villoria, F., Del Moral, I., & Maestre, J. M. (2020). [Simulation as a tool to facilitate change in healthcare organisations]. *Journal of healthcare quality research*, 35(3), 183–190. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32389688/>
- Saha, A., Dutta, A., Rezvi, M. R., Sifat, R. I., Sultana, N., Nuruzzaman, & Hasan, M. (2023). Adapting to change: Exploring reverse migration as a coping strategy among internal migrants in Bangladesh. *Heliyon*, 9(9), e19479. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37809530/>
- Salenbacher, J. (2017). Creative Personal Branding: La estrategia de marcar tendencia. Profit Editorial. <https://bit.ly/3QgBr21>
- Santos, A. C. (2020). Manual para la evaluación del desempeño laboral. Editora Macro EIRL. <https://bit.ly/3rN72z3>
- Santos-Burgoa, C., Urbina-Fuentes, M., Rivera-Dommarco, J. Á., Híjar, M., Sánchez-Tépoz, J. S., Gallaga-Solórzano, J. C., Eden-Wynter, R. D. C. A., Zúñiga-Estrada, A., García-Sarubbi, R., García-Chávez, C. G., & Ariza, A. C. (2018). Desarrollo de la capacidad para la regulación en salud en México. *Gaceta Medica de Mexico*, 154(3), 368–390. <https://bit.ly/3LWycwB>
- Santos-Martínez, L. E., Arias-Jiménez, A., Quevedo-Paredes, J., Gómez-López, L., Ordoñez-Reyna, A., & Moreno-Ruiz, L. A. (2021). [Characterization of gas

- exchange parameters in Mexico City]. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 59(6), 473–481. <https://bit.ly/3rMi87u>
- Sarango-Lalangui, P., Castillo-Vergara, M., Carrasco-Carvajal, O., & Durendez, A. (2023). Impact of environmental sustainability on open innovation in SMEs: An empirical study considering the moderating effect of gender. *Heliyon*, 9(9), e20096. <https://bit.ly/3QbnUZC>
- Scharader, J., Cabel, J., Arévalo, J., Ishuiza, R., & Flores, K. (2022). Administración de personal y desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de San Antonio de Cumbaza. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(4), 1671-1705. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2687.
- Shields, J., Rooney, J., Brown, M., & Kaine, S. (2020). *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Cambridge University Press. <https://bit.ly/3QcPupF>
- Springer, A. E., King, Y., Field, C., Ojeda, M. A., Brown, L., Monforton, C., Hernandez, R., Diamond, P., Atkinson, J., & Fernández-Esquer, M. E. (2023). Development and refinement of a corner-based injury prevention programme for Latino day labourers. *Health Education Journal*, 82(6), 595–610. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37811192/>
- Sureda-Demeulemeester, E., Ramis-Palmer, C., & Sesé-Abad, A. (2017). The assessment of medical competencies. *Revista Clinica Espanola*, 217(9), 534–542. <https://bit.ly/3LUG1kf>
- Tasneem, K. A., Zhang, Z., & Sun, S. (2023). When and why voice to higher-up? Declaring the psychological mechanisms of subordinate’s voice behavior in the public sector. *PLoS One*, 18(8), e0285104. <https://bit.ly/3LWW4Ot>

- Tian, Y. J. A., Jotterand, F., & Wangmo, T. (2023). Remote Technologies and Filial Obligations at a Distance: New Opportunities and Ethical Challenges. *Asian Bioethics Review*, 15(4), 479–504. <https://bit.ly/3rKvMIm>
- Trotonda, A. M., & Cosín, J. V. P. (2021). Trabajo social para tiempos convulsos: El camino hacia la ruptura epistemológica. Universitat de València. <https://bit.ly/3PYe9No>
- Tziner, A., & Rabenu, E. (2018). Improving Performance Appraisal at Work: Evolution and Change. Edward Elgar Publishing. <https://bit.ly/3RCwLTZ>
- Vadillo, M. P. (2022). Gestión por Competencias: Identificación y Evaluación. ESIC Editorial. <http://www.esic.edu/editorial/producto/gestion-por-competencias>
- Van der Ross, M. R., Olckers, C., & Schaap, P. (2023). Crossover of Engagement Among Academic Staff and Students During COVID-19. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3121–3137. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10424686/>
- Wang, A., & Jiang, Y. (2023). Correlation analysis of serum levels of H19 and CRP levels and ulcerative colitis. *Journal of Medicine and Biochemistry*, 42(3), 420–426. <https://aseestant.ceon.rs/index.php/jomb/article/view/41359>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://bit.ly/3POpHT3>
- Yust, P. K. S., Weeks, M. S., Williams, G. A., & Asher, S. R. (2023). Social relationship provisions and loneliness in school: Child- and classroom-level effects. *Journal of School Psychology*, 99, 101218. <https://scholars.duke.edu/publication/1583575>

Zacarías, H., & Supo, J. (2020). Metodología de la Investigación Científica: Para las Ciencias de la Salud y las Ciencias Sociales. Independently Published.

<https://bit.ly/45qQtqw>

Zhou, C., Yu, G., Meng, Y., & Li, A. (2023). The Influence of Authoritarian-Benevolent Leadership on Subordinates' Work Engagement: A Social Information Processing Perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 3805–3819. <https://bit.ly/45l2TjG>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Métodos
<p>Problema general ¿De qué manera se relacionan la gestión por competencias y desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque?</p>	<p>Objetivo general Analizar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque.</p> <p>Objetivos específicos (1) Identificar el nivel de gestión por competencias en una municipalidad distrital de Lambayeque. (2) Identificar el nivel de desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque. (3) Determinar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque. (4) Diseñar un plan de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque.</p>	<p>Hipótesis general La gestión por competencias y desempeño laboral se relacionan de manera directa y significativa en una municipalidad distrital de Lambayeque.</p>	<p>Variable: Gestión por competencias</p> <p>Dimensiones: evaluación y diagnóstico organizacional, intervenciones planificadas, cultura de aprendizaje y cambio.</p> <p>Variable: Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones: Reciprocidad, confianza, equidad.</p>	<p>Paradigma: Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Diseño: no experimental Nivel: Correlacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Población Muestra: Escala: Likert Medición ordinal</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Métodos
Gestión por competencias	La gestión por competencias implica varias etapas, desde la identificación y definición de las competencias necesarias para cada puesto, hasta la evaluación y desarrollo continuo de estas habilidades en los empleados (Choudhury, 2019).	La gestión por procesos tiene como dimensiones a evaluación y	Evaluación y diagnóstico organizacional	Porcentaje de empleados que han sido evaluados en función de las competencias requeridas para sus roles.	Paradigma: Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativa Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental, transversal-correlacional Técnica: encuesta Instrumento: Cuestionario Población: 300 trabajadores de la municipalidad distrital de Lambayeque Muestra:
				Número de competencias identificadas y definidas para cada puesto de trabajo en la municipalidad.	
				Nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de evaluación de competencias, medido mediante encuestas periódicas.	
				Porcentaje de empleados que han recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	
				Tiempo promedio requerido para completar una evaluación de competencias para un empleado específico.	
			intervenciones planificadas,	Número de empleados que han participado en programas de formación y desarrollo basados en las brechas de competencias identificadas.	
				Porcentaje de empleados que han mejorado sus competencias después de participar en intervenciones de formación.	
				Porcentaje de proyectos o tareas completados correctamente después de la implementación de las intervenciones planificadas.	
				Costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias.	
			cultura de aprendizaje y cambio.	Número de promociones internas que han ocurrido como resultado de las intervenciones planificadas.	
Número de sugerencias de mejora presentadas por los empleados relacionadas con competencias y procesos laborales.					

				<p>Porcentaje de empleados que participan en actividades de aprendizaje continuo (talleres, seminarios, cursos) relacionadas con el desarrollo de competencias.</p> <p>Nivel de participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional, medido por encuestas de opinión interna.</p> <p>promedio para la adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en las políticas o tecnologías.</p> <p>Número de empleados reconocidos por su mejora en competencias durante programas de reconocimiento interno.</p>	
Desempeño laboral	El desempeño laboral se refiere al nivel de eficiencia, efectividad y competencia con el cual un empleado lleva a cabo sus responsabilidades y tareas asignadas en el entorno de trabajo (Rehman & Zeb, 2023).	El desempeño laboral tiene como dimensiones a reciprocidad, confianza, equidad.	Reciprocidad	<p>Número de empleados que participan en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.</p> <p>Porcentaje de empleados que brindan asistencia adicional fuera de su horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en su desarrollo profesional.</p> <p>Número de empleados que participan activamente en programas de mentoría, actuando como mentores para otros colegas.</p> <p>Porcentaje de empleados que expresan gratitud y reconocimiento por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.</p> <p>Número de empleados que participan en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.</p>	
			Confianza	<p>Nivel de satisfacción de los empleados con el liderazgo y la comunicación interna, medido a través de encuestas regulares de clima laboral.</p> <p>Número de empleados que participan activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, indicando un nivel de confianza para expresar sus opiniones.</p>	

				<p>Tasa de retención de empleados, indicando la confianza de los empleados en las oportunidades de desarrollo y estabilidad laboral en la municipalidad.</p> <p>Número de conflictos resueltos de manera satisfactoria, demostrando la confianza en los procesos de resolución de problemas y conflictos internos.</p> <p>Porcentaje de empleados que participan en encuestas de evaluación de desempeño y confían en la objetividad del proceso de evaluación.</p>	
			Equidad.	<p>Número de empleados que reportan sentirse tratados de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción.</p> <p>Proporción de empleados de diferentes grupos demográficos (edad, género, origen étnico) que participan en programas de desarrollo, indicando equidad en el acceso a estas oportunidades.</p> <p>Tasa de igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares, demostrando equidad en las políticas de remuneración.</p> <p>Número de empleados que participan en programas de sensibilización y diversidad, indicando una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.</p> <p>Porcentaje de empleados que informan sentirse tratados con igualdad en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral.</p>	

Anexo 3: Instrumentos

Instrumento de gestión por competencias

Objetivo: Identificar el nivel de gestión por competencias en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Donde: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Mediamente 2: Casi nunca 1: Nunca

ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL					
1. Sé cómo mis competencias contribuyen a los objetivos de la municipalidad.					
2. Las competencias necesarias para mi puesto de trabajo están claramente definidas					
3. Muestra conformidad con el proceso de evaluación de competencias.					
4. He sido evaluado en función de las competencias requeridas para mi puesto de trabajo.					
5. He recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.					
6. El tiempo necesario para completar una evaluación de competencias es razonable.					
7. Recibo retroalimentación constructiva de mi supervisor sobre mi desempeño.					
DIMENSIÓN DE INTERVENCIONES PLANIFICADAS					
8. He participado en programas de formación y desarrollo basados en mis brechas de competencias identificadas.					
9. Mis competencias han mejorado después de participar en intervenciones de formación.					
10. Las actividades se han completado correctamente después de las intervenciones planificadas.					
11. El costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias es razonable.					
12. He observado promociones internas como resultado de las intervenciones planificadas					
13. La comunicación sobre competencias y desempeño es clara y efectiva en nuestra municipalidad.					
14. Existe motivación institucional para mejorar las competencias laborales.					
DIMENSIÓN DE CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO					
15. He presentado sugerencias de mejora relacionadas con competencias y procesos laborales.					
16. Participo en actividades de aprendizaje continuo relacionadas con el desarrollo de competencias.					
17. Existe participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional.					
18. La adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en políticas o tecnologías se lleva a cabo de manera eficiente.					
19. Los empleados son reconocidos por el desempeño de sus competencias durante programas de reconocimiento interno					
20. Tiene pre disposición al cambio al para mejorar sus competencias con mi supervisor.					

Instrumento de desempeño laboral

Objetivo: Identificar el nivel de desempeño laboral en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Donde: 5: Siempre 4: Casi siempre 3: Mediamente 2: Casi nunca 1: Nunca

ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN DE RECIPROCIDAD					
1. Participo activamente en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.					
2. Brindo asistencia adicional fuera de mi horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en mi desarrollo profesional.					
3. Actúo como mentor para otros colegas en programas de mentoría, compartiendo mi experiencia y conocimientos.					
4. Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.					
5. Me involucro en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.					
6. Colaboro activamente en proyectos comunitarios relacionados con el trabajo de la municipalidad.					
7. Existe capacitación constante para fortalecer el desempeño laboral.					
DIMENSIÓN DE CONFIANZA					
8. Siento que el liderazgo de la municipalidad es transparente y efectivo en la comunicación interna.					
9. Participo activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, y me siento seguro/a para expresar mis opiniones y preocupaciones.					
10. Confío plenamente en las oportunidades de desarrollo y en la estabilidad laboral que ofrece la municipalidad.					
11. Considero que el proceso de evaluación de desempeño es imparcial y objetivo.					
12. He sido mentorizado/a por colegas más experimentados en la municipalidad.					
13. Valoro y agradezco públicamente las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad en eventos y reuniones.					
DIMENSIÓN DE EQUIDAD					
14. Las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad se otorgan de manera justa y sin favoritismos.					
15. La diversidad se refleja en los participantes de programas de desarrollo, independientemente de su edad, género u origen étnico.					
16. Existe igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares es una práctica común en la municipalidad.					
17. Participo en programas de sensibilización y diversidad que promueven una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.					
18. Me siento tratado/a de manera equitativa en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral en la municipalidad					
19. Me siento tratado de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad.					
20. Participo en eventos recreativos organizados por la municipalidad como muestra de mi compromiso y aprecio hacia la organización.					

Anexo 4: Validación por 3 expertos



Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de "gestión por competencias y desempeño laboral", la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Pisfil Benites Nilthon Ivan	
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor ()
Área de formación académica:	Clinica ()	Social ()
	Educativa ()	Organizacional ()
	Gestión Pública <input checked="" type="checkbox"/>	Otra _____
Áreas de experiencia profesional:	Docente posgrado Investigador Jefe de la oficina de calidad universitaria Analista de costos y encargado de almacén de material estratégico. Auxiliar Administrativo (ONPE)	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo Universidad Tecnológica Del Perú	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	<ul style="list-style-type: none">• Food insecurity among the migrant Venezuelan population in Peru during the COVID-19 pandemic.• Nutritional status and effective verbal communication in Peruvian children: A secondary analysis of the 2010 Demographic and Health Survey.• Posible caso de publicación duplicada• Es hora de pensar en las cuentas nacionales de salud• Análisis de eficacia del Sistema Alto Dirección Pública de Chile como instrumento de despolitización de la función pública.• Hacia una buena práctica de inter polaridad en Chile: Factores institucionales que las dificultan.• Disparidades intra regionales del desarrollo humano en el Perú (2003-2012)• Brechas en el acceso al aseguramiento en salud de la población peruana en situación de pobreza.• It is time to think in national health accounts.	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral elaborado por Moya Rojas, Elmer Augusto en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

- Primera dimensión: Reciprocidad
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que participan en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.	Participo activamente en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que brindan asistencia adicional fuera de su horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en su desarrollo profesional.	Brindo asistencia adicional fuera de mi horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en mi desarrollo profesional.	4	4	4	
	Me involucro en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.	4	4	4	
Número de empleados que participan activamente en programas de mentoría, actuando como mentores para otros colegas.	Colaboro activamente en proyectos comunitarios relacionados con el trabajo de la municipalidad.	4	4	4	
	Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que expresan gratitud y reconocimiento por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	4	4	4	
Número de empleados que participan en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.	Existe capacitación constante para fortalecer el desempeño laboral.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Confianza
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Nivel de satisfacción de los empleados con el liderazgo y la comunicación interna, medido a través de encuestas regulares de clima laboral.	Siento que el liderazgo de la municipalidad es transparente y efectivo en la comunicación interna.	4	4	4	
Número de empleados que participan activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, indicando un nivel de confianza para expresar sus opiniones.	Participo activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, y me siento seguro/a para expresar mis opiniones y preocupaciones.	4	4	4	
Tasa de retención de empleados, indicando la confianza de los empleados en las oportunidades de desarrollo y estabilidad laboral en la municipalidad.	Confío plenamente en las oportunidades de desarrollo y en la estabilidad laboral que ofrece la municipalidad.	4	4	4	
Número de conflictos resueltos de manera satisfactoria, demostrando la confianza en los procesos de resolución de problemas y conflictos internos.	Considero que el proceso de evaluación de desempeño es imparcial y objetivo.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que participan en encuestas de evaluación de desempeño y confían en la objetividad del proceso de evaluación.	He sido mentorizado/a por colegas más experimentados en la municipalidad.	4	4	4	
	Valoro y agradezco públicamente las oportunidades de desarrollo proporcionadas	4	4	4	

- Tercera dimensión: Equidad
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que reportan sentirse tratados de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción.	Las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad se otorgan de manera justa y sin favoritismos.	4	4	4	
Proporción de empleados de diferentes grupos demográficos (edad, género, origen étnico) que participan en programas de desarrollo, indicando equidad en el acceso a estas oportunidades.	La diversidad se refleja en los participantes de programas de desarrollo, independientemente de su edad, género u origen étnico.	4	4	4	
Tasa de igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares, demostrando equidad en las políticas de remuneración.	Existe igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares es una práctica común en la municipalidad.	4	4	4	
Número de empleados que participan en programas de sensibilización y diversidad, indicando una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.	Participo en programas de sensibilización y diversidad que promueven una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que informan sentirse tratados con igualdad en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral.	Me siento tratado/a de manera equitativa en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral en la municipalidad	4	4	4	
	Me siento tratado de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad.	4	4	4	



Nithon Ivan Pisfil Benites
MG. GESTIÓN PÚBLICA
 C.P.C 04-3013

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de "gestión por competencias y desempeño laboral", la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Pisfil Benites Nilthon Ivan	
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor <input type="checkbox"/>
Área de formación académica:	Clinica <input type="checkbox"/>	Social <input type="checkbox"/>
	Educativa <input type="checkbox"/>	Organizacional <input type="checkbox"/>
	Gestión Pública <input checked="" type="checkbox"/>	Otra _____
Áreas de experiencia profesional:	Docente posgrado Investigador Jefe de la oficina de calidad universitaria Analista de costos y encargado de almacén de material estratégico. Auxiliar Administrativo (ONPE)	
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo Universidad Tecnológica Del Perú	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input checked="" type="checkbox"/>	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	<ul style="list-style-type: none"> • Food Insecurity among the migrant Venezuelan population in Peru during the COVID-19 pandemic. • Nutritional status and effective verbal communication in Peruvian children: A secondary analysis of the 2019 Demographic and Health Survey. • Possible case de publicación duplicada • Es hora de pensar en las cuentas nacionales de salud • Análisis de eficacia del Sistema Afa Dirección Pública de Chile como instrumento de despolitización de la función pública. • Hacia una buena práctica de infer polaridad en Chile: Factores institucionales que las dificultan. • Disparidades intra regionales del desarrollo humano en el Perú (2003-2012) • Brechas en el acceso al aseguramiento en salud de la población peruana en situación de pobreza. • It is time to think in national health accounts. 	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de gestión por competencias
Autor (a):	Elmer Augusto Moya Rojas
Procedencia:	Chiclayo-Perú
Administración:	Individual o colectivo
Tiempo de	20 minutos
Ámbito de	Municipalidad
Significación:	Este cuestionario este compuesto por 20 ítems, contiene 03 dimensiones. EVALUACIÓN y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL consta de 7 reactivos "Funciones, competencias, nivel de satisfacción, evaluación, retroalimentación, INTERVENCIONES PLANIFICADAS consta de 7 ítems "Programa de formación, intervención de formación, intervención de planificación e intervención de desarrollo", CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO consta de 7 ítems "Actividades de aprendizaje continuo, iniciativa de cambio organizacional, política o tecnología"

4. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variables	Subescala (dimensiones)	Definición
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Implica una evaluación exhaustiva de la organización. Esto incluye el análisis de la estructura organizativa, los procesos de comunicación, la cultura corporativa y el clima laboral (Hernández <i>et al.</i> , 2017).
	INTERVENCIONES PLANIFICADAS	Esta evaluación ayuda a identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. Intervenciones planificadas: implica la implementación de estrategias y acciones para abordar los problemas identificados durante la evaluación. Estas intervenciones pueden incluir programas de capacitación, cambios en la estructura organizativa o iniciativas para mejorar la colaboración entre los equipos (Hernández <i>et al.</i> , 2017).
	CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO	Se centra en cultivar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la adaptabilidad al cambio. Esto implica fomentar la innovación, la colaboración y la disposición para ajustar las estrategias en función de los resultados y las necesidades cambiantes del entorno (Hernández <i>et al.</i> , 2017).

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral elaborado por Moya Rojas, Elmer Augusto en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial (lejana) con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....

- Primera dimensión: Dimensión Diagnóstico y Evaluación Organizacional
- Objetivos de la Dimensión: Identificar el nivel de gestión por competencias en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Porcentaje de empleados que han sido evaluados en función de las competencias requeridas para sus roles.	Sé cómo mis competencias contribuyen a los objetivos de la municipalidad.	4	4	4	
	Las competencias necesarias para mi puesto de trabajo están claramente definidas.	4	4	4	
Número de competencias identificadas y definidas para cada puesto de trabajo en la municipalidad.	Muestra conformidad con el proceso de evaluación de competencias.	4	4	4	
Nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de evaluación de competencias, medido mediante encuestas periódicas.	He sido evaluado en función de las competencias requeridas para mi puesto de trabajo.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que han recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	He recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	4	4	4	
	Recibo retroalimentación constructiva de mi supervisor sobre mi desempeño.	4	4	4	
Tiempo promedio requerido para completar una evaluación de competencias para un empleado específico.	El tiempo necesario para completar una evaluación de competencias es razonable.	4	4	4	



- Segunda dimensión: Intervenciones planificadas.
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que han participado en programas de formación y desarrollo basados en las brechas de competencias identificadas.	He participado en programas de formación y desarrollo basados en mis brechas de competencias identificadas.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que han mejorado sus competencias después de participar en intervenciones de formación.	Mis competencias han mejorado después de participar en intervenciones de formación.	4	4	4	
Porcentaje de proyectos o tareas completados correctamente después de la implementación de las intervenciones planificadas.	Las actividades se han completado correctamente después de las intervenciones planificadas.	4	4	4	
	La comunicación sobre competencias y desempeño es clara y efectiva en nuestra municipalidad.	4	4	4	
Costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias.	El costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias es razonable.	4	4	4	
Número de promociones internas que han ocurrido como resultado de las intervenciones planificadas.	He observado promociones internas como resultado de las intervenciones planificadas.	4	4	4	
	Existe motivación institucional para mejorar las competencias laborales.	4	4	4	



- Tercera dimensión: Cultura de aprendizaje y cambio.
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de sugerencias de mejora presentadas por los empleados relacionadas con competencias y procesos laborales.	He presentado sugerencias de mejora relacionadas con competencias y procesos laborales.				
Porcentaje de empleados que participan en actividades de aprendizaje continuo (talleres, seminarios, cursos) relacionadas con el desarrollo de competencias.	Participo en actividades de aprendizaje continuo relacionadas con el desarrollo de competencias.				
Nivel de participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional, medido por encuestas de opinión interna.	Existe participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional.				
promedio para la adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en las políticas o tecnologías.	La adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en políticas o tecnologías se lleva a cabo de manera eficiente.				
Número de empleados reconocidos por su mejora en competencias durante programas de reconocimiento interno.	Los empleados son reconocidos por el desempeño de sus competencias durante programas de reconocimiento interno				
	Tiene pre disposición al cambio al para mejorar sus competencias con mi supervisor.				

Nithon Ivan Pisfil Benites

MG. GESTIÓN PÚBLICA

C.P.C 04-3013



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE TÍTULO

La Dirección de Documentación e Información Universitaria v Registro de Grados v Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados v Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados v Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL

Apellidos **PISFIL**
Nombres **NILTHON**
Tipo de Documento de Identidad **DN**
Numero de Documento de Identidad **4242237**

INFORMACIÓN DE LA

Nombre **UNIVERSIDAD DE CHILE**
Pais de Procedencia **CHIL**

INFORMACIÓN DE LA

Título profesional v/o Grado Académico **GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y PÚBLICA**
Resolución N° **191**
Fecha de Resolución **1 /08/2015**



CÓDIGO VIRTUAL

Fecha de emisión de la
1 de Enero 2015

ROLANDO RUIZ
EJECUTIV
Unidad de Registro de Grados v
Superintendencia Nacional de
Superior Universitaria -

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de “gestión por competencias y desempeño laboral”, la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

Datos generales del juez

Nombre del juez:	Wilmer Reaño Sánchez	
Grado profesional:	Maestría (X)	Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica ()	Social ()
	Educativa ()	Organizacional ()
	Gestión Pública (X)	Otra _____
Áreas de experiencia profesional:	Gestión pública	
Institución donde labora:	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X)	Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	

Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.



Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de gestión por competencias
Autor (a):	Elmer Augusto Moya Rojas
Procedencia:	Chiclayo-Perú
Administración:	Individual o colectivo
Tiempo de	20 minutos
Ámbito de	Municipalidad
Significación:	Este cuestionario este compuesto por 20 ítems, contiene 03 dimensiones. EVALUACIÓN y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL consta de 7 reactivos “Funciones, competencias, nivel de satisfacción, evaluación, retroalimentación, INTERVENCIONES PLANIFICADAS consta de 7 ítems “Programa de formación, intervención de formación, intervención de planificación e intervención de desarrollo”, CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO consta de 7 ítems “Actividades de aprendizaje continuo, iniciativa de cambio organizacional, política o tecnología”

Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variables	Subescala (dimensiones)	Definición
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Implica una evaluación exhaustiva de la organización. Esto incluye el análisis de la estructura organizativa, los procesos de comunicación, la cultura corporativa y el clima laboral (Hernández et al., 2017).
	INTERVENCIONES PLANIFICADAS	Esta evaluación ayuda a identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. Intervenciones planificadas: implica la implementación de estrategias y acciones para abordar los problemas identificados durante la evaluación. Estas intervenciones pueden incluir programas de capacitación, cambios en la estructura organizativa o iniciativas para mejorar la colaboración entre los equipos (Hernández et al., 2017).

	CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO	Se centra en cultivar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la adaptabilidad al cambio. Esto implica fomentar la innovación, la colaboración y la disposición para ajustar las estrategias en función de los resultados y las necesidades cambiantes del entorno (Hernández et al., 2017).
--	--	--

Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral elaborado por Moya Rojas, Elmer Augusto en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....

- Primera dimensión: Dimensión Diagnóstico y Evaluación Organizacional
- Objetivos de la Dimensión: Identificar el nivel de gestión por competencias en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Porcentaje de empleados que han sido evaluados en función de las competencias requeridas para sus roles.	Sé cómo mis competencias contribuyen a los objetivos de la municipalidad.	4	3	4	
	Las competencias necesarias para mi puesto de trabajo están claramente definidas.	4	4	4	
Número de competencias identificadas y definidas para cada puesto de trabajo en la municipalidad.	Muestra conformidad con el proceso de evaluación de competencias.	3	4	3	
Nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de evaluación de competencias, medido mediante encuestas periódicas.	He sido evaluado en función de las competencias requeridas para mi puesto de trabajo.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que han recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	He recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	4	3	4	
	Recibo retroalimentación constructiva de mi supervisor sobre mi desempeño.	4	4	4	
Tiempo promedio requerido para completar una evaluación de competencias para un empleado específico.	El tiempo necesario para completar una evaluación de competencias es razonable.	3	4	3	

- Segunda dimensión: Intervenciones planificadas, Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que han participado en programas de formación y desarrollo basados en las brechas de competencias identificadas.	He participado en programas de formación y desarrollo basados en mis brechas de competencias identificadas.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que han mejorado sus competencias después de participar en intervenciones de formación.	Mis competencias han mejorado después de participar en intervenciones de formación.	4	4	4	
Porcentaje de proyectos o tareas completados correctamente después de la implementación de las intervenciones planificadas.	Las actividades se han completado correctamente después de las intervenciones planificadas.	3	4	3	
	La comunicación sobre competencias y desempeño es clara y efectiva en nuestra municipalidad.	4	4	4	
Costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias.	El costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias es razonable.	4	4	4	
Número de promociones internas que han ocurrido como resultado de las intervenciones planificadas.	He observado promociones internas como resultado de las intervenciones planificadas.	4	4	4	
	Existe motivación institucional para mejorar las competencias laborales.	4	3	4	

- Tercera dimensión: Cultura de aprendizaje y cambio.
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de sugerencias de mejora presentadas por los empleados relacionadas con competencias y procesos laborales.	He presentado sugerencias de mejora relacionadas con competencias y procesos laborales.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que participan en actividades de aprendizaje continuo (talleres, seminarios, cursos) relacionadas con el desarrollo de competencias.	Participo en actividades de aprendizaje continuo relacionadas con el desarrollo de competencias.	4	4	4	
Nivel de participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional, medido por encuestas de opinión interna.	Existe participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional.	4	3	4	
promedio para la adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en las políticas o tecnologías.	La adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en políticas o tecnologías se lleva a cabo de manera eficiente.	4	4	4	
Número de empleados reconocidos por su mejora en competencias durante programas de reconocimiento interno.	Los empleados son reconocidos por el desempeño de sus competencias durante programas de reconocimiento interno	3	4	4	
	Tiene pre disposición al cambio al para mejorar sus competencias con mi supervisor.	4	4	3	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de “gestión por competencias y desempeño laboral”, la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

Datos generales del juez

Nombre del juez:	Wilmer Reaño Sánchez
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social ()
	Educativa () Organizacional ()
	Gestión Pública (X) Otra _____
Áreas de experiencia profesional:	Gestión pública
Institución donde labora:	Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	



Propósito de la evaluación:

- Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.
- (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de desempeño laboral
Autor (a):	Elmer Augusto Moya Rojas
Procedencia:	Chiclayo-Perú
Administración:	Individual o colectivo
Tiempo de	20 minutos
Ámbito de	Municipalidad
Significación:	Este cuestionario este compuesto por 20 ítems, contiene 03 dimensiones. RECIPROCIDAD consta de 7 reactivos “Programa de desarrollo, reconocimiento, CONFIANZA consta de 6 ítems “Satisfacción, retroalimentación, confianza y resolución de problema y evaluación de desempeño”, EQUIDAD consta de 7 ítems “igual salarial, programa de sensibilización, cultura de equidad y recursos y capacitación”

Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variables	Subescala (dimensiones)	Definición
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	RECIPROCIDAD	Implica que la expectativa de las personas responderá de manera positiva cuando se les brinda ayuda o se les hace un favor. En un contexto laboral, esto implica que los empleados esperan reconocimiento y apoyo cuando contribuyen con esfuerzos adicionales o muestran comportamientos positivos. (Luque et al., 2013).
	CONFIANZA	La creencia de que los demás cumplirán con sus promesas y esperan que los demás también confíen en ellos. En el contexto laboral, la confianza es esencial para construir relaciones sólidas entre colegas y entre empleados y empleadores. (Luque et al., 2013).
	EQUIDAD	La percepción de que las recompensas y los costos en una relación de intercambio son justos y proporcionados. En el ámbito laboral, los empleados esperan ser tratados con justicia y recibir recompensas que se correspondan con sus contribuciones y esfuerzos (Luque et al., 2013).

Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral elaborado por Moya Rojas, Elmer Augusto en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

- Primera dimensión: Reciprocidad
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que participan en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.	Participo activamente en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que brindan asistencia adicional fuera de su horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en su desarrollo profesional.	Brindo asistencia adicional fuera de mi horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en mi desarrollo profesional.	4	4	4	
	Me involucro en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.	3	4	3	
Número de empleados que participan activamente en programas de mentoría, actuando como mentores para otros colegas.	Colaboro activamente en proyectos comunitarios relacionados con el trabajo de la municipalidad.	4	4	4	
	Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que expresan gratitud y reconocimiento por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	4	4	4	
Número de empleados que participan en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.	Existe capacitación constante para fortalecer el desempeño laboral.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Confianza
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Nivel de satisfacción de los empleados con el liderazgo y la comunicación interna, medido a través de encuestas regulares de clima laboral.	Siento que el liderazgo de la municipalidad es transparente y efectivo en la comunicación interna.	3	4	3	
Número de empleados que participan activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, indicando un nivel de confianza para expresar sus opiniones.	Participo activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, y me siento seguro/a para expresar mis opiniones y preocupaciones.	4	4	3	
Tasa de retención de empleados, indicando la confianza de los empleados en las oportunidades de desarrollo y estabilidad laboral en la municipalidad.	Confío plenamente en las oportunidades de desarrollo y en la estabilidad laboral que ofrece la municipalidad.	4	4	4	
Número de conflictos resueltos de manera satisfactoria, demostrando la confianza en los procesos de resolución de problemas y conflictos internos.	Considero que el proceso de evaluación de desempeño es imparcial y objetivo.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que participan en encuestas de evaluación de desempeño y confían en la objetividad del proceso de evaluación.	He sido memorizado por colegas más experimentados en la municipalidad.	4	4	4	
	Valoro y agradezco públicamente las oportunidades de desarrollo proporcionadas	3	4	4	

- Tercera dimensión: Equidad
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que reportan sentirse tratados de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción.	Las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad se otorgan de manera justa y sin favoritismos.	3	4	3	
Proporción de empleados de diferentes grupos demográficos (edad, género, origen étnico) que participan en programas de desarrollo, indicando equidad en el acceso a estas oportunidades.	La diversidad se refleja en los participantes de programas de desarrollo, independientemente de su edad, género u origen étnico.	4	4	3	
Tasa de igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares, demostrando equidad en las políticas de remuneración.	Existe igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares es una práctica común en la municipalidad.	4	4	4	
Número de empleados que participan en programas de sensibilización y diversidad, indicando una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.	Participo en programas de sensibilización y diversidad que promueven una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que informan sentirse tratados con igualdad en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral.	Me siento tratado/a de manera equitativa en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral en la municipalidad	4	4	4	
	Me siento tratado de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad.	3	4	4	



Firma del evaluador
DNI: 727664448



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **REAÑO SANCHEZ**
Nombres **WILMER**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **72766448**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**
Fecha de Expedición **21/04/21**
Resolución/Acta **0204-2021JCV**
Diploma **052-109864**
Fecha Matrícula **01/04/2019**
Fecha Egreso **17/01/2021**

Fecha de emisión de la constancia:
10 de Enero de 2024



CÓDIGO VIRTUAL

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de “gestión por competencias y desempeño laboral”, la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Milagros Catherine Castillo Mayanga
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Gestión pública
Institución donde labora:	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de gestión por competencias
Autor (a):	Elmer Augusto Moya Rojas
Procedencia:	Chiclayo-Perú
Administración:	Individual o colectivo
Tiempo de	20 minutos

Ámbito de	Municipalidad
Significación:	Este cuestionario este compuesto por 20 ítems, contiene 03 dimensiones. EVALUACIÓN y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL consta de 7 reactivos “Funciones, competencias, nivel de satisfacción, evaluación, retroalimentación, INTERVENCIONES PLANIFICADAS consta de 7 ítems “Programa de formación, intervención de formación, intervención de planificación e intervención de desarrollo”, CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO consta de 7 ítems “Actividades de aprendizaje continuo, iniciativa de cambio organizacional, política o tecnología”

4. **Soporte teórico**

(describir en función al modelo teórico)

VARIABLES	Subescala (dimensiones)	Definición
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Implica una evaluación exhaustiva de la organización. Esto incluye el análisis de la estructura organizativa, los procesos de comunicación, la cultura corporativa y el clima laboral (Hernández <i>et al.</i> , 2017).
	INTERVENCIONES PLANIFICADAS	Esta evaluación ayuda a identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. Intervenciones planificadas: implica la implementación de estrategias y acciones para abordar los problemas identificados durante la evaluación. Estas intervenciones pueden incluir programas de capacitación, cambios en la estructura organizativa o iniciativas para mejorar la colaboración entre los equipos (Hernández <i>et al.</i> , 2017).
	CULTURA DE APRENDIZAJE Y CAMBIO	Se centra en cultivar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la adaptabilidad al cambio. Esto implica fomentar la innovación, la colaboración y la disposición para ajustar las estrategias en función de los resultados y las necesidades cambiantes del entorno (Hernández <i>et al.</i> , 2017).

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral elaborado por Moya Rojas, Elmer Augusto en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....

- Primera dimensión: Dimensión Diagnóstico y Evaluación Organizacional
- Objetivos de la Dimensión: Identificar el nivel de gestión por competencias en una municipalidad distrital de Lambayeque.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Porcentaje de empleados que han sido evaluados en función de las competencias requeridas para sus roles.	Sé cómo mis competencias contribuyen a los objetivos de la municipalidad.	4	3	4	
	Las competencias necesarias para mi puesto de trabajo están claramente definidas.	4	4	4	
Número de competencias identificadas y definidas para cada puesto de trabajo en la municipalidad.	Muestra conformidad con el proceso de evaluación de competencias.	3	4	3	
Nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de evaluación de competencias, medido mediante encuestas periódicas.	He sido evaluado en función de las competencias requeridas para mi puesto de trabajo.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que han recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	He recibido retroalimentación después de las evaluaciones de competencias.	4	3	4	
	Recibo retroalimentación constructiva de mi supervisor sobre mi desempeño.	4	4	4	
Tiempo promedio requerido para completar una evaluación de competencias para un empleado específico.	El tiempo necesario para completar una evaluación de competencias es razonable.	3	4	3	

- Segunda dimensión: Intervenciones planificadas,
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que han participado en programas de formación y desarrollo basados en las brechas de competencias identificadas.	He participado en programas de formación y desarrollo basados en mis brechas de competencias identificadas.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que han mejorado sus competencias después de participar en intervenciones de formación.	Mis competencias han mejorado después de participar en intervenciones de formación.	4	4	4	
Porcentaje de proyectos o tareas completados correctamente después de la implementación de las intervenciones planificadas.	Las actividades se han completado correctamente después de las intervenciones planificadas.	3	4	3	
	La comunicación sobre competencias y desempeño es clara y efectiva en nuestra municipalidad.	4	4	4	
Costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias.	El costo promedio por empleado para las intervenciones de desarrollo de competencias es razonable.	4	4	4	
Número de promociones internas que han ocurrido como resultado de las intervenciones planificadas.	He observado promociones internas como resultado de las intervenciones planificadas.	4	4	4	
	Existe motivación institucional para mejorar las competencias laborales.	4	3	4	

- Tercera dimensión: Cultura de aprendizaje y cambio.
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de sugerencias de mejora presentadas por los empleados relacionadas con competencias y procesos laborales.	He presentado sugerencias de mejora relacionadas con competencias y procesos laborales.	4	4	4	
Porcentaje de empleados que participan en actividades de aprendizaje continuo (talleres, seminarios, cursos) relacionadas con el desarrollo de competencias.	Participo en actividades de aprendizaje continuo relacionadas con el desarrollo de competencias.	4	4	4	
Nivel de participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional, medido por encuestas de opinión interna.	Existe participación de los empleados en iniciativas de cambio organizacional.	4	3	4	
promedio para la adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en las políticas o tecnologías.	La adopción de nuevas competencias requeridas por cambios en políticas o tecnologías se lleva a cabo de manera eficiente.	4	4	4	
Número de empleados reconocidos por su mejora en competencias durante programas de reconocimiento interno.	Los empleados son reconocidos por el desempeño de sus competencias durante programas de reconocimiento interno	3	4	4	
	Tiene pre disposición al cambio al para mejorar sus competencias con mi supervisor.	4	4	3	

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos de “gestión por competencias y desempeño laboral”, la evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

Datos generales del juez

Nombre del juez:	Milagros Catherine Castillo Mayanga
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor (<input type="checkbox"/>)
Área de formación académica:	Clínica (<input type="checkbox"/>) Social (<input type="checkbox"/>) Educativa (<input type="checkbox"/>) Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Áreas de experiencia profesional:	Gestión pública
Institución donde labora:	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (<input type="checkbox"/>) Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de desempeño laboral
Autor (a):	Elmer Augusto Moya Rojas
Procedencia:	Chiclayo-Perú
Administración:	Individual o colectivo
Tiempo de	20 minutos
Ámbito de	Municipalidad
Significación:	Este cuestionario este compuesto por 20 ítems, contiene 03 dimensiones. RECIPROCIDAD consta de 7 reactivos “Programa de desarrollo, reconocimiento, CONFIANZA consta de 6 ítems “Satisfacción, retroalimentación, confianza y resolución de problema y evaluación de desempeño”, EQUIDAD consta de 7 ítems “igual salarial, programa de sensibilización, cultura de equidad y recursos y capacitación”

Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

Variables	Subescala (dimensiones)	Definición
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	RECIPROCIDAD	Implica que la expectativa de las personas responderá de manera positiva cuando se les brinda ayuda o se les hace un favor. En un contexto laboral, esto implica que los empleados esperan reconocimiento y apoyo cuando contribuyen con esfuerzos adicionales o muestran comportamientos positivos. (Luque et al., 2013).
	CONFIANZA	La creencia de que los demás cumplirán con sus promesas y esperan que los demás también confíen en ellos. En el contexto laboral, la confianza es esencial para construir relaciones sólidas entre colegas y entre empleados y empleadores. (Luque et al., 2013).
	EQUIDAD	La percepción de que las recompensas y los costos en una relación de intercambio son justos y proporcionados. En el ámbito laboral, los empleados esperan ser tratados con justicia y recibir recompensas que se correspondan con sus contribuciones y esfuerzos (Luque et al., 2013).

Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral elaborado por Moya Rojas, Elmer Augusto en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

Dimensiones del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

- Primera dimensión: Reciprocidad
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que participan en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.	Participo activamente en actividades voluntarias y de servicio comunitario en reciprocidad a los programas de desarrollo de la municipalidad.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que brindan asistencia adicional fuera de su horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en su desarrollo profesional.	Brindo asistencia adicional fuera de mi horario laboral como muestra de reciprocidad por el apoyo recibido en mi desarrollo profesional.	4	4	4	
	Me involucro en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.	3	4	3	
Número de empleados que participan activamente en programas de mentoría, actuando como mentores para otros colegas.	Colaboro activamente en proyectos comunitarios relacionados con el trabajo de la municipalidad.	4	4	4	
	Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que expresan gratitud y reconocimiento por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	Expreso gratitud de manera regular por las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la municipalidad.	4	4	4	
Número de empleados que participan en actividades recreativas como muestra de aprecio y reciprocidad hacia la organización.	Existe capacitación constante para fortalecer el desempeño laboral.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Confianza
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Nivel de satisfacción de los empleados con el liderazgo y la comunicación interna, medido a través de encuestas regulares de clima laboral.	Siento que el liderazgo de la municipalidad es transparente y efectivo en la comunicación interna.	3	4	3	
Número de empleados que participan activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, indicando un nivel de confianza para expresar sus opiniones.	Participo activamente en programas de retroalimentación y sugerencias, y me siento seguro/a para expresar mis opiniones y preocupaciones.	4	4	3	
Tasa de retención de empleados, indicando la confianza de los empleados en las oportunidades de desarrollo y estabilidad laboral en la municipalidad.	Confío plenamente en las oportunidades de desarrollo y en la estabilidad laboral que ofrece la municipalidad.	4	4	4	
Número de conflictos resueltos de manera satisfactoria, demostrando la confianza en los procesos de resolución de problemas y conflictos internos.	Considero que el proceso de evaluación de desempeño es imparcial y objetivo.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que participan en encuestas de evaluación de desempeño y confían en la objetividad del proceso de evaluación.	He sido mentorizado/a por colegas más experimentados en la municipalidad.	4	4	4	
	Valoro y agradezco públicamente las oportunidades de desarrollo proporcionadas	3	4	4	

- Tercera dimensión: Equidad
- Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

INDICADORES	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Número de empleados que reportan sentirse tratados de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción.	Las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad se otorgan de manera justa y sin favoritismos.	3	4	3	
Proporción de empleados de diferentes grupos demográficos (edad, género, origen étnico) que participan en programas de desarrollo, indicando equidad en el acceso a estas oportunidades.	La diversidad se refleja en los participantes de programas de desarrollo, independientemente de su edad, género u origen étnico.	4	4	3	
Tasa de igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares, demostrando equidad en las políticas de remuneración.	Existe igualdad salarial entre empleados que desempeñan roles similares es una práctica común en la municipalidad.	4	4	4	
Número de empleados que participan en programas de sensibilización y diversidad, indicando una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.	Participo en programas de sensibilización y diversidad que promueven una cultura de equidad y respeto hacia las diferencias.	4	3	4	
Porcentaje de empleados que informan sentirse tratados con igualdad en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral.	Me siento tratado/a de manera equitativa en el acceso a recursos y capacitación para el desarrollo laboral en la municipalidad	4	4	4	
	Me siento tratado de manera justa en relación con las oportunidades de desarrollo y promoción en la municipalidad.	3	4	4	



Firma del evaluador DNI



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO GRADOS Y

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL

Apellidos **CASTILLO**
Nombres **MILAGROS**
Tipo de Documento de Identidad **DN**
Numero de Documento de Identidad **4723262**

INFORMACIÓN DE LA

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**
Rector **TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE**
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA**
Directo **PACHECO ZEBALLOS JUAN**

INFORMACIÓN DEL

Grado Académico **MAESTR**
Denominación **MAESTRA EN GESTIÓN**
Fecha de Expedición **2 /02/22**
Resolución/Acta **0067- UCV**
Diploma **052-**
Fecha Matrícula **3 /08/2020**
Fecha Egreso **0 /02/2022**

Fecha de emisión de la
1 de Enero 2022



CÓDIGO VIRTUAL

ROLANDO RUIZ
EJECUTIV
Unidad de Registro de Grados y
Superintendencia Nacional de
Superior Universitaria -

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Anexo 5: Carta de presentación



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Pimentel, 24 de octubre de 2023

Señor Enrique Javier Navarro Cacho Sousa
Municipalidad Distrital de Pimentel
Pimentel.

ASUNTO : SOLICITA AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarle cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual Usted representa.

La Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Campus Chiclayo ofrece los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grado Académico de Maestro o de Doctor, a cuyo efecto deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un trabajo de investigación científica (Tesis), cuyos resultados benefician tanto al estudiante investigador como a la institución donde se realiza la investigación.

Por lo expuesto, solicito a usted tenga a bien autorizar la realización de la investigación que se detalla en la institución que dignamente dirige.

- 1) Apellidos y nombres de estudiante : Moya Rojas, Elmer Augusto
- 2) Programa de estudios : Posgrado
- 3) Mención : Maestría en Gestión Pública
- 4) Ciclo de estudios : III
- 5) Título de la investigación : Gestión por competencias para el desempeño laboral de una municipalidad distrital – Lambayeque
- 6) Asesor : Dr. Antony Esmil Franco Fernandez Altamirano

Le anticipo mi agradecimiento por su gentil colaboración.

Atentamente,



Dr. Juan Pablo Muro Moreno
Jefe de la Escuela de Posgrado - Chiclayo

Anexo 6: Carta de aceptación



MUNICIPIOS
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PIMENTEL
OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Firmado digitalmente por CARDENAS DEL AGUILA Edward FIM
16779036 hard
Unidad: OFICINA GENERAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Cargo: JEFE DE OFICINA GENERAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Fecha y hora de proceso: 23/11/2023 - 11:06:28

Id seguridad: 10474

Pimentel 23 noviembre 2023

OFICIO N° 001183-2023-MDP/OGGRH [4468 - 1]

JUAN PABLO MURO MORENO
JEFE DE LA ESCUELA DE POSGRADO - CHICLAYO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ASUNTO: Solicita autorización para realizar trabajo de investigación.

REFERENCIA: SOLICITUD S/N (EXPEDIENTE 4468-0)

Es grato dirigirme a usted previo cordial saludo, asimismo en atención al documento de la referencia, manifiestarle que este despacho autoriza al sr. Elmer Augusto Moya Rojas, identificado con DNI N° 23017298, estudiante del Programa de Maestría y Doctorado de la Universidad César Vallejo, para el desarrollo de su respectiva investigación.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle mi consideración.

Atentamente,

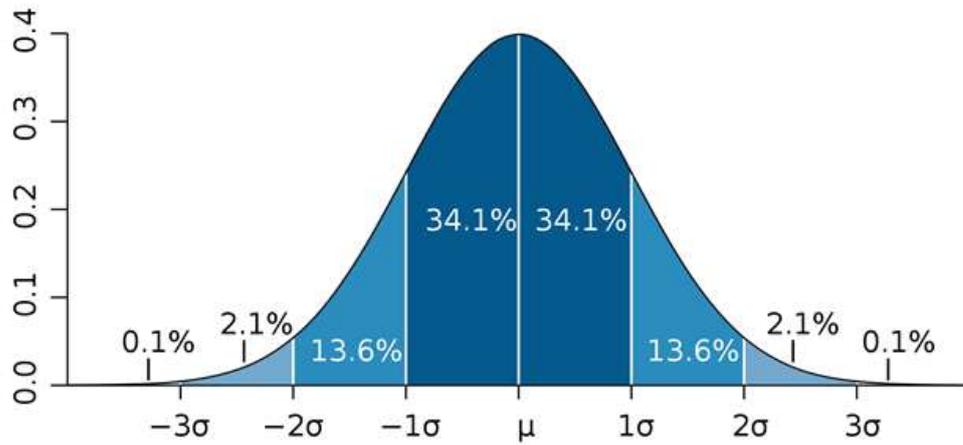
Firmado digitalmente
EDWARD CARDENAS DEL AGUILA
JEFE DE OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Fecha y hora de proceso: 23/11/2023 - 11:06:28

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Municipalidad distrital Pimentel, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 025-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sisgado3.munipimentel.gob.pe/verifica/>

Anexo 7: Pruebas estadísticas

Prueba de normalidad

Curva de Gauss



Formula Pearson

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dónde:

r = coeficiente de correlación de Pearson

N = número total de pares de puntaje X y Y

X = puntaje crudo en la variable X

Y = puntaje crudo en la variable Y



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, FERNANDEZ ALTAMIRANO ANTONY ESMIT FRANCO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Gestión por competencias y desempeño laboral de una municipalidad distrital - Lambayeque", cuyo autor es MOYA ROJAS ELMER AUGUSTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 27 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
FERNANDEZ ALTAMIRANO ANTONY ESMIT FRANCO DNI: 73969287 ORCID: 0000-0002-1495-4556	Firmado electrónicamente por: FALTAMIRANOAE el 12-01-2024 10:55:45

Código documento Trilce: TRI - 0710403