



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Diseño organizacional y desempeño por competencias en
los trabajadores de la Dirección General de Derechos
Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos
Humanos, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Rocío Lorena Montano Flores

ASESOR:

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Reforma y Modernización del Estado

Lima – Perú

2018

Página del jurado

.....
Dr. Mitchell Alarcón Díaz
Presidente del jurado

.....
Dr. Cruz Antonio Lip Licham
Secretario del jurado

.....
Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva
Vocal del jurado

Dedicatoria

A Dios por darme la fortaleza de continuar con este proyecto de vida, por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres y a mi hermana Lucero, quienes siempre me brindaron su apoyo incondicional, demostrándome su gran amor, quienes jamás dudaron de mí y estuvieron velando mi bienestar durante todo mi camino y a mi soporte que siempre está a mi lado, Wilfredo.

Agradecimiento

A mis docentes de la maestría, por compartir sus enseñanzas, por su asesoramiento y por estar siempre dispuestos a absolver cualquier consulta.

Declaración de Autoría

Yo, Rocío Lorena Montano Flores, estudiante de la Escuela de Postgrado, del programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "*Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018*", 107 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 11 de agosto de 2018.

La autora

Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el diseño organizacional con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de maestro.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora.

Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	29
1.5. Justificación del estudio	30
1.6. Hipótesis	31
1.7. Objetivos	32
II. Método	
2.1. Diseño de investigación	34
2.2. Variables, operacionalización	36
2.3. Población y muestra	38
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	39
2.5. Métodos de análisis de datos	44
2.6. Aspectos éticos	45
III. Resultados	46

IV. Discusión	59
V. Conclusiones	63
VI. Recomendaciones	65
VII. Referencias bibliográficas	67

Anexos

- Anexo 1: Matriz de consistencia
- Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos
- Anexo 3: Certificados de validación de instrumentos
- Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos
- Anexo 5: Base de datos
- Anexo 6: Constancias emitidas por la Universidad y la Institución que acreditan la realización del estudio in situ

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Operacionalización de la variable diseño organizacional	37
Tabla 2: Operacionalización de la variable desempeño por competencias	38
Tabla 3: Distribución de la población	40
Tabla 4: Baremos de la variable diseño organizacional	41
Tabla 5: Baremos de la variable desempeño por competencias	42
Tabla 6: Escala y valores de coeficiente de confiabilidad	42
Tabla 7: Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos de medición	43
Tabla 8: Confiabilidad del instrumento diseño organizacional	43
Tabla 9: Confiabilidad del instrumento desempeño por competencias	43
Tabla 10: Niveles de Diseño Organizacional	47
Tabla 11: Niveles de Modelo organizacional	48
Tabla 12: Niveles del organigrama	49
Tabla 13: Niveles de Manuales Organizacionales	50
Tabla 14: Niveles de Desempeño por competencias	51
Tabla 15: Niveles de competencias básicas	52
Tabla 16: Niveles de Competencias conductuales	53
Tabla 17: Niveles de competencias funcionales	54
Tabla 18: Correlaciones entre diseño organizacional y desempeño por competencia	55
Tabla 19: Correlaciones entre diseño organizacional y desempeño por competencia	56
Tabla 20: Correlaciones entre diseño organizacional y desempeño por competencia	57
Tabla 21: Correlaciones entre diseño organizacional y desempeño por competencia	58

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Esquema del diseño correlacional	36
Figura 2: Tabla de correlaciones	44
Figura 3: Niveles de diseño organizacional	47
Figura 4: Niveles de modelo organizacional	48
Figura 5: Niveles del organigrama	49
Figura 6: Niveles de manuales organizacionales	50
Figura 7: Niveles de desempeño por competencias	51
Figura 8: Niveles de competencias básicas	52
Figura 9: Niveles de competencias conductuales	53
Figura 10: Niveles de competencias funcionales	54

Resumen

La presente investigación titulada “*Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018*”, tuvo como objetivo general de determinar la relación entre el diseño organizacional y el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo; fue de tipo aplicada con un nivel descriptivo de diseño no experimental - correlacional con corte transversal; la muestra estuvo conformada por 60 profesionales con experiencia en el área de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios debidamente validados, a través de juicio de expertos y fue determinada su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) El diseño organizacional se relaciona en forma positiva, moderada ($Rho = 0,501$) y significativa (p valor = 0,000 menor que 0,01) con el desempeño por competencias, (b) el diseño organizacional se relaciona positiva débil ($Rho = 0,302$) y significativa (p valor = 0,019 menor que 0,05) con las competencias básicas, (c) el diseño organizacional se relaciona positiva moderada ($Rho = 0,641$ y significativa (p valor = 0,000 menor que 0,01) con las competencias conductuales y (e) el diseño organizacional no se relaciona con las competencias funcionales (p valor = 0,063 es mayor que 0,05).

Palabras claves: Diseño organizacional y desempeño por competencias.

Abstract

The present research entitled "Organizational design and performance by competencies in the workers of the General Directorate of Human Rights of the Ministry of Justice and Human Rights, 2018", had as its general objective to determine the relationship between organizational design and performance by competencies in the workers of the General Directorate of Human Rights of the Ministry of Justice and Human Rights.

The research was developed under the quantitative approach; was of type applied with a descriptive level of non-experimental design - correlational with cross section; the sample consisted of 60 professionals with experience in the area of Human Rights of the Ministry of Justice and Human Rights. The technique used to collect information was the survey and the data collection instruments were duly validated questionnaires, through expert judgment and their reliability was determined through the Cronbach's Alpha statistic.

The following conclusions were reached: (a) The organizational design is related positively, moderately ($Rho = 0.501$) and significant (p value = 0.000 less than 0.01) with performance by competencies, (b) organizational design it is related positive weak ($Rho = 0.302$) and significant (p value = 0.019 less than 0.05) with the basic competences, (c) the organizational design is related moderate positive ($Rho = 0.651$ and significant (p value = 0.000 less than 0.01) with the behavioral competences and (e) the organizational design is not related to the functional competences (p value = 0.063 is greater than 0.05).

Keywords: Organizational design and performance by competences.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

A nivel internacional el diseño organizacional se ha ido modificando para una nueva gestión centrada en las personas como de los clientes o usuarios que hacen uso de un servicio, al respecto Chiavenato (2012) indicó que en una organización se logran los objetivos cuando cooperan, se identifican y tienen iniciativa para relacionarse y logran los objetivos planificados.

El diseño organizacional en cada organización cumple un rol muy importante para lograr los objetivos organizacionales por ello se deben establecer las estructuras claras para competir con otras organizaciones, Louffat (2013) indicó que las organizaciones modernas deben dar prioridad a la administración per personal humano ya que se deben seleccionar adecuadamente al personal que ocupará un cargo con determinadas funciones.

En la actualidad existen muchos diseños organizacionales basadas en el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la organización con el reto de elaborar estructuras y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales (Robbins y Coulter, 2014).

Según Rivas (2016) en el diseño de puestos son cuatro las características que generan problemas en algunas organizaciones: (a) Definir el objetivo del puesto, (b) Descripción del puesto, donde se describen todas las acciones o actividades que requiere el puesto a desempeñarse, (c) Especificaciones del puesto, abarca las relaciones entre los integrantes de una determinada área, el trabajo en equipo y las decisiones que se tomas en el puesto de trabajo y (d) Rasgos de personalidad, para ello el área especializada tendrá que especificar las características personales que se requieren para que se destine a la persona que cumple con los requisitos señalados en las especificaciones del puesto de trabajo.

Respecto a la definición de competencias, se tiene la definición de Alles (2010) en la que incluye las características de la personalidad, el cómo se

comporta el trabajador en las relaciones interpersonales y en el puesto de trabajo lo cual beneficia a la organización, asimismo indicó que los conocimientos que se posee para desempeñarse en un puesto de trabajo se le debe sumar las competencias que se requieren con el propósito de lograr un adecuado desempeño, por otro lado Chiavenato (2010) indicó que el conocimiento será en los próximos años el gran recurso económico con la cual contarán las organizaciones.

Alles (2010) también indicó que todo trabajador debe conocer e identificarse con la misión y visión de la organización e involucrarse en las actividades que se organizan para lograr las metas de la organización, asimismo señaló que existen diferentes estrategias para evaluar el desempeño de los trabajadores, como las siguientes:

- ✓ Evaluación de desempeño, en ocasiones son anuales, en la cual se fijan los objetivos que se van a evaluar.
- ✓ Feedback 360°, se lleva a cabo cuando la evaluación es con personas externas como son los usuarios y/o clientes, además también involucra la autoevaluación, y la evaluación de los superiores.
- ✓ Feedback 180° o evaluación de 180°, abarca a las personas externas como clientes o usuarios.
- ✓ Assessment Center Method (ACM), corresponde a las evaluaciones específicas de las competencias y se dan en diferentes tiempos, con la finalidad de tomar decisiones que benefician al trabajador.
- ✓ Entrevistas por incidentes críticos (BEI), se realiza una entrevista exploratoria para conocer el comportamiento de los trabajadores.
- ✓ Fichas de evaluación, constituyen las fichas estructuradas de acuerdo al modelo de evaluación que tiene establecido la organización.

Newstrom (2007) estableció cuatro razones fundamentales para evaluar el desempeño de un trabajador:

- ✓ Felicitar al trabajador que cumple las expectativas que están dentro de los estándares establecidos.
- ✓ Comunicar a los trabajadores los resultados de su evaluación

- ✓ Establecer ventajas que tares la aplicación de sus habilidades en el puesto de trabajo.
- ✓ Dar seguridad al trabajador de continuar en su puesto de trabajo.

Acompañado a la nueva gestión del potencial humano, se requiere de la evaluación del desempeño por competencias, al respecto Alles (2011) indicó que se debe tener en cuenta que las evaluaciones cumplan con las competencias que se requieren para ello se deben plantear objetivos para lograrlos lo cual motivara al personal que es evaluado, caso contrario se desmotivaran si la evaluación no se realizó de acuerdo a lo establecido, para ello según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indicaron que en algunos casos delegan el proceso de evaluación a los gerentes y algunos se sienten con todo el derecho de evaluarlos, utilizando un carácter autoritario, mientras algunos no les parece asumir dicha responsabilidad ya que consideran que no son las personas especializadas que tienen que evaluar las características de personalidad de sus compañeros. La evaluación por competencias rompe los paradigmas en la nueva gestión ya que va más allá de los resultados de la evaluación, es decir la organización se preocupa por las habilidades que posee el trabajador en la cual lo va a capacitar para que mejore su desempeño, ya que se constituye una herramienta valiosa y moderna para desarrollar al personal en la cual la organización lo cual en estos tiempos prima el talento que posee cada trabajador.

Los objetivos organizacionales se logran cuando los colaboradores de una organización asumen compromisos e identificación por lo cual se hace necesario la evaluación de desempeño por competencias para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y se realicen la rotación del personal que cumplan con los requisitos establecidos para cada cargo.

Se han realizado investigaciones a nivel internacional: Fernandes, Solongo y Martínez (2016), en la que establece la efectividad de utilizar las cuatro dimensiones propuestas para evaluar el desempeño docente; García (2013), en la que concluyó que la organización de las pequeñas empresas pueden mejorar mediante un proceso de capacitación en planeación enfocado hacia el dueño-

director; Cruz (2013), donde concluye que es necesario establecer un nuevo modelo de organización.

A nivel nacional se han realizado investigaciones como: Sánchez (2017), en la que concluyo que el diseño organizacional es eficiente y la calidad de atención muy alta; Cuadros (2016), concluye que en la comisaría de San Juan de Miraflores necesita un cambio cultural en relación a la aplicación de la gestión por competencias, debe diseñarse un modelo de competencias que represente el cambio deseado para el logro de las metas a corto y largo plazo, juntó con el desarrollo de la competencia específica en todo el personal policial; Saavedra determino la relación entre el diseño organizacional y el potencial humano; Bermúdez (2016), concluyó que la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto año 2016, es media significativa positiva y Villanueva (2015), concluyo que existe una influencia significativa del Diseño Organizacional en la Gestión por Procesos de la Dirección General de Economía de la Marina.

En la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia, se observa que la selección del personal no es la adecuada por lo que genera malestar en los colaboradores, asimismo se observa que no se evalúa adecuadamente al personal ya que la estructura organizacional no es clara y no se trabaja en equipo para difundir y conocer los cargos disponibles para la evaluación y permanencia de un colaborador, por ello se pretende determinar si existe relación entre el diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia, 2018.

1.2. Trabajos previos

La presente investigación: Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018, se basó en estudios y contribuciones previas de otros autores, realizados en el contexto internacional y nacional, como se describe a continuación y que se empleó para la discusión de los resultados obtenidos.

Trabajos previos internacionales

Hernández (2017), realizó la investigación de maestría en la Universidad de Chile: *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A*; con el objetivo general de proponer un nuevo diseño organizacional para el área comercial, acorde con la estrategia establecida. La investigación fue de tipo descriptivo y enfoque cualitativo de tipo investigación acción y se aplicaron entrevistas para evaluar el diseño organizacional. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Los involucrados plantearon la falta de compromiso y reconocimiento de la casa matriz frente al intento de aportar con el cambio al cumplimiento de la nueva estrategia, (b) Se considera que para el buen funcionamiento del área comercial de la empresa, ésta tenga a una persona a su cargo en exclusividad de funciones y (c) Al momento de cambiar de cargo a personas del área comercial al nuevo cargo de “Gerente de segmento”, se les entrega una nueva descripción de ámbito de función, sin embargo, no se les aumenta la remuneración, ni se les entregan capacitaciones para nivelar brechas potencialmente existentes, aun cuando el cargo requiere mayor responsabilidad y distintas habilidades.

Fernandes, Solongo y Martínez (2016), publicaron el artículo científico en Redalyc, a nivel de maestría de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Villa Clara – Cuba, titulado: *La evaluación del desempeño por competencias: Percepciones de docentes y estudiantes en la educación superior*, con el objetivo general de conocer las percepciones de estudiantes y docentes sobre el instrumento para evaluar el desempeño docente en universidades públicas angolanas y el orden de prioridad que le confieren a cada dimensión. La

investigación se realizó en la Universidad José Eduardo dos Santos. El instrumento de medición estuvo constituido por 23 aseveraciones en cuatro dimensiones: competencias pedagógicas-didácticas, investigativas, de gestión académica y de extensión universitaria. La muestra de estudio estuvo constituida por 126 docentes y 342 estudiantes. Concluyeron: (a) Existe suficiencia que afirman que las cuatro dimensiones son muy importantes para tener en cuenta en el desempeño de los docentes, (b) La dimensión competencias pedagógicas-didácticas constituye la principal en determinar el desempeño de los docentes y (c) Los estudiantes encuestados afirmaron que es necesario considerar el siguiente orden de valoración de las competencias: Extensión universitaria, la gestión académica e investigación.

García (2013), presentó la tesis de maestría en la Universidad Nacional Autónoma de México: *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. Tuvo como objetivo general mejorar la organización de las pequeñas empresas, para que sean más eficaces en lograr sus objetivos y más eficientes en la aplicación de sus recursos. La muestra de estudio la formaron 23 pequeñas empresas; la investigación fue de tipo exploratoria, descriptivo y explicativo; aplicaron un cuestionario para recopilar la información de acuerdo al objetivo de la investigación. Concluye: (a) La capacitación de debe realizar en primer lugar a los dueños o directores que asumen la responsabilidad de dirigir la organización, (b) Las nuevas tecnología cumplen un rol muy importante que favorecen a las pequeñas empresas y (c) Los cuestionarios aplicados demuestran que la evaluación es una herramienta útil para la organización.

Cruz (2013), realizó la investigación de maestría en el Instituto Politécnico Nacional titulada: *Propuesta de estructura organizacional para el Hospital Universal Reforma, Chiapas* en el Instituto Politécnico Nacional – Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, cuya finalidad fue proponer una estructura organizacional que permita la operación de un Hospital ubicado en Reforma, Chiapas el cual pretende iniciar su gestión bajo el nuevo modelo de Hospital Universal. La metodología utilizada fue la ecléctica con el fin de conciliar los

criterios de las instituciones del Sistema Nacional de Salud, retomando lo mejor de tres hospitales nacionales y tres hospitales internacionales. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) En el caso de estudio que fue el proyecto de Hospital Universal de Reforma, Chiapas, se halló que este modelo surge de la enorme necesidad de atención médica de la población, por carecer de un lugar de atención médica capaz de resolver el 95% de los problemas médicos de la población, siendo estas complicaciones; obstétricas, diabetes melitus, síndrome isquémico coronario agudo, hepatopatías crónicas, desnutrición, obesidad e hipertensión arterial, (b) Al unificar las instituciones bajo un mismo modelo permitió ofrecer una mayor cartera de servicios de salud a la comunidad y c) Una estructura organizacional nueva no resuelve todas las demandas en la evolución administrativa que se requiere, esta es una parte del cambio.

Trabajo previos nacionales

Sánchez (2017), realizó la investigación de maestría en la Universidad César Vallejo: *Diseño organizacional y calidad de atención a las usuarias de consulta prenatal en la clínica María del Socorro, Ate 2017*; con el objetivo general de determinar la relación que existe entre el diseño organizacional y calidad de atención a las usuarias de consulta prenatal en la clínica María del Socorro, Ate 2017. La investigación fue descriptiva y correlacional; el diseño fue no experimental con un corte transversal y se aplicaron el instrumento de medición a 291 usuarias que acudieron a la consulta prenatal. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos fueron los cuestionarios en escala ordinal para ambas variables. Concluye: (a) De acuerdo a los resultados descriptivos afirmaron que existe un nivel eficiente respecto al diseño organizacional y la calidad de atención según los usuarios presento un nivel muy alta y mediante el coeficiente de correlacion se afirmó que existe una relación entre las variables, (b) El diseño organizacional se relaciona positivamente con la fiabilidad de la calidad de atención según las usuarias y (c) Existe una correlación positiva considerable y significativa entre las variables de estudio.

Cuadros (2016), realizó la investigación de maestría en la Universidad César Vallejo: *Gestión por competencias y su relación con el desempeño policial*

de la comisaría del distrito de San Juan de Miraflores, con el objetivo general de evaluar cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño policial de la comisaría del distrito de San Juan de Miraflores, año 2015. El enfoque utilizado fue el cuantitativo; el diseño fue no experimental y el tipo de investigación fue básica. La muestra de estudio estuvo constituida por 45 policías que trabajaron en la comisaria señalada. El estadístico que se utilizó para evaluar y determinar el grado de correlación fue el modelo de regresión y correlación donde el valor de R fue de 0.877 y $p = 0.000$. Concluyó: (a) Es necesario que se realice el cambio de la cultura organizacional para el logro de adecuado de la gestión por competencias, (b) Se debe elaborar un plan de ejecución inmediata de corto y largo plazo para desarrollar las competencias del personal policial y (c) Las competencias técnicas y la implementación de la capacitación respecto a la gestión por competencias se relaciona en un nivel bajo.

Saavedra (2016), realizó la investigación titulada *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de Magister en gerencia de Servicios de Salud, cuyo objetivo general fue determinar la relación existente entre el diseño organizacional y el potencial humano del Clima Organizacional de los trabajadores del centro de salud Max Arias Schreiber del distrito de la victoria en noviembre diciembre del 2012. La naturaleza de la investigación fue descriptiva y correlacional; el diseño de la investigación fue no experimental y se aplicaron los instrumentos de medición en un solo momento. La muestra estuvo formada por 69 trabajadores. Concluye: (a) Los directivos del centro de salud deben implementar proyectos para mejorar los servicios y también la relación entre el diseño organizacional y el potencial humano, (b) Existe una relación positiva y considerable entre la estructura de la organización y el potencial humano y (c) Existe relación positiva y significativa entre las dimensiones confort y el diseño de la organizacional.

Bermúdez (2016), realizó la investigación: *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo*

de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo; con el objetivo general de determinar la relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo; se utilizó el diseño no experimental correlacional, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios uno para cada variable y se aplicó a todos los trabajadores de la oficina de DEVIDA Tarapoto que son en un total de 30 Trabajadores (población igual a muestra). Llegó a las siguientes conclusiones: (a) La relación entre el modelo del diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto año 2016, es positiva y moderada en base a (Pearson $r = 0,410$); el 16.8%(coeficiente de determinación es 0.168), de la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo se ve influenciado por el modelo del diseño organizacional, (b) El modelo de diseño organizacional de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016, en la práctica es el sistema Mixto, así lo indican la percepción de 30 colaboradores que representan el 100% de la muestra y (c) El grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA - Tarapoto. Año 2016. Es moderada, así lo indican la percepción de 26 colaboradores que representan el 87%.

Villanueva (2015), realizó la investigación de maestría en la Universidad César Vallejo: *Diseño organizacional en la gestión por procesos de la Dirección General de Economía de la Marina*; con el objetivo general de determinar la influencia del diseño organizacional en la gestión por procesos de la citada dependencia de la Marina de Guerra del Perú. El tipo de investigación es aplicada, nivel explicativo, el enfoque es cuantitativo, el diseño de la investigación es cuasi experimental y el método Hipotético-Deductivo. La muestra es de tipo probabilística y estratificada compuesta por un grupo experimental y grupo de control de 20 empleados civiles cada grupo, la cual corresponde a la planta de personal de la Dirección General de Economía de la Marina. La técnica que se utilizó es la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario aplicado a los empleados civiles. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó coeficiente Alpha de Cronbach, el cual fue igual 0.858 clasificado como muy alta confiabilidad para la variable Gestión por procesos. Llegó a las siguientes conclusiones: (a)

Existe una influencia significativa del diseño organizacional en la gestión por procesos de la Dirección General de Economía de la Marina, (b) Existe una influencia significativa de la planificación en la gestión por procesos y (c) Existe una influencia significativa de la ejecución en la gestión por procesos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Diseño organizacional

El diseño de una organización es considerado como un proceso que está conformada por estructuras que se construyen o de acuerdo a las necesidades también son cambiantes teniendo presente los objetivos que se han trazado como organización (Rico, 2004, citado por Parra y Del Pilar, 2009).

Daft (2011) define al diseño organizacional como la manera como la institución u organización se enfrenta a los nuevos retos que actualmente demanda la fuerza laboral, asimismo existe la preocupación por la moral y el cumplimiento del compromiso colectivo, además busca la mejor manera de mantener motivados al personal para cumplir con los objetivos organizacionales.

La definición dada por Daft como se observa va más allá donde considera la ética y la responsabilidad social como desafíos para lograr un mejor desenvolvimiento de su labor y donde la organización debe establecer los mecanismos de motivación para que se logren las metas de la organización.

Por otro lado, Louffat (2013) indicó respecto al diseño organizacional como la fase metódica y rigurosa en la gestión del talento humano que tiene como finalidad de especificar, organizar, clasificar y compartir los diferentes puestos y roles que corresponden a cada puesto laboral para lograr la eficiencia y eficacia en el cargo asignado.

Rivas (2016) indicó que actualmente se están promoviendo muchas estructuras en la que los trabajadores se sienten descontentos y no seguros en sus puestos de trabajo, por lo que se refirió al diseño organizacional:

El diseño organizacional más adecuado sería el que convenga a cada caso en particular, lo cual es quizás poco alentador, ya que se nos ha enseñado por años a aplicar modelos universalistas que estimulan poco el análisis y la creatividad. (p. 217)

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos, según Child (1997):

- La estructura básica, donde se encargan de la asignación del personal según las estructuras establecidas, asimismo se establecen la conformación de los equipos de trabajo (Child, 1997).
- Los mecanismos de operación, en la que se establecen las normativas de trabajo, desempeños y evaluación para establecer políticas de remuneración y recompensa por la labor desempeñada según el cargo asignado (Child, 1997).
- Los mecanismos de decisión, consiste en tener una información externa para la toma de decisiones adecuadas teniendo en cuenta la gestión del conocimiento (Child, 1997).

Dimensiones del diseño organizacional

Louffat (2013) consideró tres dimensiones básicas para el diseño organizacional: (a) Modelo organizacional, (b) Organigrama y (c) Manuales organizacionales.

Dimensión 1: Modelo organizacional.

Todo plan de una organización se debe evidenciar en un patrón organizacional donde se tiene que considerar todas las estrategias y herramientas principales con mucha precisión y anticipación para que se lleguen a ejecutar con previsión (Louffat, 2013, p. 42).

Dimensión 2: Organigrama.

Es la exhibición expresiva mediante un gráfico del patrón organizacional que la institucional ha seleccionado y la identifica, asimismo lo pueden representar mediante una imagen ya que permiten visualmente observarla en tiempo preciso, también indican las diferentes estructuras que tiene la organización y las relaciones que se establecen en ellas (Louffat, 2013, p. 50).

Dimensión 3: Manuales organizacionales.

Louffat (2013) indicó:

Elemento necesario para redondear integralmente el concepto de diseño organizacional, es el de los manuales, específicamente dos de ellos: el manual de organizaciones y funciones y el manual de puestos, los cuales muchas veces se elaboran por separado o se trata de integrar, sin embargo es preciso aclarar que el contenido de ambos es diferente. (p. 52)

Tipos de diseños organizacionales

Robbins y Coulter (2010) indicaron que “los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y los contemporáneos” (p. 193).

La evolución de las diferentes formas de organización se ha enfrentado a grandes cambios y a partir de este siglo se aprecian tres grandes épocas, la primera es la llamada época de la estandarización, que consiste en la búsqueda de la especialización, es decir los productos se realizan en grandes masas y existen controles para lograr la eficiencia; la segunda la organización matricial, que consiste en un doble enfoque de estabilidad es decir es flexible pero sin dejar de lado la eficiencia; la tercera es la llamada organización en red, donde la globalización permitió los grandes avances tecnológicos en forma desbordante, al respecto Rivas (2016) indicó: “La complejidad de los mercados y la sofisticación tecnológica obligan al desarrollo de nuevas formas de organizacionales, con la consigna básica de añadir valor y flexibilidad” (p. 265).

La organización en red cuestiona y critica cinco paradigmas de las organizaciones burocráticas: La primera: La división vertical del trabajo, la organización en red critica las líneas de autoridad; la segunda: Predominio de la coordinación mediante la jerarquía, donde la organización en red los roles de jefes y trabajadores no son estables; el tercer paradigma consiste en cuestionar la legitimidad del líder ya que los líderes no tienen la capacidad de generar comportamientos autogestores; el cuarto paradigma, es la diferenciación de roles operativos y normativos ya que las personas que diseñan la estrategias son las que no la ponen en práctica y el quinto paradigma en fenecer es el tipo de formalización ya que en una organización en red el concepto de delegación se transforma en solidaridad.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014) indicaron que existen cuatro estructuras en los diseños organizacionales:

- Estructura de equipos
- Estructura matricial y de proyectos
- Estructura sin límites
- Estructura de aprendizaje

1.3.2. Desempeño por competencias.

Rodríguez (2007; citado por Palmar y Valero, 2014, p. 161) indicó que el desempeño por competencias en un centro de trabajo se mide cuando los trabajadores utilizan diversos tipos de capacidades que poseen y los pueden aplicar a problemas reales y latentes que afectan a la organización, a medida que lo logra se cumple con los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad lo que le corresponde según lo asignado a su cargo.

Todo trabajo debe ser evaluado ya que corresponde a un principio de la administración del área de recursos humanos actualmente llamado potencial humano ya que no solo se consideran los logros efectivos sino también sus habilidades que posee para lograr la eficiencia y eficacia (Louffat, 2013).

Respecto a la evaluación de desempeño, Alles (2011) indicó que la evaluación debe realizarse teniendo en cuenta el cargo que desempeña, es decir será la valoración del cumplimiento de las funciones encargadas según el perfil solicitado por el área de potencial humano.

Es decir la evaluación de desempeño cumple un rol muy importante en la organización porque se debe seleccionar al personal que cumplan con el perfil para dicho puesto de trabajo, asimismo ver su potencial, su formación para dicho puesto que va a ocupar.

Dimensiones del desempeño por competencias

De acuerdo con Rodríguez (2007), el desempeño laboral por competencia tiene las siguientes dimensiones: (a) Competencias básicas, (b) Competencias conductuales y (c) Competencias funcionales.

Dimensión 1: Competencias básicas.

Rodríguez (2007) indicó que estas se desarrollan en la etapa inicial de los seres humanos, es decir en la etapa escolar ya que todo trabajador debe poseer las habilidades de comunicación y de operación básicas de numeración, adicionalmente el manejo de las nuevas tecnologías para mejorar el rendimiento laboral.

La comunicación es un método donde cada trabajador transmite o los otros un estímulo que genera respuestas que alteran el comportamiento humano, por lo que constituye una gran importancia en toda organización y la alta gerencia debe establecer los mecanismos para generar dichos espacios ya sea en reuniones, instrucciones verbales, etc. (Ramírez y Ramírez, 2017).

Dimensión 2: Competencias conductuales.

Rodríguez (2007) indicó que las competencias conductuales constituyen las características respecto a rasgos personales respecto a sus exigencias como si es o no riguroso en el cumplimiento de sus funciones o es flexible; la innovación así como la práctica de valores como la responsabilidad y la honestidad, donde en

la actualidad se está viviendo una crisis de valores, por lo que la organización valora estos aspectos de buenas prácticas de valores.

La innovación es la base para que una organización sea diferente que la otra, por lo que deben reconocer y valorar a sus trabajadores con dichas habilidades de traer innovación y presentar nuevos proyectos (Ramírez y Ramírez, 2017).

La responsabilidad y la honestidad son grandes valores que debe poseer un trabajador dentro de una organización, por lo que se deben realizar talleres de sensibilización y la buena práctica de valores ya que en la actualidad son problemas muy latentes que afectan a la sociedad.

Dimensión 3: Competencias funcionales.

Rodríguez (2007) indicó que estas competencias funcionales reciben el nombre de competencias técnicas y que son propias de cada personal, asimismo estas competencias funcionales deben responder de acuerdo al cargo o puesto en que se desempeña con la finalidad de ofrecer servicios y/o productos de calidad.

La calidad se refiere a las características internas que poseen un producto o servicio que logra satisfacer las necesidades de un usuario o cliente (Ramírez y Ramírez, 2017).

Importancia de las competencias en el desempeño laboral.

Es importante que las organizaciones apliquen adecuadamente la evaluación de su personal con instrumentos que sirvan para gestionar la selección correcta del personal, en la que se considera las entrevistas muy importantes para conocer las percepciones, asimismo se fijan los objetivos entre el evaluador y el evaluado (Delgado y Romero, 2006).

Asimismo, Alles (2011) indicó que se debe obtener apreciaciones de mejora cuando se aplica la técnica de entrevista a los futuros trabajadores que formarán parte de la organización, y recopilar información para mejorar el desempeño laboral.

También Alles (2011) consideró que la evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- ✓ Descubrir las obligaciones para que los trabajadores se puedan especializar de acuerdo al cargo asignado.
- ✓ Mostrar a los trabajadores idóneos para los cargos asignados.
- ✓ Conocer las habilidades del personal que es evaluado.
- ✓ Colocar a cada trabajador de acuerdo al perfil y características del puesto de trabajo.
- ✓ Realizar retroalimentaciones para que se realicen sus propias autoevaluaciones con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral.
- ✓ Evaluar los salarios asignados al personal.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018?

Problema específico 2.

¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018?

Problema específico 3.

¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con las competencias funcionales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018?

1.5. Justificación del estudio

Justificación teórica.

La investigación se justifica teóricamente, ya que ambas variables se sustentan en teorías: El diseño organizacional se sustenta en las teorías de Louffat y en las estructuras de equipos, matricial y de proyectos, estructura sin límites y estructura de aprendizaje lo cual permite que se presenten estrategias de mejora en la organización, así como conocer las características y problemática de la organización; la variable desempeño por competencias se sustenta en la teoría de la administración y el desempeño por competencias defendido por el teórico Alles (2011) lo cual permite conocer las concepciones acerca del desempeño por competencias como de las diferentes formas de evaluar el desempeño de un colaborador.

Justificación práctica.

El diseño organizacional se sustenta prácticamente ya que en la actualidad se necesita poner en práctica las teorías de la administración como en las nuevas estructuras organizacionales para el logro de los objetivos institucionales, ya que el nuevo enfoque es direccionar una organización con adecuadas estructuras para lograr la eficacia y eficiencia; asimismo el desempeño por competencias se justifica prácticamente porque en la gestión del talento humano se prioriza a los colaboradores por ello la selección de su personal debe ser lo más transparente y sustentado en los perfiles para un puesto de trabajo lo cual las adecuadas toma de decisiones favorece tanto al colaborador como a la organización y de esta manera se resolverá los problemas estructurales del diseño organizacional y en el desempeño por competencias se resolverá los problemas de evaluación de desempeño donde se tiene que evaluar en primer lugar al equipo o el área especializada de realizar dichas evaluaciones y que tomen en cuenta sus

competencias y habilidades que posee cada personal de acuerdo al puesto de trabajo.

Justificación metodológica.

La investigación se justifica metodológicamente porque se elaboraron instrumentos de medición para cada una de las variables teniendo en cuenta las teorías que la sustentan y fueron sometidos al proceso de validez y fiabilidad, asimismo se determinó el grado de correlación que existe entre ambas variables mediante el estadístico adecuado, en la cual los instrumentos de medición servirán para futuras investigaciones donde tengan como variables las estudiadas en la presente investigación ya que se conoce los niveles de cada variable con sus respectivas dimensiones, asimismo permitirá elaborar planes de mejora tanto en el diseño organizacional como en el desempeño por competencias.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre el diseño organizacional y el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Existe relación entre el diseño organizacional y las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Hipótesis específica 2.

Existe relación entre el diseño organizacional y las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Hipótesis específica 3.

Existe relación entre el diseño organizacional y las competencias funcionales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

1.7. Objetivos**Objetivo general**

Determinar la relación entre el diseño organizacional con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Objetivos específicos.***Objetivo específico 1.***

Determinar la relación entre el diseño organizacional con las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre el diseño organizacional con las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre el diseño organizacional con las competencias funcionales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

II. Método

2.1. Diseño de investigación

Enfoque

El enfoque de investigación fue cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo cuando se aplican instrumentos de medición para la recolección de datos y estas luego se utilizan para la contrastación de las hipótesis de investigación mediante la aplicación de un estadístico que cumpla con las características del instrumento de medición. Es cuantitativo porque en la presente investigación se realizó todo un procesamiento de la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios donde han sido codificados de acuerdo a la escala y valores seleccionados, después se realizó los niveles y rangos haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencia.

Método

Según Bernal (2010, p. 60), el método que se aplicó en la investigación fue el hipotético deductivo, al respecto indicó que se aplican procedimientos para contrastar las hipótesis planteadas y luego tomar decisiones de aceptación o de rechazo para luego deducir las conclusiones y generalizar sus resultados a la población en estudio. En la investigación el método hipotético deductivo se evidencia cuando se realizó la contrastación de las hipótesis luego se puso a prueba la hipótesis nula tomando decisiones de aceptación o rechazo de la presente hipótesis.

Tipo de investigación

Según su finalidad la investigación fue aplicada, según Sierra (2008, p. 32) indicó “la investigación aplicada busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas”. La presente investigación fue aplicada porque se resolverán problemas en el diseño organizacional y desempeño por competencias porque se conocerán los niveles de cada una de ellas y a partir de los resultados se establecerán estrategias de mejoras en futuras investigación así como en la misma organización.

Nivel

Según los niveles de la investigación, la investigación fue descriptiva, porque describen las características de la variable en estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), en la presente investigación mediante la estadística descriptiva permitieron conocer el nivel de cada variable con sus respectivas dimensiones respondiendo a los objetivos de la investigación.

Diseño

La investigación fue no experimental – correlacional con corte transversal, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que es no experimental porque no se somete la variable a una manipulación mediante proyectos o talleres, es transversal porque se aplican los cuestionarios en un solo momento es decir no hay pretest ni postest.

Es correlacional, porque se busca determinar el grado de correlación entre el diseño organizacional y desempeño por competencias.

El diagrama del diseño correlacional, según Sánchez y Reyes (2015, p.120).

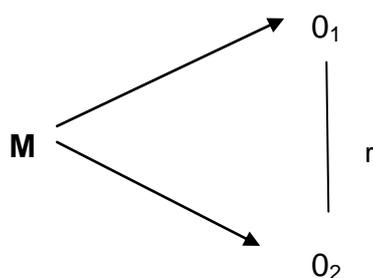


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- | | |
|----------------|----------------------------------|
| M | = Muestra: Trabajadores |
| O ₁ | = Diseño organizacional: V1 |
| O ₂ | = Desempeño por competencias: V2 |
| r | = Relación entre las variables |

2.2. Variables, operacionalización

Definición conceptual

Variable 1: Diseño organizacional.

Louffat (2013) indicó respecto al diseño organizacional:

Es el proceso técnico especializado de la administración del potencial humano que se encarga de definir, estructurar, ordenar y distribuir las diversas unidades orgánicas que constituyen una organización, institución, empresa o similares denominaciones, así como el personal que ocupará los diversos cargos o puestos que forman dicha estructura orgánica. (p. 41)

Variable 2: Desempeño por competencias.

Rodríguez (2007; citado por Palmar y Valero, 2014, p. 161) indicó:

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo; a través de los cuales logra cumplir, de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible, sus funciones. (p. 162)

Definición operacional

Variable 1: Diseño organizacional.

El diseño organizacional fue medido con el cuestionario denominado: "Cuestionario de diseño organizacional" de Escala tipo Likert en base a tres dimensiones:

- ✓ Modelo organizacional (8 ítems),
- ✓ Organigrama (8 ítems) y
- ✓ Manuales organizacionales (8 ítems).

Variable 2: Desempeño por competencias.

El desempeño por competencias fue medido con el cuestionario denominado: “Cuestionario de desempeño por competencias” de Escala tipo Likert en base a tres dimensiones:

- ✓ Competencias básicas (8 ítems),
- ✓ Competencias conductuales (8 ítems) y
- ✓ Competencias funcionales (8 ítems).

Tabla 1

Operacionalización de la variable diseño organizacional

Dimensiones	Indicadores	Nº ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Modelo organizacional	- Estrategias adoptadas.	1,2,3,4,5,6,7,8,	Ordinal.	Malo [24; 55]
	- Planeamientos empresariales.		Nunca (1) Casi nunca (2)	Regular [56; 88]
Organigrama	- Observaciones.	9,10,11,	A veces (3)	Bueno [89; 120]
	- Unidades orgánicas.	12,13,14,15,16,	Casi siempre (4) Siempre (5)	
Manuales organizacionales	- Manual de organizaciones y funciones. - Manual de puestos.	17,18,19,20,21,22,23,24.		

Nota: Adaptado de Louffat (2013)

Tabla 2

Operacionalización de la variable desempeño por competencias

Dimensiones	Indicadores	Nº ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Competencias básicas	- Conocimientos.	1,2,3,4,5,	Ordinal.	Deficiente [24; 55]
	- Habilidades.	6,7,8,		
Competencias Conductuales	- Conductas.	9,10,11,12,13,	Nunca (1)	Regular [56; 88]
	- Innovación.	14,15,16,	Casi nunca (2)	
	- Valores individuales.		A veces (3)	Eficiente [89; 120]
			Casi siempre (4)	
		Siempre (5)		
Competencias funcionales	- Función laboral. - Calidad en el desempeño.	17,18,19,20, 21,22,23,24		

Nota: Adaptado de Rodríguez (2007).

2.3 Población, muestra y muestreo

Población

Según Jany (1994; citado en Bernal, 2010, p. 160), la población está constituida por sujetos que cumplen ciertas características de semejanza y sus resultados de acuerdo a la toma de decisiones se generalizan a la población en estudio.

La población estuvo constituida por 60 profesionales con experiencia en el área de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Muestra

La muestra estuvo constituida por 60 profesionales con experiencia en el área de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Muestreo

El muestro fue censal ya que la población es igual que la muestra de estudio.

Tabla 3

Distribución de la población

Áreas	Población
Dirección General de Derechos Humanos	20
Dirección de Políticas y Gestión de Derechos Humanos	20
Dirección de Asuntos Internacionales, Promoción y Adecuación normativa	20
Total	60

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta para ambas variables y el instrumento de medición fueron los cuestionarios con escala tipo de Likert para ambas variables.

La encuesta

Arias (2012) definió la encuesta como la técnica mediante el cual se recopila información de la muestra que ha sido seleccionada respecto a las variables en estudio.

Arias (2012) indicó que los cuestionarios se aplican en forma escrita en formato de hoja donde se plasman los ítems de acuerdo a los indicadores y que son aplicados a la muestra de estudio y son en forma anónima y voluntaria sin ninguna obligación.

El instrumento de medición de las variables diseño organizacional y desempeño por competencias fueron los siguientes:

Ficha técnica 1

Nombre: Cuestionario de diseño organizacional

Autora: María Sánchez Arzapalo (2017)

Adaptado: Br. Rocío Lorena Montano Flores (2018)

Año: 2018.

Objetivo: Determinar el nivel del diseño organizacional de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Dirigido: Profesionales que laboran en la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Duración: aproximadamente 20 minutos

Estructura: 24 ítems en tres dimensiones: Modelo organizacional (8 ítems); organigrama (8 ítems) y manuales organizacionales (8 ítems).

Escala de medición: Ordinal

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

Baremo:

Tabla 4

Baremos de la variable diseño organizacional

Variable/dimensiones	Mala	Moderada	Buena
V1: Diseño organizacional	[24; 55]	[56; 88]	[89; 120]
D1: Modelos organizacionales	[8; 18]	[19; 29]	[30; 40]
D2: Organigrama	[8; 18]	[19; 29]	[30; 40]
D3: Manuales organizacionales	[8; 18]	[19; 29]	[30; 40]

Ficha técnica 2

Nombre: Cuestionario de desempeño por competencias

Autor: Hernando Rodríguez Zambrano (2007)

Adaptado: Br. Rocío Lorena Montano Flores (2018)

Año: 2018.

Objetivo: Determinar el nivel del desempeño por competencias de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Dirigido: Profesionales que laboran en la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Duración: aproximadamente 20 minutos

Estructura: 24 ítems en tres dimensiones: Competencias básicas (8 ítems); Competencias conductuales (8 ítems) y competencias funcionales (8 ítems).

Escala de medición: Ordinal

- (1) Nunca
- (2) Casi nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

Baremo:

Tabla 5

Baremos de la variable desempeño por competencias

Variable/dimensiones	Mala	Moderada	Buena
V1: Desempeño por competencias	[24; 55]	[56; 88]	[89; 120]
D1: Competencias básicas	[8; 18]	[19; 29]	[30; 40]
D2: Competencias conductuales	[8; 18]	[19; 29]	[30; 40]
D3: Competencias fundamentales	[8; 18]	[19; 29]	[30; 40]

Validez

Es la cualidad en la que considera que todo instrumento de medición debe medir lo que indica que se debe medir, es decir es la ausencia de sesgo que debe tener el instrumento seleccionado para una determinada medición (Sánchez y Reyes, 2015, p. 167).

Se aplicó la validez de contenido para ambos instrumentos de medición y se aplicó el procedimiento por juicio de expertos por medio de tres doctores con experiencia en el tema en la cual dictaminaron que los instrumentos cumple con la suficiencia para ser aplicado a toda la muestra de estudio.

Tabla 6

Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos de medición

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Suficiencia
2	Doctor	Carlos Humberto Fabián Falcón	Suficiencia
3	Maestro	Julio Bernal Pacheco	Suficiencia

Nota: Certificados de validez.

Confiabilidad

Es el grado de precisión en la cual cuando se aplica el instrumento de medición al mismo sujeto en repetidas ocasiones se obtiene el mismo coeficiente que lo determina su estabilidad (Sánchez y Reyes, 2015, p. 168).

Se realizó en primer lugar una prueba piloto a una muestra conformada por 20 profesionales que no pertenecieron a la muestra, luego con los datos obtenidos se procedió a aplicar la fiabilidad de los instrumentos mediante el estadístico Alfa de Cronbach ya que los cuestionarios fueron medidos en escala ordinal y sus valores oscilan entre 0 y 1.

Tabla 7

Escala y valores de coeficiente de confiabilidad

Escala	Valores
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1

Tabla 8

Confiabilidad del instrumento diseño organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.878	24

Tabla 9

Confiabilidad del instrumento desempeño por competencias

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.932	24

De acuerdo a los resultados de la confiabilidad de los instrumentos resulta el cuestionario de diseño organizacional con un coeficiente de 0.878 lo cual indicó una fuerte confiabilidad y el cuestionario de desempeño por competencias tuvo un coeficiente de 0.932 lo cual indicó una alta confiabilidad.

2.5 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizaron los siguientes pasos:

- Se solicitó la autorización al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para la aplicación de los instrumentos de medición.
- De los datos recolectados en la aplicación de los cuestionarios, se trasladaron los valores marcados en los cuestionarios y luego se realizó una matriz de datos en Excel.
- Los datos totales de las dimensiones y variables de cada una de las variables se llevaron al programa SPSS versión 24 en castellano.
- Se aplicó la transformación de los datos en categorías
- Se realizó la estadística descriptiva: tablas de frecuencia y porcentajes con sus respectivas figuras.
- Se realizó la estadística inferencial, mediante la aplicación del estadístico Rho de Spearman para determinar el grado de correlación entre las variables y la interpretación de los coeficientes de correlación se realizó con la siguiente figura:

-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Figura 2. Tabla de correlación.

Tomado de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 305).

2.6 Aspectos éticos

En la elaboración de la tesis se tuvo en cuenta que las citas textuales sean referenciadas, que se respete el derecho de autor; y en la aplicación de los cuestionarios no se manipuló a las personas para que contesten en forma favorable, asimismo no se adulteraran los datos estadísticos en la investigación.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos de la investigación

De la variable Diseño Organizacional

Tabla 10

Nivel de diseño organizacional: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
	Malo	14	23,3	23,3
	Regular	44	73,3	96,7
	Bueno	2	3,3	100,0
	Total	60	100	

Nota: Base de datos.

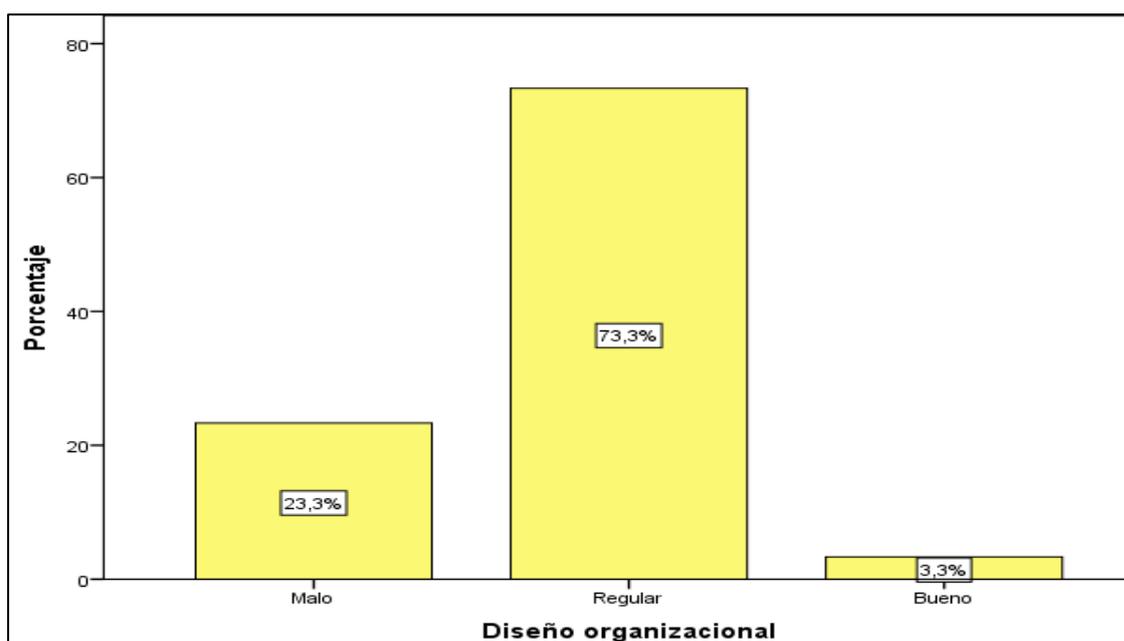


Figura 3. Nivel de la dimensión diseño organizacional:

Interpretación: De la tabla 10 y figura 3, se observa que el 73.3% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que el diseño organizacional es regular, el 23.3% percibieron como un nivel malo y el 3.3% percibieron como un nivel bueno.

Tabla 11

Nivel de modelo organizacional: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	21	35,0	35,0	35,0
	Regular	37	61,7	61,7	96,7
	Bueno	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

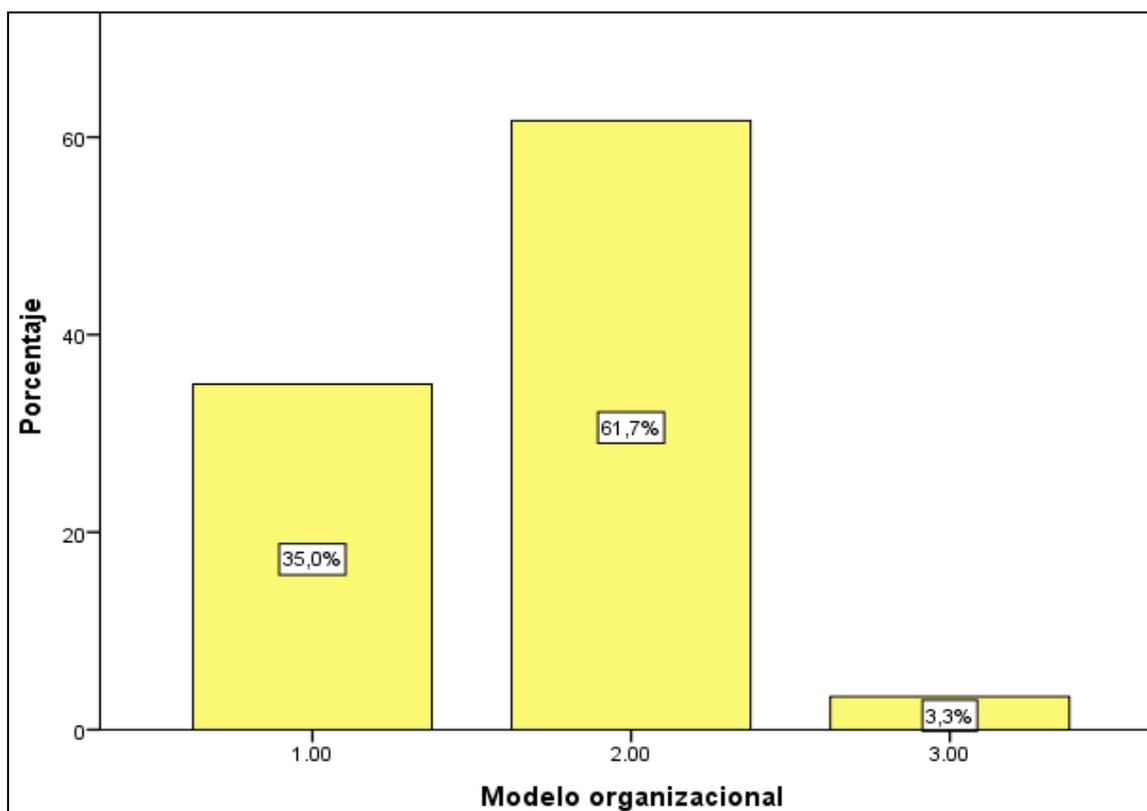


Figura 4. Nivel de la dimensión modelo organizacional

Interpretación: De la tabla 11 y figura 4, se observa que el 61.7% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que el modelo organizacional es regular, el 35% percibieron como un nivel malo y solo el 3.3% como bueno.

Tabla 12

Nivel del organigrama: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	33	55,0	55,0	55,0
	Regular	27	45,0	45,0	100,0
	Bueno	0	0,0	0,0	
	Total	60	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

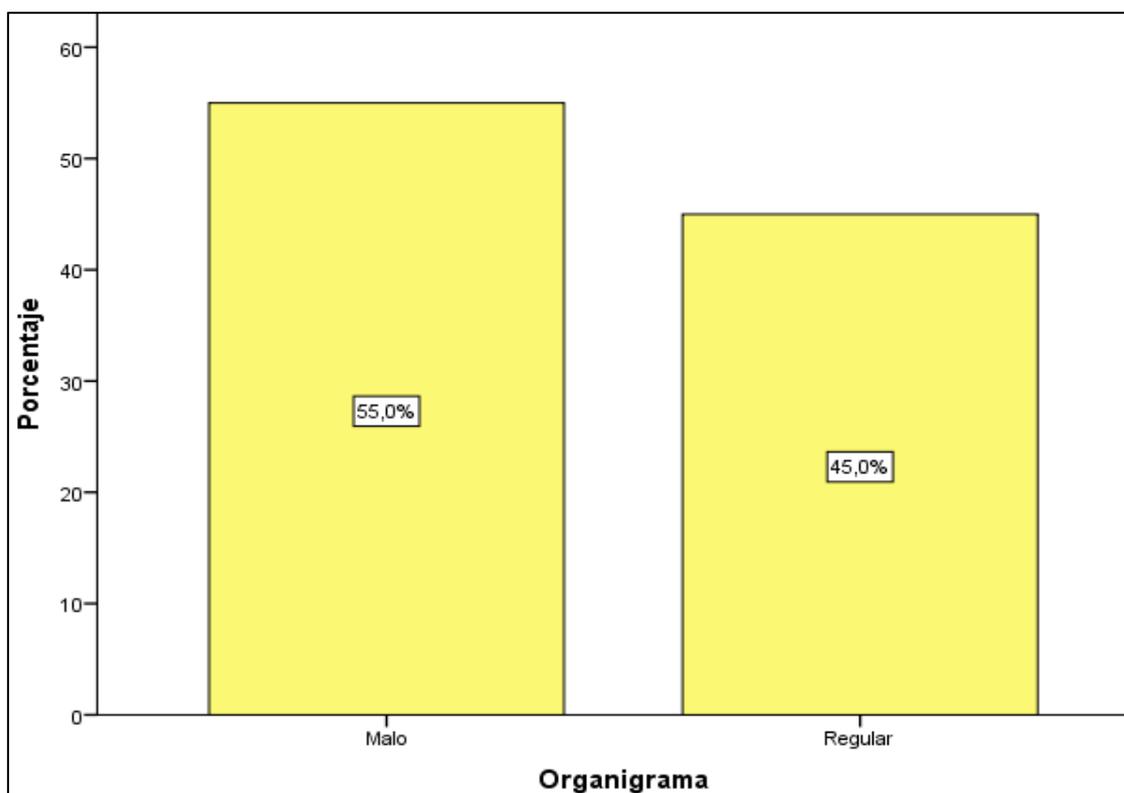


Figura 5. Nivel de la dimensión Organigrama.

Interpretación: De la tabla 12 y figura 5, se observa que el 55% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que el organigrama es malo y el 45% percibieron como un nivel regular.

Tabla 13

Nivel de manuales organizacionales: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	33,3	33,3	33,3
	Regular	38	63,3	63,3	96,7
	Bueno	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

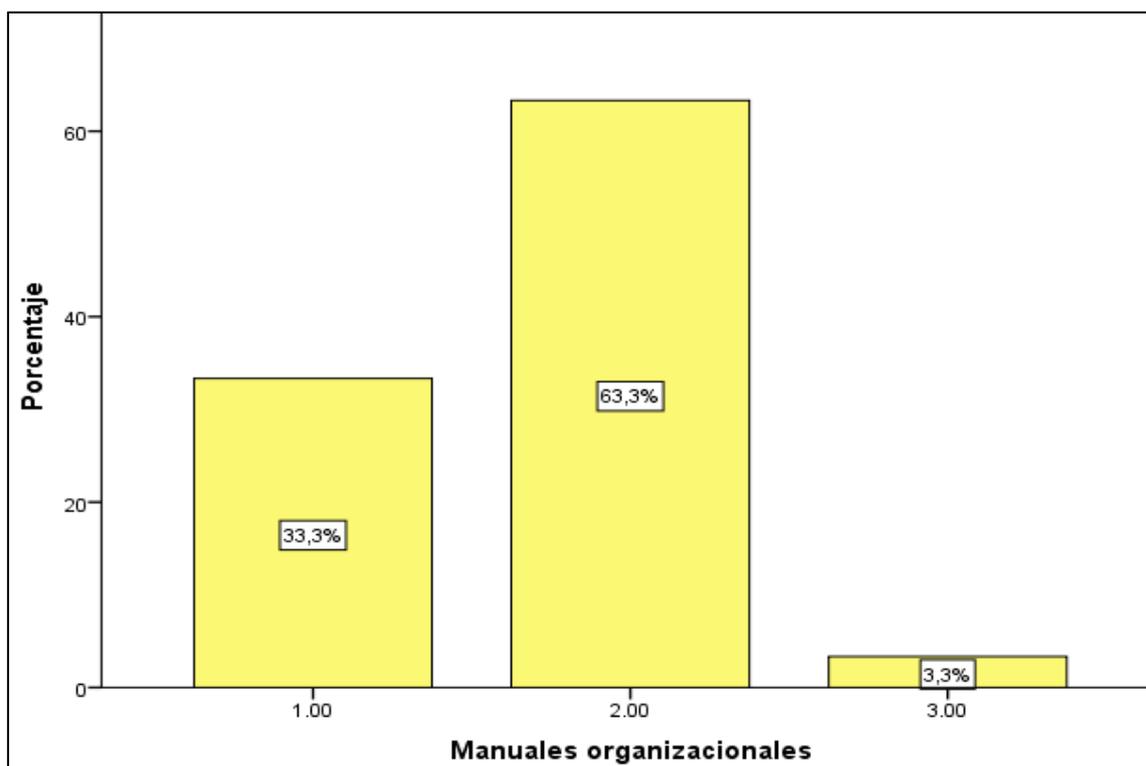


Figura 6. Nivel de la dimensión manuales organizacionales.

Interpretación: De la tabla 13 y figura 6, se observa que el 63.3% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que los manuales organizaciones son regulares, el 33.3% percibieron como un nivel malo y el 3.3% como bueno.

De la variable Desempeño por Competencias

Tabla 14

Nivel de desempeño por competencias: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	9	15,0	15,0	15,0
	Regular	46	76,7	76,7	91,7
	Eficiente	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

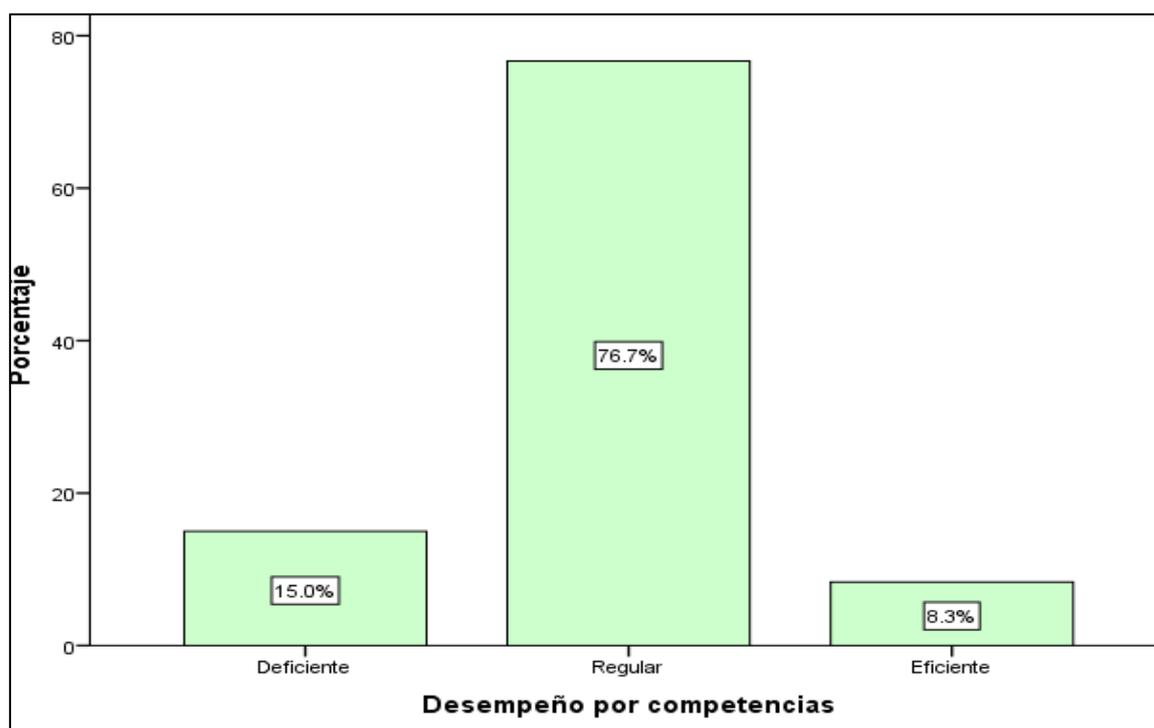


Figura 7. Nivel de la dimensión desempeño por competencias.

Interpretación: De la tabla 14 y figura 7, se observa que el 76,7% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, percibieron que el desempeño por competencias es regular, el 15% percibieron como un nivel deficiente y el 8.3% como eficiente.

Tabla 15

Nivel de competencias básicas: “Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018”.

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	50	83,3	83,3	83,3
	Regular	10	16,7	16,7	100,0
	Eficiente	0	0	0	
	Total	60	100.0	100.0	

Nota: Base de datos.

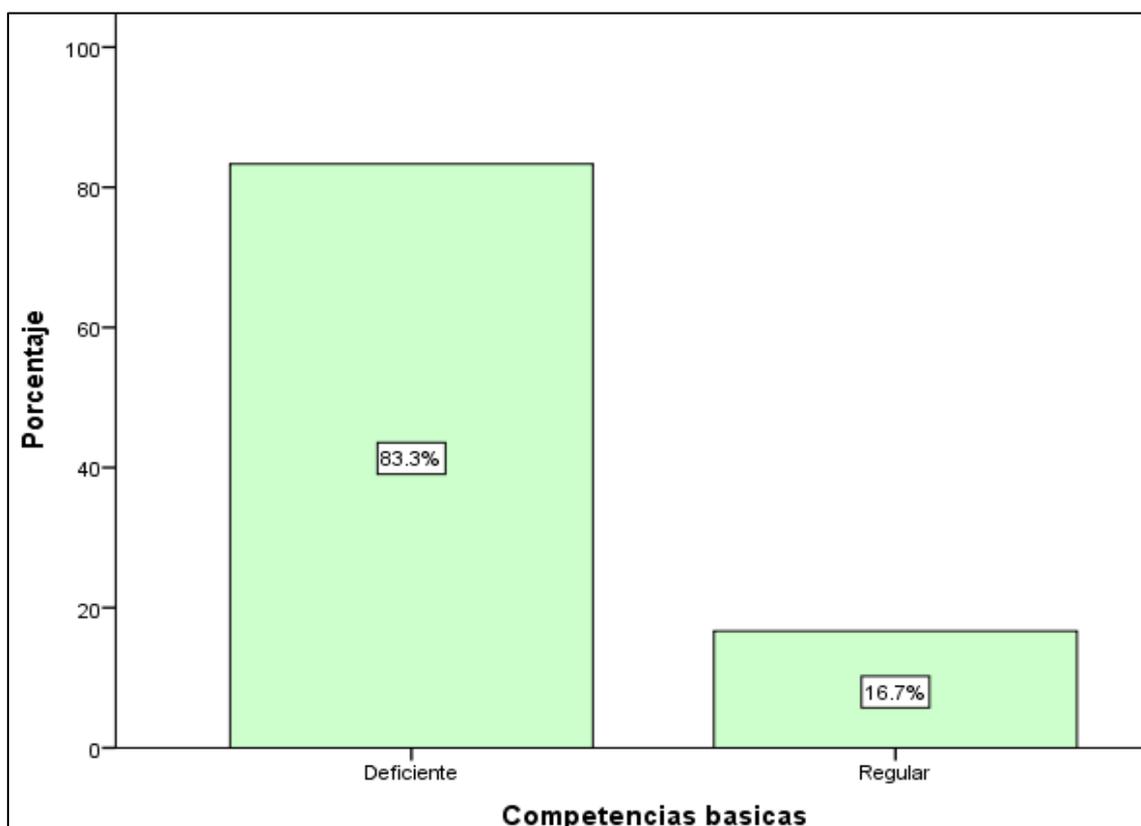


Figura 8. Nivel de competencias básicas

Interpretación: De la tabla 15 y figura 8, se observa que el 83.3% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que las competencias básicas es deficiente y el 16.7% percibieron como un nivel regular.

Tabla 16

Nivel de competencias conductuales: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	31	51,7	51,7	51,7
	Regular	29	48,3	48,3	100,0
	Eficiente	0	0	0	
	Total	60	100.0	100.0	

Nota: Base de datos.

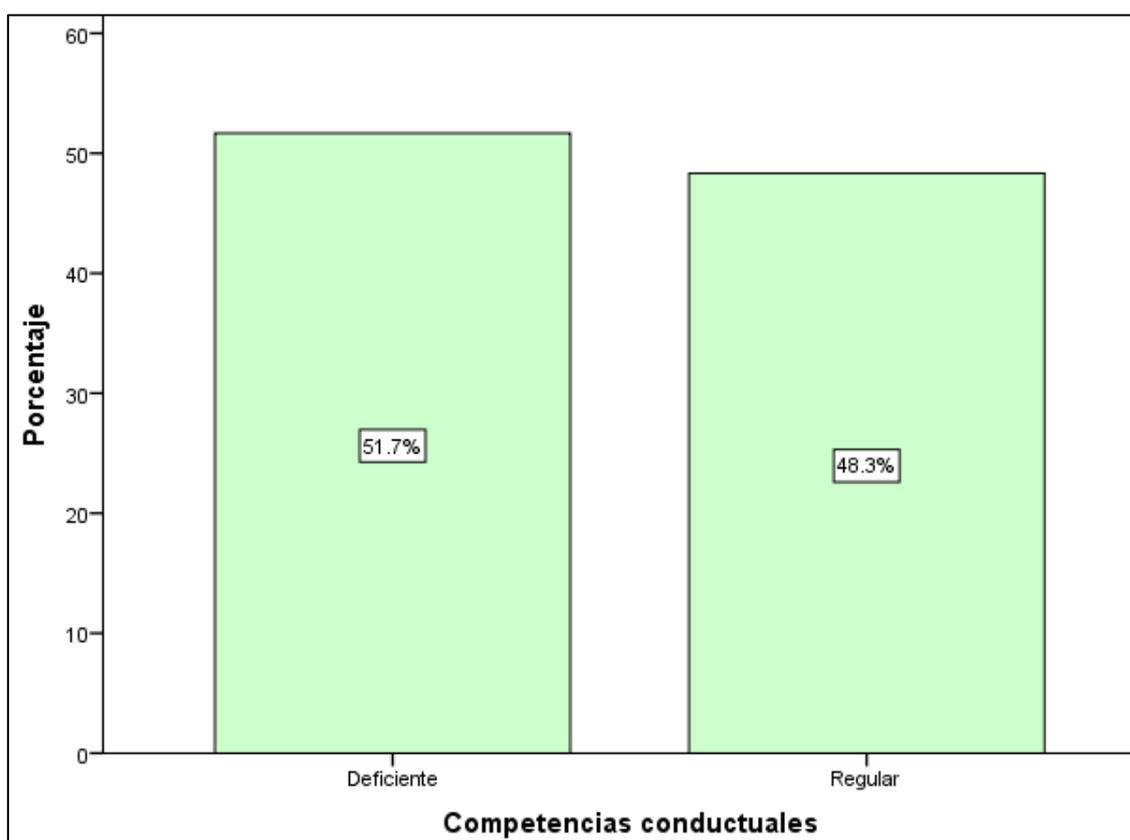


Figura 9. Nivel de la competencia conductual.

Interpretación: De la tabla 16 y figura 9, se observa que el 51.7% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que la competencia conductual es deficiente y el 48.3% percibieron como un nivel regular.

Tabla 17

Nivel de competencias funcionales: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	6,7	6,7	6,7
	Regular	41	68,3	68,3	75,0
	Eficiente	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota: Base de datos.

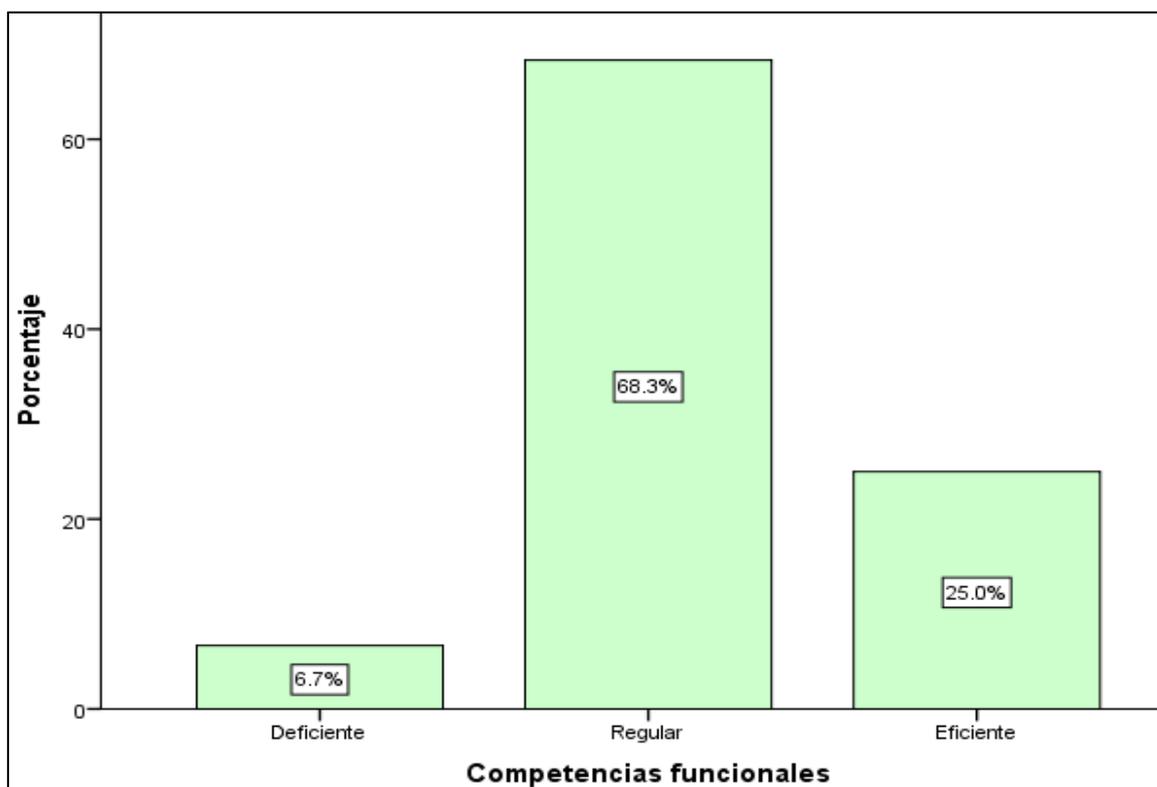


Figura 10. Nivel de la dimensión competencias funcionales.

Interpretación: De la tabla 17 y figura 10, se observa que el 68.3% de los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos percibieron que la competencia funcional es regular, el 25% percibieron como un nivel eficiente y el 6.7% como deficiente.

3.2 Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general

H₀: El diseño organizacional no se relaciona con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

H_a: El diseño organizacional se relaciona con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Tabla 18

Correlaciones entre diseño organizacional y desempeño por competencia

			Diseño Organizacional	Desempeño por competencias
Rho de Spearman	Diseño Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,501**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Desempeño por competencias	Coefficiente de correlación	,501**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que 0,01, se rechaza la H₀.

Conclusion:

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional tiene relación positiva media ($Rho = ,501$) y significativa (p valor = 0,000 menor que 0,01) con el desempeño por competencias.

Hipótesis específica 2

H₀: El diseño organizacional no se relaciona con las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

H_a: El diseño organizacional se relaciona con las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.

Tabla 20

Correlaciones entre diseño organizacional y competencias conductuales

			Diseño Organizacional	Competencias Conductuales
Rho de Spearman	Diseño Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Competencias Conductuales	Coefficiente de correlación	,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,000$ es menor que $0,01$, se rechaza la H_0 .

Conclusion:

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional tiene relación positiva media ($Rho = ,641$) y significativa (p valor = $0,000$ menor que $0,01$) con las competencias conductuales.

Hipótesis específica 3

H₀: El diseño organizacional no se relaciona con las competencias funcionales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018

H_a: El diseño organizacional se relaciona con las competencias funcionales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018

Tabla 21

Correlaciones entre diseño organizacional y las competencias funcionales

			Diseño Organizacional	Competencias Funcionales
Rho de Spearman	Diseño Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,241
		Sig. (bilateral)	.	,063
		N	60	60
	Competencias Funcionales	Coeficiente de correlación	,241	1,000
		Sig. (bilateral)	,063	.
		N	60	60

Decisión estadística:

Debido a que $p = 0,063$ es mayor que $0,05$, se rechaza la H_a.

Conclusion:

Los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional no tiene relación (p valor = $0,063$ mayor que $0,05$) con las competencias funcionales por lo que se acepta la hipótesis nula.

IV. Discusión

Luego de la descripción de los resultados de las variables en estudio y la contrastación de las hipótesis se procede a realizar la discusión de los resultados:

De acuerdo al objetivo general, se observa en la tabla 10 que existe un 44% de los trabajadores que indican que existe un nivel regular respecto al diseño organizacional, el 14% indican un nivel malo y el 2% indican un nivel bueno y en la tabla 14, se observa que el 76.7% de los trabajadores indican que existe un nivel regular respecto al desempeño por competencias, el 15% indican un nivel deficiente y el 8.3% indican un nivel eficiente; asimismo en la tabla 18 se observa las correlaciones entre las variables donde existe una relación positiva y significativa entre el diseño organizacional y el desempeño por competencias, al respecto en la investigación realizada por Villanueva (2015) en la tesis *Diseño organizacional en la gestión por procesos de la Dirección General de Economía de la Marina*; existe una influencia significativa del diseño organizacional en la gestión por procesos de la Dirección General de Economía de la Marina; también en la investigación realizada por Cruz (2013) en la tesis *Propuesta de estructura organizacional para el Hospital Universal Reforma, Chiapas* en el Instituto Politécnico Nacional – Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, concluye que es necesario una nueva estructura organizacional y también en la investigación realizada por Sánchez (2017) en la tesis *Diseño organizacional y calidad de atención a las usuarias de consulta prenatal en la clínica María del Socorro, Ate 2017*, en la que concluye que el diseño organizacional es eficiente y la calidad de atención muy alta.

De acuerdo al objetivo específico 1, se observa en la tabla 10 que existe un 44% de los trabajadores que indican que existe un nivel regular respecto al diseño organizacional, el 14% indican un nivel malo y el 2% indican un nivel bueno y en la tabla 15, se observa que el 83.3% de los trabajadores indican que existe un nivel deficiente respecto a las competencias básicas y el 16.7% indican un nivel regular; asimismo en la tabla 19 se observa las correlaciones entre las variables donde existe una relación positiva y significativa entre el diseño organizacional y competencias básicas, al respecto en la investigación realizada por García (2013), en la investigación *una propuesta de intervención interactiva*

en la que concluye que en una organización es muy importante las capacitaciones y que la evaluación es una herramienta útil para la organización.

De acuerdo al objetivo específico 2, se observa en la tabla 10 que existe un 44% de los trabajadores que indican que existe un nivel regular respecto al diseño organizacional, el 14% indican un nivel malo y el 2% indican un nivel bueno y en la tabla 16, se observa que el 51.7% de los trabajadores indican que existe un nivel deficiente respecto a las competencias conductuales y el 48.3% indican un nivel regular; asimismo en la tabla 20 se observa las correlaciones entre las variable donde existe una relación positiva y significativa entre el diseño organizacional y competencias conductuales al respecto en la investigación realizada por Bermúdez (2016) en la tesis *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016 en la que concluye que el grado de delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016 es moderada*, así lo indican la percepción de 26 colaboradores que representan el 87%; por otro lado, la investigación realizada por Hernández (2017) en la tesis *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A*; en la que concluye que la falta de compromiso y reconocimiento de la casa matriz frente al intento de aportar con el cambio al cumplimiento de la nueva estrategia, es decir en las competencias conductuales es importante el compromiso de un trabajador para cumplir las metas de la organización, asimismo en la investigación realizada por Fernandes, Solongo y Martínez (2016) en la investigación *La evaluación del desempeño por competencias: Percepciones de docentes y estudiantes en la educación superior*; donde valoran la gestión académica e investigativas.

De acuerdo al objetivo específico 3, se observa en la tabla 10 que existe un 44% de los trabajadores que indican que existe un nivel regular respecto al diseño organizacional, el 14% indican un nivel malo y el 2% indican un nivel bueno y en la tabla 17, se observa que el 68.3% de los trabajadores indican que existe un nivel regular respecto a las competencias funcionales, el 25% indican un nivel eficiente y el 6.7% indican un nivel deficiente; asimismo, en la tabla 21 se

observa las correlaciones entre las variable donde existe una relación positiva y significativa entre el diseño organizacional y las competencias funcionales, al respecto en la investigación realizada por Cuadros (2016) en la tesis *Gestión por competencias y su relación con el desempeño policial de la comisaría del distrito de San Juan de Miraflores*, en la que concluye que existe una relación baja entre la dimensión competencias técnicas y la implementación de la capacitación en gestión por competencias en el personal policial, por lo que los resultados se asemejan a la investigación.

V. Conclusiones

Luego de los resultados descriptivos e inferenciales se obtiene las siguientes conclusiones:

- Primera:** Existe evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional se relaciona positiva y moderadamente ($Rho = 0,501$ y significativa (p valor = $0,000$ menor que $0,01$) con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.
- Segunda:** Existe evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional se relaciona de manera positiva y débil ($Rho = 0,302$ y significativa (p valor = $0,019$ menor que $0,05$) con las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.
- Tercera.-** Existe evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional se relaciona positiva y moderadamente ($Rho = 0,641$ y significativa (p valor = $0,000$ menor que $0,01$) con las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.
- Cuarta.-** Existen evidencias suficientes para afirmar que el diseño organizacional no se relaciona con las competencias funcionales en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018 (p valor = $0,063$ es mayor que $0,05$).

VI. Recomendaciones

Luego de las conclusiones obtenidas, se procede a las recomendaciones:

- Primera.-** Se recomienda a la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos aplicar nuevas técnicas para reclutar al personal con competencias sólidas y sobre todo tener en cuenta el potencial humano de cada trabajador y evaluar el diseño organizacional vigente de acuerdo a las nuevas estructuras de la gestión pública.
- Segunda.-** Se recomienda a la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, elaborar programas de capacitación y actualización para mejorar el desempeño del personal a su cargo, asimismo valorar y motivar la habilidad comunicativa y operativa de sus trabajadores.
- Tercera.-** Se recomienda a la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos valorar y reconocer públicamente al personal que se contrata, con adecuada práctica de valores como la responsabilidad y puntualidad.
- Cuarta.-** Se recomienda a la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, elaborar programas de perfeccionamiento de acuerdo al puesto que ocupa cada trabajador.

VII. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas, Episteme: Episteme.
- Bermúdez, J. (2016). *Relación entre el modelo de diseño organizacional y la delegación de toma de decisiones del equipo de trabajo de la oficina de DEVIDA – Tarapoto, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de: / <https://bit.ly/2ILqCEc>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). Monterrey, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Child, J. (1997). En el análisis de acción, estructura, organización y entorno: Retrospectiva y prospectiva de elección estratégica en el análisis de acción, estructura, organización y entorno. *Retrospect y perspectiva. Estudios de organización*, 18 (1), 43-76.
- Cruz, N. (2013). *Propuesta de estructura organizacional para el Hospital Universal Reforma, Chiapas en el Instituto Politécnico Nacional – Sección de Estudios de Posgrado e Investigación*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de: / <https://bit.ly/2xkz47U>
- Cuadros, R. (2016). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño policial de la comisaría del distrito de San Juan de Miraflores*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- Fernandes, D., Solongo, M. y Martínez, C. (2016). La evaluación del desempeño por competencias: Percepciones de docentes y estudiantes en la educación superior. *Formación Universitaria*, 9(5), 15-24. Centro de Información Tecnológica La Serena, Chile. Recuperado de: / <https://bit.ly/2s7j0S6>

- García, A. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: / <https://bit.ly/2zUif3m>
- Hernández, N. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de empresa industrial A.* (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de: / <https://bit.ly/2LqIQd3>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Garw Hill.
- Louffat, E. (2013). *Administración del potencial humano* (2da. ed.). Argentina: Cengage, Learning.
- Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12ª ed.). México: Mc Graw Hill-Interamericana.
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Parra, C. F. & Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97–108. Recuperado de: <http://bit.ly/2hBm3yh>
- Ramírez, C. y Ramírez, M. (2017). *Fundamentos de administración* (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Decisiones gerenciales efectivas*, México: Trillas.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Investigación y Reflexión*, 15(1), 145-165.
- Rivas, L. (2016). *Dirección estratégica. Proceso de la organización en el siglo XXI*. México: Trillas.
- Saavedra, M. (2016). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

- Sánchez, M. (2017). *Diseño organizacional y calidad de atención a las usuarias de consulta prenatal en la clínica María del Socorro, Ate 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Sánchez, H. y Meza, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima, Perú: Business Aneth, SRL.
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid. Paraninfo.
- Villanueva, R. (2015). *Diseño organizacional en la gestión por procesos de la Dirección General de Economía de la Marina*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

Anexos

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018

AUTORA: Br. Rocio Lorena Montano Flores

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal:</p> <p>¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>Problema específico 1.</p> <p>¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018?</p> <p>Problema específico 2.</p> <p>¿Cómo se relaciona el diseño organizacional con las competencias conductuales en</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación entre el diseño organizacional con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Objetivo específico 1.</p> <p>Determinar la relación entre el diseño organizacional con las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.</p> <p>Objetivo específico 2.</p> <p>Determinar la relación entre el diseño organizacional con las</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El diseño organizacional se relaciona con el desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1</p> <p>El diseño organizacional se relaciona con las competencias básicas en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.</p> <p>Hipótesis específica 2.</p> <p>El diseño organizacional se relaciona con las competencias conductuales en los trabajadores de la Dirección</p>	Variable 1: Diseño organizacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Modelo organizacional	- Estrategias adoptadas. - Planeamientos empresariales.	1,2,3,4, 5,6,7,8,	Débil [24; 55] Moderado [56; 88]
			Organigrama	- Observaciones. - Unidades orgánicas.	9,10,11,12, 13,14,15,16	Fuerte [89; 120]
			Manuales organizacionales	- Manual de organizaciones y funciones. - Manual de puestos.	17,18,19,20 21,22,23,24	
Variable 2: Desempeño por competencias						

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p>TIPO: Aplicada</p> <p>Busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas</p> <p>(Sierra Bravo, 2008)</p> <p>NIVEL: Descriptivo</p> <p>Se describirán las características de cada una de las variables.</p> <p>(Hernández, Fernández y Baptista, 2014).</p> <p>DISEÑO:</p> <p>No experimental – correlacional con corte transversal.</p> <p>No se manipulara las variables y se buscara determinar el grado de correlación entre las variables.</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético deductivo.</p> <p>Se aplican procedimientos para contrastar las hipótesis planteadas.</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018.</p> <p>N = 60</p> <p>Población censal N = n</p>	<p>Variable 1: Diseño organizacional</p> <p>Instrumento: Cuestionario tipo Likert.</p> <p>Autora: María Sánchez Arzapalo</p> <p>Adoptado: Br. Rocío Lorena Montano Flores</p> <p>Año: 2018</p> <p>Administración: Individual o colectiva.</p> <p>Validez de contenido</p> <p>Fiabilidad: Alfa de Cronbach.</p> <p>Duración: De 20 a 25 minutos, aproximadamente</p> <p>Variable 2: Desempeño por competencias</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autor: Hernando Rodríguez Zambrano</p> <p>Adaptado: Br. Rocío Lorena Montano Flores</p> <p>Año: 2018</p> <p>Administración: Individual o colectiva.</p> <p>Validez de contenido</p> <p>Fiabilidad: Alfa de Cronbach.</p> <p>Duración: De 20 a 25 minutos, aproximadamente</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Tabla de frecuencias y porcentajes, figura de gráficos de barras.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Prueba de hipótesis: Se aplicará el estadístico Rho de Spearman para determinar el grado de correlacion entre las variables.</p>

Variable: Diseño organizacional

Dimensiones	Indicadores	N°	ÍTEMS
Modelo organizacional	Modelos organizacionales	1	Se observa comunicación horizontal en los diferentes departamentos o áreas
		2	Existe el empoderamiento para desarrollar capacidades en todos los departamentos o áreas.
		3	Se aplica el enfoque de conocimientos para el personal que labora en el Ministerio
		4	La cadena de mandos es flexible.
	Planeamientos empresariales	5	Se difunden constantemente la misión de la organización.
		6	Participa en las reuniones de la organización para evaluar la visión institucional.
		7	Conoce la filosofía de la organización.
		8	Se organizan en equipos de trabajo para cumplir las metas de la organización.
Organigrama	Observaciones	9	Se visualiza el organigrama en las oficinas de dirección.
		10	Los organigramas son difundidos por el Ministerio.
		11	Se visualizan flujogramas para atender al público.
		12	Los flujogramas están ubicados en lugares estratégicos
	Unidades orgánicas	13	En los organigramas visualizan las diferentes unidades de cada departamento o dirección del Ministerio.
		14	Se visualizan los nombres de acuerdo a la estructura organizacional
		15	Se visualizan las funciones que corresponde a cada unidad orgánica.
		16	Las unidades orgánicas están elaboradas por un ordenamiento ministerial
Manuales organizacionales	Manual de organizaciones y funciones	17	Se difunden los manuales de organizaciones y funciones
		18	Se reúnen constantemente para hacerles recordar las funciones de cada trabajador
		19	Se actualiza el manual de organizaciones y funciones conformen se presentan nuevas directivas o normas.
		20	Se lleva a cabo reuniones mensuales para evaluar el cumplimiento de las funciones.

	Manual de puestos	21	El manual de puesto corresponde al cargo que realmente debe desempeñar cada trabajador
		22	El manual de puestos se relaciona con las directivas o normativas del Ministerio
		23	El área de recurso promueva cursos de actualización o perfeccionamiento para desempeñarse en competencias de acuerdo al puesto.
		24	El área de recursos humanos promueve los incentivos y motivación para el personal.

Variable: Desempeño por competencias

Dimensiones	Indicadores	N°	ÍTEMS
Competencias básicas	Conocimientos	1	Pone en práctica los conocimiento técnicos de acuerdo al puesto que desempeña
		2	Participa en cursos de especialización para adquirir nuevos conocimientos de acuerdo al área que se desempeña.
		3	Se capacita al personal para mejorar sus desempeños
		4	Aprende de las experiencias de sus superiores para ponerlo en práctica.
	Habilidades	5	Se evalúa la aplicación práctica en el cargo que desempeña
		6	Se maneja instrumentos para evaluar las habilidades en el cargo que se desempeña.
		7	Se te evalúa la capacidad de comunicación con los integrantes del departamento o área
		8	Te adaptas fácilmente ante nuevos cambios en la organización
Competencias conductuales	Conductas	9	Asistes con puntualidad a tu centro de trabajo
		10	Eres cordial con tus compañeros
		11	Trabajas en equipo para lograr mejores resultados
	Innovación	12	Presentan proyectos novedosos para la aplicación en tu trabajo
		13	Pones en práctica la habilidad de investigar
		14	Tienes iniciativa para emprender nuevos retos
Valores individuales	15	Asistes con puntualidad a las reuniones de trabajo	
	16	Respetas la opinión de tus compañeros	
Competencias funcionales	Función laboral	17	La evaluación de la función laboral están a cargo de personas especializadas en el cargo
		18	La evaluación de la función laboral es en forma individual
		19	Se comunica la función de los especialistas que realizará la evaluación funcional del cargo que se desempeña
		20	Se consideran las evidencias para la evaluación de la función laboral
	Calidad en el desempeño	21	Te preocupas porque los resultados de los trabajos asumidos sean de calidad
		22	Realizan la planificación para los objetivos de la organización
		23	La organización se preocupa por la motivación de logro de sus trabajadores
		24	Asumes nuevos compromisos de mejora para la organización

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Diseño organizacional

Finalidad:

El instrumento tiene la finalidad de conocer los niveles del diseño organizacional

Instrucciones:

Estimados trabajadores el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información relevante para conocer los niveles del diseño organizacional. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

Nunca	= 1
Casi nunca	= 2
A veces	= 3
Casi siempre	= 4
Siempre	= 5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Modelo organizacional						
1	Observo que la comunicación es horizontal en los diferentes departamentos o áreas					
2	Me empodero de habilidades para desarrollar capacidades en todos los departamentos o áreas.					
3	Se aplica el enfoque de conocimientos para el personal que labora en el Ministerio					
4	La cadena de mandos es flexible.					
5	Se difunden constantemente la misión de la organización.					
6	Participo en las reuniones de la organización para evaluar la visión institucional.					
7	Conozco la filosofía de la organización.					
8	Me organizo en equipos de trabajo para cumplir las metas de mi organización.					
Dimensión 2: Organigrama						
9	Visualizo el organigrama en las oficinas de dirección.					
10	Los organigramas son difundidos por el Ministerio.					
11	Se visualizan flujogramas para atender al público.					
12	Los flujogramas están ubicados en lugares estratégicos					
13	En los organigramas se visualizan las diferentes unidades de cada departamento o dirección del Ministerio.					
14	Visualizo los nombres de acuerdo a la estructura organizacional					
15	Visualizo las funciones que corresponde a cada unidad orgánica.					
16	Las unidades orgánicas están elaboradas por un ordenamiento ministerial					
Dimensión 3: Manuales organizacionales						
17	Se difunden los manuales de organizaciones y funciones					
18	Se reúnen constantemente para hacerles recordar las funciones de cada trabajador					
19	Se actualiza el manual de organizaciones y funciones conformen se presentan nuevas directivas o normas.					
20	Se lleva a cabo reuniones mensuales para evaluar el cumplimiento de las funciones.					

21	El manual de puesto corresponde al cargo que realmente debe desempeñar cada trabajador					
22	El manual de puestos se relaciona con las directivas o normativas del Ministerio					
23	El área de recurso promueva cursos de actualización o perfeccionamiento para desempeñarse en competencias de acuerdo al puesto.					
24	El área de recursos humanos promueve los incentivos y motivación para el personal.					

Cuestionario de Desempeño por competencias

Finalidad:

El instrumento tiene la finalidad de conocer los niveles del desempeño por competencias

Instrucciones:

Estimados trabajadores el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información relevante para conocer los niveles del desempeño por competencias. Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

Donde:

Nunca	= 1
Casi nunca	= 2
A veces	= 3
Casi siempre	= 4
Siempre	= 5

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Competencias básicas						
1	Pongo en práctica los conocimientos técnicos de acuerdo a mi puesto de trabajo.					
2	Participo en cursos de especialización para adquirir nuevos conocimientos de acuerdo a mi puesto de trabajo.					
3	Me capacitan para mejorar mis desempeños					
4	Aprendo de las experiencias de mis superiores para ponerlo en práctica.					
5	Me evalúan la aplicación práctica en el cargo que desempeño.					
6	Se manejan instrumentos para evaluar mis habilidades en mi puesto de trabajo.					
7	Me evalúan la capacidad de comunicación con los integrantes de mi departamento o área					
8	Me adapto fácilmente ante nuevos cambios en mi organización					
Dimensión 2: Competencias conductuales						
9	Asisto con puntualidad a mi centro de trabajo					
10	Soy cordial con mis compañeros de trabajo.					
11	Trabajo en equipo para lograr mejores resultados .					
12	Presento proyectos novedosos para la aplicación en mi trabajo.					
13	Pongo en práctica la habilidad de investigar.					
14	Tengo iniciativa para emprender nuevos retos.					
15	Asisto con puntualidad a las reuniones de trabajo.					
16	Respeto la opinión de mis compañeros.					
Dimensión 3: Competencias funcionales						
17	La evaluación de la función laboral están a cargo de personas especializadas en el cargo					
18	La evaluación de la función laboral es en forma individual					
19	Se comunica la función de los especialistas que realizará la evaluación funcional del cargo que desempeño.					
20	Se consideran las evidencias para la evaluación de la función laboral.					

21	Me preocupo porque los resultados de los trabajos asumidos sean de calidad.					
22	Realizo la planificación para los objetivos de mi organización.					
23	Mi organización se preocupa por la motivación de logro de mi trabajo.					
24	Asumo nuevos compromisos de mejora para mi organización.					



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	DIMENSIÓN 1: Modelo organizacional							
1	Observo que la comunicación es horizontal en los diferentes departamentos o áreas.	✓		✓		✓		
2	Me empoderó de habilidades para desarrollar capacidades en todos los departamentos o áreas.	✓		✓		✓		
3	Se aplica el enfoque de conocimientos para el personal que labora en el Ministerio.	✓		✓		✓		
4	La cadena de mandos es flexible.	✓		✓		✓		
5	Se difunden constantemente la misión de la organización.	✓		✓		✓		
6	Participo en las reuniones de la organización para evaluar la visión institucional.	✓		✓		✓		
7	Conozco la filosofía de la organización.	✓		✓		✓		
8	Me organizo en equipos de trabajo para cumplir las metas de mi organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Organigrama							
9	Visualizo el organigrama en las oficinas de dirección.	✓		✓		✓		
10	Los organigramas son difundidos por el Ministerio.	✓		✓		✓		
11	Se visualizan flujogramas para atender al público.	✓		✓		✓		
12	Los flujogramas están ubicados en lugares estratégicos.	✓		✓		✓		
13	En los organigramas se visualizan las diferentes	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. LIDIO LOPEZ AGUIAR PUNO DNI: 43377351

Especialidad del validador: Psicólogo / ASesor

2 de 6 del 2018



Firma del Experto Informante
Especialidad

- *Pertinencia: El ítem corresponde al concepto médico formulado.
 - *Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 - *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
- Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: Competencias básicas Pongo en práctica los conocimientos técnicos de acuerdo a mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Participo en cursos de especialización para adquirir nuevos conocimientos de acuerdo a mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
3	Me capacitan para mejorar mis desempeños.	✓		✓		✓		
4	Aprendo de las experiencias de mis superiores para ponerlo en práctica.	✓		✓		✓		
5	Me evalúan la aplicación práctica en el cargo que desempeño.	✓		✓		✓		
6	Se manejan instrumentos para evaluar mis habilidades en mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
7	Me evalúan la capacidad de comunicación con los integrantes de mi departamento o área.	✓		✓		✓		
8	Me adapto fácilmente ante nuevos cambios en mi organización.	✓		✓		✓		
9	DIMENSIÓN 2: Competencias conductuales Asisto con puntualidad a mi centro de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Soy cordial con mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Trabajo en equipo para lograr mejores resultados.	✓		✓		✓		
12	Presento proyectos novedosos para la aplicación en mi	✓		✓		✓		

	Trabajo.								
		SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
13	Pongo en práctica la habilidad de investigar.	✓		✓		✓		✓	
14	Tengo iniciativa para emprender nuevos retos.	✓		✓		✓		✓	
15	Asisto con puntualidad a las reuniones de trabajo.	✓		✓		✓		✓	
16	Respeto la opinión de mis compañeros.	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: Competencias funcionales								
17	La evaluación de la función laboral está a cargo de personas especializadas en el cargo.	✓		✓		✓		✓	
18	La evaluación de la función laboral es en forma individual.	✓		✓		✓		✓	
19	Se comunica la función de los especialistas que realizará la evaluación funcional del cargo que desempeño.	✓		✓		✓		✓	
20	Se consideran las evidencias para la evaluación de la función laboral.	✓		✓		✓		✓	
21	Me preocupo porque los resultados de los trabajos asumidos sean de calidad.	✓		✓		✓		✓	
22	Realizo la planificación para los objetivos de mi organización.	✓		✓		✓		✓	
23	Mi organización se preocupa por la motivación de logro de mi trabajo.	✓		✓		✓		✓	
24	Asumo nuevos compromisos de mejora para mi organización.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador: D^a Mg^r ... HUGO WALTER AGUIAR ALON DNI: Y3314351

Especialidad del validador: INGENIERO EN OBRAS CIVILES

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

... del 07 de ... del 2018



Firma del Experto Informante
Especialidad



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Cuidad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Modelo organizacional							
1	Observo que la comunicación es horizontal en los diferentes departamentos o áreas.	✓		✓		✓		
2	Me empodero de habilidades para desarrollar capacidades en todos los departamentos o áreas.	✓		✓		✓		
3	Se aplica el enfoque de conocimientos para el personal que labora en el Ministerio.	✓		✓		✓		
4	La cadena de mandos es flexible.	✓		✓		✓		
5	Se difunden constantemente la misión de la organización.	✓		✓		✓		
6	Participo en las reuniones de la organización para evaluar la visión institucional.	✓		✓		✓		
7	Conozco la filosofía de la organización.	✓		✓		✓		
8	Me organizo en equipos de trabajo para cumplir las metas de mi organización.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Organigrama	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Visualizo el organigrama en las oficinas de dirección.	✓		✓		✓		
10	Los organigramas son difundidos por el Ministerio.	✓		✓		✓		
11	Se visualizan flujogramas para atender al público.	✓		✓		✓		
12	Los flujogramas están ubicados en lugares estratégicos.	✓		✓		✓		
13	En los organigramas se visualizan las diferentes							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Carlos Humberto Fabián Fabón DNI: 43580084

Especialidad del validador: Metodólogo en Gestión Pública.

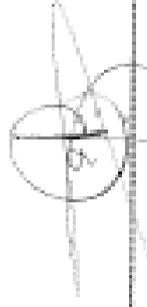
*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es claro, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

7 de 06 del 2018


Firma del Experto Informante
Especialidad



N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSIÓN 1: Competencias básicas Pongo en práctica los conocimientos técnicos de acuerdo a mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
2	Participo en cursos de especialización para adquirir nuevos conocimientos de acuerdo a mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
3	Me capacitan para mejorar mis desempeños.	✓		✓		✓		
4	Aprendo de las experiencias de mis superiores para ponerlo en práctica.	✓		✓		✓		
5	Me evalúan la aplicación práctica en el cargo que desempeño.	✓		✓		✓		
6	Se manejan instrumentos para evaluar mis habilidades en mi puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
7	Me evalúan la capacidad de comunicación con los integrantes de mi departamento o área.	✓		✓		✓		
8	Me adapto fácilmente ante nuevos cambios en mi organización.	✓		✓		✓		
9	DIMENSIÓN 2: Competencias conductuales Asisto con puntualidad a mi centro de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Soy cordial con mis compañeros de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Trabajo en equipo para lograr mejores resultados.	✓		✓		✓		
12	Presento proyectos novedosos para la aplicación en mi	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. Carlos Humberto Fabiani Tabón DNI: 43.520.094

Especialidad del validador: Metodólogo en Gestión Pública.

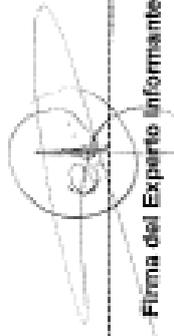
¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...A... de ...06... del 20...18


Firma del Experto Informante
Especialidad



N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia*		Relevancia*		Cantidad*		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Modelo organizacional								
1	Observo que la comunicación es horizontal en los diferentes departamentos o áreas.	✓		✓		✓		
2	Me empodero de habilidades para desarrollar capacidades en todos los departamentos o áreas.	✓		✓		✓		
3	Se aplica el enfoque de conocimientos para el personal que labora en el Ministerio.	✓		✓		✓		
4	La cadena de mandos es flexible.	✓		✓		✓		
5	Se difunden constantemente la misión de la organización.	✓		✓		✓		
6	Participo en las reuniones de la organización para evaluar la visión institucional.	✓		✓		✓		
7	Conozco la filosofía de la organización.	✓		✓		✓		
8	Me organizo en equipos de trabajo para cumplir las metas de mi organización.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Organigrama								
9	Visualizo el organigrama en las oficinas de dirección.	✓		✓		✓		
10	Los organigramas son difundidos por el Ministerio.	✓		✓		✓		
11	Se visualizan flujogramas para atender al público.	✓		✓		✓		
12	Los flujogramas están ubicados en lugares estratégicos.	✓		✓		✓		
13	En los organigramas se visualizan las diferentes							

	unidades de cada departamento o dirección del Ministerio.	<input checked="" type="checkbox"/>								
14	Visualizo los nombres de acuerdo a la estructura organizacional.	<input checked="" type="checkbox"/>								
15	Visualizo las funciones que corresponde a cada unidad orgánica.	<input checked="" type="checkbox"/>								
16	Las unidades orgánicas están elaboradas por un ordenamiento ministerial.	<input checked="" type="checkbox"/>								
	DIMENSIÓN 3: Manuales organizacionales	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
17	Se difunden los manuales de organizaciones y funciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	Se reúnen constantemente para hacerles recordar las funciones de cada trabajador.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Se actualiza el manual de organizaciones y funciones conformen se presentan nuevas directivas o normas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Se lleva a cabo reuniones mensuales para evaluar el cumplimiento de las funciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21	El manual de puesto corresponde al cargo que realmente debe desempeñar cada trabajador.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	El manual de puestos se relaciona con las directivas o normativas del Ministerio.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23	El área de recurso promueve cursos de actualización o perfeccionamiento para desempeñarse en competencias de acuerdo al puesto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	El área de recursos humanos promueve los incentivos y motivación para el personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI, HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mgr. JUAN BOSCH GARCERAN DNI: 26157326

Especialidad del validador: MAESTRA EN ECONOMIA Y DESARROLLO INDUSTRIAL

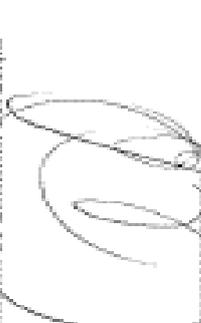
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

de JURE del 20.18



Firma del Experto Informante

Especialidad



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Cantidad		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSIÓN 1: Competencias básicas Pongo en práctica los conocimientos técnicos de acuerdo a mi puesto de trabajo.	/		/		/		
2	Participo en cursos de especialización para adquirir nuevos conocimientos de acuerdo a mi puesto de trabajo.	/		/		/		
3	Me capacitan para mejorar mis desempeños.	/		/		/		
4	Aprendo de las experiencias de mis superiores para ponerlo en práctica.	/		/		/		
5	Me evalúan la aplicación práctica en el cargo que desempeño.	/		/		/		
6	Se manejan instrumentos para evaluar mis habilidades en mi puesto de trabajo.	/		/		/		
7	Me evalúan la capacidad de comunicación con los integrantes de mi departamento o área.	/		/		/		
8	Me adapto fácilmente ante nuevos cambios en mi organización.	/		/		/		
9	DIMENSIÓN 2: Competencias conductuales Asisto con puntualidad a mi centro de trabajo.	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Soy cordial con mis compañeros de trabajo.	/		/		/		
11	Trabajo en equipo para lograr mejores resultados.	/		/		/		
12	Presento proyectos novedosos para la aplicación en mi							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: JULIO PERAL PASTOR DNI: 06011238

Especialidad del validador: REGISTRO ECONOMICO Y COMERCIO INDUSTRIAL

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

J. Peral del 20/11/18

Firma del Experto Informante
Especialidad

Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos Diseño organizacional

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	var
1	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2
2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	
4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	4	3	2	2	3	2	2	3	3	
5	2	3	3	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	
6	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
7	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	2	4	4	2	2	3	3	
8	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	3	3	
9	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	
10	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	2	2	2	2	
11																									

de
as

→ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	10	10	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.878	24

Conclusión:

El instrumento es confiable ya que el coeficiente de confiabilidad fue de 0,878 lo cual indica una alta confiabilidad.

Desempeño por competencias

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	var
1	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	2	3	3	4	5	3	2	3	3	4	3	4	4	
2	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	2	3	3	4	3	3	4	
3	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	
4	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	
5	4	4	3	4	3	2	2	4	5	4	4	2	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	
6	4	2	2	4	3	3	3	4	5	5	5	3	3	2	5	5	2	4	3	3	4	3	3	2	
7	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	
8	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	
9	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	
10	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
11																									

➔ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	10	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.932	24

Conclusión:

El instrumento es confiable ya que el coeficiente de confiabilidad fue de 0,932 lo cual indica una alta confiabilidad.

Anexo 5: Base de datos

N°	Modelo Organizacional								DISEÑO ORGANIZACIONAL																D3	V1		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	D1	Organigrama								Manuales Organizacionales										
										P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	D2	P17	P18	P19	P20	P21	P22			P23	P24
1	3	1	1	2	3	3	1	2	16	1	1	2	2	3	3	3	4	19	1	3	1	3	3	3	3	2	19	54
2	3	1	3	3	3	2	3	3	21	3	3	2	1	1	2	3	4	19	3	1	3	1	1	3	3	3	18	58
3	1	1	1	1	2	2	1	3	12	2	1	1	1	2	2	1	3	13	3	3	1	1	1	1	3	3	16	41
4	2	3	3	2	2	2	3	3	20	3	2	3	3	2	3	1	1	18	3	2	2	3	2	1	3	3	19	57
5	2	3	3	2	2	2	1	1	16	3	2	2	2	2	2	2	3	18	3	2	3	3	2	3	3	2	21	55
6	3	1	4	3	3	2	2	2	20	2	3	2	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	2	3	3	3	23	65
7	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	3	3	4	5	5	5	34	3	2	4	4	2	2	3	3	3	23	83
8	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	3	3	3	4	4	4	3	28	3	2	4	4	2	2	3	3	23	77
9	3	3	3	3	2	3	2	3	22	3	3	2	3	3	3	4	24	4	4	4	3	3	3	3	2	26	72	
10	3	3	3	3	2	3	3	3	23	4	2	2	2	2	2	3	4	21	1	3	1	3	3	3	3	2	19	63
11	3	1	1	2	3	3	1	2	16	1	1	2	2	3	3	3	4	19	3	1	3	1	1	3	3	3	18	53
12	3	1	3	3	3	2	3	3	21	3	3	2	1	1	2	3	4	19	3	3	1	1	1	1	3	3	16	56
13	1	1	1	1	2	2	1	3	12	2	1	1	1	2	2	1	3	13	3	2	2	3	2	1	3	3	19	44
14	2	3	3	2	2	2	3	3	20	3	2	3	3	2	3	1	1	18	3	2	3	3	2	3	3	2	21	59
15	2	3	3	2	2	1	1	2	16	3	2	2	2	2	2	3	18	1	3	1	3	3	3	3	3	2	19	53
16	2	1	4	2	3	3	3	3	21	4	3	3	3	3	3	4	4	27	3	1	3	1	1	3	3	3	18	66
17	3	3	4	2	2	2	3	3	23	4	3	2	2	4	4	3	25	3	3	1	1	1	1	1	3	3	16	64
18	2	3	4	3	3	2	2	4	23	3	3	2	2	4	2	3	4	23	3	2	2	3	2	1	3	3	19	65
19	3	3	4	3	3	1	2	4	23	3	2	2	3	4	2	2	3	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	65
20	2	3	3	3	3	2	2	4	22	4	2	3	2	3	2	2	4	22	3	3	3	3	1	2	3	2	20	64
21	3	1	1	2	3	3	1	2	16	1	1	2	2	3	3	3	4	19	3	3	4	4	3	3	2	2	24	59
22	3	1	3	3	3	2	3	3	21	3	3	2	1	1	2	3	4	19	3	3	4	3	3	3	3	2	24	64
23	1	1	1	3	2	2	1	3	12	2	1	1	1	2	2	1	3	13	3	3	3	3	2	3	3	2	23	48
24	2	3	3	2	2	2	3	3	20	3	2	3	3	2	3	1	1	18	3	2	3	3	2	2	3	2	20	58
25	2	3	3	2	2	1	1	2	16	3	2	2	2	2	2	3	2	18	1	3	1	3	3	3	3	2	19	53
26	2	1	4	2	3	2	1	3	18	4	3	3	3	2	3	3	4	25	3	1	3	1	1	3	3	3	18	61
27	2	1	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	3	3	2	3	4	24	3	3	1	1	1	1	3	3	16	60
28	2	3	3	3	3	3	2	3	22	3	3	2	3	3	2	3	4	23	3	2	2	3	2	1	3	3	19	64
29	3	3	3	3	3	2	2	4	23	3	2	3	2	3	2	3	3	21	3	2	3	3	2	3	3	2	21	65
30	3	3	1	3	3	2	2	4	21	3	2	2	2	3	2	3	3	20	3	3	2	2	2	3	2	3	20	61
31	3	4	1	3	2	2	3	4	22	1	1	2	2	3	3	3	4	19	3	3	4	2	2	3	3	3	23	64
32	3	4	1	3	2	2	3	4	22	3	3	2	1	1	2	3	4	19	3	3	3	2	3	3	3	3	23	64
33	3	4	3	2	3	2	3	3	23	2	1	1	1	2	2	1	3	13	3	3	2	2	1	3	3	3	20	56
34	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	2	3	3	2	3	1	1	18	4	2	3	2	3	3	3	2	22	63
35	3	1	1	2	3	3	1	2	16	3	2	2	2	2	2	3	18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	23	57
36	3	1	3	3	3	2	3	3	21	4	2	3	2	3	2	3	4	24	3	2	3	3	3	3	3	2	21	66
37	1	1	1	1	2	2	1	3	12	3	3	3	2	3	3	3	4	24	3	3	3	3	2	3	3	3	23	59
38	2	3	3	2	2	2	3	3	20	4	3	3	2	3	3	3	4	25	3	3	2	3	3	3	3	3	23	68
39	2	3	3	2	2	1	1	2	16	3	3	2	3	3	2	3	3	22	3	3	2	3	3	3	3	3	23	61
40	3	3	4	3	2	3	2	3	23	3	2	2	3	5	3	2	3	22	3	3	3	3	2	3	3	2	23	68
41	3	3	4	3	2	3	1	4	23	3	2	3	2	3	3	2	3	21	3	2	3	3	2	3	2	3	21	65
42	3	4	4	3	3	1	2	4	24	3	2	2	3	3	2	2	4	21	3	3	3	3	2	2	2	2	20	65
43	3	4	3	3	3	2	3	3	24	3	3	3	2	4	3	1	3	22	3	3	3	3	2	2	2	2	20	66
44	3	4	3	2	3	3	1	3	22	3	3	2	2	3	3	3	5	24	3	3	4	3	2	2	3	2	22	68
45	3	3	3	2	3	3	2	3	22	3	3	2	2	3	4	3	3	23	3	3	4	3	2	3	3	2	23	68
46	3	4	3	3	3	3	1	3	23	3	3	2	3	3	2	3	3	22	3	3	3	3	1	3	3	3	22	67
47	2	3	4	3	2	3	3	3	23	1	1	2	2	3	3	3	4	19	3	4	3	3	2	3	3	3	24	66
48	2	3	3	2	2	2	2	3	19	3	3	2	1	1	2	2	3	4	19	3	1	3	2	2	3	3	20	58
49	3	4	4	2	3	1	2	3	22	2	1	1	1	2	2	1	3	13	2	3	3	3	2	3	2	2	20	55
50	3	4	3	2	3	3	2	3	23	3	2	3	3	2	3	1	1	18	3	3	4	3	2	3	3	3	24	65
51	3	4	3	3	3	3	2	3	24	3	2	2	2	2	2	2	3	18	3	3	3	3	3	3	3	2	23	65
52	2	3	4	3	2	2	2	2	20	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	4	3	2	3	2	23	68
53	2	3	3	3	2	3	2	3	21	3	2	3	3	3	3	3	4	24	4	2	3	3	3	3	3	2	23	68
54	3	4	4	3	3	2	3	3	25	3	3	2	4	4	1	4	24	3	2	4	3	2	3	3	3	3	23	72
55	3	3	3	3	3	3	1	3	22	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	2	3	3	2	3	3	1	20	65
56	3	4	3	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	3	2	3	3	2	22	72
57	2	4	3	2	3	2	2	3	21	3	3	2	2	3	3	3	3	22	3	3	3	3	1	2	3	3	21	64
58	3	4	4	3	3	3	2	3	25	2	3	2	2	3	3	3	3	21	3	3	3	3	2	3	2	3	22	68
59	3	3	4	2	3	3	2	3	23	3	2	3	3	3	2	2	4	22	3	3	4	3	2	3	3	3	24	69
60	3	3	3	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	2	3	3	2	3	3	2	21	69

N°	Competencias Básicas								DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS								Competencias Funcionales											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Competencias Conductuales								P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24				
									P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16												
1	1	3	1	1	3	3	4	5	21	1	2	3	2	3	3	4	5	23	3	2	3	3	2	3	4	4	24	68
2	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	2	3	2	2	2	2	18	3	2	3	3	2	3	3	4	4	23	66
3	2	2	3	2	2	2	3	4	20	1	3	1	3	1	1	3	14	1	1	1	3	1	1	1	3	12	46	
4	4	3	2	3	2	2	2	4	22	4	2	2	2	2	2	2	18	3	3	3	3	2	3	2	3	22	62	
5	4	4	3	2	3	2	2	4	24	2	2	2	2	3	2	2	16	3	2	3	3	1	2	3	3	20	60	
6	1	2	2	2	3	2	3	2	17	5	2	5	3	3	2	2	24	2	2	3	3	2	3	2	3	20	61	
7	2	2	3	5	2	2	3	2	21	2	2	5	4	2	5	5	30	2	2	2	2	2	5	2	5	22	73	
8	5	4	3	5	4	4	3	4	32	1	1	4	4	1	1	4	17	4	2	1	2	2	3	3	2	19	68	
9	4	4	3	4	3	3	3	4	28	5	5	4	3	4	4	5	35	3	3	3	3	4	4	3	4	27	90	
10	1	3	1	1	3	3	4	5	21	1	2	3	2	3	3	4	5	23	4	4	4	4	3	3	3	4	29	73
11	3	3	3	3	3	3	3	4	25	1	2	3	2	3	3	4	5	23	3	3	3	3	4	3	3	3	25	73
12	2	2	3	2	2	2	3	4	20	3	2	3	2	2	2	2	18	3	2	3	3	2	3	4	4	24	62	
13	4	3	2	3	2	2	2	4	22	1	3	1	3	1	1	3	14	3	2	3	3	2	3	3	4	23	59	
14	5	4	3	2	4	3	3	2	26	4	2	2	2	2	2	2	18	1	1	1	3	1	1	1	3	12	56	
15	3	2	2	2	3	3	3	4	22	2	2	2	2	2	2	1	16	3	3	3	3	2	3	2	3	22	60	
16	4	4	2	4	3	3	3	4	27	3	4	4	4	4	5	4	33	3	2	3	3	1	2	3	3	20	80	
17	5	3	2	4	3	3	3	4	27	3	4	5	3	3	5	4	32	2	2	3	3	2	3	3	2	20	79	
18	5	3	3	4	3	3	2	4	27	4	4	4	3	3	5	5	4	32	3	3	4	3	5	3	3	4	28	87
19	1	3	1	1	3	3	4	5	21	4	4	4	3	3	5	5	4	32	4	4	3	3	5	3	3	4	29	82
20	3	3	3	3	3	3	3	4	25	4	4	3	3	3	5	4	30	3	4	3	3	5	4	3	4	29	84	
21	2	2	3	2	2	2	3	4	20	1	2	3	2	3	3	4	5	23	3	4	3	3	5	4	3	4	29	72
22	4	3	2	3	2	2	2	4	22	3	2	3	2	2	2	2	18	3	4	4	3	5	4	3	4	30	70	
23	4	4	3	5	3	3	3	5	30	1	3	1	3	1	1	3	14	3	2	3	3	2	3	4	4	24	68	
24	4	4	3	5	3	3	2	5	29	4	2	2	2	2	2	2	18	3	2	3	3	2	3	3	4	23	70	
25	5	5	2	4	4	3	3	5	31	2	2	2	2	3	2	2	16	1	1	1	3	1	1	1	3	12	59	
26	4	4	2	5	4	3	3	4	29	5	5	4	4	3	4	5	4	34	3	3	3	3	2	3	2	3	22	85
27	4	3	2	5	3	2	3	4	26	4	5	4	3	4	3	5	4	32	3	2	3	3	1	2	3	3	20	78
28	1	3	1	1	3	3	4	5	21	4	5	4	4	4	3	4	4	32	2	2	3	3	2	3	3	2	20	73
29	3	3	3	3	3	3	3	4	25	4	5	4	3	4	4	4	5	33	3	3	3	3	4	4	3	3	26	84
30	2	2	3	2	2	2	3	4	20	4	5	3	3	4	4	4	5	32	3	3	3	4	4	4	3	3	27	79
31	4	3	2	3	2	2	2	4	22	1	2	3	2	3	3	4	5	23	3	5	3	3	4	5	3	2	28	73
32	4	4	2	4	3	4	3	4	28	3	2	3	2	2	2	2	18	4	3	4	3	4	5	4	5	32	78	
33	4	3	2	4	3	3	3	5	27	1	3	1	3	1	1	3	14	3	3	3	3	4	3	3	5	27	68	
34	4	3	2	3	3	3	3	4	25	4	2	2	2	2	2	2	18	3	2	3	3	2	3	4	4	24	67	
35	4	3	3	4	3	3	3	4	27	2	2	2	2	3	2	2	16	3	2	3	3	2	3	3	4	23	66	
36	4	3	3	4	3	3	3	4	27	3	5	4	3	4	3	5	4	31	1	1	1	3	1	1	3	12	70	
37	5	4	3	5	3	2	3	4	29	4	2	2	2	2	4	5	4	25	3	3	3	3	2	3	2	3	22	76
38	2	4	2	5	4	3	3	4	27	4	4	4	3	4	2	2	4	27	3	2	3	3	1	2	3	3	20	74
39	4	2	3	5	3	3	3	4	27	4	4	4	3	3	5	2	4	29	2	2	3	3	2	3	3	2	20	76
40	4	2	3	5	3	3	3	4	27	5	4	4	3	3	5	4	4	32	4	3	3	4	4	5	3	4	30	89
41	5	2	3	5	3	3	3	5	29	5	5	4	2	3	4	4	5	32	3	3	3	4	4	4	2	3	26	87
42	4	4	3	4	3	3	3	4	28	5	5	4	3	3	4	4	5	33	3	3	3	3	5	4	3	3	27	88
43	5	2	3	2	2	4	2	4	24	4	2	2	3	3	4	4	4	26	3	2	2	3	2	2	2	3	19	69
44	4	3	3	4	3	4	2	4	27	4	4	5	3	3	4	4	4	31	2	4	3	3	4	3	3	3	25	83
45	1	3	3	2	3	3	2	4	21	1	4	4	3	3	1	5	4	25	3	2	3	3	2	3	4	4	24	70
46	1	2	3	2	3	3	2	4	20	1	4	1	3	3	4	4	4	24	3	2	3	3	2	3	3	4	23	67
47	1	2	3	2	3	3	3	2	19	1	5	1	4	3	1	4	5	24	1	1	1	3	1	1	1	3	12	55
48	1	4	3	2	4	3	3	2	22	1	4	1	3	4	1	5	5	24	3	3	3	3	2	3	2	3	22	68
49	1	2	2	2	4	3	3	2	19	1	4	1	3	4	1	4	5	23	3	2	3	3	1	2	3	3	20	62
50	1	2	2	2	4	3	3	2	19	4	4	4	3	4	1	5	4	29	2	2	3	3	2	3	3	2	20	68
51	1	2	2	2	4	3	2	2	16	4	4	4	3	3	1	4	4	27	3	3	3	3	1	4	2	5	24	67
52	1	2	3	2	2	3	2	2	17	4	4	4	4	3	1	5	4	29	2	3	3	1	1	4	2	3	19	65
53	1	2	2	2	2	3	3	4	19	4	4	3	3	3	1	5	4	27	3	3	3	3	1	4	3	3	23	69
54	1	5	2	2	3	3	3	5	24	5	5	4	3	4	1	5	5	32	3	4	4	1	1	3	1	3	20	76
55	2	2	3	2	2	3	2	5	21	2	2	4	3	4	2	2	2	21	2	3	3	1	1	3	1	3	17	59
56	3	4	2	2	2	4	3	5	25	5	5	4	2	4	5	5	35	3	3	3	4	5	3	1	3	25	85	
57	1	4	3	4	2	3	2	4	23	3	4	4	3	3	4	4	4	29	3	3	3	3	4	3	3	3	25	77
58	1	2	3	2	2	3	3	4	20	4	4	4	3	3	4	5	4	31	2	3	3	3	4	3	3	4	25	76
59	4	3	3	4	3	3	3	4	27	4	1	4	2	3	1	1	1	17	3	4	3	3	1	3	3	3	23	67
60	2	2	2	4	3	3	3	4	23	3	2	4	3	2	2	1	4	21	3	3	3	3	1	3	3	3	22	66

**Anexo 6: Constancias emitidas por la Universidad y la Institución
que acreditan la realización del estudio in situ**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 28 de junio de 2018

Carta P. 0463-2018-EPG-UCV-LN

DRA. MONICA LILIANA BARRIGA PEREZ
DIRECTORA GENERAL DE DERECHOS HUMANOS
**DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y
DERECHOS HUMANOS**

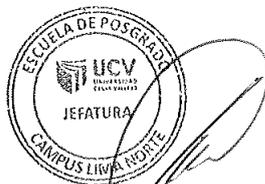
De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ROCIO LORENA MONTANO FLORES** identificado con DNI N.º **46690768** y código de matrícula N.º **6000020868**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LOS
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DERECHOS HUMANOS DEL
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS, 2018.**

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

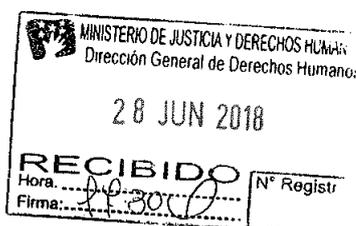
Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

RCQA

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



PERÚ

Ministerio
de Justicia
y Derechos HumanosDespacho
Viceministerial de
Derechos HumanosDirección General
de Derechos Humanos

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Miraflores, 29 de junio de 2018.

CARTA N° 002 -2018-JUS/DGDH

Señor
CARLOS VENTURO ORBEGOSO
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte
Presente.-

Asunto : Permiso para aplicar instrumento de investigación.
Referencia : Carta P. 0456-2018-EPG-UCV-LN.

De mi consideración:

Es grato de dirigirme a usted a fin de saludarlo cordialmente y a la vez, en atención a la carta de la referencia, a través de la cual solicitó autorización para que la señorita Rocío Lorena Montano Flores, estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública, pueda realizar encuestas a los trabajadores de esta Dirección General, con la finalidad de desarrollar su trabajo de investigación (Tesis) titulado: "Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018".

En tal sentido, se le brinda la autorización correspondiente y las facilidades del caso a la señorita Rocío Lorena Montano Flores, para aplicar el instrumento de la investigación (encuestas), con fines de estudio y sustento del trabajo de investigación para optar el grado de Maestra en Gestión Pública.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

LILIANA BARRIGA PÉREZ
Directora General de Derechos Humanos
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos





Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Hugo Lorenzo Agüero Alva**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, asesor de la tesis titulada **"Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018"**, de la estudiante **Rocío Lorena Montano Flores**; constaté que la investigación tiene un índice de similitud de 21% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 04 de agosto de 2018

Hugo Lorenzo Agüero Alva
DNI: 43384358

Feedback Studio - Google Chrome
 Es seguro | <https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=990940225&u=1075508086&lang=es&s=3>

feedback studio Tesis de maestría

Resumen de coincidencias

21 %

1	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	2 %
2	scb2e1e27b268cc99.ji... Fuente de internet	1 %
3	observatorioderechos... Fuente de internet	1 %
4	www.scribd.com Fuente de internet	1 %
5	ohchr.org Fuente de internet	1 %
6	pt.scribd.com Fuente de internet	1 %
7	repositorio.une.edu.pe Fuente de internet	1 %

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Diseño organizacional y desempeño por competencias en los trabajadores de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 Maestría en Gestión Pública

AUTORA:
 Br. Rosón Loza, Mariana Paola

ASESOR:
 Dr. Hugo Lozano Aguirre Alva

SECCIÓN:
 Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
 Reforma y Modernización del Estado

Lima, Perú,
 2018

Página: 1 de 95 Número de palabras: 13006

Text-only Report High Resolution Activado

08:31 a.m. 18/08/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

MONTANO FLORES ROCIO LORENA
D.N.I. : 46690768
Domicilio : Jr. Sr. de los Milagros 467 - Comas
Teléfono : Fijo : 493 9970 Móvil : 929 850599
E-mail : rocio.montano.flores@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRA
Mención : GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

MONTANO FLORES ROCIO LORENA
.....
.....

Título de la tesis:

Diseño Organizacional y Desempeño por competencias en los trabajadores
de la Dirección General de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos, 2018.

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 8/09/18

1415-18
Dr. Hugo Agüero



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



DA. 11. AGÜERO A
7/9/2018

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

VISACIÓN DE LA TESIS

ESCUELA DE POSGRADO

Rocio LORENA MONTANO FLORES con DNI N° 46690768
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en SR: SR: DE LOS MILAGROS 464 COMAS
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2017-I del programa: MAESTRIA EN
(Promoción) (Nombre del programa)
GESTIÓN PUBLICA identificado con el código de matrícula N° 6000020868
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Solicito la VISACIÓN DE LA TESIS TITULADA LA MISMA QUE SE ADJUNTA:

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE DERE-

CHOS DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS 2018.

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 06 de SEPTIEMBRE de 2018



Rocio Lorena Montano Flores
(Firma del solicitante)

- Documentos que adjunto:**
- a. COPIA Resolución
 - b. COPIA DICTAMEN SUSTENTACIÓN
 - c. ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS
 - d. PANTALLAZO DEL TURMITO

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:
Teléfonos: 929 850 599
Email: rocio.montano.flores@gmail.com