



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PROPUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR  
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTOR**

Mg. ANDRÉS FRANCISCO ALTAMIRANO ARANA

**ASESOR**

Dr. CARLOS ALBERTO CHERRE ANTÓN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHICLAYO – PERÚ**

**2016**

**PAGINA DE JURADO**

**Dra. Ruth Esther Carrasco Ruiz**

**Presidente**

**Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto**

**Secretario**

**Dr. Carlos Alberto Cherre Antón**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi esposa Rosario del Pilar y a mis hijos Viviana, Andrea y Andrés, que son el motor que me impulsan a ser cada día mejor. A mi madre Úrsula por ser ejemplo de emprendedurismo y perseverancia para lograr objetivos tan importantes en la vida.

A mis hermanos Brenda y Carlos que siempre me apoyaron para lograr ser profesional.

Andrés

## **AGRADECIMIENTO**

Al Doctor Cherre Antón Carlos, por su  
esmerada enseñanza, asesoría y consejos  
para la realización de esta investigación.

A todas las personas que de una u  
otra manera nos apoyaron y  
ayudaron a la realización de esta  
investigación.

A los compañeros de trabajo nombrados  
y contratados de la Municipalidad  
Provincial de Jaén, por su apoyo en la presente  
Investigación.

El Autor

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Andrés Francisco Altamirano Arana, egresado del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 06776798.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: PROPUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN; la misma que presento para optar el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.
2. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo – Sede Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, Enero de 2017.



---

Andrés Francisco Altamirano Arana  
DNI N° 06776798

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, en el Departamento de Cajamarca – 2016”, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

El presente estudio es de tipo descriptivo propositivo, se focalizó en describir el desempeño laboral de los trabajadores nombrados y trabajadores contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén, en el Departamento de Cajamarca; así como proponer un modelo de “Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral”.

Espero que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar la presente investigación. Estoy dispuesto a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como estoy dispuesto a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento.

Es propicia la oportunidad para expresar mi sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Post Grado de esta prestigiosa Universidad César Vallejo, por la esmerada labor y profesionalismo en el proceso de enseñanza aprendizaje del doctorado, por compartir sus sabios conocimientos, así como también por todas las orientaciones y sugerencias en la realización de la presente investigación.

Chiclayo, Enero de 2017.

---

Mg. Altamirano Arana Andrés Francisco

## ÍNDICE

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	ix
ABSTRAC	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Realidad Problemática	12
1.2 Trabajo Previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema	21
1.4 Formulación del Problema	40
1.5 Justificación del Estudio	40
1.6 Objetivos	41
1.6.1 Objetivo General	41
1.6.2 Objetivos Específicos	41
II. MÉTODO	42
2.1 Diseño de Investigación	43
2.2 Variables y Operacionalización	44
2.3 Población y Muestra	46
2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiability	48
2.5 Métodos de Análisis de Datos	55
2.6 Aspectos Éticos	55
III. RESULTADOS	56
IV. DISCUSIÓN	80

V. CONCLUSIONES	83
VI. RECOMENDACIONES	86
VII. PROPUESTA	88
VIII. REFERENCIAS	113
ANEXOS	119
✓ Cuestionario para medir el desempeño laboral	
✓ Base de datos para el cálculo del coeficiente de confiabilidad	
✓ Base de datos de encuestas	
✓ Ficha técnica de validez de instrumento y juicio de expertos	
✓ Criterios de expertos para validar propuesta	
✓ Constancias de permiso y aplicación de la encuesta	
✓ Evidencias fotográficas	

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral”, tiene como objetivo general diseñar la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

La investigación se realizó con una población de 101 trabajadores nombrados y permanentes pertenecientes al total de la institución municipal, y la muestra la conformaron 45 trabajadores, elegidos en forma no probabilística por conveniencia; a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de recoger información referida a la variable “desempeño laboral”. Luego de la recolección de los datos, se realizó la tabulación de los mismos y luego se elaboraron las tablas estadísticas de distribución de frecuencias. Finalmente de los resultados obtenidos se hizo el análisis e interpretación y se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

Finalmente de los resultados de la investigación se tiene que el desempeño laboral en cuanto a la dimensión habilidades y capacidades de los servidores públicos nombrados y contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén, son un 63% buenas, un 20% regulares y un 17% malas; la dimensión comportamientos son un 51% buenas, un 27% regulares y un 22% malas; y la dimensión metas y resultados son un 60% buenas, un 26% regulares y un 14% malas. Llegando a la conclusión final de que el desempeño laboral en forma general representan un 57.7% buenas, un 24.7% regulares y un 17.6% malas.

### **Palabras Clave:**

**Competencia.**- Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

**Competencias Básicas.**- Son las competencias que se adquieren en la formación básica, y que posibilitan la inserción al mundo del trabajo.

**Competencias Genéricas.**- Son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones.

**Competencias Específicas.**- Propias de una determinada ocupación o profesión

**Desempeño laboral.**- Proceso de confrontar las funciones de un cargo con respecto a las realizaciones y comportamiento de quien las ejecuta.

## ABSTRACT

This research entitled "Proposal skills labour to improve the performance work", general objective is to design the proposal of job skills to improve the job performance of employees of the Municipalidad Provincial de Jaén.

Research was conducted with a population of 101 appointed and permanent workers belonging to the total of the municipal institution, and formed the sample 45 workers, elected as non-probabilistic convenience; to which is applied a questionnaire Likert-type in order to collect information on the variable "job performance". After collecting the data, conducted the tabulation thereof and then frequency distribution statistical tables were prepared. Finally the results was done the analysis and interpretation and the conclusions and recommendations of the present study were obtained.

Finally the results of the research you have to job performance in terms of the dimension abilities and capabilities of public servants appointed and hired permanent of the Municipalidad Provincial de Jaén, are 63% good, regular 20% and 17% bad; the behaviour dimension are 51% good, regular 27% and 22% bad; dimension goals and results are a good 60%, 26% regular and 14% bad. Coming to the final conclusion that job performance generally represent a 60% good, regular 26% and 14% bad.

### **Key words:**

**Competence.-** An identifiable and evaluable set of knowledge, attitudes, values and related skills that allow satisfactory performance in real work situations, according to standards used in the occupational area.

**Basic Competences.-** These are the competences that are acquired in basic training, and that make possible the insertion into the world of work.

**Generic Competences.-** These are competences common to various occupations or professions.

**Specific Competences.-** Own of a certain occupation or profession

**Work performance.-** Process of confronting the functions of a position with respect to the achievements and behavior of the person who executes them.

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática.**

#### **1.1.1. A nivel internacional.**

El concepto de competencia laboral data de varios años atrás, en ese sentido es importante señalar a unos de los autores que han tratado este tema. Mertens (1996), señala que: “el término competencia laboral surgió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra” (p1).

En la década de 1970, el investigador David McClelland demostró algo muy importante en relación con el desempeño laboral y las competencias de un trabajador. Que los test de inteligencia no eran tan confiables, y que no garantizaban el éxito profesional de un trabajador; eso lo llevó a buscar nuevas alternativas para predecir el desempeño laboral; las denominó competencias. Señaló que estas deben ser observadas en el lugar del trabajo, y en el momento en que la persona desempeña sus funciones, por lo que están muy relacionadas con aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo (Zubillaga, et al., 2007).

Los Ministerios de Trabajo en diversos países de América del Sur, como es el caso de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, han iniciado la implementación de sistemas de formación y certificación de competencias. Por ejemplo en Brasil se está debatiendo la implementación de la certificación, en Uruguay y Chile han elaborado proyectos de creación de sistemas de formación y certificación de competencias. Por otro lado en Argentina, se crearon los Consejos de Capacitación y Formación Profesional (Atanasof, et al., 2002).

El trabajo de competencias es utilizado en países como el Reino Unido, Canadá, Australia, Francia y España; los cuales mantienen sistemas de certificación en base en competencias con la finalidad de dar una mayor transparencia al mercado laboral, mejorar los programas de capacitación laboral, y facilitar el desplazamiento e intercambio de los trabajadores entre esos países. En América Latina países como México, Brasil, Argentina, Costa Rica y Chile, están iniciando proyectos de certificación de competencias para el medio laboral, así como

también sistemas de formación basada en competencias cuyo propósito es mejorar la certificación e incorporar el enfoque de competencia laboral en los programas de formación (Vargas y Irigoín, 2002).

Capuano (2004), menciona el trabajo realizado por Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813, el mismo que consistía en comunicarle al trabajador la evaluación de su desempeño del día anterior con un cubo pintado de varios colores en las cuatro lados, cuando este llegaba a su puesto de trabajo. Diariamente se realizaba este proceso, conformando su legajo personal y observando su desarrollo (...). Menciona también a Frederick Taylor en 1910, con su llamada Teoría de la Administración Científica, cuyo objetivo era lograr la eficiencia del trabajador para lograr la mayor productividad posible, pero sin tener en cuenta el aspecto humano; a Henry Ford en 1930, con su teoría de la línea de montaje, con respecto a la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz; a Elton Mayo en 1920, quien demostró con el Experimento de Hawthorne, que la motivación es un aspecto importante para lograr mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Según Pedraza, Amaya y Conde (2010), el desempeño del trabajador ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito en una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (...). Al respecto, el autor Robbins relaciona el desempeño laboral con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo (...). Por su parte, Faría en 1995 considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades.

El autor Robbins complementa al determinar que la fijación de metas, activa el comportamiento y mejora el desempeño del trabajador, porque ayuda a este a enfocar sus esfuerzos sobre ellas. Sin embargo Chiavenato, plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados (Pedraza, Amaya, y Conde, 2010).

### **1.1.2. A nivel nacional**

Según el Ministerio de Salud (MINSa, 2011), hoy el término competencias es utilizado por los entes gubernamentales encargados de la calidad educativa, como el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (SINEACE) y sus órganos operadores, encargados de la formación de los recursos humanos en salud, como en los procesos de certificación periódica. También es empleado la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), en la diversa normatividad del sistema de recursos humanos; y en el caso de salud, es empleado por el Ministerio de Salud.

Según Gonzales (2013), “la motivación es un factor fundamental resultado de la buena gestión del desempeño laboral” (p16). El autor sostiene que en el Perú la mayoría de las empresas del sector automotriz son pequeñas y medianas, de las cuales la mayoría son informales que no cumplen con las normas legales, laborales, de seguridad y salud ocupacional (...). Indica que los estudios realizados por estas personas son técnicos, razón por la cual no poseen el conocimiento y la experiencia necesaria para realizar una gestión del desempeño y la utilización de la motivación a su favor.

Según el autor Shack (2002) afirma que:

La medición y evaluación del desempeño forman parte de todo sistema de administración pública moderno orientado hacia el logro de resultados. La primera implica la determinación de elementos mensurables, cuantitativa y cualitativamente, relacionados con el logro de los propósitos de la administración pública. Mientras la segunda incluye elementos de respuesta a las interrogantes sobre cómo ha sido el desempeño, en qué medida y en qué condiciones se cumplieron los objetivos inicialmente establecidos. (p.5)

A nivel del Departamento de Cajamarca, especialmente en la ciudad de Cajamarca, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, viene desarrollando encuentros macroregionales con la finalidad de hacer conocer el proceso de certificación de competencias profesionales a la población; donde el Estado al reconocer a las personas que demuestran las competencias evaluadas en el desempeño, se convierten en una oportunidad de reconocimiento social, personal y profesional, y que eleva su autoestima y facilita su acceso a mejores condiciones laborales y educativas.

Por otro lado, el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la obra”, a través del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú”, han gestionado el proyecto mejoramiento de competencias laborales e inserción laboral de la población desempleada y subempleada en la Provincia de Cajamarca, cuyos objetivos son el desarrollo de competencias básicas y transversales para el empleo; el desarrollo de competencias laborales para el empleo dependiente y auto empleo y la vinculación entre oferta y demanda laboral.

### **1.1.3. A nivel institucional.**

La Municipalidad Provincial de Jaén enfrenta una serie de problemas para lograr consolidarse como una institución sólida que genere desarrollo, buena imagen y sobre todo que brinde una eficiente atención a los usuarios, contribuyentes y público que acude diariamente a realizar algún trámite administrativo o a realizar el pago de sus tributos municipales. Sus planes estratégicos y operativos, no se evalúan con indicadores reales y por consiguiente las metas y objetivos de las diversas unidades orgánicas, no llegan a cumplirse realmente.

Actualmente la entidad, presenta una serie de debilidades como la deficiente selección del personal, la falta de motivación y liderazgo por parte de los Gerentes y Sub Gerentes, el escaso desarrollo de habilidades y capacidades, el poco compromiso del trabajador al cambio, la pésima cultura organizacional, la falta de trabajo en equipo, la escasa comunicación entre los gerentes y sus subordinados, las diferencias abismales de las remuneraciones en todos los niveles organizacionales, la escasa profesionalización de los trabajadores, el desorden administrativo, la corrupción, entre otros.

Debilidades que, repercuten en el rendimiento laboral de los trabajadores nombrados y contratados permanentes; sumado a ello el poco compromiso de cambio al interior de los diferentes Alcaldes y funcionarios de confianza que llegan a la misma a trabajar por algunos meses y son cesados en su mayoría de veces por actos de corrupción e incapacidad para administrar y/o gerenciar los recursos de la entidad edil.

Basta con mencionar que el año 2015, la institución designó y cesó a tres Gerentes Municipales, tres Jefes de Planificación y Presupuesto, dos Jefes de la Oficina de Administración, tres Jefes de la Unidad de Tesorería, tres Jefes de la Unidad de Abastecimientos, entre otros.

## **1.2. Trabajos previos.**

Dentro del ámbito de las competencias laborales y del desempeño laboral, se han hecho una serie de investigaciones y publicaciones, dentro de los cuales destaco los siguientes:

### **1.2.1. A nivel internacional.-**

Sánchez (2012), realizó la investigación “Las Competencias Laborales en el desempeño de la función del Contador Público en las Fuerzas Armadas Nacionales: Clave en el éxito institucional”, cuyo tipo de investigación es investigación documental con investigación de campo, siendo el diseño no experimental – descriptivo, la misma consideró una población y muestra ocho (08) instituciones castrenses para el estudio, por tanto, la población y la muestra serian la misma, dado que se logró acceder tan solo a 8 jefes del departamento de contabilidad de estas instituciones; llegando a las siguientes conclusiones:

El entorno y las empresas requieren de profesionales con un determinado perfil de competencias para lograr las metas y objetivos que se plantee. En este sentido, las competencias son aquellos componentes que hacen posible la demostración de los atributos de una persona y que permite considerarlo "competente" para efectuar un trabajo o una actividad y sea exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. (Sánchez, 2012, p.130)

Muchas empresas que no invierten en políticas la profesionalización de su gente, aun siendo muy fuertes, corren el riesgo de no poder atender las exigencias del mercado. Se quedan sólo en estrategias para atraer gente,

pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles las garantías que en la empresa donde laboran tengan planificado un desarrollo de carrera profesional que derivará en beneficios significativos para ellos, la organización y la sociedad como un todo. (Sánchez, 2012, p.131)

En esta investigación, el autor llega a la conclusión haciendo alusión que para considerar competente a una persona, esta debe poseer los conocimientos, las habilidades y las conductas necesarias para realizar una determinada tarea. También es importante que toda empresa invierta en políticas de profesionalización para sus trabajadores, como una forma de incentivar a los mismos.

Baños (2011), realizó la tesis “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”, cuyo metodología de investigación es cuantitativa y su diseño de investigación es no experimental y transversal, la misma que consideró un censo de 134 empresas; llegando a las siguientes conclusiones:

No todas las dimensiones de las variables del estudio están plenamente relacionadas con las competencias. Por ejemplo, esta investigación pone de manifiesto que existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias esenciales y viceversa. Esto nos indica que en la medida en que las competencias se detecten, el clima laboral tenderá a ser más propicio para el desarrollo de los empleados y, a la larga, a la mejora en la competitividad. (Baños, 2012, p.229)

Se descubrió que el clima organizacional puede ser una variable que afecta directamente a la percepción de la innovación y, por supuesto, al desarrollo de las competencias esenciales. Esto se puso de manifiesto al obtener resultados que permitieron relacionar el clima laboral en su dimensión de definición del rol para poder lograr el compromiso entre el empleado hacia la empresa dado que este compromiso generará un aporte mayor por parte del empleado al desarrollo mismo de las competencias esenciales. (Baños, 2012, p.229)

En esta investigación el autor llegó a la conclusión de que existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias, y a medida en que estas se desarrollen se mejorará la competitividad de la empresa; que el clima laboral afecta a la innovación y al desarrollo de las competencias, y que la innovación es

fundamental para la subsistencia de las empresas, por lo que es importante para el trabajador el desarrollo de sistemas de apoyo a ideas para desarrollar una ventaja competitiva.

Latorre (2012), en la tesis “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”, realizó un estudio de campo con un diseño transversal que pretendía analizar la situación laboral y el bienestar psicológico de trabajadores europeos bajo distintas situaciones de empleo. Esta tesis se llevó a cabo con las siguientes muestras: la muestra A comprende 47 organizaciones de España, con un total de 835 empleados españoles; la muestra B comprende 149 organizaciones de diferentes países, con un total de 3,808 empleados y 149 gerentes; y la muestra C formada por 5,345 empleados de 218 organizaciones. En la mencionada tesis, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización. (Latorre, 2012, p.282)

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. (Latorre, 2012, p.283)

El aporte de esta investigación evidencia que cuando las organizaciones ponen en práctica políticas de recursos humanos, estas influyen positivamente en el trabajador. Además el apoyo de un supervisor está relacionado con las prácticas de recursos humanos e influyen recíprocamente en los aspectos formales e informales.

Marcillo (2014), realizó la tesis “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi”, cuyo tipo de investigación fue cuantitativa –

cualitativa, aplicada transversal, y de diseño documental, descriptiva y explicativa; la misma que tuvo una muestra de 260 funcionarios de los Gobiernos Autónomos y Descentralizados del Sur de Manabí. Se arribó a las siguientes conclusiones:

Claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano. Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. (Marcillo, 2014, p.77)

Asimismo, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno. No se identifican métodos y laborales apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución. (Marcillo, 2014, p.77)

Esta investigación demuestra lo importante que es el talento humano dentro de las organizaciones. Siempre se le debe dar importancia teniendo en cuenta sus habilidades, sus destrezas y sus conocimientos; y siempre y cuando existan políticas adecuadas que permitan la gestión por competencias para lograr optimizar el rendimiento del personal, y algo muy importante que este conozca los resultados de la evaluación de su desempeño.

### **1.2.2. A nivel nacional**

Tito (2012), realizó la Tesis sobre “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, cuyo tipo de investigación fue de carácter cuantitativo y cualitativo, con un diseño no experimental del tipo transversal, la misma que tuvo una muestra de 96 directivos de diversas empresas. Llegando a la siguiente conclusión:

El resultado de la investigación demuestra que sí es factible implementar la gestión desde la perspectiva de las competencias, dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad, ya sea por las

importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países, así como la atosigante competencia interna, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. (Tito, 2012, p.248)

Toala (2014), realizó la tesis “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa - 2013”, cuyo tipo de estudio fue cuantitativo – cualitativo, aplicada – transversal, y de diseño documental, descriptiva y explicativa; la misma que tuvo una muestra de 107 funcionarios del Municipio de Jipijapa. Se llegó a la siguiente conclusión:

El ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos, no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para que se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos, y los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución. (Toala, 2014, p.116)

Asimismo, el autor plantea la siguiente recomendación:

Que las autoridades implementen el diseño propuesto en esta investigación, para mejorar los procesos administrativos que permitan tener un clima organizacional agradable para el mejor desempeño de las funciones de los servidores públicos, las autoridades deben establecer estrategias de motivación e incentivo para logra la satisfacción en las funciones de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa. (Toala, 2014, p.117)

### **1.2.3. A nivel regional**

Como antecedentes de trabajos previos a nivel regional, se ha considerado a la Región Norte del país, dada a la poca información relacionada a las variables competencias laborales y desempeño laboral dentro del Departamento de Cajamarca.

Alva y Juarez (2014), realizaron la tesis “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo - 2014”, cuyo fue descriptivo de corte

transversal; la misma que tuvo una muestra de 80 trabajadores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. Trujillo. Se llegó a las siguientes conclusiones:

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad; existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa, quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas; existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente. (Alva y Juárez, 2014, p.75)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Las competencias laborales**

##### **1.3.1.1. Teorías o Enfoques de las Competencias Laborales.**

###### **a) Enfoque Conductista**

Mertens (1996) indica que:

El análisis conductista parte del sujeto o persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados u objetivos esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado, se describe una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar. (p.70)

###### **b) Enfoque Funcional**

Mertens (1996) manifiesta lo siguiente:

El análisis funcional no se refiere al sistema en sí, sino que es para analizar y comprender la relación entre el sistema y su entorno. Desde este enfoque los objetivos y las funciones de la empresa no se deben formular desde una perspectiva de organización como un sistema cerrado, sino teniendo en cuenta a la empresa y su relación con el entorno. Por lo tanto, la función de cada trabajador es relacionarse con el entorno de la empresa, así como también constituye un subsistema dentro de la misma. (p.75)

### **c) Enfoque constructivista**

Según Schwartz (1995), citado por Mertens (1996) manifiesta lo siguiente:

El concepto constructivista alude a que aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Es decir este método rechaza el desfase entre la construcción de la competencia y de la norma, y la implementación de la estrategia de capacitación. Y por el contrario construye la competencia a partir de la función que nace del mercado y de la importancia que se le debe dar a la persona. (p.81)

Mertens (1996), señala que el enfoque constructivista incluye el análisis a las personas de menor nivel educativo, por las siguientes razones: la inserción de la persona sólo puede realizarse si estas son consideradas, escuchadas y respetadas; si se le otorga confianza. Indica que, para que la capacitación sea efectiva las personas tienen que participar en la construcción de sus contenidos.

#### **1.3.1.2. Conceptos de competencia**

El movimiento moderno de la competencia se inició en los finales de los años sesenta y principios de los setenta. El profesor David McClelland de la Universidad de Harvard, fue quien argumentó que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, sostuvo que era preciso buscar otros aspectos que podían predecir algún grado de éxito, a las que llamó competencias.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, se tienen las siguientes definiciones:

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México, define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (Vargas, 2004, p.14).

El Instituto Nacional de Empleo de España, define a las competencias como “el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer” (Vargas, 2004, pp.14-15).

El autor Ducci, define como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a

través de la instrucción, sino también, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Vargas, 2004, p.10).

El Ministerio del Trabajo de Chile, define a las competencias laborales como “la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (Vargas, 2004, p.13).

El Ministerio de Educación de Brasil, define como “la capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo” (Vargas, 2004, p.14).

El Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina, define como “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Vargas, 2004, p.14).

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional de El Salvador, define como “conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo” (Vargas, 2004, p.14).

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2003) el significado de competencia se refiere en términos generales a la suficiencia para la vinculación en el ámbito laboral: relativo al trabajo. Esta competencia laboral de las personas está conformada por aptitudes, actitudes y la experiencia laboral. Las aptitudes son la suma de conocimientos, habilidades y destrezas, el conocimiento es la capacidad de comprender y explicar teorías, leyes, hechos y fenómenos; la habilidad es la capacidad mental de aplicar el conocimiento en diversos aspectos; la destreza se refiere a la capacidad motriz de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones operativas; las actitudes, conformadas a partir de valores, de las tendencias y formas de comportamiento personal; y la experiencia que es la aplicabilidad de las anteriores, en el contexto laboral, para la obtención del rendimiento.

### **1.3.1.3. Tipos de competencias laborales**

#### **a) Competencias Básicas**

Mertens (1996) sostiene que:

Son las competencias que se adquieren en la formación básica, y que posibilitan la inserción al mundo del trabajo. Habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo matemático, entre otras. Son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Este tipo de competencias se caracterizan por que constituyen la base sobre la que se desarrollan las demás competencias, se desarrollan en la educación formal, en el ciclo básico y medio, y posibilitan el análisis, la comprensión y resolución de problemas de la vida cotidiana. (p.75)

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2003), las competencias básicas se refieren a:

Las capacidades elementales que posee un individuo, las que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole; desarrollándole capacidades para: poder comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos. Este tipo de competencia permite desarrollar individuos enmarcados dentro de ciertos principios, valores y códigos éticos y morales. (p.7)

#### **b) Competencias Genéricas**

Según Tobón (2005), indica que “son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones”. Asimismo Tobón (2005) “indica por ejemplo, que los profesionales de áreas tales como la administración de empresas, la contaduría y la economía comparten un conjunto de competencias genéricas tales como: análisis financiero y gestión empresarial” (p71).

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2003) se refieren a “las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia de acuerdo a la complejidad, autonomía y variedad de acciones” (p7).

#### **c) Competencias Específicas o Laborales**

Tobón (2005), menciona que “son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización, así

como procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior” (p73).

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2003), “son las capacidades laborales de índole técnico de un área ocupacional o área de competencia determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías y con un lenguaje técnico usual para una determinada función productiva” (p7).

#### **1.3.1.4. Gestión de Competencias**

Según el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2002) es una herramienta de gestión que favorece a que los trabajadores de una organización sepan orientar su comportamiento a una determinada dirección, para el logro de las metas de la misma. Cuando las competencias están debidamente definidas y se dan a conocer a las personas, se favorece la autoevaluación, la autocapacitación, la planificación del desarrollo y la regulación de las conductas en escenarios con mayor virtualidad y empoderamiento.

Vargas (2004) sostiene que muchas empresas de los Estados Unidos, de Europa y de América Latina, están incorporando la gestión basada en competencias laborales como una herramienta para elevar la productividad y mejorar el clima laboral con los trabajadores. Estos esfuerzos se dan por el hecho de que las organizaciones mejoren los niveles de productividad y la capacidad de aprender; se hace así cada día más importante el aporte de los colaboradores en la competitividad de las organizaciones.

Según Billorou (2014) considera que la gestión por competencias “es tanto un enfoque como una herramienta para que la organización alcance sus objetivos y resultados, aprendiendo e innovando, a partir de la sinergia y el desarrollo permanente de las competencias individuales y colectivas” (p6).

#### **1.3.1.5. Dimensiones de las competencias laborales**

##### **a) Conocimientos**

De Miguel (2005) sostiene que “son la adquisición sistemática de conocimientos, clasificaciones, teorías, etc.; relacionados con materias científicas o área profesional” (p30).

Asimismo, Miguel (2005) cita los siguientes subcomponentes:

Generales para el aprendizaje: Procesamiento de la información facilitada: selección y organización de datos, registro y memoria, etc.; observación, identificación y evaluación de situaciones y casos reales; análisis, razonamiento y toma de decisiones. (p.30)

Académicos vinculados a una materia: Adquisición, comprensión y sistematización de conocimientos específicos vinculados a una materia; interpretación de los casos desde la óptica del conocimiento específico de una materia, enmarcándolos en enfoques teóricos o en soluciones aplicadas. Generar nuevo conocimiento de la materia a partir del estudio de casos. (p.30)

Vinculados al mundo profesional: Aplicación y utilización de conocimientos para la solución de problemas de tipo profesional; conocer, utilizar y adquirir habilidades y competencias de empleabilidad requeridas en un campo profesional Hacer juicios fundamentados sobre situaciones complejas del mundo profesional. Conocimiento de usos, procesos, términos y contexto vinculados a competencias profesionales. (p.30)

## **b) Habilidades y destrezas**

De Miguel (2005) sostiene que son “el entrenamiento en procedimientos metodológicos aplicados relacionados con materias científicas o área profesional” (p30).

Asimismo, Miguel (2005) cita a los siguientes subcomponentes:

Intelectuales: Adquisición de estrategias de reflexión, síntesis y evaluación; habilidad para generar, diseñar e implementar conocimiento aplicado e instrumental que se ajuste a las necesidades de los casos y del mundo real. (p.30)

De comunicación: Comunicación de ideas y elaboración de conclusiones. Relación con el profesor/ponente; habilidades de comunicación de ideas, argumentación y elaboración de conclusiones de forma efectiva para diferentes situaciones y audiencias. (p.30)

Interpersonales: Aprender a escuchar, discutir con otros las ideas planteadas; habilidad de escuchar, respetar las ideas de otros, dialogar, etc. (p.30)

Organización/gestión personal: Adquisición de estrategias de planificación, organización y gestión de tiempos y recursos para el aprendizaje; habilidades para resolver, gestionar técnicas, procedimientos, recursos o acercamientos que contribuyan al desarrollo exitoso de casos. Saber distribuir tareas en función de criterios de competencias dentro de un grupo

profesional; reconocer momentos claves en la planificación y ejecución de un caso, prediciendo tiempos, medios y recursos. (p.30)

### **c) Actitudes y valores**

De Miguel (2005) sostiene que “son el desarrollo profesional actitudes y valores necesarios para el ejercicio profesional: responsabilidad, autonomía, iniciativa ante situaciones complejas, coordinación, etc.” (p.30).

Asimismo, Miguel (2005) cita a los siguientes subcomponentes:

De desarrollo profesional: Desarrollar habilidades relacionadas con la formación permanente (lifelong learning); tener las habilidades necesarias para el ejercicio profesional autónomo, con iniciativas instrumentales (ajuste, tolerancia, flexibilidad) aplicables a una amplia gama de situaciones imprevisibles. (p.30)

De compromiso personal: Desarrollo de la motivación, la atención y esfuerzo para el aprendizaje; desarrollo de la autonomía; tener iniciativa para saber resolver problemas con responsabilidad y autonomía, tanteando ventajas e inconvenientes. (p30)

## **1.3.2. El desempeño laboral**

### **1.3.2.1. Concepto de evaluación de desempeño**

Para Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño “es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p245). El mismo autor indica que “es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (p245).

Según Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) la evaluación del rendimiento lo definen como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p229).

El autor Alvarez (2008) define a la evaluación del desempeño como “el proceso de confrontar las funciones de un cargo con respecto a las realizaciones y comportamiento de quien las ejecuta” (p271).

### **1.3.2.2. Fines para evaluar el desempeño**

Según Chiavenato (2009), las principales razones para evaluar el desempeño son las siguientes:

- Permite un juicio sistemático como argumento de aumento de remuneraciones, promociones, transferencias, y entre otras el despido de los trabajadores.
- Proporciona información de que percepción tienen los trabajadores con las que interactúa el colaborador, en cuanto a su desempeño, a sus actitudes y competencias.
- Permite que cada trabajador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Permite que cada trabajador mejore sus relaciones con los gerentes y sus compañeros.
- Proporciona a cada trabajador medios para que sepan lo que sus compañeros piensan respecto a él.
- Proporciona a la organización medios para saber el potencial de sus trabajadores.
- Permite recoger información para aconsejar y orientar al trabajador.

Para Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007), destacan los siguientes fines:

- Proporciona un marco para tomar decisiones del desarrollo del empleado.
- Establece un valor relativo de la contribución de una persona a la organización y ayuda a evaluar los logros de cada uno de ellos.
- Proporciona un panorama del rendimiento esperado del trabajador
- Permite planificar los recursos humanos
- Ayuda a fundamentar las decisiones de contratación y compensación de personal
- Permite establecer un diálogo entre superior y subordinado
- Mejora el conocimiento del puesto por parte del superior

### **1.3.2.3. Quien debe evaluar el desempeño**

Para Chiavenato (2009) el principal interesado es el propio colaborador, pero también debe hacerlo la organización. Anteriormente las organizaciones creaban sistemas de evaluación monopolizados en el área de recursos humanos, pero lo ideal sería un sistema simple de evaluación, para que el propio trabajo

proporcione toda la información sobre el desempeño de la persona, sin que intervengan otros o terceros.

El autor Alvarez (2008) menciona que “tradicionalmente se ha sugerido que sea el superior inmediato quien haga la evaluación del desempeño del empleado, por estar aquel en contacto directo con su trabajo, y por lo tanto, conocer mejor sus realizaciones” (p273). El mismo autor indica que “la evaluación puede ser llevada a cabo por los mismos compañeros de trabajo, que sea una autocalificación de los empleados o que se realice a través de un comité designado para tal efecto” (p274).

#### **a) La autoevaluación del desempeño**

Chiavenato (2009) indica que “el ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso” (p249). El mismo autor indica que “cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas, debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño” (p249).

Para Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) la autoevaluación es “una herramienta efectiva en los programas que se centran en el desarrollo y crecimiento personal, y en el compromiso con los objetivos. No obstante, está sujeta a sesgos y distorsiones sistemáticas que deben ser considerados” (p233).

#### **b) El gerente**

Chiavenato (2009) menciona que en las organizaciones el gerente tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus trabajadores, de su permanente evaluación y de la comunicación de los resultados. Es el propio gerente, quien con asesoría del área de recursos humanos, establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien finalmente evalúa el desempeño del personal.

#### **c) El colaborador y el gerente**

Chiavenato (2009) sostiene que siendo la evaluación del desempeño una responsabilidad de línea, y si el propio trabajador es el más interesado en esta, entonces una alternativa muy interesante es la reunión de ambos. Esta

participación de ambos en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. El gerente proporciona al colaborador todos los recursos necesarios, orientándolo, entrenándolo, asesorándolo, proporcionándole información, entre otros, indicándole además cuales son los objetivos y resultados por alcanzar, mientras que el trabajador proporciona el desempeño y los resultados.

#### **d) El equipo de trabajo**

Según Chiavenato (2009) sostiene que “el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora” (p250).

Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) indican que este tipo de evaluación “es especialmente válida cuando los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de los subordinados, cuando el trabajo se efectúa en grupo y la participación forma parte de la cultura de la empresa” (p233).

#### **e) La evaluación de 360°**

Chiavenato (2009) menciona que en esta evaluación participan todos aquellos sujetos que tienen alguna interacción con el evaluado: el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores; en resumen todas las personas a su alrededor, que abarca 360°.

Para Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) sostienen que la evaluación de 360° tiene como objetivo “disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener que conciliar la dispersión de los criterios” (p234).

#### **f) La comisión de evaluación**

Chiavenato (2009) manifiesta que las organizaciones encargan este tipo de evaluación a una comisión. Esta comisión es un grupo de personas que está compuesta por personas que pertenecen a distintas áreas de la organización, sean estos nombrados o contratados; los mismos que participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que las normas se respeten de la organización y la constancia del sistema.

### **g) El órgano de recursos humanos**

Chiavenato (2009) indica que se trata de una evaluación muy utilizada en organizaciones conservadoras, pero se está dejando de lado por ser centralista, monopólica y burocrática. En esta, el área de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación de los trabajadores de la organización. La información sobre el desempeño anterior de las personas, casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se la procesa e interpreta para luego generar informes.

### **h) Evaluación por parte de los clientes**

Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007) indican que “en este caso, el término cliente puede ser entendido en su acepción más amplia, es decir, los externos y los internos. La evaluación por parte de los clientes resulta adecuada en diversos contextos” (p234).

### **1.3.2.4. Métodos Tradicionales de la Evaluación del Desempeño.**

#### **a) Escalas gráficas**

Según Chiavenato (2009) este método evalúa el desempeño de los trabajadores a través de factores previa definición y graduación. Para esto se utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación, y las líneas verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada trabajador, estos varían de acuerdo al interés de cada organización.

Criterios para la evaluación del desempeño

<b>Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Metas y resultados</b>
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Fuente: Libro “Gestión del Talento Humano”, Chiavenato (2009)

### **b) Elección forzada**

Según Chiavenato (2009) este método consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores a través de bloques de frases que describen determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque se compone por dos, cuatro o más frases. Quien evalúa tiene la obligación de elegir una o dos frases de cada bloque, la que considere que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. Puede escoger también la frase que mejor represente el desempeño y la que más se aleje de él.

### **c) Investigación de campo**

Según Chiavenato (2009) este método requiere de entrevistas entre un especialista y el gerente. A partir de la entrevista del especialista con el gerente, éste llena un formato por cada trabajador evaluado. Este método se desarrolla en cuatro etapas: la entrevista inicial de evaluación, la entrevista de análisis complementario, la planificación de las medidas y el seguimiento posterior de los resultados.

### **d) Método de los incidentes críticos**

Chiavenato (2009) indica que este método no se ocupa del desempeño normal de un trabajador, sino de desempeños excepcionales, sean estos positivos o negativos. Este método se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizó Frederick Taylor al inicio del siglo veinte. Cada factor de esta evaluación se transforma en incidentes críticos con el objetivo de evaluar los aspectos fuertes y los débiles de cada trabajador.

### **e) Listas de verificación**

Según Chiavenato (2009) es un método tradicional donde a partir de una relación se enumera los factores de evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de esos factores recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador.

### **1.3.2.5. Métodos Modernos de la Evaluación del Desempeño**

#### **a) Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Chiavenato (2009) indica que es un método que adopta una intensa relación y una visión proactiva. Reaparece de la teoría administrativa de la administración por objetivos (APO), pero con una nueva concepción dejando de lado la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y calificación de los involucrados. Hoy la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora.

#### **b) Evaluación de 360°**

Según Chiavenato (2009) se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Esto es el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Esta evaluación proporciona condiciones para que el trabajador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

### **1.3.2.6. La evaluación de la competencia laboral**

Según el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2007) la evaluación de competencia laboral, es un proceso mediante el cual se recopilan evidencias sobre el desempeño de una persona, conforme a las especificaciones que indica una Norma Técnica de Competencia Laboral, para determinar si una persona es competente en el desarrollo de una función laboral determinada.

Para Grant (1979), citado por Vargas (2001), esta evaluación es una modalidad derivada de la especificación de un conjunto de resultados, los cuales determinan los resultados generales y específicos con una claridad que permite que los evaluadores, los estudiantes y terceros interesados, puedan juzgar con cierto grado razonable de objetividad si las competencias se han alcanzado o no, y que certifica el progreso del estudiante en función del grado alcanzado con objetividad.

### **1.2.3.9. Componentes básicos de la evaluación por competencias**

#### **a) Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente identificado.**

Según Vargas (2001) “un paso previo a la evaluación es obviamente, la definición y especificación de las competencias a evaluar” (p11). El mismo autor sostiene que “este proceso de identificación de competencias se desarrolla con alguno de los diferentes métodos disponibles (Análisis funcional, AMOD, DACUM, SCID, etc.)” (p11).

#### **b) El proceso de recolección de evidencias**

Vargas (2001) señala que:

La recolección de evidencias se hace en el sitio de trabajo y es llevada a cabo por el jefe inmediato, aquel quien tenga contacto directo con el trabajador y quién por tanto conozca el ambiente en el que se da el desempeño y las características propias de los logros laborales que allí se dan. Quien realiza la evaluación ha de estar capacitado en los conceptos, filosofía y características de la EC. (p.14)

#### **c) La comparación de evidencias con el estándar**

Según Vargas (2001) “se realizará por el supervisor una vez considere que para cada evidencia establecida en el estándar ha acopiado la suficiente información que le permita decidir si el desempeño tiene las características de competencia establecidas en el estándar” (p15).

#### **d) La formulación de un criterio: competente o aún no competente.**

Según Vargas (2001) estará fundamentada en:

Un conocimiento global del proceso por todos los involucrados y en la recolección de evidencias. Este criterio debe quedar suficientemente soportado en un formulario en el que se registre las evidencias de desempeño y el resultado de la comparación de las mismas con el desempeño real. Este resultado es la base para identificar necesidades de capacitación con miras a que su posterior aplicación signifique un incremento cualitativo en el desempeño laboral y por lo tanto redunde en la competitividad y productividad de la empresa. (p.20)

## **e) Los mecanismos de aseguramiento de la calidad**

Según Vargas (2001) señala que:

La evaluación de competencias requiere de la presencia de un mecanismo de supervisión y aseguramiento de la calidad. Este mecanismo se basa en la existencia de un nivel superior al del evaluador encargado de recopilar las evidencias de desempeño y formular el juicio de competente o aún no. Este nivel superior debe ser identificado y asignado por la empresa, se sugiere que esté en el área de recursos humanos. Resulta importante no solo para el aseguramiento de la calidad de la evaluación, sino también más adelante en el proceso de institucionalización del proceso en la empresa, que se asegure la realización de acciones de verificación de la calidad y que se desarrolle también un proceso de participación y análisis interno de los resultados con miras a definir planes adecuados de capacitación y desarrollo del personal. (p.20)

### **1.2.3.11. Factores que influyen en el desempeño laboral**

#### **a) Satisfacción del trabajo**

Davis y Newstrom (1991), citado por Quintero, Africano y Faría (2008), plantean que:

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (p.40)

#### **b) Autoestima**

Quintero, Africano y Faría (2008) indican que la autoestima “es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo” (p40). Estos autores manifiestan además que:

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición

de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. (p.40)

### **c) Trabajo en equipo**

Quintero, Africano y Faría (2008) indican que “la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad” (p40). Señalan además que “se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo” (p41).

### **d) Capacitación del trabajador**

De acuerdo a Drovett (1992), citado por Quintero, Africano y Faría (2008), la capacitación del trabajador “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (p41).

## **1.2.3.12. Factores a Evaluar del desempeño laboral**

Según Veras (2010), indica que existen muchos factores para tener en cuenta en la evaluación del desempeño de los trabajadores, por lo general se tienen los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor, relaciones con el público, dirección y desarrollo de los subordinados.

Según la Oficina Nacional de Administración y Personal de Santo Domingo (2006), se tiene los siguientes factores: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, organización del trabajo, colaboración, asistencia, puntualidad, responsabilidad, capacidad para soportar presión al entregar resultados, discreción y tacto, iniciativa.

## **1.3.2.7. Ámbitos o tipos de desempeño laboral**

### **a) Desempeño de Tarea**

Según Gorriti (2007), el desempeño de tarea es:

La clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las

responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva (Schmidt y Hunter, 1998; Ones, Viswesvaran y Dilchert, 2005) formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas características. (p.375)

o	Naturaleza de la medida	Dimensiones
Toops (1944)	Distinguiendo entre adecuación: calidad y ausencia de errores, y cantidad: volumen de producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de producción</li> <li>- Calidad del trabajo</li> <li>- Tiempo de permanencia</li> <li>- Destrezas de supervisión y liderazgo.</li> </ul>
Wherry (1957)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados</li> <li>- Calidad</li> <li>- Tiempo perdido en la ejecución.</li> <li>- Cambio de trabajos</li> <li>- Tiempo de formación o promoción.</li> <li>- Satisfacción</li> </ul>
Bernardin & Beatty (1984)	Definen la ejecución como los registros de resultados producidos en un puesto durante un periodo de tiempo. Aunque la ejecución sólo puede medirse en términos de resultados. De las 6 características que propusieron, afirmaron que el entendimiento de dichas dimensiones significaba la relación entre ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Costo-eficacia</li> <li>- Necesidad de supervisión</li> <li>- Impacto interpersonal</li> </ul>
Campbell (1980)	Describe 8 dimensiones pero avisa que la correlación entre las 8 es baja por lo que todo intento de ahondar en ellas sería ineficaz para descubrir esa estructura latente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia en tareas específicas.</li> <li>- Eficacia en tareas no específicas.</li> <li>- Comunicación oral y escrita.</li> <li>- Esfuerzo demostrado (en acabar una tarea).</li> <li>- Disciplina personal sostenida.</li> <li>- Facilitación de ejecución pares y equipos.</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Gestión o administración</li> </ul>
Murphy (1989)	Entiende la ejecución como el compendio de cuatro dimensiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conductas que hacen perder el tiempo.</li> <li>- Ejecución de las tareas o roles definidos para el puesto.</li> <li>- Interpersonales: de ayuda y de equipo.</li> <li>- Conductas destructivas: violencia, robos, etc.</li> </ul>

Fuente: Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Gorriti (2007)

## b) Desempeño Contextual

De acuerdo a Gorriti (2007) indica que:

El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal. Para Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de variables son: a) porque definen el ambiente de trabajo, b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, c) porque son más motivadoras que cognitivas, c) porque aunque deseables, son más implícitas que explícitas. (p.375)

Según este autor la principal taxonomía de desempeño contextual es de Borman (2001) y consta de tres dimensiones con sus subdimensiones:

Dimensión	Definición	Sub-dimensiones
Ayuda a otros	Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, haciendo directamente lo que tienen que hacer o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales, informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales. Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones así como demostrar motivación y confianza.	Cooperación, Cortesía y Motivación
Vinculación organizacional	Representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma y proponiendo sugerencias.	Representación, Lealtad y Compromiso
Desempeño más allá del puesto	Trabajar más de lo que se pide, no importando las dificultades. Tomar la iniciativa para hacer todo lo que haya que hacer con el fin de conseguir los fines de la organización, y no solo lo que le corresponde. Desarrollar el propio conocimiento y destreza aprovechando las oportunidades que da la organización o asumiendo este esfuerzo a costa de su propio tiempo y recursos.	Persistencia, Iniciativa y Auto desarrollo.

Fuente: Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Gorriti (2007)

### c) Conductas contra-productivas

Gorriti (2007), manifiesta que:

Una conducta contra-productiva (CCP) es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta (Gruys y Sackett, 2003). A diferencia de los otros dos modelos, la característica de este tipo de desempeño es que no es deseable, pero por desgracia ocurre, y es pertinente evaluarlo si se concibe éste como todo comportamiento organizacional relevante, evaluable y bajo el dominio del/la trabajador/a. (p.376)

<b>Conductas Contra-Productivas</b>
Uso de correo electrónico para fines personales
Hacer fotocopias de material propio en el trabajo
Usar Internet para fines no relacionados con el trabajo
Hacer negocios personales en tiempo de trabajo
No leer/conocer las directivas de seguridad
Tiempo excesivo y no aprobado para comidas o café
Discutir con un compañero de trabajo
Perder el tiempo durante el trabajo
Hacer llamadas personales a larga distancia
Fingir una enfermedad para no ir a trabajar

Fuente: Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Gorriti (2007)

#### 1.4. Formulación del problema.

¿Es posible que las competencias laborales influyan en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén?

#### 1.5. Justificación del estudio

**a. Científica:** Se justifica la presente investigación porque se utilizará el método científico y de esta manera se podrá hacer aportes a la teoría en base a los resultados iniciales obtenidos.

**b. Práctica:** Esta investigación se hace con la finalidad de no solo centrarnos en la problemática enfocada en el desempeño laboral de los trabajadores, sino también en la aplicación de un programa para mejorar las competencias laborales de los trabajadores y por ende a la solución de este problema, que es el desempeño laboral.

**c. Metodológica:** Gracias a la propuesta de un programa para mejorar las competencias laborales se podrá tener trabajadores mejor capacitados y con ello incrementar el desempeño laboral, lo que conllevará a las condiciones de vida de las comunidades de dicho sector, para ello se aplicará la metodología de la investigación científica así como las fases del programa.

**d. Legal:** Desde el punto de vista legal, la presente investigación estará enmarcada dentro de la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades; el Decreto Legislativo N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil; y el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM – Reglamento General de la Ley del Servicio Civil.

## **1.6. Objetivos.**

### **1.6.1. General.**

Diseñar la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

### **1.6.2. Específicos.**

- ✓ Diagnosticar el nivel de desempeño laboral que presentan los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- ✓ Elaborar la propuesta de Competencias Laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- ✓ Validar la propuesta de Competencias Laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

## **II. MÉTODO**

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación.

El tipo de estudio que se aplicó fue descriptivo que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan” (p102).

Asimismo, Hernández et al. (2006) señala que “Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p102).

Para Carrasco (2005) la investigación descriptiva “Se refiere sobre las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado” (p42).

Según Hurtado (2000) la investigación descriptiva “Tiene como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p223).

Asimismo es propositiva, porque la investigación permite elaborar un Modelo de propuesta cuya finalidad es convertirse en una herramienta de gestión práctica para la Municipalidad Provincial de Jaén.

La presente investigación se realizó con un diseño no experimental, descriptivo – propositivo de corte transversal.

**M            O            →            P**

Donde:

M        :        Muestra

O        :        Observación

P        :        Propuesta

## 2.2 Variables y Operacionalización

### 2.2.1 Variables

La variable en la presente investigación es el Desempeño Laboral de los servidores públicos nombrados y contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén.

### 2.2.2 Definición conceptual

#### Variable desempeño Laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) es "El comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (p359).

### 2.2.3 Definición operacional

#### Variable desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento laboral del trabajador y la actuación que manifiesta al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su capacidad.

Es preciso mencionar que se determinó un baremo para efectos de medir la variable competencias laborales, tal como se detalla a continuación:

ESCALA	DIMENSIONES			TOTAL
	HABILID. Y CAPAC.	COMPORT.	METAS Y RESULT.	
<b>MALO</b>	1 - 20	1 - 31	1 - 21	1 - 73
<b>REGULAR</b>	21 - 40	31 - 63	22 - 43	74 - 147
<b>BUENO</b>	40 - 60	64 - 95	44 - 65	148 - 220

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores

### 2.2.4. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Desempeño laboral	1. Habilidades y capacidades	Conocimiento del puesto	Cuestionario
		Puntualidad	
		Presentación personal	
		Capacidad de ejecución	
		Facilidad para aprender	
	2. Comportamientos	Desempeño de la tarea	Cuestionario
		Trabajo de equipo	
		Relaciones humanas	
		Creatividad	
		Liderazgo	
		Responsabilidad	
	3. Metas y resultados	Cantidad de trabajo	Cuestionario
		Calidad del trabajo	
		Atención al cliente	
		Cumplimiento de los plazos	
Enfoque en los resultados			

### 2.3. Población y muestra.

#### Unidad de análisis (UA)

La unidad de análisis son los servidores públicos nombrados y contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén.

#### Población (N)

Para esta investigación se tiene como población al servidor público nombrado y contratado permanente de la Municipalidad Provincial de Jaén – Departamento de Cajamarca, en donde el personal nombrado consta de 48 trabajadores y el personal contratado permanente de 53 trabajadores.

#### Muestra (n)

Para seleccionar la muestra se tomó al servidor público nombrado y contratado permanente de la Municipalidad Provincial de Jaén – Departamento de Cajamarca, haciendo un total de 101 trabajadores. De lo anterior se procedió a calcular el número de sujetos que intervienen en el estudio, para lo cual se utilizó la fórmula estadística de proporciones de una población finita, a fin de determinar el tamaño de la muestra, siendo la fórmula la siguiente:

$$n = \frac{z^2 p q N}{z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

#### Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población = 101

Z = Nivel de confianza establecido por el investigador al 95% = 1.96

p = 0.5 Proporción de individuos de la población que tiene las características que se desean estudiar.

q = 0.5 Proporción de individuos de la población que no tienen las características de interés.

e = Margen de error permisible establecido por el investigador = 5%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (101)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (101-1)}$$

$$n = 80 \text{ sujetos.}$$

Por ser muy grande la muestra, se debe ajustar el valor anterior mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{80}{1 + \frac{80-1}{101}}$$

$$n = 45 \text{ sujetos}$$

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Para la presente investigación se utilizará lo siguiente:

### **2.4.1. Técnicas.**

**La encuesta:** Para la presente investigación se utilizará como técnica a la encuesta, para lo cual se elaborará y aplicará un cuestionario con preguntas.

**Trabajo de Campo:** Nos permitió recoger información sobre hechos, sucesos o acontecimientos naturales de los trabajadores nombrados y contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén.

**Fotografía:** Se registraron fotos de los acontecimientos o momentos más significativos de la investigación.

### **2.4.2. Instrumentos.**

**Cuestionario:** Para la presente investigación se aplicará el cuestionario, utilizando en el mismo la escala tipo Likert.

Según Carrasco (2005) la escala de Likert es:

La escala de Likert es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y colectivos de personas e instituciones, respecto de los cuales se pide que las personas sometidas a observación expresen su opinión o actitud. Para ello es necesario que cada ítem contenga una graduación escalonada de respuestas, que vayan de lo más favorable a lo menos favorable, de tal manera que permitan a las personas observadas, expresar su opinión y parecer de manera objetiva y precisa. (p.296)

Para García, Aguilera y Castillo (2011), las escalas de Likert están constituidas por un conjunto de preguntas que se refieren a actitudes, cada una de ellas de igual valor. Las personas responden indicando acuerdo o desacuerdo. Se establecen habitualmente cinco rangos, pero pueden ser menos o más. A esta escala también se le conoce como escala aditiva, porque cada sujeto alcanza como puntuación global la suma de los rangos otorgados a cada elemento.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; se trata de un enfoque vigente y muy popular. Según los autores este método consiste en:

Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p.341)

Este instrumento construido con la finalidad de recoger información referida a la variable “desempeño laboral”, consta de 44 reactivos que responden cada uno de ellos a las dimensiones: 1. Habilidades y Capacidades, 2. Comportamientos, y 3. Metas y Resultados. Así también a los indicadores: Conocimiento del puesto, Puntualidad, Presentación personal, Capacidad de ejecución, Facilidad para aprender, Desempeño de la tarea, Trabajo de equipo, Relaciones humanas, Creatividad, Liderazgo, Responsabilidad, Actitud e iniciativa, Cantidad de trabajo, Calidad del trabajo, Atención al cliente, Cumplimiento de los plazos y Enfoque en los resultados.

El tipo de reactivo que se elabora es de acuerdo a la escala de Likert en donde las alternativas de respuesta indican el grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación correspondiente. La escala de medición consta de las siguientes alternativas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Para poder responder de acuerdo a estas alternativas deben elegir la que más se acerque a lo que ellos piensen, teniendo una valoración de (1) Nunca, (2) Casi Nunca, (3) A Veces, (4) Casi Siempre y (5) Siempre.

#### **2.4.3. Validez del instrumento**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p277).

Para Hurtado (2000), “se refiere al grado en que el instrumento abarca realmente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde se manifiesta el evento que se pretende medir, en lugar de explorar sólo una parte de éstos” (p433).

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Carrasco (2005) indica que “este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que éstos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio” (p.336). Asimismo, manifiesta que “en términos más concretos podemos decir que un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir. Es decir, cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer” (p336).

Por otro lado Salkind (1999) citado por Carrasco (2005) nos recomienda tener presente que:

La validez de un instrumento a menudo se define dentro del contexto de cómo se está usando la prueba. Igualmente nos dice que la validez presenta tres aspectos muy importantes que no deben perderse de vista: a) Primer aspecto: La validez de un instrumento se mide en función a los resultados de la prueba aplicada y no a la prueba misma. b) Segundo aspecto: Los resultados de una prueba de medición no son absolutos, ni extremos, es decir, no se puede afirmar que son válidos o no válidos. Los resultados obtenidos con los instrumentos de investigación pueden tener poca validez hasta mucha validez. c) Tercer aspecto: Los resultados obtenidos por un instrumento de investigación deben evaluarse dentro de un contexto teórico y fáctico, donde se aplica dicho instrumento. (pp.336-337)

Asimismo, el juicio de jueces o expertos pretende lograr validez de contenido del instrumento que será expresada por profesionales de alta trayectoria profesional en el ámbito de la elaboración de instrumentos, expertos en las la aplicación de las estrategias didácticas en el área de personal social.

Dicha evaluación de los ítems se cuantificará por cada uno de ellos y posteriormente de manera total, para así medir el grado de significación estadística. Por su parte para la guía de observación se procederá a la evaluación con tres jueces o expertos en el tema. Se elaborará una carta en la cual se le invitará a cada uno de los jueces a participar en el estudio, adjuntando un ejemplar del instrumento y las definiciones de los aspectos que van a ser medidos, indicando además que debe evaluarse los ítems si son adecuados a lo que se está midiendo y si tienen alguna sugerencia o recomendación a realizar.

Los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras. Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitieron el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad.

### **Consolidado del juicio de expertos:**

Título: Propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

EXPERTO 1						EXPERTO 2						EXPERTO 3					
ITEMS	VALORACIÓN					ITEMS	VALORACIÓN					ITEMS	VALORACIÓN				
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0		4	3	2	1	0
l <sub>1</sub>						l <sub>1</sub>	X					l <sub>1</sub>	X				
l <sub>2</sub>	X					l <sub>2</sub>	X					l <sub>2</sub>	X				
l <sub>3</sub>	X					l <sub>3</sub>	X					l <sub>3</sub>	X				
l <sub>4</sub>	X					l <sub>4</sub>	X					l <sub>4</sub>	X				
l <sub>5</sub>	X					l <sub>5</sub>	X					l <sub>5</sub>	X				
l <sub>6</sub>	X					l <sub>6</sub>	X					l <sub>6</sub>	X				
l <sub>7</sub>		X				l <sub>7</sub>	X					l <sub>7</sub>	X				
l <sub>8</sub>	X					l <sub>8</sub>	X					l <sub>8</sub>	X				
l <sub>9</sub>	X					l <sub>9</sub>	X					l <sub>9</sub>	X				
l <sub>10</sub>	X					l <sub>10</sub>	X					l <sub>10</sub>	X				
l <sub>11</sub>	X					l <sub>11</sub>	X					l <sub>11</sub>	X				
l <sub>12</sub>	X					l <sub>12</sub>	X					l <sub>12</sub>	X				
l <sub>13</sub>	X					l <sub>13</sub>	X					l <sub>13</sub>	X				
l <sub>14</sub>	X					l <sub>14</sub>	X					l <sub>14</sub>	X				
l <sub>15</sub>	X					l <sub>15</sub>	X					l <sub>15</sub>	X				
l <sub>16</sub>	X					l <sub>16</sub>	X					l <sub>16</sub>	X				
l <sub>17</sub>	X					l <sub>17</sub>	X					l <sub>17</sub>	X				
l <sub>18</sub>	X					l <sub>18</sub>	X					l <sub>18</sub>	X				
l <sub>19</sub>	X					l <sub>19</sub>	X					l <sub>19</sub>	X				
l <sub>20</sub>	X					l <sub>20</sub>	X					l <sub>20</sub>	X				
l <sub>21</sub>	X					l <sub>21</sub>	X					l <sub>21</sub>	X				
l <sub>22</sub>	X					l <sub>22</sub>	X					l <sub>22</sub>	X				
l <sub>23</sub>	X					l <sub>23</sub>	X					l <sub>23</sub>	X				
l <sub>24</sub>	X					l <sub>24</sub>	X					l <sub>24</sub>	X				
l <sub>25</sub>	X					l <sub>25</sub>	X					l <sub>25</sub>	X				
l <sub>26</sub>	X					l <sub>26</sub>	X					l <sub>26</sub>	X				
l <sub>27</sub>	X					l <sub>27</sub>	X					l <sub>27</sub>	X				
l <sub>28</sub>	X					l <sub>28</sub>	X					l <sub>28</sub>	X				
l <sub>29</sub>	X					l <sub>29</sub>	X					l <sub>29</sub>	X				
l <sub>30</sub>	X					l <sub>30</sub>	X					l <sub>30</sub>	X				
l <sub>31</sub>	X					l <sub>31</sub>	X					l <sub>31</sub>	X				
l <sub>32</sub>	X					l <sub>32</sub>	X					l <sub>32</sub>	X				
l <sub>33</sub>	X					l <sub>33</sub>	X					l <sub>33</sub>	X				
l <sub>34</sub>	X					l <sub>34</sub>	X					l <sub>34</sub>	X				
l <sub>35</sub>	X					l <sub>35</sub>	X					l <sub>35</sub>	X				
l <sub>36</sub>	X					l <sub>36</sub>	X					l <sub>36</sub>	X				
l <sub>37</sub>	X					l <sub>37</sub>	X					l <sub>37</sub>	X				
l <sub>38</sub>	X					l <sub>38</sub>	X					l <sub>38</sub>	X				
l <sub>39</sub>	X					l <sub>39</sub>	X					l <sub>39</sub>	X				
l <sub>40</sub>	X					l <sub>40</sub>	X					l <sub>40</sub>	X				
l <sub>41</sub>	X					l <sub>41</sub>	X					l <sub>41</sub>	X				
l <sub>42</sub>	X					l <sub>42</sub>	X					l <sub>42</sub>	X				
l <sub>43</sub>	X					l <sub>43</sub>	X					l <sub>43</sub>	X				
l <sub>44</sub>	X					l <sub>44</sub>	X					l <sub>44</sub>	X				
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>3</b>				<b>Total</b>	<b>176</b>					<b>Total</b>	<b>176</b>				

Fuente: Informe de Expertos

Coeficiente de valoración del instrumento por cada jurado:

$$C_1 = \frac{172 + 3}{176} = 99\% \quad C_2 = \frac{176}{176} = 100\% \quad C_3 = \frac{176}{176} = 100\%$$

Coeficiente de validez global del instrumento:

$$C_g = \sqrt[3]{C_1 \cdot C_2 \cdot C_3} = \sqrt[3]{(0,99)(1)(1)} = 99.67 \%$$

Este coeficiente de validez del instrumento nos indica que tiene una confiabilidad alta, es decir tienen relación los ítems con la variable, con las dimensiones y con los indicadores; por lo que se recomienda aplicar el instrumento.

#### **2.4.4. Confiabilidad del instrumento**

Carrasco (2005) indica “la confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados. al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes períodos de tiempo” (p.339).

El autor Salkind (1997) citado por Carrasco (2005), manifiesta que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados” (p339).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p277).

Para la presente investigación se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, que describe las estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que un coeficiente de confiabilidad será más significativo mientras más se acerque el coeficiente a uno

(1), lo cual significará un menor error de medición. La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0,00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

Donde:

$\alpha$  = Alpha de Cronbach

K = Cantidad de ítems de la prueba

$\sum Vi$  = Sumatoria de la varianza de cada ítem

Vt = Varianza total

K = 44  
 Sum Vi = 38.61  
 Vt = 178.31

$$\alpha = \frac{44}{44-1} \left( 1 - \frac{38.71}{178.31} \right)$$

$$\alpha = 0.802$$

VALORACIÓN	INTERPRETACIÓN
0,00 - 0,19	MUY DÉBIL / MUY BAJA
0,20 - 0,39	DÉBIL / BAJA
0,40 - 0,59	MODERADO / REGULAR
0,60 - 0,79	FUERTE / ACEPTABLE
0,80 - 1,00	MUY FUERTE / ELEVADA

## **2.5. Métodos de análisis de datos.**

Para el análisis de los datos, se ha utilizado los programas informáticos Microsoft Excel del paquete Microsoft Office versión 2010 y el software estadístico SPSS versión 19.0 para Windows en español. Se utilizó la estadística descriptiva, para la elaboración de las tablas de distribución de frecuencias, las mismas que se presentan en forma de gráficos de barras, gráficas circulares, histogramas, etc.

Luego de la recolección de los datos, se elaboraran las tablas estadísticas y se realizará la tabulación de las mismas, para finalmente de los resultados obtenidos se harán el análisis e interpretación de los mismos y así elaborar finalmente las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación

## **2.6. Aspectos éticos.**

**Ambiente de trabajo.-** La propuesta planteada propiciará mejorar las competencias laborales de los trabajadores para un mejor desempeño laboral.

**Confidencialidad.-** Se asegurará la protección de la identidad de la institución y las personas que participan como informantes de la investigación.

**Objetividad.-** El análisis de la situación encontrada se basará en criterios técnicos e imparciales.

**Originalidad.-** Se citarán las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.

**Veracidad.-** La información mostrada será verdadera, cuidando la confidencialidad de ésta.

**Derechos.-** La propuesta de solución propiciará el respeto a los derechos de la persona.

### **III. RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de resultados

Los resultados de la investigación se desarrollaran teniendo en cuenta el primer objetivo específico, que fue diagnosticar el nivel de desempeño laborar que presentan los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

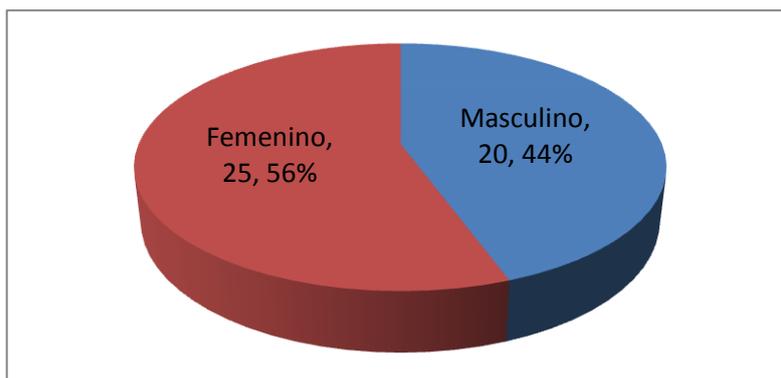
##### Datos generales.

Tabla N° 01  
Encuestados por Sexo

<b>Sexo</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	20	44.44
Femenino	25	55.56
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Tabla N° 01  
Elaboración propia

Figura N° 01  
Encuestados por Sexo



Fuente: Tabla N° 01  
Elaboración propia

##### Interpretación:

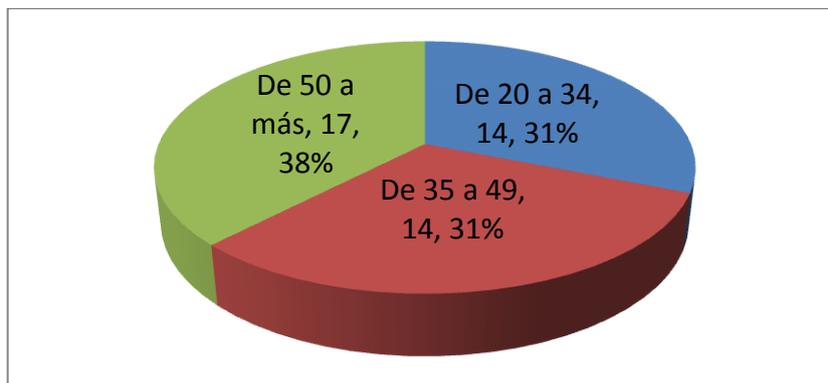
Con relación al sexo podemos apreciar que la mayor proporción de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Provincial de Jaén son de sexo femenino en un 56%, mientras el sexo masculino representa el 44%.

Tabla N° 02  
Encuestados por Edad

<b>Edad</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
De 20 a 34	14	31.11
De 35 a 49	14	31.11
De 50 a más	17	37.78
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Tabla N° 02  
Elaboración propia

Figura N° 02  
Encuestados por Edad



Fuente: Tabla N° 02  
Elaboración propia

### Interpretación:

Con relación a la edad se aprecia que el 38% de los encuestados, superan la edad de 50 años, mientras que un gran número de trabajadores representan el 31% en la edad de 20 a 34 años, y por ultimo otro importante número de trabajadores representan el 31%, estos son los que tienen de 35 a 49 años de edad. Lo cual es un factor beneficioso para un programa de fortalecimiento de capacidades, porque ya que han tenido sus primeros años de experiencia y conocen el funcionamiento del sistema administrativo actual pudiendo proponer temas de capacitación específicos.

## Dimensión 1: Habilidades y capacidades

Tabla N° 03

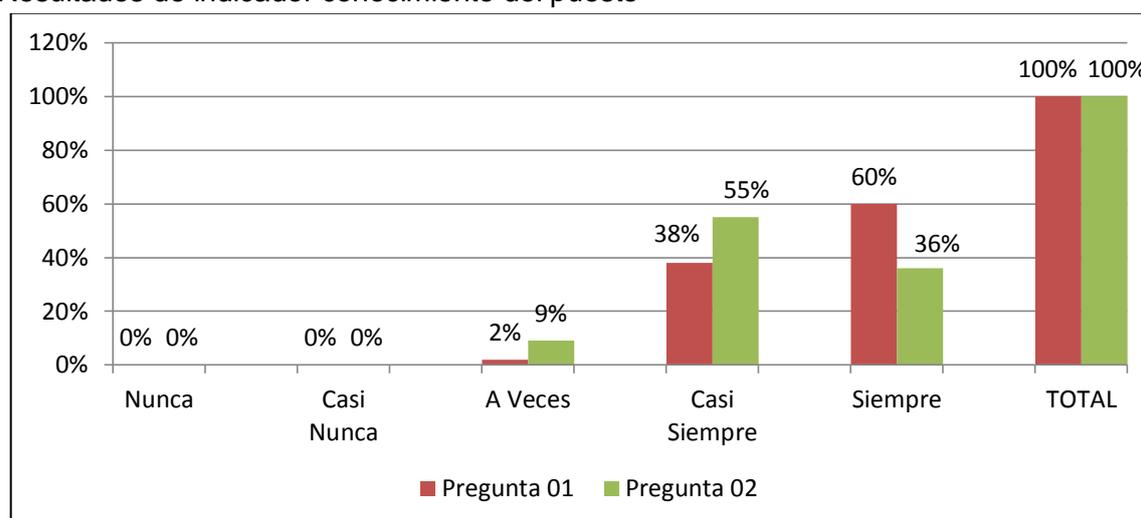
Resultados de indicador conocimiento del puesto

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 01	0	0%	0	0%	1	2%	17	38%	27	60%	45
Pregunta 02	0	0%	0	0%	4	9%	25	56%	16	36%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 03

Resultados de indicador conocimiento del puesto



Fuente: Tabla N° 03  
Elaboración propia

### Interpretación:

Saber lo que uno debe de hacer de acuerdo a sus funciones, es muy importante en una institución; el conocimiento del puesto a desempeñar tiene que considerarse como un aspecto fundamental del trabajador, ya que si este conoce las expectativas de su jefe inmediato, las necesidades del usuario o administrado y las funciones propias del puesto, se podrán lograr resultados esperados.

Según los resultados obtenidos, los trabajadores siempre conocen sus obligaciones para realizar su trabajo en la institución en un 60%; mientras que casi siempre conocen sus obligaciones en un 38%. Esto resulta preocupante dado a que es un alto porcentaje de los trabajadores que casi siempre conocen sus obligaciones, siendo importante para la institución que los trabajadores deben siempre conocer sus obligaciones para el desempeño de sus funciones.

Tabla N° 04

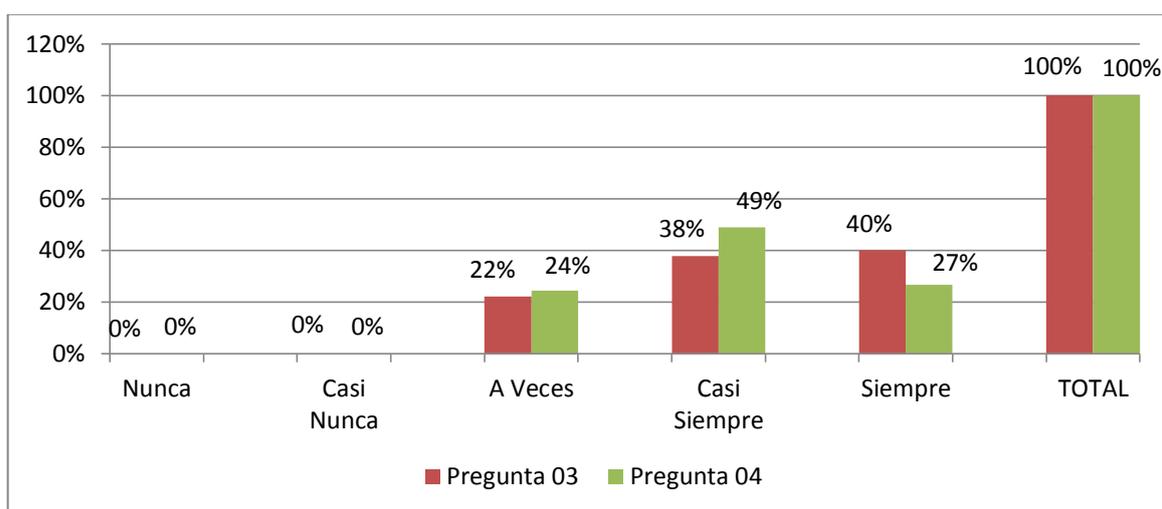
Resultados de indicador puntualidad

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 03	0	0%	0	0%	10	22%	17	38%	18	40%	45
Pregunta 04	0	0%	0	0%	11	24%	22	49%	12	27%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 04

Resultados de indicador puntualidad



Fuente: Tabla N° 04  
Elaboración propia

### Interpretación:

La puntualidad es la capacidad y disciplina de un trabajador para llegar a tiempo al trabajo, a reuniones, a citas, a compromisos, a actividades académicas, entre otras; a fin de cumplir con sus obligaciones. Esta puntualidad es necesario para otorgar a nuestra personalidad un firme carácter y un orden en la organización de nuestro tiempo.

Según los resultados obtenidos los trabajadores llegan puntualmente al trabajo siempre un 40%, pero existe un alto porcentaje de casi siempre en 38% y a veces en 22%. En cuanto a si llegan puntualmente a reuniones, talleres y actividades el 49% representan casi siempre, siempre el 27% y a veces el 24%.

Tabla N° 05

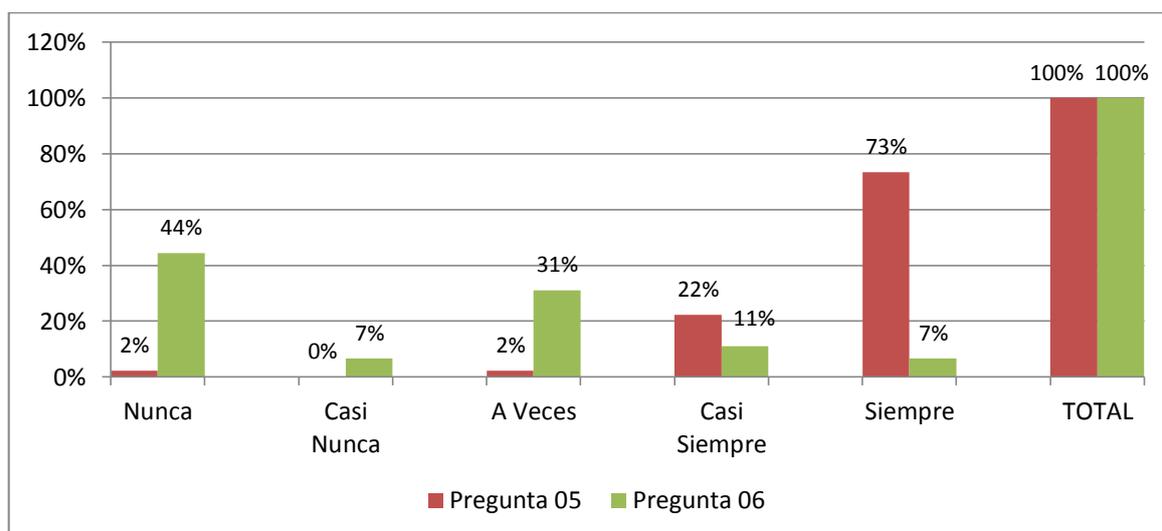
Resultados de indicador presentación personal

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 05	1	2%	0	0%	1	2%	10	22%	33	73%	45
Pregunta 06	20	44%	3	7%	14	31%	5	11%	3	7%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 05

Resultados de indicador presentación personal



Fuente: Tabla N° 05  
Elaboración propia

### Interpretación:

La presentación personal es el aspecto de como se muestra una persona en el trabajo, a partir del uso del uniforme, el aseo, el peinado, el uso de fotochek, entre otros. No basta con vestirse bien, es también importante la limpieza de la ropa, el aseo del cuerpo y cuidado personal.

Según los datos obtenidos si el trabajador llega al trabajo correctamente uniformado, se tiene que es siempre el 73%, en segundo lugar casi siempre con 22% y a veces es el 2%. En cuanto a si el trabajador utiliza fotochek, nunca es el 44%, a veces el 31% y siempre el 7%.

Tabla N° 06

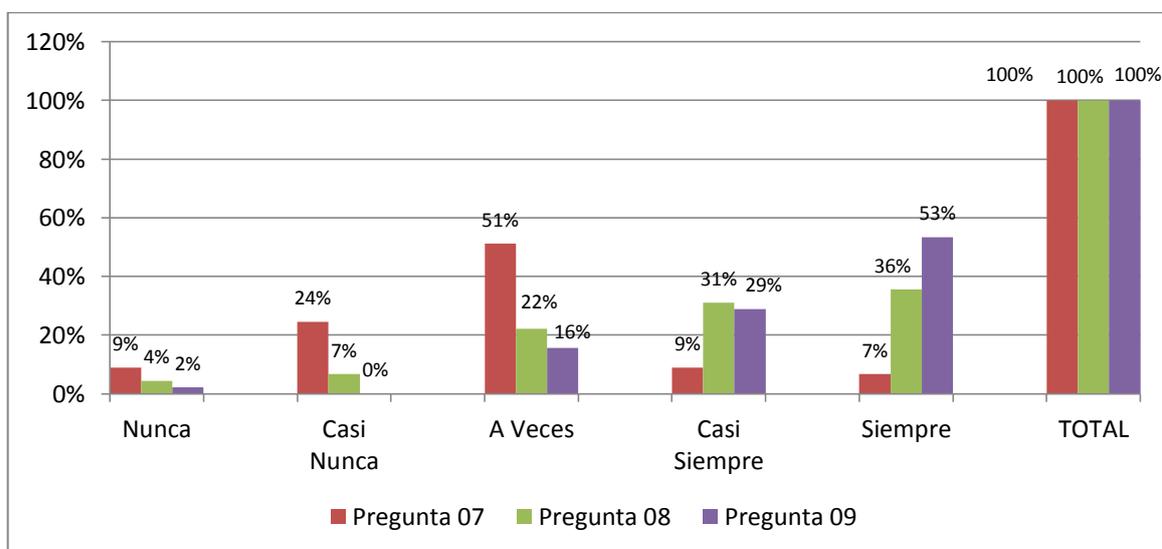
Resultados de indicador capacidad de ejecución

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 07	4	9%	11	24%	23	51%	4	9%	3	7%	45
Pregunta 08	2	4%	3	7%	10	22%	14	31%	16	36%	45
Pregunta 09	1	2%	0	0%	7	16%	13	29%	24	53%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 06

Resultados de indicador capacidad de ejecución



Fuente: Tabla N° 06  
Elaboración propia

### Interpretación:

La capacidad de ejecución es el vínculo entre lo que se desea lograr y los resultados, entre las promesas y los logros, o entre lo que los gerentes quieren y la habilidad del trabajador para llevarlo a cabo.

Según los resultados obtenidos el trabajador pide ayuda a otros para realizar su trabajo a veces el 51% y casi nunca un 24%; en cuanto a si tiene libertad para disponer como y cuando hacer su trabajo, el 36% es siempre y el 22% es a veces. Y por último si planifica y organiza el trabajo el 53% es siempre, el 29% es casi siempre y un 16% es a veces.

Tabla N° 07

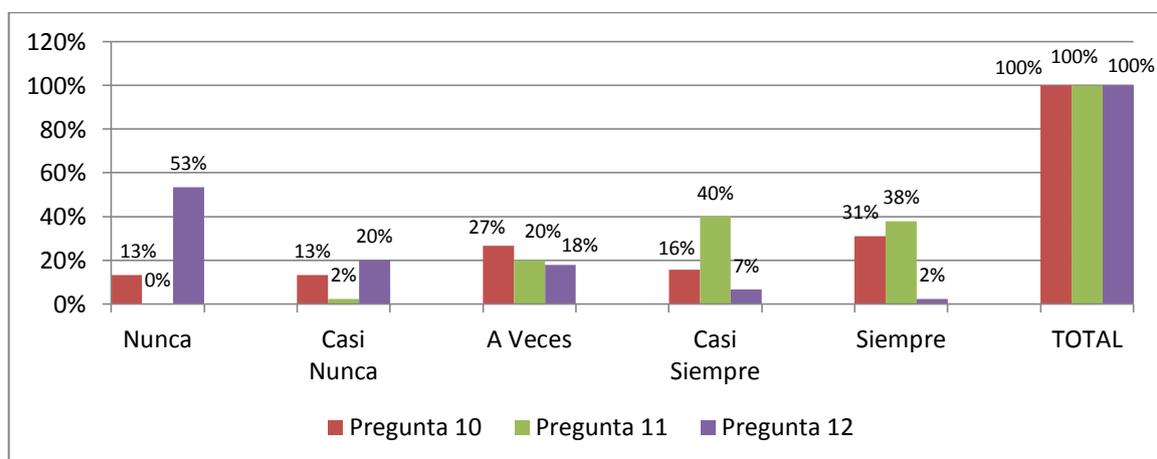
Resultados de indicador facilidad para aprender

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 10	6	13%	6	13%	12	27%	7	16%	14	31%	45
Pregunta 11	0	0%	1	2%	9	20%	18	40%	17	38%	45
Pregunta 12	24	53%	9	20%	8	18%	3	7%	1	2%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 07

Resultados de indicador facilidad para aprender



Fuente: Tabla N° 07  
Elaboración propia

### Interpretación:

La facilidad para aprender o aprendibilidad, es la capacidad que tienen el trabajador de integrar nuevos conocimientos tanto teóricos como prácticos, y con ello potenciar su desarrollo profesional y laboral. Esta aprendibilidad no solo se lleva a cabo en las instituciones educativas, sino también en el entorno donde labora o fuera de la institución capacitándose por cuenta propia.

Según los resultados obtenidos el 31% de los encuestados siempre se capacitan por cuenta propia, un 27% a veces y un 16% casi siempre; en cuanto a la pregunta si los cursos que recibe le permiten realizar mejor su trabajo, el 40% casi siempre y 38% siempre. Pero cuando el trabajador es rotado de puesto, la institución lo capacita, el 53% nunca, 20% casi nunca y un 18% a veces.

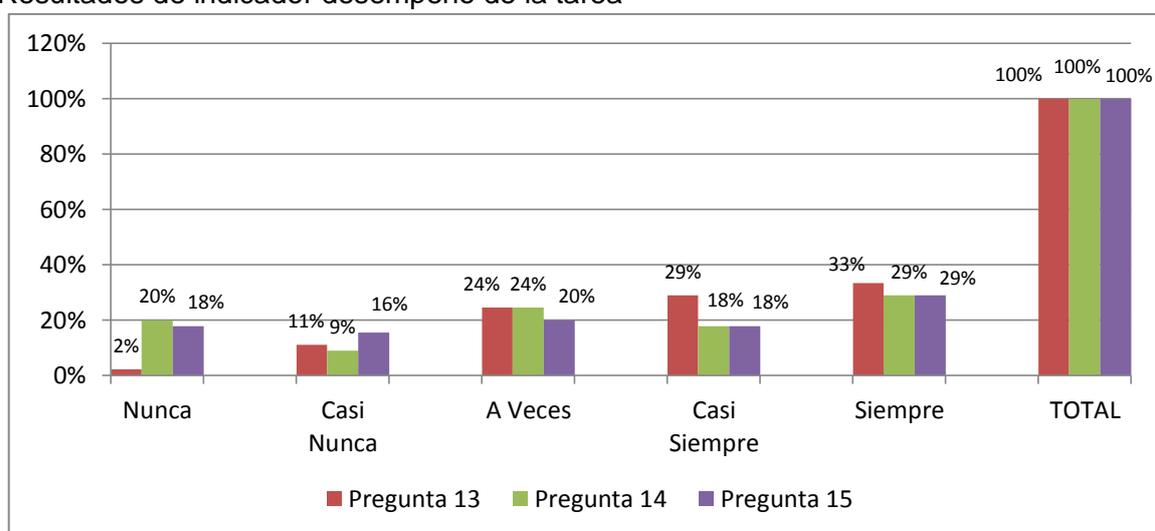
## Dimensión 2: Comportamientos

Tabla N° 08  
Resultados de indicador desempeño de la tarea

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 13	1	2%	5	11%	11	24%	13	29%	15	33%	45
Pregunta 14	9	20%	4	9%	11	24%	8	18%	13	29%	45
Pregunta 15	8	18%	7	16%	9	20%	8	18%	13	29%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 08  
Resultados de indicador desempeño de la tarea



Fuente: Tabla N° 08  
Elaboración propia

### Interpretación:

El desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un trabajador, en relación con los estándares y los objetivos establecidos por la organización. Está integrado por los conocimientos y la destreza que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

De acuerdo a los datos obtenidos el 33% de los trabajadores, siempre el desempeño de sus funciones lo realizan de acuerdo a los establecido en el MOF, el 29% lo realizan casi siempre, un preocupante 24% a veces y un 11% casi nunca. Por otro lado si los

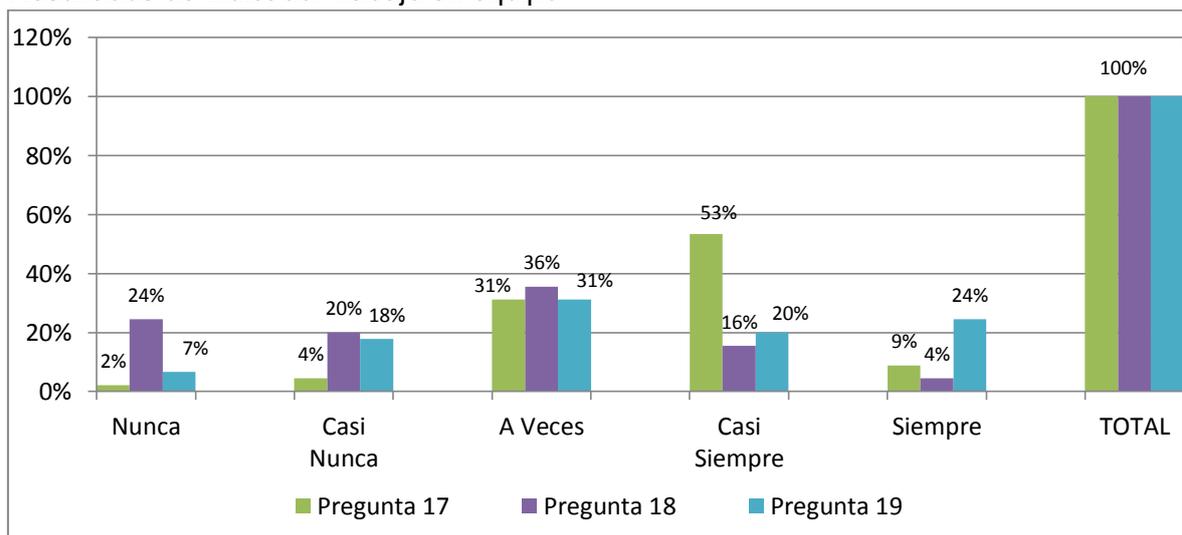
trabajadores utilizan programas informáticos como el SIAF, SIGA, SAT u otros, el 29% siempre utilizan, el 24% a veces, el 18% casi siempre, el 20% nunca y el 9% casi nunca. En cuanto a si el desempeño de sus funciones es evaluado de acuerdo al plan operativo del área donde trabaja, el 29% siempre, el 20% a veces, el 18% casi siempre, el 18% nunca y el 16% casi nunca.

Tabla N° 09  
Resultados de indicador trabajo en equipo

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 16	1	2%	5	11%	5	11%	23	51%	11	24%	45
Pregunta 17	1	2%	2	4%	14	31%	24	53%	4	9%	45
Pregunta 18	11	24%	9	20%	16	36%	7	16%	2	4%	45
Pregunta 19	3	7%	8	18%	14	31%	9	20%	11	24%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 09  
Resultados de indicador trabajo en equipo



Fuente: Tabla N° 09  
Elaboración propia

### Interpretación:

Trabajo en equipo es aquel realizado por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común, influye en el trabajador de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Trabajar en equipo implica compromiso,

responsabilidad, voluntad, armonía, cooperación, organización, liderazgo y cooperación entre cada uno de sus integrantes.

De acuerdo a los datos obtenidos, un alto porcentaje del 51% realiza su trabajo sin ayuda de otros, el 24% siempre, el 11% a veces y el 11% casi nunca. Con respecto a si resuelve los problemas del trabajo sin recurrir a los demás, el 53% casi siempre no recurren al compañero para solucionar problemas y el 31% a veces.

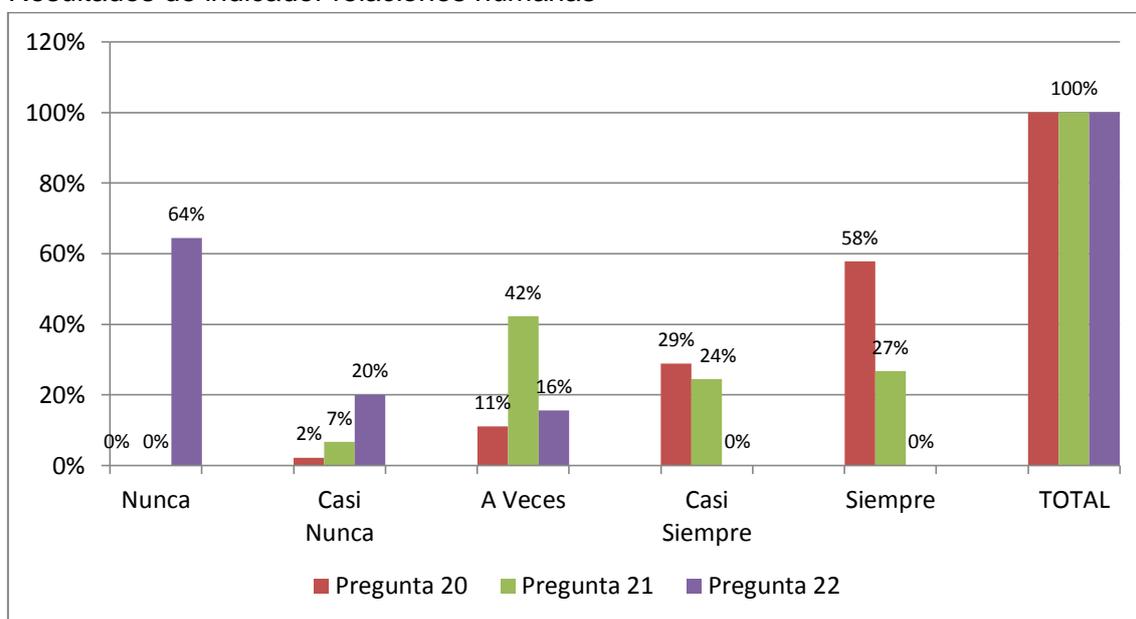
Si trata de imponer sus puntos de vista sobre los de sus compañeros, el 36% a veces, el 24% nunca, el 20% casi nunca y el 16% casi siempre. Por último si considera que existe un ambiente de colaboración y cooperación entre los compañeros de trabajo, el 31% a veces, el 24% siempre, el 20% casi siempre y un 18% casi nunca.

Tabla N° 10  
Resultados de indicador relaciones humanas

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 20	0	0%	1	2%	5	11%	13	29%	26	58%	45
Pregunta 21	0	0%	3	7%	19	42%	11	24%	12	27%	45
Pregunta 22	29	64%	9	20%	7	16%	0	0%	0	0%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 10  
Resultados de indicador relaciones humanas



Fuente: Tabla N° 10  
Elaboración propia

### Interpretación:

Las relaciones humanas se refieren a la posibilidad del trabajador de relacionarse con sus compañeros de trabajo, atendiendo a sus necesidades personales y de objetivos institucionales. Estas son importantes para un buen entendimiento entre los trabajadores, sean estos de diversos niveles jerárquicos; y que conlleven a crear un ambiente armonioso dentro de la organización.

Según los datos obtenidos, los trabajadores mantienen un buen ambiente de amistad con sus compañeros de trabajo el 58% siempre, el 29% casi siempre, el 11% a veces y el 2% casi nunca. En cuanto a si la participación de sus compañeros de trabajo le permiten realizar mejor su trabajo, el 42% a veces, el 27% siempre, el 24% casi siempre y un 2% casi nunca.

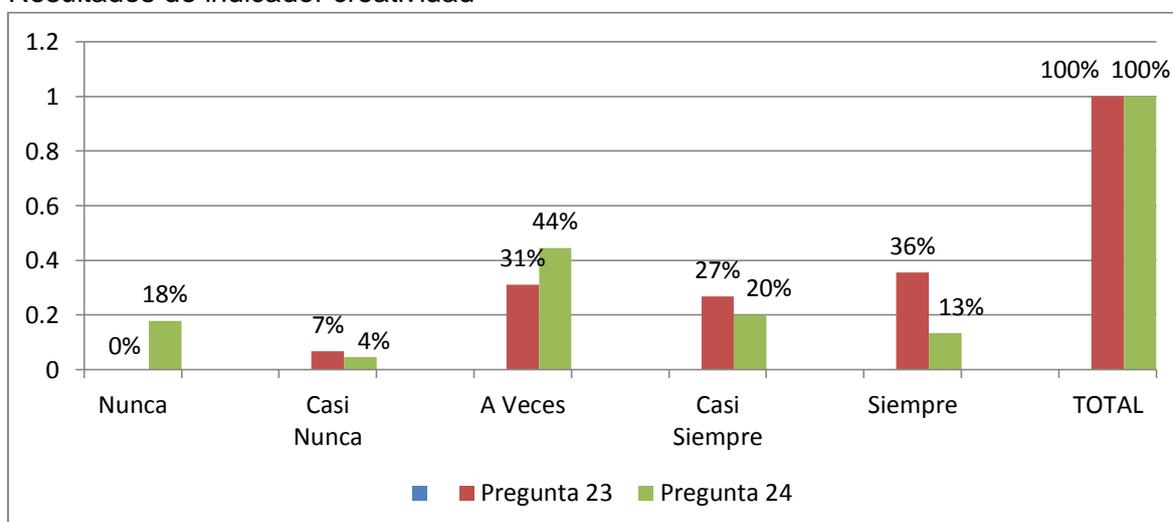
En cuanto a si descarga su cólera con sus compañeros de trabajo cuando tiene algún problema, el 64% nunca, el 20% casi nunca y el 16% a veces.

Tabla N° 11  
Resultados de indicador creatividad

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 23	0	0%	3	7%	14	31%	12	27%	16	36%	45
Pregunta 24	8	18%	2	4%	20	44%	9	20%	6	13%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 11  
Resultados de indicador creatividad



Fuente: Tabla N° 11  
Elaboración propia

### Interpretación:

La creatividad es la capacidad que tiene el trabajador de crear algo nuevo, de innovar, de generar o aportar nuevas ideas, de encontrar nuevos procedimientos o elementos para desarrollar las labores de manera distinta a la de costumbre.

Según los datos obtenidos, el 36% siempre propone ideas para mejorar el trabajo, el 31% a veces y el 27% casi siempre; pero se observa que han llevado a cabo alguna innovación en el trabajo el 44% a veces, el 20% casi siempre, el 13% siempre y un 18% nunca.

Tabla N° 12

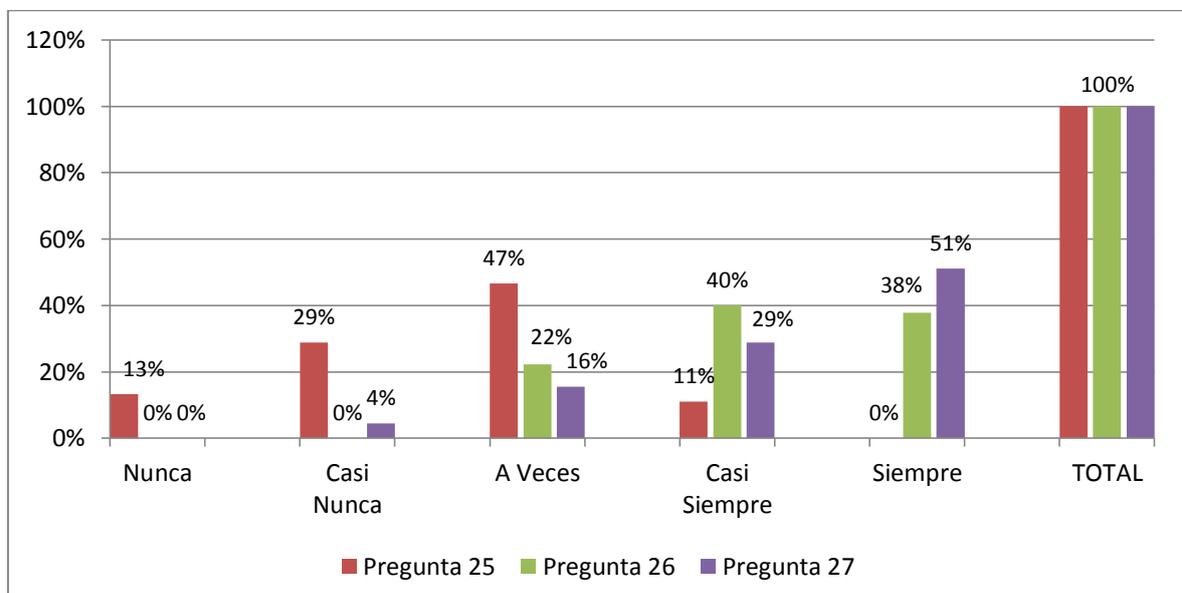
Resultados de indicador liderazgo

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 25	6	13%	13	29%	21	47%	5	11%	0	0%	45
Pregunta 26	0	0%	0	0%	10	22%	18	40%	17	38%	45
Pregunta 27	0	0%	2	4%	7	16%	13	29%	23	51%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 12

Resultados de indicador liderazgo



Fuente: Tabla N° 12  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El liderazgo es la habilidad que tiene una persona para influir en otras personas, motivándolas a realizar las tareas de manera eficiente para el logro de objetivos.

De acuerdo a los datos obtenidos el 47% a veces se enoja cuando los planes no se cumplen, el 29% casi nunca, el 13% nunca y el 11% casi siempre; en cuanto a si apoya a sus compañeros cuando algo sale mal, el 40% casi siempre, el 38% siempre y el 22% a veces.

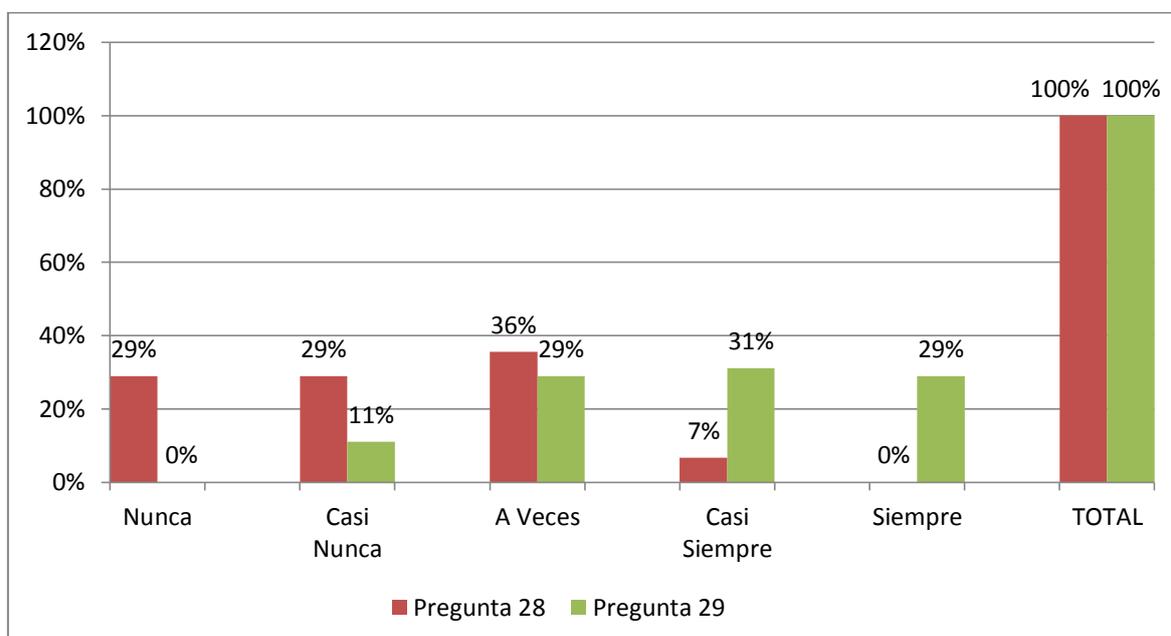
Si escucha a sus compañeros y lo apoya en aquello que es necesario, el 51% siempre, el 29% casi siempre y el 16% a veces.

Tabla N° 13  
Resultados de indicador responsabilidad

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 28	13	29%	13	29%	16	36%	3	7%	0	0%	45
Pregunta 29	0	0%	5	11%	13	29%	14	31%	13	29%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 13  
Resultados de indicador responsabilidad



Fuente: Tabla N° 13  
Elaboración propia

### Interpretación:

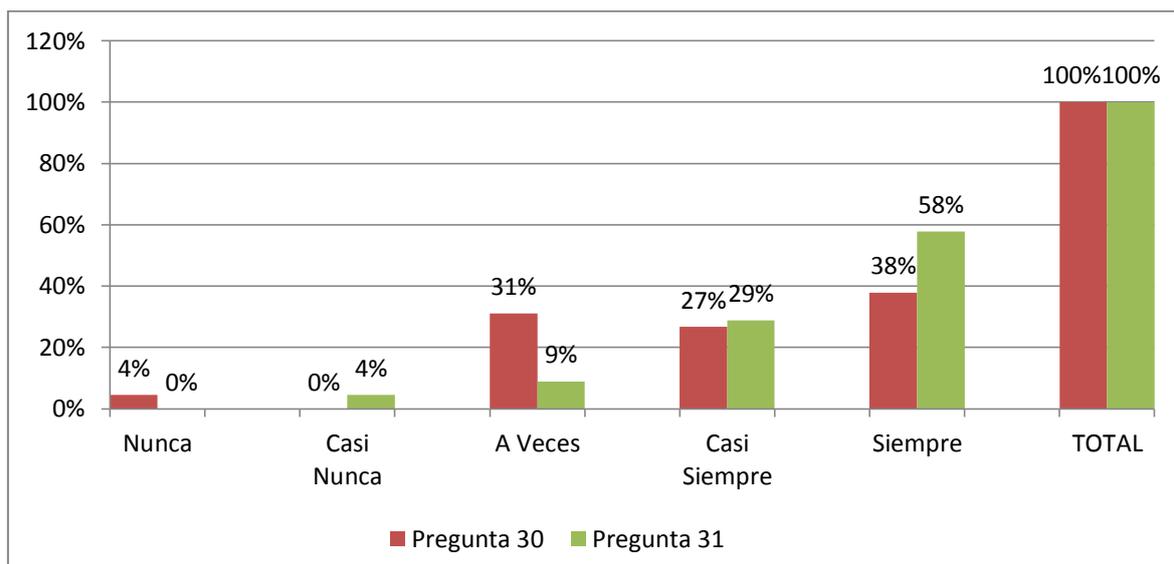
La responsabilidad es una cualidad y un valor de la persona. Es el cumplimiento de las obligaciones en un puesto de trabajo. Según los datos obtenidos, el 29% nunca y casi nunca dejan para mañana lo que deben hacer hoy, y un 36% a veces; por otro lado el 31% de los trabajadores realizan su tarea sin pensar en muchos detalles, el 29% siempre y a veces, y el 11% casi nunca.

Tabla N° 14  
Resultados de indicador actitud e iniciativa

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 30	2	4%	0	0%	14	31%	12	27%	17	38%	45
Pregunta 31	0	0%	2	4%	4	9%	13	29%	26	58%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 14  
Resultados de indicador actitud e iniciativa



Fuente: Tabla N° 14  
Elaboración propia

### Interpretación:

La actitud es el estado de ánimo que expresa una persona, por ejemplo para realizar una tarea; mientras que la iniciativa es una cualidad que tiene una persona para poder por sí misma iniciar algo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 38% siempre se sienten motivados para realizar su trabajo, el 31% a veces y el 27% casi siempre; sin embargo el 58% siempre inician sus actividades sin esperar que se lo indiquen, el 29% casi siempre y un 9% a veces.

### Dimensión 3: Metas y resultados

Tabla N° 15

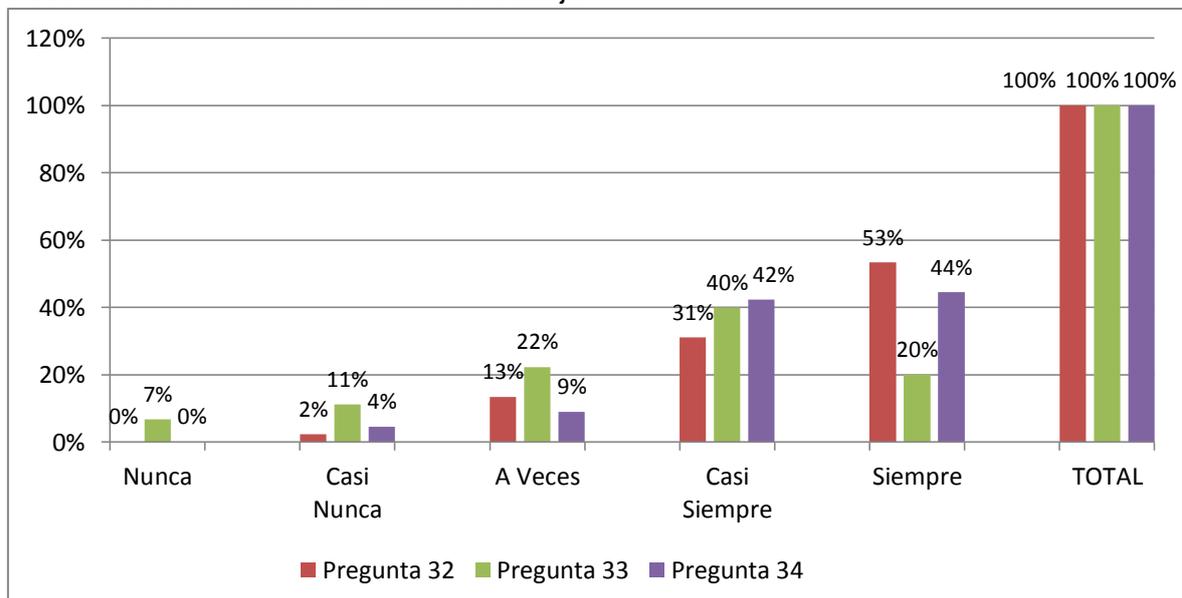
Resultados de indicador cantidad de trabajo

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 32	0	0%	1	2%	6	13%	14	31%	24	53%	45
Pregunta 33	3	7%	5	11%	10	22%	18	40%	9	20%	45
Pregunta 34	0	0%	2	4%	4	9%	19	42%	20	44%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 15

Resultados de indicador cantidad de trabajo



Fuente: Tabla N° 15  
Elaboración propia

#### Interpretación:

La cantidad de trabajo está relacionada a cuantas unidades de producción o tareas puede un trabajador realizar en una jornada laboral.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 53% siempre inician su trabajo inmediatamente al llegar a la institución, el 31% casi siempre y el 13% a veces; pero un 40% casi siempre

trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral, el 22% a veces, el 20% siempre y el 11% casi nunca.

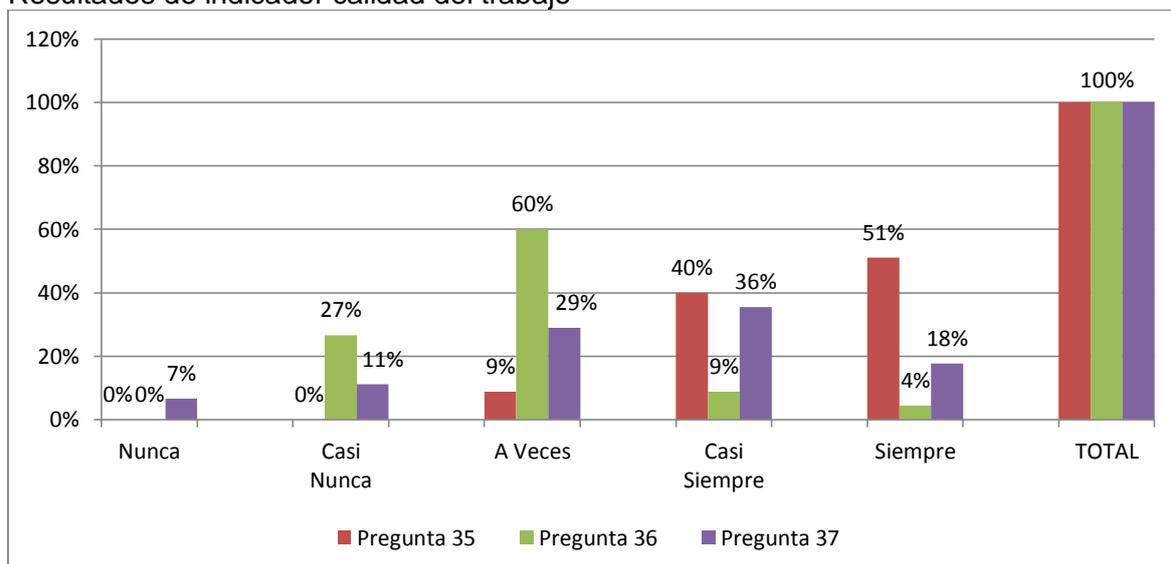
Con respecto a si el trabajador se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de la jornada laboral, el 44% indica que siempre, el 42% casi siempre, el 9% a veces y el 4% casi nunca.

Tabla N° 16  
Resultados de indicador calidad del trabajo

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 35	0	0%	0	0%	4	9%	18	40%	23	51%	45
Pregunta 36	0	0%	12	27%	27	60%	4	9%	2	4%	45
Pregunta 37	3	7%	5	11%	13	29%	16	36%	8	18%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 16  
Resultados de indicador calidad del trabajo



Fuente: Tabla N° 16  
Elaboración propia

### Interpretación:

La calidad del trabajo está relacionada con el incremento de la satisfacción del cliente y del trabajador, con el uso de herramientas de gestión de la calidad, con el mapeo de procesos, con la mejora continua, con la aplicación de un benchmarking, etc. No basta con hacer por hacer las tareas, es necesario en estos tiempos apostar por lograr

productos y servicios de acuerdo a la exigencia del cliente, es generar valor público al ciudadano.

De acuerdo a los datos obtenidos el 51% siempre mantiene su atención en el trabajo, el 40% casi siempre y el 9% a veces. Pero un alto 60% casi siempre comete errores en su trabajo, el 27% casi nunca y un 9% casi siempre.

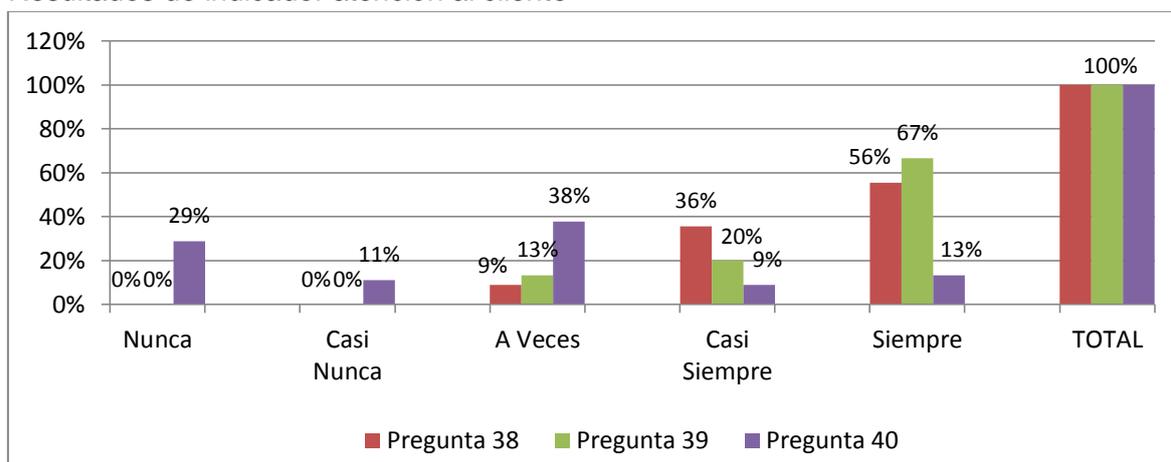
Con respecto a si las tareas apuntan a lograr los objetivos sin importar la forma de cómo se realizan, el 36% casi siempre lo hace, el 29% a veces y el 18% siempre lo hace.

Tabla N° 17  
Resultados de indicador atención al cliente

PREG /ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 38	0	0%	0	0%	4	9%	16	36%	25	56%	45
Pregunta 39	0	0%	0	0%	6	13%	9	20%	30	67%	45
Pregunta 40	13	29%	5	11%	17	38%	4	9%	6	13%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 17  
Resultados de indicador atención al cliente



Fuente: Tabla N° 17  
Elaboración propia

### Interpretación:

Una de las funciones de los trabajadores del Estado, es dar el servicio a las personas que lo requieran, sean estos administrados, usuarios o contribuyentes de una ciudad. El servicio al cliente es un conjunto de actividades o acciones que una empresa ofrece con

el fin de atender a cualquier persona obtenga un servicio o beneficio en el momento oportuno.

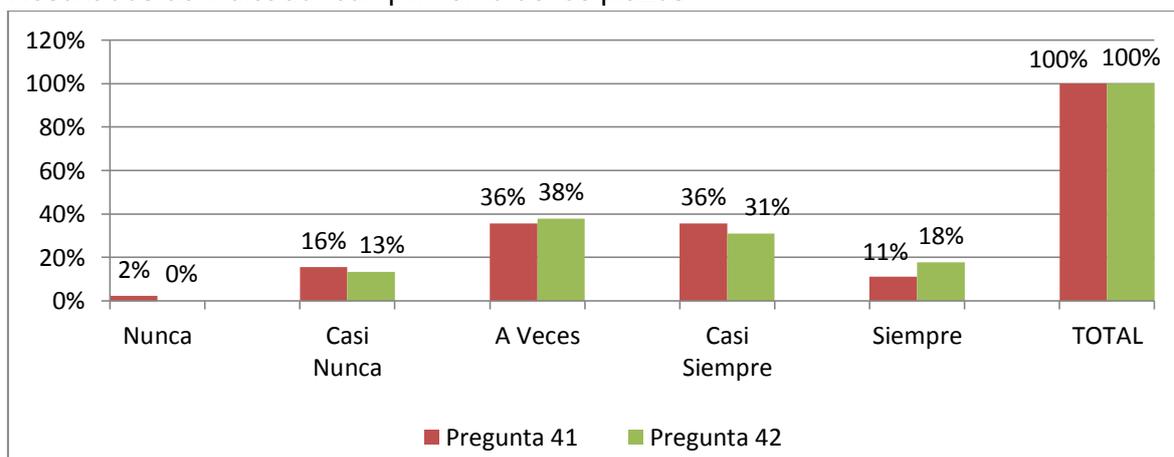
Según los datos obtenidos, el 56% siempre brinda una atención con prontitud, el 36% casi siempre y el 9% a veces. Asimismo, si orienta y explica al público los pasos, requisitos o trámites que va a realizar, el 67% siempre, el 20% casi siempre y el 13% a veces. Sin embargo, respecto a si se ha capacitado en técnicas de atención al cliente el 38% respondió a veces, el 29% nunca y un 13% siempre.

Tabla N° 18  
Resultados de indicador cumplimiento de los plazos

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 41	1	2%	7	16%	16	36%	16	36%	5	11%	45
Pregunta 42	0	0%	6	13%	17	38%	14	31%	8	18%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 18  
Resultados de indicador cumplimiento de los plazos



Fuente: Tabla N° 18  
Elaboración propia

### Interpretación:

El cumplimiento de plazos se refiere a la acción y efecto de cumplir con una actividad o tarea en un tiempo determinado.

Según los datos obtenidos si el trabajador establece tiempos y plazos para realizar una tarea, el 36% respondió a veces, el 36% casi siempre, el 11% siempre y el 16% casi nunca. Pero con respecto a si realiza una programación en la semana, el 38% a veces, el 31% casi siempre, el 18% siempre y el 13% casi nunca.

Tabla N° 19

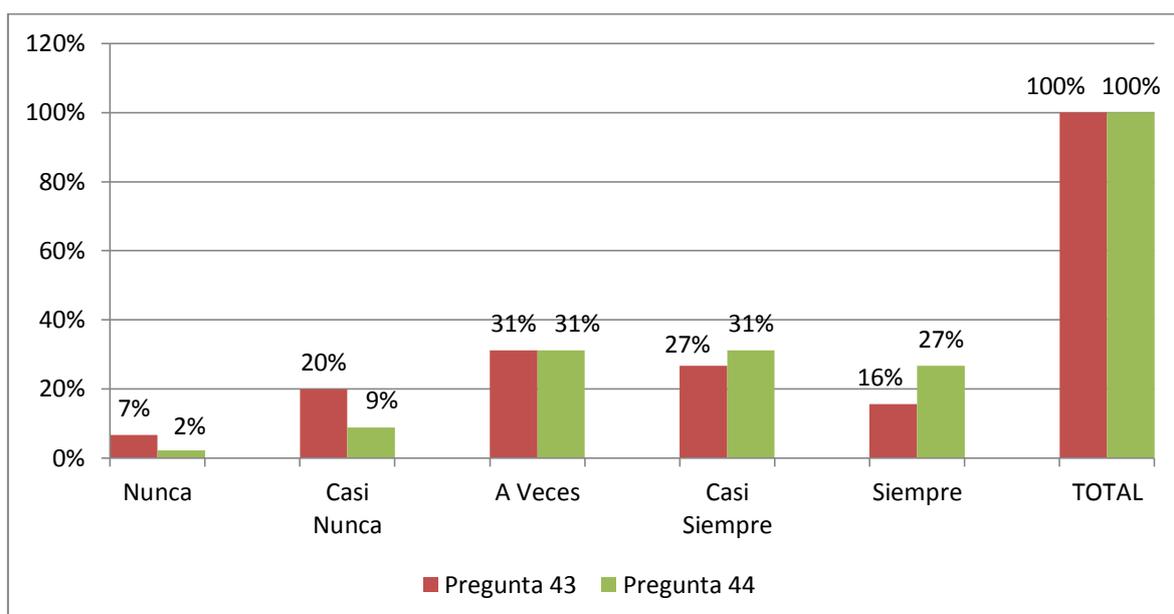
Resultados de indicador enfoque en los resultados

PREG/ESCAL	Nunca		Casi Nunca		A Veces		Casi Siempre		Siempre		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pregunta 43	3	7%	9	20%	14	31%	12	27%	7	16%	45
Pregunta 44	1	2%	4	9%	14	31%	14	31%	12	27%	45

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 19

Resultados de indicador enfoque en los resultados



Fuente: Tabla N° 19  
Elaboración propia

### Interpretación:

El enfoque por resultados conocido como gestión por resultados, supone lograr resultados a través de indicadores previamente establecidos.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 31% a veces establece indicadores para medir los resultados, el 27% casi siempre, el 16% siempre y el 20% casi nunca. Con respecto a si implementa acciones para la mejora continua, el 31% a veces, el 31% casi siempre, el 27% siempre y el 9% casi nunca.

Tabla N° 20

Resultados de la dimensión habilidades y capacidades

CRITERIO	HABILIDADES Y CAPACIDADES	
	f	%
MALO	8	17%
REGULAR	9	20%
BUENO	28	63%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 20

Resultados de la dimensión habilidades y capacidades



Fuente: Tabla N° 20  
Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida, el desempeño laboral en la dimensión habilidades y capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, son el 63% buenas, el 20% regulares y el 17% malas.

Tabla N° 21

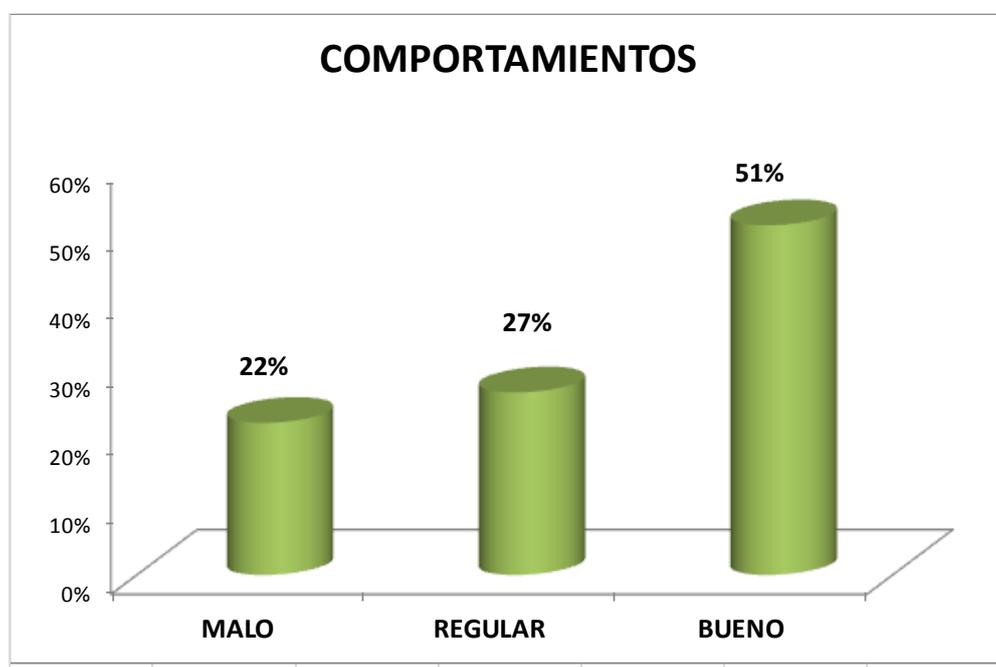
Resultados de la dimensión comportamientos

CRITERIO	COMPORTAMIENTOS	
	f	%
MALO	10	22%
REGULAR	12	27%
BUENO	23	51%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 21

Resultados de la dimensión comportamientos



Fuente: Tabla N° 21  
Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida, el desempeño laboral en la dimensión comportamientos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, son el 51% buenas, el 27% regulares y el 22% malas.

Tabla N° 22

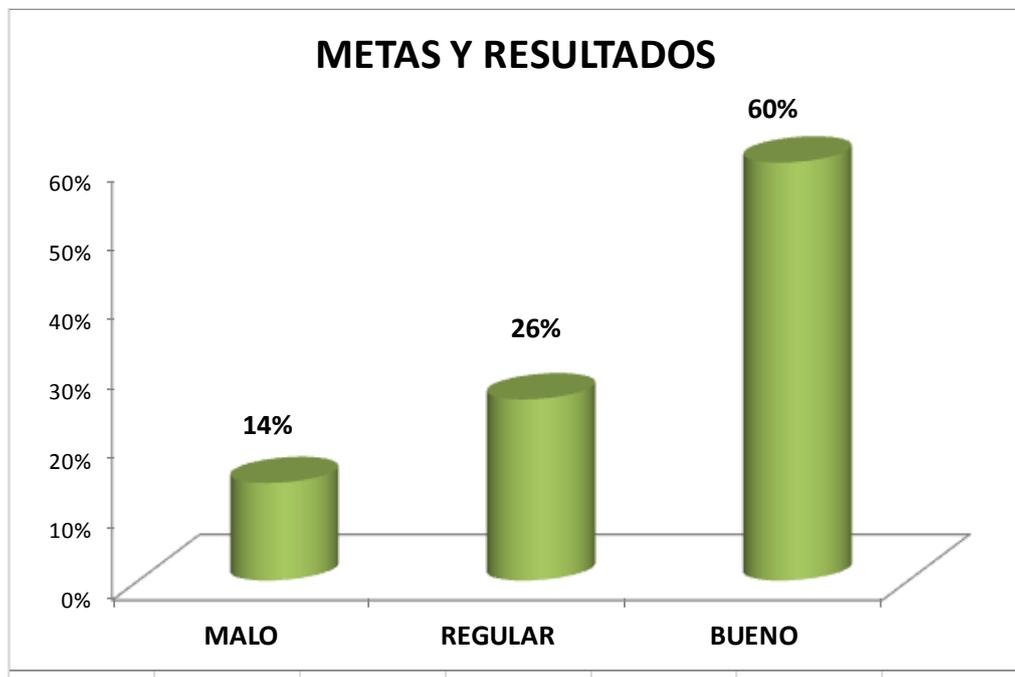
Resultados de la dimensión metas y resultados

CRITERIO	METAS Y RESULTADOS	
	f	%
MALO	6	14%
REGULAR	12	26%
BUENO	27	60%
TOTAL	45	100%

Fuente: cuestionario aplicado  
Elaboración propia

Figura N° 22

Resultados de la dimensión metas y resultados



Fuente: Tabla N° 22  
Elaboración propia

### Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida, el desempeño laboral en la dimensión metas y resultados de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, son el 60% buenas, el 26% regulares y el 14% malas.

Tabla N° 23

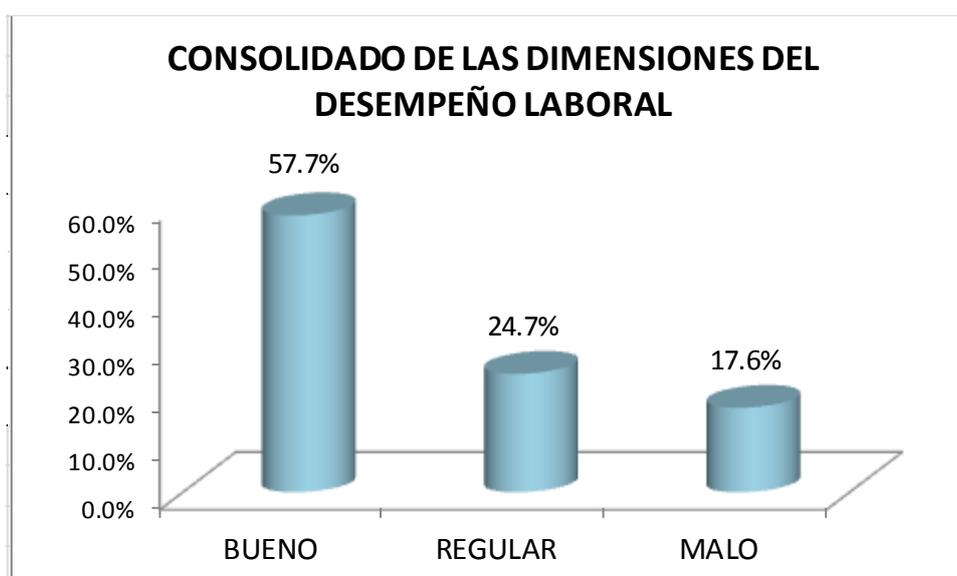
Resultados consolidado de las dimensiones de desempeño laboral

CRITERIO	HABILID. Y CAPAC.		COMPORTAM.		METAS Y RESULT.		PROMEDIO	
BUENO	28	62%	23	51%	27	60%	<b>26</b>	<b>57.7%</b>
REGULAR	9	20%	12	27%	12	27%	<b>11</b>	<b>24.7%</b>
MALO	8	18%	10	22%	6	13%	<b>8</b>	<b>17.6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tabla N° 20, Tabla N° 21 y Tabla N° 22  
Elaboración propia

Figura N° 23

Resultados consolidado de las dimensiones de desempeño laboral



Fuente: Tabla N° 23  
Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida, el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, son el 58% buenas, el 24% regulares y el 18% malas.

## **IV. DISCUSIÓN**

#### **IV. DISCUSIÓN**

La presente investigación cuyo título es “Propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”, me ha permitido recoger información muy valiosa e importante de cómo está la situación real de los trabajadores de la mencionada entidad en cuanto a su desempeño laboral. Para lo cual, se aplicó un cuestionario a una muestra de 45 sujetos, de un total de universo de 101 trabajadores; teniendo en cuenta que he considerado un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

La aplicación del instrumento ha sido una labor difícil, ya que existe una fuerte resistencia por parte de los trabajadores al cambio al interior de la entidad, y a ser evaluado. Pero gracias a la gran amistad y compañerismo con los trabajadores, y sobre todo a la explicación personalizada del por qué se está aplicando la encuesta y qué beneficios traerá a la Entidad, así como que esta propuesta se va a implementar en el corto plazo; se llegó a aplicar las encuestas y a recoger la información.

Según los antecedentes más importantes de la investigación, que refuerzan la misma tenemos la tesis “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral” realizada por Latorre (2012), quien llegó a la conclusión de que la política de gestión de recursos humanos no se relaciona con las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso, lo que podría considerar la interpretación de los resultados como falta de alineamiento. El autor indica que el apoyo organizacional y las políticas alineadas influyen positivamente en el trabajador.

Por su parte la investigación que desarrolló Marcillo (2014), “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi ”; llegó a la conclusión de que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta sus habilidades, destrezas y sus conocimientos, teniendo en cuenta políticas que permitan la gestión por competencias.

Asimismo, Tito (2012) desarrolló la tesis “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima

Metropolitana”, quien llegó a la conclusión de que es factible implementar la gestión desde la perspectiva de las competencias. El mencionado autor recomienda que es posible instaurar el modelo de Gestión por Competencias en las organizaciones, si realmente se desea elevar los niveles de productividad laboral, privilegiando los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores.

El investigador Toala (2014), desarrolló la tesis “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa - 2013”, quien arribó a la conclusión de que el Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas relaciones interpersonales entre sus autoridades y sus trabajadores, además no brinda el apoyo institucional y la orientación administrativa para fortalecer el estatus personal y el entorno laboral de los trabajadores, y además estos necesitan un programa que mejore las actividades y funciones.

Por su parte Alva y Juarez (2014), realizaron la tesis “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo - 2014”, quienes llegaron a la conclusión de que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa debido a que no existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad. Así mismo, la empresa no otorga incentivos ni capacitación; y no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Los antecedentes mencionados, permiten reforzar la presente investigación, ya que concluyen en forma general que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en una organización no es el óptimo, debido a que no se implementan políticas de recursos humanos que establezcan programas o planes para mejorar las competencias laborales.

Por último podemos manifestar que, la base teórica que sustenta la investigación, nos proporciona una visión amplia en cuanto a la variable de estudio “desempeño laboral”; la misma que ha sido fácil de acceder a ella, por su abundante información en libros, investigaciones, revistas, artículos y páginas web.

## **V. CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que:

- Las competencias laborales hoy en día juegan un papel determinante en el desempeño de los trabajadores en una institución, ya sea en la realización y cumplimiento de una tarea, en el desempeño contextual y en la manifestación de conductas contra-productivas. En ese sentido esta investigación demuestra que el desempeño laboral en cuanto a la dimensión habilidades y capacidades son un 63% buenas, un 20% regulares y un 17% malas. En cuanto a la dimensión comportamientos son un 51% buenas, un 27% regulares y un 22% malas. Y por último en la dimensión metas y resultados son un 60% buenas, un 26% regulares y un 14% malas.
- Se puede afirmar que el desempeño laboral en general de los trabajadores nombrados y contratados permanentes de la Municipalidad Provincial de Jaén, son un 57.7% buenas, un 24.7% regulares y un 17.6% malas; lo que evidencia que es necesario la aplicación de la propuesta para mejorar las competencias laborales de los trabajadores y por ende tener un mejor desempeño laboral.
- Se ha elaborado la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Jaén, la misma que comprende cuatro etapas: planeación, organización, ejecución y control. Esta propuesta de gestión por competencias, pretende implantar un nuevo estilo de dirección para gestionar los recursos humanos, de forma más eficiente y eficaz dentro de la entidad edil.
- Se ha validado la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén, la misma que ha sido sometida a criterio de Juicio de Expertos, por profesionales con experiencia y experticia en las Ciencias Administrativas, siendo esta factible de ser aplicada en la entidad u en otras instituciones.

## **VI. RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la institución en mención a implementar la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral, en cuanto a las habilidades y capacidades, los comportamientos y las metas y resultados.
- Se sugiere que cuando un trabajador es rotado de puesto, se realice de acuerdo al perfil de este, y luego sea capacitado a fin de mejorar sus conocimientos en cuanto a las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones.
- En cuanto a la puntualidad del trabajador a su centro de trabajo, se recomienda que la Sub Gerencia de Recursos Humanos establezca políticas o lineamientos para mejorar de la puntualidad.
- Se recomienda a la institución a socializar a los trabajadores los documentos de gestión como son el Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Organización y Funciones, entre otros.
- A fin de mejorar el desempeño laboral, se sugiere que por parte de la institución capacite a sus funcionarios de confianza y funcionarios de carrera, en habilidades directivas como el trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, empowerment, planificación, manejo del tiempo, entre otros; y poner en práctica con los colaboradores.

## **VII. PROPUESTA**

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.**

**AUTOR:**

**Mg. ALTAMIRANO ARANA ANDRÉS FRANCISCO**

**ASESOR:**

**Dr. CHERRE ANTÓN CARLOS**

**CHICLAYO - LAMBAYEQUE**

**2016**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Datos generales
2. Presentación
3. Justificación
4. Representación gráfica de la propuesta
5. Objetivos de la propuesta
6. Teorías que sustentan la propuesta
7. Descripción de la propuesta
8. Contenidos a desarrollar
9. Evaluación
10. Vigencia del modelo
11. Retos que exige el modelo
12. Anexos

## **PROPUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.**

### **1. DATOS GENERALES**

#### 1.1. Lugar

Distrito de Jaén, Provincia de Jaén, Departamento de Cajamarca

#### 1.2. Institución

Municipalidad Provincial de Jaén

#### 1.3. Investigador

Mg. Andrés Francisco Altamirano Arana

### **2. PRESENTACIÓN**

La presente propuesta forma parte de la tesis doctoral cuyo título es “Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”, cuyo aporte será relevante para mejorar en los trabajadores el desempeño laboral, según la información recogida en los diversos indicadores de la investigación realizada.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Jaén. La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

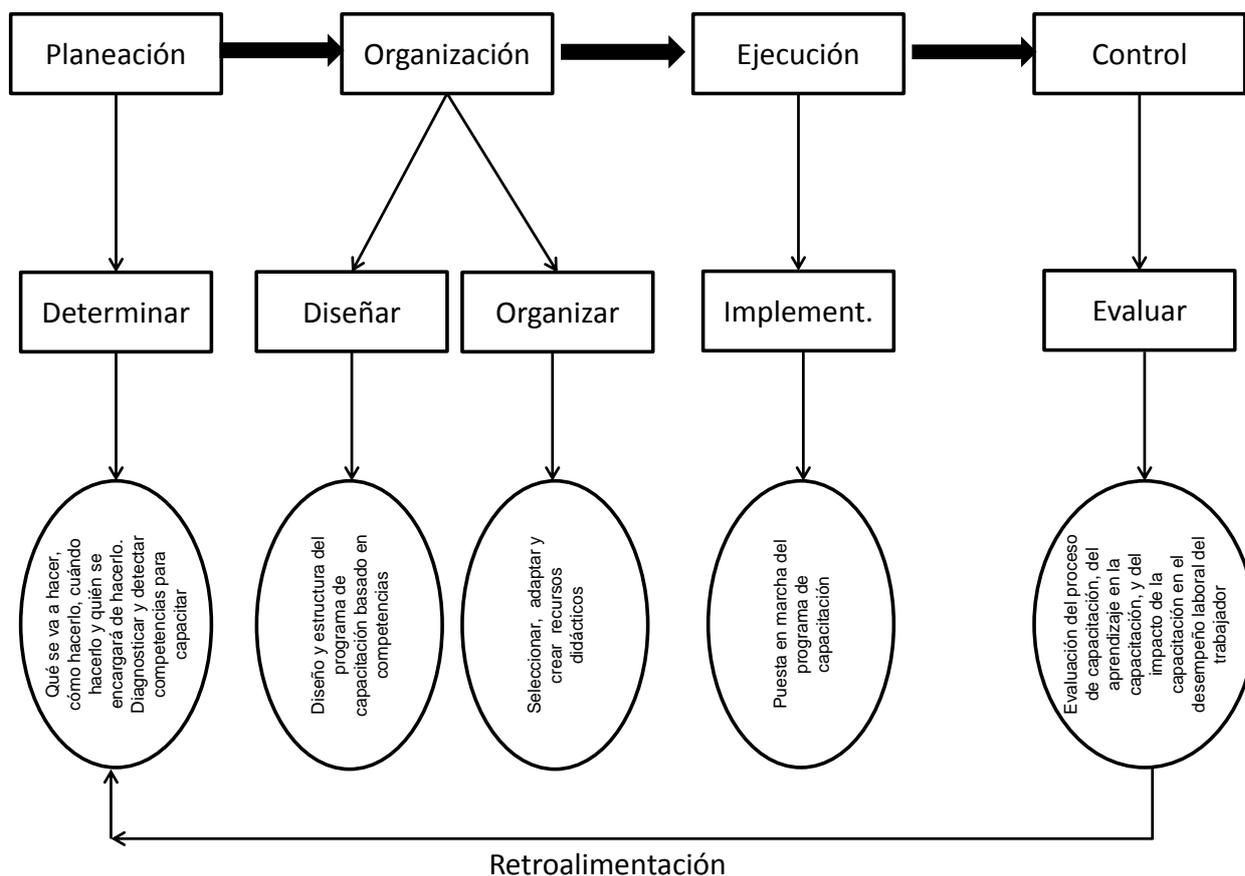
En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. La propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral constituye un instrumento que permitirá a la municipalidad acreditar la existencia de capacidades de gestión efectiva para asumir las competencias, atribuciones, funciones y recursos que la ley contempla. Tiene, además la intencionalidad de poner en marcha procesos tendencias a crear, desarrollar y fortalecer el capital institucional.

El capital institucional es la capacidad que tienen las personas que conforman una organización para lograr objetivos comunes, este capital es de las personas también de la institución. Los recursos humanos son la base del capital institucional y la presente propuesta ayudará a promover procesos efectivos para identificar y fortalecer una serie de conocimientos, habilidades y destrezas de quienes de manera individual y colectiva, en tanto miembros de una organización deben desempeñarse adecuadamente y hacer posible el objetivo de desarrollo y de la misión de la municipalidad.

De este modo, la propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral toma en cuenta el Plan Estratégico Institucional, pues articula las capacidades en función de la misión, visión, objetivos y funciones de la municipalidad, incorporando las capacidades necesarias para que estas encuentren en condiciones de llevar a cabo una buena gestión pública de las competencias y funciones que se vienen transfiriendo.

La propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral incluye a los trabajadores colaboradores de la Municipalidad Provincial de Jaén, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, recogidos de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario para medir el desempeño laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para un ejercicio fiscal.

#### 4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA



#### 5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

##### 5.1. GENERAL

Diseñar un modelo de competencias laborales para ser aplicado en la capacitación del recurso humano, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Jaén.

##### 5.2. ESPECÍFICOS

- Capacitar y mejorar el desempeño laboral en cuanto a habilidades y capacidades de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- Capacitar y mejorar el desempeño laboral en cuanto a los comportamientos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.
- Capacitar y mejorar el desempeño laboral en cuanto a metas y resultados de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén.

## **6. TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA**

### **6.1. ¿Por qué una propuesta basada en competencias laborales?**

La capacitación permite al trabajador de una organización incrementar sus conocimientos, habilidades y aptitudes para superarse profesionalmente y como ser humano, mejorando de esta forma su desempeño laboral.

Según Mertens (2006) el aprendizaje como proceso es difícil que una institución administre o gestione. Primero, porque es un proceso intrínsecamente individual. Se puede incentivar o presionar el aprendizaje, crear ambientes propicios para que éste se dé, pero no se puede incidir directamente en ello. Segundo, hay muchos estilos de aprendizaje, lo que hace difícil su gestión.

Para Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2007), la formación y desarrollo del trabajador abarcan un conjunto de actividades cuya finalidad es mejorar el rendimiento presente o futuro. Esto, mejorando su capacidad en sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación proporciona al trabajador habilidades específicas para corregir deficiencias en su rendimiento, mientras que en el desarrollo la organización proporciona las habilidades que necesitará el trabajador en el futuro.

El autor Chiavenato (2009) indica lo siguiente:

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (p.366)

### **6.2. Definición de competencias laborales**

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México, define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (Vargas, 2004, p.14).

Según Ruiz (2013) define a las competencias como:

El conjunto de características, conocimientos y habilidades con las que cuentan todos los seres humanos y que definen, desde la personalidad, el carácter, los rasgos, los valores, las capacidades y la conducta de cada individuo, hasta la forma de reaccionar frente a ciertas situaciones u ocasiones como las que genera la vida laboral.

### **6.3. Tipos de competencias laborales**

#### **a) Competencias Básicas**

Mertens (1996) sostiene que son aquellas que se adquieren en la formación básica y que hacen posible que una persona se inserte en el mundo laboral.

#### **b) Competencias Genéricas**

Según Tobón (2005), indica que “son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones” (p.71).

#### **c) Competencias Específicas**

Tobón (2005), menciona que “son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión” (p.73).

### **6.4. Dimensiones de las competencias laborales**

#### **a) Conocimientos**

De Miguel (2005) sostiene que “son la adquisición sistemática de conocimientos, clasificaciones, teorías, etc.; relacionados con materias científicas o área profesional” (p.30).

#### **b) Habilidades y destrezas**

De Miguel (2005) sostiene que son “el entrenamiento en procedimientos metodológicos aplicados relacionados con materias científicas o área profesional” (p.30).

#### **c) Actitudes y valores**

De Miguel (2005) sostiene que “son el desarrollo profesional actitudes y valores necesarios para el ejercicio profesional: responsabilidad, autonomía, iniciativa ante situaciones complejas, coordinación, etc.” (p.30).

## **6.5. La gestión por competencias laborales**

Según Lira y Ramirez (2005), se entiende por gestión por competencias a la capacidad que tiene una empresa para atraer, desarrollar y mantener el talento humano dentro de la empresa, a través de los sistemas y procesos que tiene la Gerencia de recursos humanos, y en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. En otros términos, este autor indica que la gestión por competencias busca, que las relaciones entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, a aumentar el aporte de cada trabajador en la creación de valor dentro de la organización.

Moreno, Pelayo y Vargas (2004), sostienen que:

Una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental. Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización.

### **6.5.1. Objetivo de la gestión por competencias**

Según Lira y Ramirez (2005), “El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización” (p.68).

### **6.5.2. Procesos básicos en la Gestión por competencias**

#### **a) Proceso de afectación**

Moreno, Pelayo y Vargas (2004) indican que “Tiene como objetivo principal garantizar que la organización disponga del personal necesario, en cantidad y calidad, (...). Sus principales actividades están orientadas hacia tareas de reclutamiento, selección e integración o socialización del recién incorporado” (p.58).

#### **b) Proceso de formación y desarrollo**

Moreno, Pelayo y Vargas (2004) indican que “Persigue alcanzar el nivel de capacitación y desarrollo profesional necesario para que la plantilla pueda

contribuir al logro de los objetivos organizacionales a través de una correcta ejecución de las tareas asignadas” (p.58).

Por otro lado los citados autores manifiestan que “Sus principales actividades se centran en el diseño de los programas formativos y la planificación y gestión de la carrera profesional” (p.58).

Según Moreno, Pelayo y Vargas (2004), la estructura de programas formativos debe hacerse desde la perspectiva que éstos sean útiles e interesantes para el trabajador y su trabajo; que enmarquen una formación para la tarea, una formación estratégica, una formación de reciclaje y renovación y una formación en creatividad que permita acostumbrarse con la resolución de problemas y el aporte continuo de mejoras e ideas nuevas a la empresa.

Un aspecto a tener en cuenta es que no toda la iniciativa en formación debe ser exclusivamente de la empresa, sino que también el trabajador debe hacerse responsable de capacitarse por cuenta propia.

### **c) Proceso de recompensas y sanciones**

Moreno, Pelayo y Vargas (2004) manifiestan que “Engloba el conjunto de decisiones tomadas por la organización con el fin de controlar e incentivar unos comportamientos adecuados en los individuos que la integran” (p.58).

Indican además que “Para su correcta ejecución se hace necesario, fundamentalmente, un diseño equitativo del esquema retributivo ofrecido a los colaboradores y una evaluación objetiva del desempeño de éstos” (p.58).

## **6.6. MODELO DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS**

Martínez (2005), en su tesis cuyo título es “Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio”, plantea el siguiente modelo de capacitación basado en competencias, el mismo que consta de cuatro etapas: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

### **6.6.1. Planeación**

Según Martínez (2005), planear consiste en decidir con anticipación que es lo que se va hacer, cómo se va hacer, cuándo se va hacer y quién se encargará de

hacerlo. Además implica predecir y seleccionar las actividades a desarrollar por la empresa, como consecuencia de la aplicación del Modelo de Capacitación por Competencias.

Para Martínez y Martínez (2009), indican que la planificación de la capacitación se entiende como un proceso que inicia con el análisis de las necesidades de capacitación. Este proceso abarca varios pasos hasta definir: quienes se van a capacitar; en qué temas se les va a capacitar; cómo se va a capacitar; dónde se va a capacitar; quién va a capacitar; y cuánto costará la capacitación.

Asimismo, Martínez y Martínez (2009) consideran que la capacitación debe constar de los siguientes aspectos:

El análisis y la jerarquización de las necesidades de capacitación, por áreas de la empresa y tipo de personal, el análisis de la oferta formativa, externa e interna, considerando las diferentes opciones para el diseño instruccional y su costo, la programación de las acciones de capacitación en términos de tiempo y lugar, la ejecución de las acciones de capacitación según un calendario especificado, y el seguimiento de las actividades de capacitación para controlar su ejecución y evaluar sus resultados.

### **6.6.2. Organización**

Según Martínez (2005), en esta etapa para poder llevar a cabo la capacitación, es necesario que la empresa posea una estructura orgánica funcional que permita disponer de recursos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para ejecutar la capacitación de manera eficiente. Asimismo, comprende el diseño y organización del programa de capacitación, teniendo como base las competencias detectadas.

### **6.6.3. Ejecución**

Para Martínez (2005), consiste en la puesta en marcha o la ejecución del programa de capacitación, implica además de la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal que está involucrado en la realización de los eventos, así como también el diseño de instrumentos para supervisar la capacitación de acuerdo a lo planificado.

#### **6.6.4. Control**

Martínez (2005) señala que en esta etapa se mide, se verifica y se da seguimiento a las competencias a través de la evaluación de las mismas, empleando la herramienta Feedback 360°. Mediante ello se puede determinar en qué medida las personas capacitadas, utilizan en el puesto de trabajo los conocimientos que han adquirido, las habilidades que han desarrollado, y sus actitudes modificadas a través de evidencias.

### **7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral, comprende los siguientes aspectos:

#### **7.1. Contenido de la capacitación**

La capacitación por competencias comprende los métodos y técnicas de capacitación a utilizarse, los temas en los cuales se va a capacitar, el tiempo que durará la capacitación, los medios didácticos para la capacitación, el presupuesto y los recursos disponibles.

#### **7.2. Duración de la capacitación**

El tiempo que deberá durar la capacitación, dependerá del tema a desarrollar, la cantidad de horas que se dedicará a cada tema, cada cuánto tiempo se realizarán las reuniones, e incluso la hora del día en el que se llevará a cabo, así como del método y técnica de capacitación a utilizar.

#### **7.3. Métodos y técnicas de capacitación**

##### **Métodos de capacitación:**

- Capacitación en el trabajo o fuera del trabajo
- Capacitación presencial o no presencial
- Aprendizaje activo o pasivo
- Capacitación grupal o individual

##### **Técnicas de capacitación:**

- Aprendizaje en acción
- Capacitación a distancia
- Conferencia

- E-Learning
- Entrenamiento
- Programa de internado
- Seminario
- Seminario taller
- Visita técnica o pasantía

#### **7.4. Medios didácticos para la capacitación**

Comprenden toda clase de recursos materiales con funcionalidad didáctica que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Entre ellos tenemos:

- El material didáctico
- El material audiovisual
- Los recursos didácticos interactivos

#### **7.5. Presupuesto y recursos disponibles para la capacitación**

- a) Recursos humanos:** Se contará con capacitadores externos y/o internos de ser el caso, para el dictado y desarrollo de las acciones de capacitación.
- b) Recursos financieros:** Se cuenta con la disponibilidad presupuestal de S/.80,000.00 (OCHENTA MIL CON 00/100 NUEVOS SOLES), prevista en el Presupuesto Institucional de Apertura 2017 (fuente: Oficina de Planificación y Presupuesto Municipalidad Provincial de Jaén, formulación presupuesto año 2017).

## 8. CONTENIDOS A DESARROLLAR

ACTIVIDAD, TALLER Y/O CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<p>Taller de socialización de documentos de gestión: Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo.</p>	<p>Mejorar el conocimiento de las funciones de las diversas unidades orgánicas, del puesto, así como la puntualidad y presentación personal del trabajador.</p>	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>
<p>Curso taller de en manejo de programas informáticos: SIAF y SIGA.</p>	<p>Mejorar el uso de los sistemas informáticos en la institución, como son el sistema integrado de administración financiera y el sistema integrado de gestión administrativa.</p>	<p>Las estrategias preinstruccionales: Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Recursos didácticos interactivos: internet</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Sub Gerencia de Informática</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p>

ACTIVIDAD, TALLER Y/O CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Taller de motivación y autoestima personal.	<p>Mejorar la motivación y el autoestima del trabajador.</p> <p>Motivar al trabajador a la aprendibilidad en cuanto la capacitación por parte de la institución o por cuenta propia.</p>	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>
Taller sobre habilidades personales y sociales.	<p>Mejorar el liderazgo personal, el trabajo en equipo, las relaciones humanas, la creatividad, la responsabilidad, la actitud e iniciativa.</p>	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>

ACTIVIDAD, TALLER Y/O CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Taller sobre la eficiencia, eficacia y productividad del trabajador, y la calidad del trabajo.	Conocer que es la eficiencia, la eficacia, la productividad y la calidad en el trabajo, a fin de elevar los niveles de productividad y calidad en el trabajo.	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>
Taller sobre atención al cliente.	Conocer las técnicas de atención al cliente, con la finalidad de mejorar la atención que se brinda en la institución al administrado o contribuyente.	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>

ACTIVIDAD, TALLER Y/O CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Taller sobre cumplimiento de metas.	Conocer las metas establecidas por el Programa de Incentivos, con la finalidad de cumplir con los plazos que se han establecido en las mismas.	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>
Curso Taller sobre gestión por resultados.	Conocer que es la gestión por resultados, a fin de cumplir con las actividades establecidas en los planes operativos.	<p>Las estrategias preinstruccionales: Objetivos o intenciones, Organizadores previos.</p> <p>Las estrategias construccionales: Ilustraciones, Mapas conceptuales y redes semánticas.</p> <p>Las estrategias posinstruccionales: Resúmenes, Preguntas intercaladas, Uso de estructuras textuales.</p>	<p>Material didáctico: Folletos, fichas informativas, fotocopias</p> <p>Material audiovisual: Videos, películas, multimedia, discos, cassettes, CDs.</p>	<p>Sub Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes y Sub Gerentes</p>	<p>Ficha de evaluación de la calidad del taller.</p> <p>Encuesta de evaluación del taller.</p> <p>Prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales.</p> <p>Prueba de competencias psicosociales.</p> <p>Prueba psicológica</p>

## **9. EVALUACIÓN**

En este punto se trata de evaluar tanto el proceso de capacitación como el resultado que esta tiene en el trabajador. Desde esta perspectiva, se distinguen tres niveles de evaluación de la capacitación:

- Evaluación del proceso de capacitación: se utilizarán la ficha de evaluación de la calidad del taller y la encuesta de evaluación del taller.
- Evaluación del aprendizaje en la capacitación: se aplicarán la prueba escrita de conocimientos y habilidades intelectuales, la prueba de competencias psicosociales y la prueba psicológica.
- Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral del trabajador: consisten en la aplicación de pruebas especiales de competencia o el uso de instrumentos de medición cuantitativa del desempeño especialmente diseñados con tal propósito, específicamente enfocados en las conductas que son objeto de la capacitación.

## **10. VIGENCIA DEL MODELO**

El presente modelo de Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral, tendrá una vigencia de cinco (05) años.

## **11. RETOS QUE EXIGE EL MODELO**

- Institucionalizar en la Municipalidad Provincial de Jaén, la capacitación por competencias como una herramienta para mejorar las competencias laborales e incrementar el desempeño laboral de los trabajadores.
- Transitar de una gestión de capacitación tradicional a un nuevo enfoque de capacitación por competencias.
- Implementar en el trabajador la filosofía del cambio y la mejora continua, como factores clave en el éxito profesional y laboral.
- Implantación de una evaluación formativa y sumativa en todo el proceso de la propuesta de capacitación por competencias.

## 12. ANEXOS:

### PROPUESTA DE CONTENIDOS POR TEMAS

TEMAS	CONTENIDO TEMÁTICO
<p>Taller de socialización de documentos de gestión: Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Reglamento Interno de Trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco general de los procesos de modernización y descentralización del estado.</li> <li>• Reglamento de Organización y Funciones – ROF.</li> <li>• Manual de Organización y Funciones – MOF.</li> <li>• Reglamento Interno de Trabajo</li> </ul>
<p>Curso taller de en manejo de programas informáticos: SIAF y, SIGA.</p>	<p>MODULO I: SIAF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco jurídico, presupuestal y financiero</li> <li>• Principales módulos del SIAF-GL</li> <li>• Módulo de proceso presupuestario – MPP</li> <li>• Módulo administrativo – MAD</li> <li>• Ingreso</li> <li>• Registro de casos prácticos</li> </ul> <p>MODULO II: SIGA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema integrado de gestión administrativa SIGA, antecedentes y sensibilización</li> <li>• Recorrido por sus diferentes módulos</li> <li>• Catálogo de bienes y servicios</li> <li>• Centro de costo, Tabla personal</li> <li>• Tabla proveedores, Datos generales / logística</li> <li>• Pedidos de bienes y servicios, Autorización de pedidos, Cuadro de adquisición – orden de compra– orden de servicio</li> <li>• Inventario inicial, Entrada a almacén</li> <li>• Atención de pedidos, Kardex de almacén</li> <li>• Transferencias de almacén</li> <li>• Proceso de cierre de almacén</li> <li>• El SIGA en la gestión patrimonial</li> <li>• Catálogo de familia según SBN</li> <li>• Causales de baja</li> <li>• Tipos de patrimonio</li> <li>• Sedes, almacenes, centro de costo, personal</li> <li>• Inventario inicial e Inventario físico</li> <li>• Generación de altas y bajas institucionales</li> <li>• Asignación de bienes y mantenimiento</li> <li>• Desplazamiento – salidas de activos</li> <li>• Proceso de cierre contable – cierre de periodo</li> </ul>
<p>Taller de motivación y autoestima personal:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del taller</li> <li>• La motivación</li> <li>• Tipos de motivación</li> <li>• La autoestima</li> <li>• ¿De qué depende nuestra autoestima?</li> <li>• La relación con uno mismo</li> <li>• Las emociones</li> </ul>

Taller sobre habilidades personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es el liderazgo</li> <li>• Estilos de liderazgo personal</li> <li>• El trabajo en equipo</li> <li>• Las relaciones humanas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Comunicación</li> <li>• La creatividad</li> <li>• La responsabilidad</li> <li>• La actitud e iniciativa.</li> </ul>
Taller sobre la eficiencia, eficacia y productividad del trabajador, y la calidad del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales</li> <li>• La eficiencia, la eficacia y la productividad</li> <li>• Establecimiento de ratios de productividad</li> <li>• La calidad y mejora continua</li> <li>• Normas de calidad</li> </ul>
Taller sobre atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La excelencia en el servicio al cliente</li> <li>• Perfil del trabajador</li> <li>• El cliente externo e interno</li> <li>• La comunicación efectiva</li> <li>• La comunicación no verbal</li> <li>• La empatía</li> <li>• Elementos clave del servicio al cliente</li> <li>• Normas personales</li> </ul>
Taller sobre cumplimiento de metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales del programa de incentivos</li> <li>• Metas establecidas en el programa</li> <li>• Beneficios del programa</li> <li>• Instructivos y guías</li> <li>• Talleres de capacitación</li> <li>• Conformación de equipos</li> </ul>
Curso Taller sobre gestión por resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación Plan Presupuesto</li> <li>• Planes de largo, mediano y corto plazo</li> <li>• Presupuesto Participativo</li> <li>• Presupuesto por Resultados</li> <li>• Fundamentos del plan operativo basados en resultados</li> <li>• Formulación del POI paso a paso</li> <li>• Pasos para elaborar el Plan Operativo Institucional</li> <li>• Como se estructura el Plan Operativo Institucional</li> <li>• Seguimiento y revaluación</li> </ul>

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL TALLER**

Nombre del Taller.....

Fecha de inicio \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_ Fecha de término \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Capacitación Externa ( ) Interna ( )

Entidad capacitadora (si es externa) Relator  
.....

Por favor, señale en la escala su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. Los puntajes extremos corresponden a “muy de acuerdo” (+4) y “muy en desacuerdo” (-4). Puede usar cualquier número entero dentro del intervalo de la escala.

**La información entregada a los participantes, antes del inicio del programa, fue adecuada**

-4 -2 0 +2 +4

**El contenido del programa respondió a mis expectativas**

-4 -2 0 +2 +4

**El (los) instructor/conferencista/moderador mostró un buen dominio del tema**

-4 -2 0 +2 +4

**El (los) instructor/conferencista/moderador fue claro e interesante**

-4 -2 0 +2 +4

**El método de enseñanza y los recursos didácticos usados fueron adecuados**

-4 -2 0 +2 +4

**El local, las instalaciones y el equipamiento fueron adecuados**

-4 -2 0 +2 +4

**En resumen, el programa fue de buena calidad**

-4 -2 0 +2 +4

Por favor, fundamente sus respuestas negativas

---

---

---

---

---

---

---

---

## Encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación

Nombre del curso- seminario – taller: \_\_\_\_\_

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Fecha de la presente evaluación: \_\_\_\_\_

Lugar en que se realizó la actividad: \_\_\_\_\_

Su opinión es muy importante para nosotros, por ello le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación en particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y/o mejorar su implementación. Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.

**1 En total desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Neutral 4 De acuerdo 5 En total acuerdo**

<b>EXPERIENCIA DE CAPACITACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>N / A</b>
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna.							
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos).							
<b>INSTRUCTOR / RELATOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>N / A</b>
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas.							
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender							
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.							
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.							
<b>PROGRAMA DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>N / A</b>
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.							
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.							
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado (a) y activo (a).							
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos							
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje.							
<b>RELEVANCIA DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>N / A</b>
La actividad fue realizada en el momento oportuno							
Mis conocimientos y/o habilidades han aumentado/aumentarán con esta actividad.							
<b>EVALUACION GLOBAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>N / A</b>
La actividad realizada fue de muy alta calidad							
Este taller está dentro de los mejores talleres a los que he asistido en el último tiempo							

En relación a esta actividad de capacitación:	SI	NO
¿Lo visto en la actividad es aplicable a su trabajo?, Fundamente su respuesta.		
¿Recomendaría esta actividad a un compañero(a) de su institución?, Fundamente su respuesta.		
Lo que más le gustó fue:		
Esta actividad de capacitación, mejoraría si:		
Lo que aprendí de esta capacitación fue:		

**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CURSO EXTERNO**

Nombre del curso-taller-seminario.....

Fecha de inicio \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_ Fecha de término \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nombre del organismo de capacitación.....

Nombre del instructor/relator.....

¿Cómo califica el contenido del curso en cuanto a pertinencia y profundidad de los temas tratados?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica la utilidad de las materias del curso?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica el dominio del tema por el instructor?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica la metodología de enseñanza del instructor?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica la capacidad del docente para exponer la materia con claridad y motivar a los alumnos?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica los apuntes y textos del curso?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica el local, las instalaciones y el equipamiento del curso?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo califica los servicios complementarios (información, comidas, apoyo secretarial, etc.)?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

¿Cómo evalúa el curso, en general?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

Agregue comentarios, si desea

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Gerencia / Sub Gerencia / Unidad: \_\_\_\_\_

Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### Programa de capacitación

Nombre del curso-taller-seminario: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Evalúe el desempeño del empleado en relación con las conductas objeto de la evaluación, antes y después de la capacitación. Asigne un puntaje en cada caso según la siguiente escala:

**S – Sobresaliente:** 90 a 100 puntos

**MB – Muy bueno:** 80 a 90 puntos

**B – Bueno:** 70 a 80 puntos

**R – Regular:** 60 a 70 puntos

**I – Insatisfactorio:** menos de 60 puntos

**Objetivos conductuales del curso-taller-seminario.** Al término del programa la persona estará capacitada para:

	ANTES	DESPUÉS
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
<b>Puntaje final: promedio de los puntajes parciales</b>		

## **VIII. REFERENCIAS**

## 8. REFERENCIAS

- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del Distrito de Trujillo 2014*. (Tesis doctoral), Trujillo.
- Álvarez, A. (2008). *Gerencia del talento humano: programa administración pública territorial*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Atanasof, A., Sosa, C., Porqueres, C., Giacomino, A., Nouche, A., Peñaranda, E., y otros. (2002). *Competencias laborales en la administración pública: Serie para la mejora continua en las organizaciones públicas* (Oficina Nacional de Innovación de Gestión ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Baños, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la pequeña y mediana empresa del sector calzado en México*. (Tesis doctoral), México.
- Billorou, N. (2014). *Gestión por competencias*. Colombia.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: Mac GrawHill.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2007). *Manual de Evaluación de Competencia Laboral*. México.
- De Miguel, M. (2005). *Modalidades de Enseñanza Centradas en el Desarrollo de Competencias*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- García, J., Aguilera, J., & Castillo, A. (2011). *www.odiseo.com.mx*. Recuperado el 08 de Octubre de 2016, de <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.html>
- Gonzalez, S. (2013). *Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz*. Lima, Peru: Universidad de San Martín de Porres.

- Gorriti, M. (2007). La evaluación del desempeño en las administraciones públicas españolas. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(3), 367-387.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2002). *Competencias laborales en la administración pública*. Buenos Aires, Argentina.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Sistema de evaluación y certificación de la competencia laboral del INTECAP* (1 ed.). Guatemala.
- Latorre, F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral), Valencia.
- Lira, C., & Ramirez, C. (2005). *Gestión por competencias, fundamentos y bases para su implantación*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de los Lagos.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*. (Tesis doctoral), Trujillo.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias: principios y métodos*. Santiago de Chile.
- Martínez, V. (2005). *Propuesta de un Modelo de Capacitación Basado en Competencias para las PYMES del Sector Hotelero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio*. Tesis, Huajuapán de León.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (Primera edición ed.). Montevideo: OIT/CINTERFOR.
- Ministerio de Salud. (2011). *Las competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud* (Vol. 2). Lima, Perú.
- Moreno, J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (Octubre - Diciembre de 2004). La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento. (U. d. Facultad de Ciencias del Trabajo, Ed.) *Revista de Empresa*.
- Oficina Nacional de Administración y Personal. (2006). *Guía del evaluador: para evaluar el desempeño del personal de carrera administrativa*. Santo Domingo.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (Setiembre - Diciembre de 2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela: Universidad de Zulia.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados de costa oriental del Lago. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*(3).
- Ruiz, P. (Junio/Agosto de 2013). Gestión de Competencias, Clave para el Éxito Empresarial. *M & M*(80), 161.
- Sánchez, E. (2012). *Las Competencias Laborales en el desempeño de la función del Contador Público en las Fuerzas Armadas Nacionales: Clave en el éxito institucional*. (Tesis Doctoral), Bárbula.
- Shack, N. (2002). *Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú*. Lima.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis doctoral), Lima.
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. (Tesis doctoral), Trujillo.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Vargas, F. (2001). *La evaluación basada en normas de competencia*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT.
- Vargas, F., & Irigoín, M. (2002). *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo, Uruguay: Organización Internacional del Trabajo/CINTERFOR.
- Veras, M. (junio de 2010). *www.emprendices.co*. Recuperado el 24 de abril de 2016, de <https://www.emprendices.co/evaluar-y-mejorar-el-desempeno-humano/>
- Zubillaga, A., Lopez, M., Zarazúa, J., Figueroa, M., Thompson, M., López, M., y otros. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO PARA MEDIR DESEMPEÑO LABORAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Jaén. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

#### I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta

SEXO	MASCULINO	<input type="checkbox"/>	FEMENINO	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>

#### II. INDICACIONES.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Nunca      2.- Casi nunca      3.- Normalmente      4.- Casi Siempre      5.- Siempre

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce sus obligaciones para realizar su trabajo dentro de la institución?					
2. ¿Presenta conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
3. ¿Llega puntualmente a su trabajo?					
4. ¿Llega puntualmente a las reuniones de trabajo, talleres de capacitación u otras actividades programadas?					
5. ¿Llega al trabajo correctamente uniformado?					
6. ¿Utiliza fotochek en la institución?					
7. ¿Pide ayuda a otros para poder hacer su trabajo?					
8. ¿Tiene libertad para disponer cómo y cuándo hacer su trabajo?					
9. ¿Planifica y organiza su trabajo?					
10. ¿Se capacita por cuenta propia?					
11. ¿Los cursos de capacitación que recibe le permiten realizar mejor su trabajo?					
12. Cuando es rotado de puesto, ¿La Institución lo capacita para ejercer sus funciones?					
13. ¿El desempeño de sus funciones lo realiza de acuerdo a lo establecido en el Manual de Organización y Funciones?					
14. ¿Para el desempeño de sus funciones, utiliza programas informáticos como el SIAF, SIGA, SAT, u otros?					
15. ¿El desempeño de sus funciones es evaluado de acuerdo al Plan operativo del área donde trabaja?					
16. ¿Realiza su trabajo sin ayuda de otros?					
17. ¿Resuelve los problemas relacionados con su trabajo, sin recurrir a los demás?					
18. ¿Trata de imponer sus puntos de vista sobre los de sus compañeros de trabajo?					
19. ¿Existe un ambiente de colaboración y cooperación entre todos los compañeros de trabajo?					

20. ¿Mantiene un buen ambiente de amistad con sus compañeros de trabajo?					
21. La participación de sus compañeros de trabajo, ¿Le permiten realizar mejor su trabajo?					
22. ¿Descarga su cólera con sus compañeros de trabajo cuando tiene algún problema?					
23. ¿Propone ideas para mejorar el trabajo?					
24. ¿Ha llevado a cabo personalmente alguna innovación en su trabajo con un cierto éxito?					
25. Cuando los planes no se cumplen, ¿Se enoja?					
26. ¿Apoya a los compañeros cuando algo sale mal?					
27. ¿Escucha a sus compañeros y apoya en aquello que es necesario?					
28. ¿Dejas algunas veces para mañana, lo que deberías hacer hoy día?					
29. ¿Cuándo se te asigna una tarea, decides en realizarla sin pensar en muchos detalles?					
30. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?					
31. ¿Inicia sus actividades sin esperar que se lo indiquen?					
32. Cuando llega a la Institución ¿Inicia su trabajo inmediatamente?					
33. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?					
34. ¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada laboral?					
35. ¿Puede mantener su atención en el trabajo?					
36. ¿Comete errores en su trabajo?					
37. ¿Realiza sus tareas apuntando a lograr los objetivos sin importar la forma de cómo se realizan las mismas?					
38. ¿Brinda usted una atención o servicio con prontitud al usuario, administrado o contribuyente que llega a la Entidad a realizar algún trámite?					
39. ¿Orienta y explica al público de manera clara y adecuada sobre los pasos, requisitos o trámites que se va a realizar?					
40. ¿Se ha capacitado en técnicas de atención al cliente?					
41. ¿Establece tiempos y plazos para la realización de una tarea?					
42. ¿Realiza una programación de las actividades a realizar durante la semana?					
43. ¿Establece indicadores para medir resultados en su trabajo?					
44. ¿Implementa en su trabajo acciones para una mejora continua?					

***Muchas gracias.***

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ESCALA	DIMENSIONES			TOTAL
	HABILID. Y CAPAC.	COMPORT.	METAS Y RESULT.	
<b>MALO</b>	1 - 20	1 - 31	1 - 21	1 - 73
<b>REGULAR</b>	21 - 40	31 - 63	22 - 43	74 - 147
<b>BUENO</b>	40 - 60	64 - 95	44 - 65	148 - 220

**Fuente:** Elaboración propia de los investigadores.

**MUCHAS GRACIAS**

**Anexo N° 2**  
**Base de datos para el cálculo del Coeficiente de Confiabilidad**  
**(Alfa de Cronbach)**

Sujetos	Items / reactivos																																												TOTAL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44			
1	5	4	4	4	5	1	2	4	5	4	4	2	3	5	4	5	4	2	3	4	4	1	3	3	2	5	5	2	2	2	5	5	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	158	
2	5	4	4	3	5	3	3	5	5	1	5	1	2	2	5	3	3	3	1	3	3	1	4	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	3	5	5	5	5	2	3	4	3	3	146	
3	4	5	5	3	5	1	3	2	4	4	4	1	4	3	3	4	4	2	5	5	4	1	3	2	3	4	5	1	4	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	3	3	2	2	5	158		
4	4	3	4	5	5	1	1	5	5	4	4	3	4	1	4	5	4	2	5	5	5	1	4	3	1	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	174		
5	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	1	5	1	2	4	4	1	5	5	5	1	5	3	2	5	5	1	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	1	4	3	3	3	163		
6	4	4	3	3	5	1	2	4	4	2	5	1	4	3	4	4	4	2	4	4	4	1	4	3	1	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	153		
7	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	3	5	1	4	4	4	3	5	5	5	1	5	4	2	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	1	5	5	5	5	180		
8	5	5	5	4	5	3	2	5	5	3	5	1	5	3	5	2	3	1	5	5	3	1	5	3	2	5	5	2	2	1	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	171		
9	5	4	5	3	4	5	1	3	4	5	4	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	2	3	4	157		
10	5	5	5	4	1	1	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	8	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	169		
11	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4	1	4	3	5	4	3	1	4	5	4	1	4	3	3	4	5	1	4	4	5	5	4	5	5	3	1	5	5	3	4	5	3	4	167		
12	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	3	2	5	5	4	4	4	5	5	187		
13	4	5	4	4	5	4	4	2	4	2	3	1	3	3	3	5	4	2	3	4	2	1	3	2	2	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	4	1	3	3	2	2	143
5	5	5	5	5	5	3	2	4	5	5	4	2	5	5	4	4	4	4	2	5	3	1	5	3	3	5	5	2	5	5	5	4	3	4	5	2	3	5	5	4	4	5	5	3	177		
15	5	4	3	3	4	1	3	4	4	4	5	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	5	3	4	5	3	2	4	4	1	3	3	2	2	145		
VARIANZA	0.2	0.4	0.5	0.7	1.1	2.0	0.7	1.2	0.3	1.7	0.4	1.1	1.4	2.1	1.6	0.8	0.2	1.4	1.6	0.4	1.9	0.5	0.7	0.6	0.5	0.5	0.3	1.0	1.1	1.4	0.8	0.4	0.4	0.4	0.2	0.4	1.2	0.3	0.2	1.7	0.5	1.2	1.4	1.1	178.3		

**Fuente:** Base de datos; validación de instrumento para medir el desempeño laboral, aplicado al grupo piloto, Dirección de Salud – Jaén, año 2016. Procesamiento en hoja de cálculo Excel.

### Anexo N° 3

#### Base de datos de encuestas

Encuest.	Sexo	Edad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	
1	1	2	4	4	3	3	3	1	4	3	1	1	3	1	3	1	1	3	3	2	3	4	3	2	2	1	4	3	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	1	2	3	2	2	
2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1	3	1	2	2	1	4	4	4	2	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	1	2	2	1	1	
3	2	2	4	4	3	3	4	2	3	4	3	2	4	1	2	2	1	4	4	3	3	4	3	2	2	1	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	1	2	2	2	2
4	2	1	5	4	4	4	5	1	2	4	5	3	4	2	3	5	3	5	4	2	3	4	4	1	3	3	2	5	5	3	2	3	5	5	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	
5	1	3	4	4	4	4	5	4	2	1	3	1	4	3	5	1	3	5	5	3	5	5	5	1	3	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	3	1	4	1	5	
6	1	3	5	5	5	4	4	5	3	3	3	2	5	1	3	1	1	3	3	1	3	5	5	1	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	2	3	5	3	3	5	5	2	3	3	2	5	
7	2	3	5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	4	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	4	4	2	3	4	3	2	3	4	4	2	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	
8	2	3	5	4	4	3	5	3	3	5	5	1	5	1	3	3	5	3	3	3	1	3	3	1	4	1	3	3	4	3	1	4	3	3	4	3	5	3	5	5	5	2	3	4	3	3	
9	2	1	4	5	5	3	5	1	3	2	4	4	4	1	4	3	3	4	4	2	5	5	4	1	3	2	3	4	5	4	1	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	3	3	2	2	5	
10	2	1	4	3	4	5	5	1	1	5	5	4	4	3	4	1	4	5	4	2	5	5	5	1	4	3	1	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	3	
11	2	1	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	1	5	1	2	4	4	1	5	5	5	1	5	3	2	5	5	3	1	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	1	4	3	3	3
12	1	1	4	4	3	3	5	1	2	4	4	2	5	1	4	3	4	4	4	2	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4
13	2	1	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	3	5	1	4	4	4	3	5	5	5	1	5	4	2	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	2	3	5	5	1	5	5	5	5	
14	2	3	5	5	5	4	5	3	2	5	5	3	5	1	5	3	5	2	3	1	2	2	3	1	5	3	2	5	5	2	2	1	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	
15	2	3	5	4	3	4	5	1	3	4	5	3	4	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	3	4	4	5	3	3	2	3	4	
16	1	2	5	4	5	4	1	1	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4
17	1	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	4	1	4	3	5	4	3	1	4	5	4	1	4	3	3	4	5	4	1	4	5	5	4	5	5	3	1	5	5	3	4	5	3	4	
18	2	3	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	3	2	5	5	4	4	4	5	5	
19	2	2	4	5	4	4	5	4	4	2	4	2	3	1	3	3	3	5	4	2	3	4	2	1	3	2	2	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	1	3	3	2	2	
20	2	2	5	5	5	5	5	3	2	4	5	5	4	2	5	5	4	4	4	4	2	5	3	1	5	3	3	5	5	5	2	5	5	4	3	4	5	2	3	5	5	4	4	5	5	3	
21	1	2	5	4	3	3	4	1	3	4	4	4	5	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	5	3	4	5	3	2	4	4	1	3	3	2	2	
22	2	2	4	5	3	4	5	1	1	5	5	5	4	5	4	5	1	4	4	3	3	5	3	1	3	1	1	5	5	5	2	4	5	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	3	3	

Encuest.	Sexo	Edad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	
23	1	2	5	5	4	5	4	2	2	5	4	3	2	1	4	3	3	1	4	1	5	5	3	1	4	4	2	4	5	3	2	5	5	4	3	4	4	3	3	5	5	1	3	3	3	4	
24	2	1	5	4	4	4	5	1	2	3	5	4	5	2	4	4	2	4	4	3	3	5	3	1	5	4	2	5	5	3	2	4	5	5	2	5	4	3	3	5	5	3	4	4	4	4	
25	2	3	5	5	5	4	5	3	1	4	5	3	3	1	5	4	5	5	4	1	2	5	3	1	5	5	3	4	5	4	1	4	5	5	5	5	5	2	5	4	3	3	3	3	3		
26	1	1	5	4	4	5	4	1	3	4	5	5	4	2	5	2	4	4	4	1	4	5	4	1	5	4	2	5	5	2	4	4	5	5	1	2	4	2	4	5	5	1	4	4	4	4	
27	2	2	4	4	5	4	5	2	2	3	4	5	4	1	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	1	4	3	2	3	
28	2	1	4	5	5	4	5	1	3	3	5	5	5	1	2	5	2	5	3	1	3	5	5	1	3	1	3	5	5	3	2	5	5	5	1	5	3	3	5	5	5	1	3	3	3	3	
29	1	3	4	4	4	3	5	3	3	5	5	5	3	1	5	1	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	3	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	
30	1	2	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	
31	1	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	2	5	4	3	5	5	4	3	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	2	3	4	4	5	
32	2	1	5	5	3	3	5	1	3	3	5	1	3	1	5	3	1	5	5	3	3	5	3	1	3	1	4	4	3	4	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	3	
33	1	3	5	5	5	4	5	3	5	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	4	2	5	5	2	4	5	4	4	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	
34	2	1	5	5	5	4	5	1	1	1	5	4	4	3	5	5	2	5	5	2	4	5	5	1	3	4	2	4	4	5	1	5	5	5	1	4	5	2	1	5	5	5	2	2	4	4	
35	1	3	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	3	1	2	3	5	4	3	3	4	4	3	3	5	3	2	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	3	4	5	
36	1	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	1	3	4	2	2	2	3	2	4	3	1	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	4	4	
37	2	1	5	4	5	5	5	1	3	5	5	5	5	2	5	4	5	4	4	1	4	5	5	1	5	4	1	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	2	3	3	3	
38	1	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	2	4	4	5	5	5	3	2	2	1	5	3	2	5	5	3	5	5	3	3	1	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	2	3	4	2	3
39	2	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	1	4	2	4	4	4	1	1	4	4	1	5	5	3	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	
40	1	2	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	2	4	5	3	2	1	3	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	1	3	4	4	5	
41	1	2	5	4	5	4	5	5	2	3	4	1	5	1	3	1	2	2	3	4	3	5	2	3	4	1	1	3	2	5	1	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	4	3	4	
42	1	1	4	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	5	3	1	5	5	4	1	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	3	5	5	5	5	
43	1	1	3	4	5	5	5	1	4	4	3	4	4	2	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	
44	2	3	5	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	2	3	5	3	5	4	2	3	4	4	1	3	3	2	3	3	4	2	3	3	5	4	4	4	3	2	4	5	3	3	5	3	4	
45	2	2	4	4	3	4	4	1	2	2	3	5	5	1	3	1	1	4	3	1	3	5	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	2	4	4	3	1	4	5	1	4	3	1	3	

## Anexo N° 4

### Ficha Técnica de Validez de Juicio de Expertos

#### VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Chiclayo, 04 de julio de 2016

Señor Dr.

ROBBY OLIVER GUTIERREZ GONZÁLES

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”** para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo. Así mismo le hago llegar los siguientes cuadros:

- Operacionalización de variables
- Indicadores, ítems y respuestas escala de Likert
- Juicio de experto sobre la encuesta que será aplicado a los elementos de la muestra.
- Variable independiente para el análisis del juicio de expertos

Muy atentamente,



Mg. Andrés Altamirano Arana

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

**CUADRO : JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES  (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓			✓		✓	✓		✓			el instrumento ha sido reusado por segunda vez y está conforme a las exigencias.
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

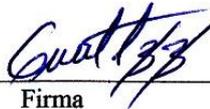
Quien suscribe, Dr. Robby Oliver Cortiérrez González,  
con documento de identidad N° 32977568 de profesión docente  
con Grado de doctor, ejerciendo actualmente como investigador,  
en la Institución Universidad los Ángeles de chimbote

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el proyecto de investigación: **“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha: 10 de julio del 2016



Firma

DNI N° 32977568

## VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Chiclayo, 04 de julio de 2016

Señor Dr.

OSWALDO ARTURO VILLOSLADA AGUIRRE

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”** para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo. Así mismo le hago llegar los siguientes cuadros:

- Operacionalización de variables
- Indicadores, ítems y respuestas escala de Likert
- Juicio de experto sobre la encuesta que será aplicado a los elementos de la muestra.
- Variable independiente para el análisis del juicio de expertos

Muy atentamente,

---

Mg. Andrés Altamirano Arana

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

**CUADRO : JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES  (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No					
1.	X		X		X		✓		✓		X				
2.	X		X		X		✓		X		X				
3.	X		X		X		✓		✓		X				
4.	X		X		X		✓		X		✓				
5.	X		X		X		✓		X		✓				
6.	X		X		X		✓		✓		✓				
7.	X		X		X		✓		✓		X				
8.	X		X		X		✓		X		X				
9.	X		X		X		✓		X		X				
10.	X		X		X		✓		X		X				
11.	X		X		X		✓		✓		X				
12.	X		X		X		✓		X		X				





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, DR. OSWALDO ARTURO VILLASLADA AGUIRRE  
con documento de identidad N° 40742391, de profesión CONTADOR  
con Grado de DOCTOR, ejerciendo actualmente como DOCENTE,  
en la Institución UNIVERSIDAD SAN PEDRO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el proyecto de investigación: **“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 13 DE JULIO DEL 2016



Firma

DNI N° 40742391

## VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Chiclayo, 04 de julio de 2016

Señor Dr.

..... JOSÉ ELÍAS PLASENCIA LATOUR .....

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”** para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo. Así mismo le hago llegar los siguientes cuadros:

- Operacionalización de variables
- Indicadores, ítems y respuestas escala de Likert
- Juicio de experto sobre la encuesta que será aplicado a los elementos de la muestra.
- Variable independiente para el análisis del juicio de expertos

Muy atentamente,

  
Mg. Andrés Altamirano Arana

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

**INSTRUCCIONES:**

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

**CUADRO : JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES  (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
2.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
3.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
4.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
5.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
6.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
7.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
8.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
9.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
10.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
11.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			
12.	✓		✓		✓		✓		✓		✓			





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

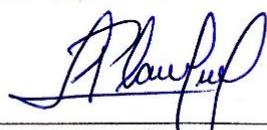
Quien suscribe, José Elías Plazencia Paton,  
con documento de identidad N° 32735107, de profesión Ing. Sistemas  
con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Decano,  
en la Institución Universidad Católica Los Ángeles de Chumbivilca

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el proyecto de investigación:  
**“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				/
Amplitud de contenido				/
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión				/
Pertinencia				/

Fecha: 10 de julio del 2016



Firma

DNI N° 32735107

## Anexo 05

### Criterios de expertos para validar propuesta

#### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Dr. Robby Oliver Gutierrez Gamales

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de la “Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”; que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	✓				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	✓				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada		✓			
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica		✓			
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	✓				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	✓				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	✓				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	✓				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos		✓			
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	✓				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	✓				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	✓				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la	✓				

	correspondiente a la metodología a la investigación.					
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	✓				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.		✓			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	✓				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	✓				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	✓				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	✓				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	✓				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<p>el instrumento para evaluar la propuesta en mención guarda relación con los criterios establecidos en el presente instrumento. -Por consiguiente considero que la propuesta es útil y factible de ser desarrollado.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Validado por el Doctor: Rosby Oliver Gutierrez Gonzales

Especializado: en investigación

Categoría Docente: Asociado

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 10 años

Cargo Actual: Coordinador de investigación

Fecha: 10 de noviembre del 2016

  
DNI: 32977568

### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): **DR. ANDERSON HUGO CIEZA DELGADO**

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de la **“Propuesta de Competencias Laborales para Mejorar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”**; que se presenta. Para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado.

**BA** : Bastante adecuado.

**A** : Adecuado

**PA** : Poco adecuado

**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	✓				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	✓				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	✓				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	✓	✓			
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	✓				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	✓				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	✓				

2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	✓				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	✓				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa	✓				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		✓			
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación		✓			
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					
2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	✓				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		✓			
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	✓				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	✓				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	✓				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	✓				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	✓				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	✓				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

el sistema presentada puede ser aprobado tal
como se ha formulado por el investigador.

Validado por el Doctor: *Anderson Heys Ciza Delgado*  
Especializado: *Investigación y Gestión Pública*  
Categoría Docente: *Contratado tiempo parcial*  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *8 años*  
Cargo Actual: *Docente*  
Fecha: *15 de Diciembre 2016*

*Anderson Heys Ciza Delgado*  
DNI: *27219279*

**Anexo 06**  
**Constancias de permiso y aplicación del instrumento**

*“Año de la Consolidación del Mar de Grau”*

Jaén, 24 de octubre del 2016

**SEÑOR**  
M.V. Raúl Aguirre Camacho  
Gerente Municipal  
Municipalidad Provincial de Jaén

**ASUNTO : SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE ENCUESTA**

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez indicarle y solicitarle lo siguiente:

Que, actualmente estudio el Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad César Vallejo – IV Ciclo; por lo que me encuentro ejecutando la Tesis cuyo título es “Propuesta de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén”, siendo una parte importante de ésta la aplicación del instrumento (encuesta) en los trabajadores de la institución. En ese sentido, solicito a usted me autorice la aplicación de las encuestas en los trabajadores de la entidad, los mismos que son la población de estudio en la tesis.

Agradeciéndole por anticipado su atención a la presente, me despido de Usted expresándole mi aprecio y estima personal.

Atentamente,



Lic. Mg. Andrés Altamirano Arana  
Doctorante en Gestión Pública y Gobernabilidad

Adjunto: cuestionario para medir el desempeño laboral





**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN  
GERENCIA MUNICIPAL**  
Jr. Simón Bolívar N° 1520 – Telef. (076) 433414  
e-mail: gerenciamunicipal@munijaen.gob.pe; <http://www.munijaen.gob.pe>  
R.U.C. N° 20201987297



**“AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU”**

**Jaén 25 de Octubre del 2016**

**CARTA N° 068 – 2016-MPJ/GM.**

**Sr. : Lic. Mg. ANDRES ALTAMIRANO ARANA.**

**ASUNTO : AUTORIZACION PARA APLICAR ENCUESTAS.**

**Ref. : Carta S/N. fecha. 24.10.16.**

Me es sumamente grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo al mismo tiempo, informarle que se le **concede la AUTORIZACION** para que realice las encuestas materia de su trabajo de Tesis denominada “ **PROPUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAEN**”. En las diferentes Áreas de esta Comuna. Según lo solicitado en el documento de la referencia.

Sin otro particular, me despido aprovechando la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

**Muy Atentamente.**

CC.  
Archivo.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE JAÉN  
  
Raúl G. Aguirre Camacho  
GERENTE MUNICIPAL

**Anexo 07**  
**Evidencia fotográfica.**

