



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Propuesta de gestión por competencias para mejorar el
desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad
Distrital de Conchán - Periodo 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR

Br. Antony Esmir Franco Fernández Altamirano

ASESORA

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Políticas Públicas

CHICLAYO - PERÚ

2019

PÀGINA DE JURADO



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CORCHÁN - PERIODO 2018.

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA)

ANTHONY ESQUIT FRANCO FLORENCIA ACOSTAMENDO

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

APROBAR POR UNANIMIDAD

RECOMIENDA:

Pimentel, 20 de ENERO de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: DR. VÍCTOR AUGUSTO GONZALES SOTO

SECRETARIO: DR. AUGUSTO RUIZ PÉREZ

VOCAL: DOÑA MERCEDES ALEXANDRINA GONZALES ALARCON

DEDICATORIA

A mi mamá: María Emelina y a la persona especial de fe inquebrantable, quien me motiva, “apura” e impulsa a conseguir cada meta que me propongo: Luz Angélica.

A ustedes, gracias por creer en mí.

AGRADECIMIENTO

A mi FAMILIA:

Especialmente a mi querida mamá: *María Emelina Altamirano Segura*, por ser una madre excepcional, quien con su amor infinito a pesar de la lejanía que se encontraba, responsablemente supo llenar y suplir muy bien un vacío paterno-filial, que nunca se percibió ni existió, por sus esfuerzos físicos, sentimentales, emocionales y espirituales que son impresionantes y oblacones denodados, han contribuido irrevocablemente en mi educación, por todo el esmero y por el enorme sacrificio realizado durante el trayecto de mi epopeya académica;

A mi adorada mami: *Petronila Segura Bocanegra Viuda de Mendo*, quien, con sus cuidados, dedicación, comprensión y amor perpetuo, encubro a ser responsable con mis labores, a ser buen estudiante y aplicado en mis trabajos, a pesar de no saber leer ni escribir, ella, siempre estuvo pendiente de mis tareas con la finalidad de superarme cada día, porque ella, siempre se llena de orgullo en todas las actividades que realizo, siendo la persona que más cree y confía en cada reto que me propongo realizar;

A mi papi: *Sergio Segura Bocanegra*, por ser el pilar invaluable en mostrarme todo su interminable cariño y amor, quien me supo guiar por el camino de la constancia, el trabajo y la honestidad, para hacer las cosas correctas.

A mi hermana *Lilia Soledad Quintana Altamirano*, y sobrinas *Yuleslie Elizabeth & Yasmin Alel*, quienes siguen con optimismo mis logros y me ayudan de una u otra forma en conseguirlos.

A mi *Luz Angélica Mestanza Pacora*, por ser una persona especial, mostrando su abnegada motivación, coraje y fortaleza para ayudarme en lograr esta meta, “sacrificando” varios fines de semanas, los mismos que se extendieron -por causas externas- en el tiempo para reiniciar mis estudios de postgrado. Siendo una persona determinante en el trajín académico y expresar su entera confianza en los momentos difíciles, para “no abandonar el barco”.

A *Segundo Abelino Guivar Bustamante*, por sus constantes consejos de superación y de constante preparación académica para tener un respaldo en el futuro.

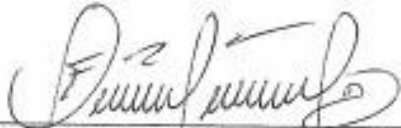
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Antony Esmít Franco Fernández Altamirano, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo- Campus de la Filial Chiclayo, identificado con DNI N° 73969287 respectivamente, con la tesis titulada **“Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018”**, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagios (información sin cita de autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mis acciones se deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 20 de diciembre de 2018.


Br. Antony Esmít Franco Fernández Altamirano
DNI N°: 73969287

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página de jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	xii
Presentación.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
I. INTRODUCCIÓN	16
1.1. Realidad Problemática.....	16
1.2. Trabajos previos.....	18
1.2.1. Trabajo previo de contexto internacional	18
1.2.2. Trabajo previo de contexto nacional	24
1.2.3. Trabajo previo de contexto local.....	31
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	32
1.2.4. Teoría de la gestión por competencias.....	34
1.2.5. Teoría de desempeño humano.....	60
1.2.6. Teoría del servicio civil	67
1.4. Formulación del problema	68
1.5. Necesidad y justificación del estudio	80
1.6. Hipótesis.....	83
1.6.1. Hipótesis general	83
1.7. Objetivos	83
1.7.1. Objetivo general	83
1.7.2. Objetivos específicos	83
II. MÉTODO	84
2.1. Tipo de estudio	84
2.2. Diseño de investigación	88
2.3. Variables, operacionalización (categorías)	91
2.3.1. Definición conceptual (concepto)	91

2.3.2.	Definición operacional	91
2.4.	Población y muestra.....	96
2.4.1.	Población.....	96
2.4.2.	Muestra.....	96
2.4.3.	Muestreo	96
2.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	96
2.5.1.	Técnica..	96
2.5.2.	Instrumento	97
2.6.	Métodos de análisis de datos	99
2.6.1.	Estadística empleada.....	99
2.6.2.	Procesamiento de datos.....	99
2.6.3.	Presentación de los datos recabados.....	99
2.7.	Aspectos éticos	100
III.	RESULTADOS.....	100
4.1.	Descripción de los datos generales de los informantes.....	100
4.2.	Descripción de los resultados de la variable gestión por competencias.....	101
4.2.1.	Descripción de los resultados de la dimensión conocimiento	101
4.2.2.	Descripción de los resultados de la dimensión habilidad.....	104
4.2.3.	Descripción de los resultados de la dimensión motivación	106
4.2.4.	Descripción de los resultados de la dimensión actitud	110
4.3.	Descripción de los resultados de la variable desempeño laboral	111
4.3.1.	Descripción de los resultados de la dimensión desempeño personal.....	111
4.3.2.	Descripción de los resultados de la dimensión desempeño contextual.....	115
4.3.3.	Descripción de los resultados de la dimensión desempeño organizacional	116
4.3.4.	Descripción de los resultados de la dimensión establecimiento de metas.....	124
4.3.5.	Descripción de los resultados de la dimensión clima organizacional.....	129
4.3.6.	Descripción de los resultados de la dimensión satisfacción laboral	131
IV.	DISCUSIÓN	133
5.1.	Discusión de información obtenida.....	133
5.2.	Contrastación de la hipótesis.....	137
V.	CONCLUSIÓN.....	139
VI.	RECOMENDACIONES.....	140
VII.	REFERENCIAS	141
VIII.	ANEXOS.....	147
ANEXO 1:	Matriz de consistencia.....	148

ANEXO 2: Ficha Técnica N° 1.....	149
ANEXO 3: Instrumento de medición de la variable: Gestión por Competencias.	150
ANEXO 4: Ficha Técnica N° 2.....	152
ANEXO 5: Instrumento de medición de la variable: Desempeño Laboral.....	153
ANEXO 6: Validación del instrumento.....	156
ANEXO 7: Diseño de la propuesta elaborada por el investigador.....	158
ANEXO 8: Carta de presentación institucional para investigar.....	173
ANEXO 9: Aceptación institucional para investigar	174
ANEXO 10: Autorización para publicación de tesis.....	175
ANEXO 11: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis.	176
ANEXO 12: Primera página del reporte del software Turnitin a colores.....	177
ANEXO 13: Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	178

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Distribución de frecuencia y porcentaje del sexo de los informantes.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 2: Distribución de frecuencia y porcentaje de las edades de los informantes.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 3: Distribución de frecuencia y porcentaje de la situación laboral de los informantes.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 4: Distribución de frecuencia y porcentaje del conocimiento de las actividades que se realiza en su institución.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 5: Distribución de frecuencia y porcentaje de la información sobre actividades que realiza su institución.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 6: Distribución de frecuencia y porcentaje del proceso de reclutamiento, si se cumple de acuerdo a Ley.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 7: Distribución de frecuencia y porcentaje de la selección de colaboradores según el perfil y la necesidad del puesto.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 8: Distribución de frecuencia y porcentaje de brindar un adecuado proceso de inducción a los colaboradores.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 9: Distribución de frecuencia y porcentaje de la realización de capacitaciones por especialidad en su institución.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 10: Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución desarrolla las habilidades sociales como medio de trabajo cooperativo.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 11: Distribución de frecuencia y porcentaje de la aplicación de las habilidades en la labor que desempeña el colaborador.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 12: Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación entre los colaboradores.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 13: Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución valora los aportes y/o sugerencias – del colaborador- para la mejora del trabajo o servicio que brinda.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 14: Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución tiene un plan de motivación para sus colaboradores.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 15: Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución todos los colaboradores tienen una motivación laboral.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 16: Distribución de frecuencia y porcentaje que la institución hay programa o plan de estímulos para el reconocimiento por su trabajo (de los colaboradores).....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 17: Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución existe una política remunerativa adecuada.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 18: Distribución de frecuencia y porcentaje que la institución brinda facilidades para mejorar los planes personales y profesionales (de los colaboradores).....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 19: Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución existe una política del talento humano adecuada.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 20: Distribución de frecuencia y porcentaje de que los directivos de su institución toman en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de elaborar objetivos y metas institucionales.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 21: Distribución de frecuencia y porcentaje de contar con un jefe que inspira confianza y se comunica de manera adecuada.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 22: Distribución de frecuencia y porcentaje de que laboran con colaboradores que le inspiran confianza y se comunican de manera adecuada.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 23: Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución permite lograr o alcanzar sus necesidades y expectativas personales como profesionales.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 24: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) planifica sus actividades a realizar.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 25: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) organiza sus actividades a realizar.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 26: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) ejecuta sus actividades con los recursos presupuestales asignados.....</i>	<i>111</i>

<i>Tabla 27: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene capacidad de ejecutar el gasto presupuestal.</i>	112
<i>Tabla 28: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) realiza un trabajo eficiente y de calidad</i>	112
<i>Tabla 29: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) es minucioso en su trabajo que realiza</i>	113
<i>Tabla 30: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) toma las decisiones respecto a su área de trabajo</i>	113
<i>Tabla 31: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su área de trabajo (en la institución) -el colaborador- resuelve los problemas que se le presentan a diario</i>	114
<i>Tabla 32: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) asume responsabilidades.</i>	114
<i>Tabla 33: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asume responsabilidades administrativas en su área de trabajo –dentro de la institución</i>	115
<i>Tabla 34: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene conocimientos básicos sobre las funciones que realiza</i>	115
<i>Tabla 35: Distribución de frecuencia y porcentaje que ante la problemática (el colaborador) toma decisiones y asume las responsabilidades sobre ellas</i>	116
<i>Tabla 36: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra nuevas ideas a colaboradores y jefes para mejorar los procesos</i>	116
<i>Tabla 37: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra compromiso personal e institucional.</i>	117
<i>Tabla 38: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) se identifica con los objetivos de los equipos de trabajo</i>	117
<i>Tabla 39: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución demuestra (el colaborador) colaboración con los demás trabajadores.</i>	118
<i>Tabla 40: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo</i>	118
<i>Tabla 41: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra coordinación con los demás trabajadores.</i>	119
<i>Tabla 42: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene un eficiente rendimiento laboral.</i>	119
<i>Tabla 43: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) se esfuerza por mejorar voluntariamente la calidad de su trabajo</i>	120
<i>Tabla 44: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asiste puntualmente a la institución que labora</i>	120
<i>Tabla 45: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asiste puntualmente a las reuniones que convocan en su institución</i>	121
<i>Tabla 46: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asiste a las actividades extra institucionales que le convocan</i>	121
<i>Tabla 47: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene un uso adecuado de trabajo para realizar sus labores.</i>	122
<i>Tabla 48 : Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) tiene un ritmo voluntario en apoyar en diferentes labores dentro de su institución</i>	122
<i>Tabla 49: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) comparte información académica e institucional con los demás colaboradores y jefes.</i>	123
<i>Tabla 50: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) conoce la misión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán</i>	123
<i>Tabla 51: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) conoce la visión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán</i>	124
<i>Tabla 52: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) conoce cuales son los objetivos institucionales a lograr</i>	124

<i>Tabla 53: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (el colaborador) cumple las metas institucionales</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 54: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) participa en las capacitaciones que realizan dentro de su institución</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 55: Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) con sus propios recursos participa en capacitaciones o estudios fuera de su institución.....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 56: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (el colaborador) da seguimiento periódico en el cumplimiento de las metas institucionales.....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 57: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (al colaborador) le evalúan el cumplimiento de metas</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 58: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (al colaborador) le evalúan el cumplimiento de los objetivos institucionales.</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 59: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene relación cordial y amigable con los demás compañeros de trabajos</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 60: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) ha tenido problemas o conflictos de relaciones interpersonales con algún colaborador</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 61: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) se adapta al estilo de liderazgo</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 62: Distribución de frecuencia y porcentaje que (como colaborador) se identifica con la institución que labora</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 63: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) creen que pueden mejorar las condiciones laborales.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 64: Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) le satisfacen las relaciones interpersonales con todos los colaboradores.</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 65: Distribución de frecuencia y porcentaje que su institución tiene una adecuada infraestructura para desarrollar las labores (del colaborador).....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 66: Distribución de frecuencia y porcentaje que la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupa por desarrollar un plan de motivación laboral para sus colaboradores.</i>	<i>131</i>
<i>.....</i>	<i>175</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Elaboración propia del investigador en base a (Maslow, 2012).....	48
<i>Figura 2:</i> Elaboración propia del investigador en base a Herberg.....	50
<i>Figura 3:</i> Tomado de Chiavenato (p.259).....	52
<i>Figura 4:</i> Elaboración propia, adaptado de Fernández (2005).....	54
<i>Figura 5:</i> Tomado de Díaz y León (p.157).....	57
<i>Figura 6:</i> Elaboración propia, tomado de Díaz y León (p.157).....	57
<i>Figura 7:</i> Esquema de la investigación Proyectiva, Hurtado, J. (2007).....	88

PRESENTACIÓN

*“Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento.
Es el talento de reconocer a los talentosos”*
Elbert Hubbard

La presente investigación de tesis, titulada: “Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública.

La presente investigación está estructura básicamente por siete (07) capítulos temáticos y un apéndice, desarrollado de la siguiente manera:

- El capítulo uno: Introducción, que contiene la realidad problemática, el problema a tratar, los trabajos previos (antecedentes) a nivel internacional, nacional y local, la fundamentación científica, técnica y humanística, los objetivos, la justificación y la hipótesis.
- El capítulo dos: Marco metodológico, que contiene el diseño y tipo de investigación, población, muestra y muestreo empleada, las variables y su operacionalización, la metodología empleada en las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de la recolección de datos, método de análisis de datos, rigor científico y aspectos éticos.
- El capítulo tres: Resultados, que contiene la descripción y presentación de los resultados obtenidos en la investigación.
- El capítulo cuatro: Discusión, que contiene la discusión técnica y teórica de los resultados obtenidos en la investigación.
- El capítulo quinto: Conclusiones, que contiene las conclusiones de manera general y específica de la investigación.
- El capítulo sexto: Recomendaciones, que contiene la formulación de recomendaciones para mejorar y superar el problema investigado.
- El capítulo séptimo: Referencias, que contiene de manera detallada las fuentes de información que se han utilizado en la investigación.

El autor.

RESUMEN

La investigación: “Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018”, tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018.

El tipo de estudio fue con enfoque cuantitativo, de tipo no experimental –proyectivo, con temática descriptiva, sustantiva, el método fue: hipotético deductivo y con el diseño no experimental, descriptivo-proyectivo. La población empleada fue de 30 colaboradores del gobierno local de Conchán, siendo la misma cantidad de informantes como muestra, siendo un muestreo no probabilístico por cuotas. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario, con aplicación de la escala de Likert, debidamente validado por el juicio de expertos en la materia y su confiabilidad a través del método estadístico (Alfa de Cronbach, KR-22).

Que, existe un desempeño laboral con nivel medio en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018, identificándose que existe un nivel bajo de motivación en la entidad gubernamental por la laborar que desempeñan, debido a que no existen estrategias o planes para superar dicha deficiencia, y que una adecuada y correcta aplicación de la gestión por competencias mejora -sustancialmente- el desempeño laboral de los colaboradores - administrativos y obreros municipales de la administración pública- en la Municipalidad Distrital de Conchán-, cuya aplicabilidad de la propuesta permitirá brindar un producto de calidad dentro del servicio civil, a través de su conocimiento, habilidad, motivación, actitud y competencias de trabajador, mediante la eficiencia y eficacia en su trabajo o servicio asignado, logrando un éxito gubernamental en favor de la población.

Palabras clave: *Gestión, competencia, desempeño, talento y servicio.*

ABSTRACT

The research: "Management proposal by competencies to improve the work performance of employees in the District Municipality of Conchán- Period 2018", had as general objective to design a proposal of a management model by competencies to improve the work performance of the collaborators in the District Municipality of Conchán- Period 2018.

The type of study was with a quantitative approach, of a non-experimental type -projective, with a descriptive, substantive theme, the method was: hypothetical deductive and with the non-experimental, descriptive-projective design. The employed population was 30 employees of the local government of Conchán, with the same number of informants as sample, being a non-probabilistic sampling by quotas. The technique used for data collection was the survey, the instrument used was the questionnaire, with application of the Likert scale, duly validated by the judgment of experts in the field and its reliability through the statistical method (Cronbach's Alpha, KR-22).

Concluding: That, there is a -little- average level of work performance in the municipal collaborators, identifying a low level of motivation and a high level of skills in the government entity, evidencing that there are no strategies to overcome this deficiency, which allows inferring, that an adequate and correct application of management by competences improves -sustancially- the work performance of the collaborators -administrative and municipal workers of the public administration- in the District Municipality of Conchán-, whose applicability of the proposal will allow to offer a quality product within the civil service, through their knowledge, skill, motivation, attitude and skills of worker, through efficiency and effectiveness in their work or assigned service, achieving a government success in favor of the population.

Keywords: Management, competence, performance, talent and service.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Con la globalización, como manifestación de un proceso complejo, la era de la nanotecnología y la sociedad del conocimiento, permite la comunicación instantánea, generando modalidades innovadoras para tener accesibilidad a los diferentes tipos de información existentes mediante una rapidez y abaratando los costos, en tiempo real, eliminando barreras y acortar distancias entre personas que radican en otros lugares. Existiendo una intervención de garante institucional a través del Estado, de esta forma, en el mundo, existen diferentes sistemas jurídicos, donde, el derecho como medio de control social, regula la conducta humana de los ciudadanos mediante un conjunto de normas, principios, valores y costumbres reguladas en un determinado espacio geográfico, de manera temporal y espacial, permitiendo la existencia de un límite ante los actos ilícitos de particulares y abusos o excesos derivados del poder de los gobernantes o por quienes ostenta administración pública del País. Por eso, actualmente la tendencia dentro de las organizaciones (privadas y públicas), es tener personal bajo los criterios eficiencia y eficacia en su labor, con base en las competencias propias del colaborador (trabajador), y que de acuerdo con la doctrina publicada en 1996, Hay Group, manifiesta que gestionar las competencias del empleado es una manera de desarrollar aspectos intrínsecos y extrínsecos de dicha persona en el futuro, a través de un método innovador, basándose en la asignación “colocación” estudiado de manera cuidada para ser ocupado por una determinada persona un puesto de trabajo que permita desarrollarse como tal así mismo le genera una mejora en sus oportunidades para ascender de manera personal e institucional en los puestos de mayor jerarquía en la entidad que labora. Es decir, la persona que tiene actitudes para un determinado trabajo y se desempeña dentro de este, producirá un mejor producto o servicio.

Dentro del ámbito público, el Estado, a través de sus órganos y organismos competentes, realizan coordinación institucional entre el aspecto político, económico y jurídico, positivizado dentro de una norma suprema o ley fundamental, como la Constitución Política del Estado y desarrollado mediante leyes, reglamentos y directivas, realidad que sucede en los países de Latinoamérica. Existiendo en los países del primer mundo, estrategias de captación de talentos humanos, que tengan capacidades, habilidades y competencias idóneas que se requieren en el puesto laboral de las organizaciones y entidad de la

gobernanza pública, con la finalidad de optimizar el servicio y efectuar un trabajo de calidad. En las políticas de mejorar de los empleados pública, constantemente existen reformas que buscan promover determinados marcos institucionales para desarrollar y entrenar competencias existentes en los empleados, dicho método en palabras de Whiddett & Hollyforde (2007) explican que mediante dichas acciones el colaborador muestra la combinación de comportamientos en sus actos, empleando ciertas técnicas que conoce y mediante un conjunto de actitudes que posee para desarrollar sus competencias con mayor dominio.

En latinoamericana, se encuentra la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública, suscrita en el año 2008, siendo un documento formal que expresan los esfuerzos de voluntad política por una mejora conjunta de la gobernanza pública en los países de la región, refrendando por sus representantes y que han adoptado los instrumentos y mecanismos legales para su cumplimiento, como parte de la modernización estatal en la era de la información y conocimiento.

En el Perú, denota la existente de un complejo contexto cultural, por el vasto territorio nacional acarrea problemas enmarañados del Estado, como a la corrupción, la falta o poca transparencia, la implementación de la simplificación administrativa, el uso de aplicativos que generen vinculación con el gobierno electrónico, gestión por resultados, la desnutrición, el analfabetismo, las vías de comunicación, etc.; lo que obliga a los gobernantes y representantes de los diferentes niveles de gobierno, hacer, proponer, realizar y adoptar decisiones trascendentales para una mejorar calidad de vida de los habitantes, contribuyendo con los objetivos generados en las esferas internaciones para el milenio y que se buscan cumplir mediante acuerdos multilaterales de la Organización de las Naciones Unidad, con el plan del bicentenario, plan nacional de modernización del Estado, objetivos del plan regional, plan provincial y plan de desarrollo local; ante ello, concretamente en la investigación, se presentó como realidad social, los limites o barreras administrativas y burocráticas existentes dentro la administración gubernamental, una profunda unificación que pretende el servicio civil mediante la reforma iniciada, mediante la aplicación progresiva de capacidades, actitudes y competencias que debe poseer el colaborador en el perfil laboral que se pretende ocupar un determinado puesto de trabajo en la entidad para brindar un servicio, en donde desempeñará un rol determinante y de esta forma lograr un servicio eficiente al ciudadano, como fin común estatal.

En este contexto, la modernización del Estado busca efectuar acciones inmediatas, meditas y a largo plazo, con la finalidad, de buscar la eficiencia en el servicio civil, implementando mecanismos normativos, políticos y económicos para la consecución de dichos fines, en tal sentido, la reciente indagación, se centra en la Municipalidad Distrital de Conchán, comprensión de la provincia de Chota, región Cajamarca, siendo dicha entidad pública, en la que aplica la presente investigación, debido a que, la administración y gestión pública al interior del gobierno local, presenta deficiencias gubernamentales por factores externos como internos, concretamente en el capital humano que poseen. Por el dinamismo económico, político, social y cultural, las necesidades de la población son cambiantes o variables, dependiendo la satisfacción de las mismas, que se logren en el periodo gubernativo. Para lograr progresivamente la mejora del servicio civil, para una mejor atención de calidad al ciudadano, es fundamental que se aplique la Ley Servir priorizando que el personal o colaborador (funcionario público, servidor público u obrero municipal) tenga una adecuada aplicación de gestión por competencias, en donde con una correcta gestión se mejorará notablemente el servicio laboral, evidenciando un mejor desempeño, debido a que el colaborador tendrá el conocimiento, la actitud, motivación y capacidades que requieren para el puesto y cumplan con las funciones requeridas en la labor que desempeña, para brindar un servicio de calidad para la población, siendo estos los principales beneficiarios, existiendo de esta forma posturas discordes entre los servidores y funcionarios públicos respecto al tema.

1.2. Trabajos previos

Como trabajos previos, se encuentran trabajos de investigación que se relacionan con el tema, realizado por autores en el contexto internacional, nacional y regional, que se describen de la siguiente manera:

1.2.1. Trabajo previo de contexto internacional

(Mena, 2014) en su tesis de maestría en gestión empresarial, denominada: *Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*; concluyendo que: (i) el desarrollo de la investigación permitió alcanzar el objetivo general, que estuvo encaminada diseñar un plan de mejora continua, basado en el modelo de gestión

por competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014, (ii) Tras el análisis de las características del modelo de gestión por competencias, se puede inferir que son aplicables al personal porque pretenden alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos de la institución. y (iii) que el modelo de gestión por competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

En dicha investigación existen tres conclusiones debidamente demarcadas, centradas en la contribución como objetivo madre materializado en el diseño de un plan de mejora, seguidamente las características del modelo aplicar y su repercusión en los colaboradores y finalmente la forma de evaluar la propuesta en base a las características existentes. Es decir, en la conclusión primera mencionamos que la investigación es positiva por cuanto logró cumplir el objetivo central o general que tenían, por cuanto han diseñado un modelo de gestión por competencias aplicable a un centro de educación universitaria para un determinado periodo de tiempo comprendido en un año, concretamente en el dos mil catorce, con sede en Cuenca- Educador, aplicado a los colaboradores administrativos que se desempeñan sus labores al interior del alma mater de dicha ciudad, como es la Universidad Politécnica de Salesiana. En la conclusión segunda, se aprecia que después de realizar un mapeo situación, permitió tener un diagnóstico, que fue analizado en base a las características existentes en los colaboradores que laboran en la entidad de educación universitaria, tal observación fue acorde a la gestión por competencias por cuanto será el modelo a seguir para dicho centro de saberes, básicamente porque generará la consecución de las políticas educativas de la Universidad Politécnica Salesiana, en virtud a que el empleado (colaborador) tendrá las capacidades, habilidades, destrezas y conocimiento en el área administrativa para lograr los objetivos estipulado. De modo general, en la conclusión tercera de la investigación refiere que un modelo de gestión por competencias es viable en su aplicabilidad para cualquier institución educativa con respecto a los colaboradores administrativos que desempeñan puestos de trabajo con determinadas funciones, generando mediante dicho modelo, una constante evaluación en la labor que ejerce, básicamente porque el entorno educativo constante por la afluencia de diversos factores es cambiante, permitiendo una actualización en dicho personal para mejorar la calidad educativa.

(Caicedo , 2015) en su tesis de maestría en administración de empresas, denominada: *Modelo de Gestión de talento humano y incidencia en el desempeño laboral de las Empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo*; concluye: (...) la gestión de personal que realiza el departamento de recursos humanos favorece al “*empowerment*” entre los servidores en forma parcial, es importante la autoevaluación y mejoramiento de procesos por parte de los clientes internos; la satisfacción personal de los servidores se promedia en términos normales, sin embargo la empresa necesita incentivar al personal con cursos y seminarios de capacitación para incrementar sus competencias laborales; los reconocimientos y los logros entregados por la empresa públicamente son aceptados y miden grados de satisfacción aceptables, sin embargo el estímulo monetario es gratificante cuando la meta se ha cumplido.

En la investigación que antecede debemos precisar que al parecer existe un error material en la forma de la conexión textual del título planteando, en base a las reglas establecidas de común conocimiento no puede existir en el mismo texto “ *y incidencia*”, lo correcto sería “*e incidencia*”, esto sin que esto, genere un demerito en el estudio, mencionamos que el método científico utilizado fue al interior del sector privado, cuyo ámbito comprende el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo, concretamente sobre los servidores de las empresas de la Corporación El Rosado.

Entre las premisas que concluye el citado autor, se indica que existe una política empresarial que se canaliza mediante el área de recursos humanos, la misma que canaliza una gestión de colaboradores en las que permite favorecer entre los servidores el empowerment, pero de manera parcial, esto debido, refiere que los servidores en su mayoría no aceptan sugerencias de sus mismos colegas (colaboradores), generando que exista brechas entre los mismo, lo que dificulta en gran medida el cumplimiento y mejora constante de los objetivos empresariales, evidenciado la existencia de preponderancia personal antes que la institucional o corporativa, por tanto, el autor sostiene que hablar de un trabajo en equipo de manera exitosa no es posible, por cuanto existe una manifestación media en su manifestación de colaborar para cumplir los objetivos en base a un equipo. Asimismo, los servidores refieren que existe una satisfacción en términos normales, evidenciando por su permanencia en el puesto de trabajo que labora y que por dicho servicio recibe una compensación económica, es decir, siente una satisfacción propia en el aspecto laborar dentro de las empresas de la corporación antes indicada. Además, del trabajo y remuneración

mencionada, los servidores en la investigación indican que la entidad privada debe invertir en su personal, esto es expresando como una manifestación de incentivo a través de facilitar, brindar o motivar actividades que permitan desarrollar o incrementar competencias propias del servidor, mediante cursos especializados, seminarios de aprendizajes o estudios complementarios, generando en el colaborar un valor agregado en el desempeño de sus labores al interior de la empresa. Traducido en términos simples, que el empleador al invertir en el capital humano existente, permitiendo que el servidor sea reconocido y que genera una aceptación en el público por el logro realizado, hacerlo de manera pública permite ser valorado entre los demás servidores. Finalmente se concluye que estímulo dinerario que recibe el servidor por parte del empleador sostiene que es gratificante más aún cuando se cumple la meta planteada de manera institucional, pero que es necesario emplear estrategias que permitan mejorar y brindar un mejor servicio por parte de los trabajadores en beneficio de los clientes, por cuanto, es importante conservar a estos últimos para retribuir a los servidores.

(Arizaga & Jativa, 2016), en su tesis de maestría en dirección estratégica de recursos humanos, denominada: *Análisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por competencias y la evaluación del potencial con información recopilada por una empresa consultora*; concluye, que: La evaluación por competencias es una herramienta para identificar mejoras en el talento humano de las organizaciones a través de los indicadores conductuales; la evaluación del desempeño por competencias mide los resultados que se desean alcanzar, el cumplimiento de objetivos, niveles de conocimientos, habilidades y comportamientos que contribuyen en la obtención de los objetivos empresariales; (...) el sesgo de la evaluación de desempeño por competencias puede tener a varios componentes. Al analizar las políticas institucionales, se verificó que este valor está ligado a la remuneración variable, que podría suponer la razón de una alta calificación para los trabajadores en esta evaluación; al observar este sesgo (...) la organización analizada, no se la puede considerar para realizar una correlación entre variables, ya que existen factores que influyen en la calificación. Por tanto, las políticas de evaluación podrían modificarse para que el dato evite sesgos, percepción o errores de interpretación por parte de las personas evaluadoras. Por otro lado, la distribución de la evaluación de potencial, al ser normal, indica que el conjunto de pruebas aplicadas evita sesgos en la generación de resultados y muestran valores más reales; la separación de datos por grupo ocupacional muestra que no necesariamente los puestos jerárquicos obtienen una calificación mayor en potencial de

manera general, a pesar de que no sea posible compararlos directamente por no estar evaluados con el mismo grupo de pruebas.

En la investigación antes citada, luego de los pasos seguidos como la observación, el diagnóstico, el análisis, la propuesta de mejora, la aplicabilidad de la gestión por competencias en una determina área o entidad, deviene finalmente tener resultados mediante la evaluación de esta últimas, por eso, el autor indica que dicha evaluación es un mecanismo viable y apropiado que sirve como un instrumento que permite apreciar en los servidores las mejoras existentes en su potencial humano al interior de las corporaciones, básicamente a través de indicadores que son medibles mediante determinadas herramientas, procurando tener resultados de los componentes conductuales de los colaboradores. Las evaluaciones tienen que ser elaboradas de maneras objetivas, alejadas de todo contenido subjetivo, por cuanto se pretende obtener resultados reales y comprobables. La medición de los resultados determina el grado de cumplimiento de objetivos, además de evidenciar los conocimientos de los colaboradores en base a niveles, asimismo, brindan información de comportamiento de los servidores para contribución de las metas institucionales y los esfuerzos por lograr los objetivos. Lógicamente medir imparcialmente atravesando múltiples evaluaciones –según el puesto y según el nivel- que existen al desempeño por competencias del colaborador brinda conocer la utilidad, el costo y el beneficio del diseño aplicado. En ese sentido, otra conclusión resaltante del autor, es que el valor que aplican los servidores en su trabajo en la empresa está íntimamente ligado al estímulo económico que perciben, donde existe una alta productividad relacionado a la alta calificación en su desempeño. Lo que evidencia que existe un reconocimiento monetario por el servicio brindado, logrando cumplir las metas institucionales. Este último, influye notoriamente en el servidor, por cuando, existe una compensación económica que permite que se gesten esfuerzos en pro de la institución de manera conjunta entre los colaboradores.

(Mariño, 2018) en su tesis de maestría, denominada: *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*; concluye: (...) se logró analizar cuáles han sido las metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, qué tan efectivas resultó, y cuáles son las inconformidades frente a las mismas, esto con el fin de brindar una solución para la empresa (resultados posteriores) y a los colaboradores (...), porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal; Se evaluó y analizó (...) e informando a los colaboradores sobre el progreso alcanzado dentro de la empresa, a la vez

logrando mayores índices de rendimiento obtenido en un nivel participativo entre sus miembros, reforzando el trabajo en equipo, así como integrando y comprometiendo al talento humano de los colaboradores de la empresa Bioalimentar; Se ha determinado las competencias de los colaboradores en el ámbito de capacitación aplicando un modelo por competencias laborales, y teniendo en cuenta los criterios de los directivos y de los colaboradores de la empresa Bioalimentar, los cuales pueden determinar con precisión las falencias existentes en la organización, el mismo que debe ser flexible y adaptable según sus requerimientos.

En la investigación publicada en el año 2018, respecto a lograr una mejora del desempeño de los servidores mediante el diseño de un sistema de capacitación generará una mayor producción laboral, se puede apreciar que dicho estudio se realizó al interior del sector privado, en donde se evaluó mediante métodos el desempeño y las competencias del colaborador que tienen dentro de la empresa Bioalimentar, en tal sentido, el autor manifiesta que la capacitación por competencias como propuesta de un modelo para aplicar es un instrumento viable para generar un desarrollo del potencial que posee el trabajador, exponiendo y mostrando su talento. En análisis propio del autor tiene como finalidad tener una evaluación en base a la productividad que realiza el servidor. Dicha productividad ha sido evaluada por personal de recursos humanos y que en la empresa está encargada a través del área de la gestión del talento humano, en donde muestra una serie de datos informativos concluyentes, que permite conocer que existen resultados estadísticos en porcentajes sobre la organización de la entidad , sobre liderazgo existente, sobre la comunicación entre servidores en los diversos puesto, el pensamiento analítico, el desarrollo personal de los colaboradores en el interior de la empresa, pero básicamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de las metas empresariales proyectadas en un determinado tiempo. Bajo ese contexto, el autor expresa que se ha realizado un estudio detallado de una secuencia temporal de las acciones realizadas y las estrategias a implementar mediante un conjunto de capacitaciones para reforzar las deficiencias existentes, contribuyendo de esta en los avances progresivos en los servidores. Las múltiples estratégicas que se pretenden aplicar, mejoraran significativamente las competencias laborales, reforzando la comunicación entre directivos y servidores para un desempeño superior, corrigiendo además las falencias encontradas en la organización, siendo mejorable para el beneficio institucional, con la finalidad de lograr los objetivo y cumplir en el tiempo la visión empresarial. De esta forma, para tener una mayor rentabilidad en la productividad

empresarial, es necesario que se invierta en la capacitación del colaborador, permitiendo generar un valor agregado en el talento que posee y generando el desarrollo de sus competencias laborales, siendo aspecto favorable dentro de la organización.

1.2.2. Trabajo previo de contexto nacional

(Casa, 2015) en su tesis denominada: *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*; concluye: (...) que existe una correlación entre gestión por competencias y desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo (...).

El mencionado estudio del año 2015, Casas realizó una publicación de lo evidenciado al interior del gobierno local distrital, cuya población total era de cuarenta y dos servidores administrativos, aplicando técnicas e instrumentos de investigación, haciendo uso del coeficiente de Alfa de Cronbach y de Pearson, logró determinar la validez y confiabilidad de los mismo, motivo por el cual concluye que existe un determinado nivel de correlación existente entre la gestión por competencias de los colaboradores que realizando una función administrativa al interior de la entidad gubernamental y como genera un mayor desempeño laboral por parte de los servidores en beneficio de la población.

(Laruta & Humpiri, 2017) en su tesis denominada: *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017*; concluye que, en cuanto a la medición del desempeño, en su mayoría no cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones (...).

En el mencionado estudio, plasma la manera de cómo puede optimizarse el desempeño laboral de los colaboradores que ocupan la función administrativa del gobierno distrital mediante la aplicabilidad de un modelo de gestión por competencias. Sin embargo, para cuestiones prácticas, los autores refieren que la medición es muy buena con relación a la evaluación objetiva del desempeño, teniendo como resultado el conocimiento real de la calidad del servicio que brindan tanto de manera interior en la sede institucional como de manera exterior a la población. De esta manera, para garantizar la efectividad del servicio que se brinda vinculado al desempeño laboral se debe medir mediante cierto procedimiento objetivos, sin embargo, en la referida institución no cuentan con los parámetros establecidos,

siendo una deficiencia en la gestión gubernamental. Finalmente, la correcta implementación de competencias del colaborador optimizará su rendimiento en el puesto de trabajo que ostenta, evidenciado mediante la medición como evaluación posterior en base a parámetros existentes.

(Marcillo, 2014) en su tesis doctoral denominada: *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*; concluyen: 1. (...) es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores públicos del gobierno autónomo descentralizados del sur de Manabí, 2. Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones (...) se debe considerar en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos (...), 3. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento (...), 4. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución y 5. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur.

En la investigación doctoral presentada en una universidad privada de la ciudad de Trujillo, se centró su estudio en los gobiernos que comprenden la zona sur de Manabí, en donde se aprecia que el autor en la conclusión primera, señala que ante, la basta información recolecta mediante las encuestas realizadas a los informantes intervinientes y conforme a los argumentos descritos, indica que existe la posibilidad de realizar un diseño para la implementación de competencias laborales y aplicar el modelo de gestión, con la finalidad de potenciar el talento humano existente en los gobiernos parroquiales, en la conclusión segunda del estudio, parte del diagnóstico realizado a los servidores públicos, evidencian una notoria deficiencia gubernamental no brindar un atención especial o con niveles de normalidad a valorar o capacitar al cúmulo de personas que laboran al interior de los gobiernos al sur de Manabí, por cuando dichos servidores no son tratados bajo criterios de igualdad e integridad, debido a que no se la debida importancia a conjunto de competencias que posee el servidor público, debiendo existir un acompañamiento dual del gobierno autónomo descentralizado y los colaboradores públicos para que se transparencia las

políticas públicas por parte de los gobernantes y la información periódica del trabajo realizado por los servidores, así como, la existencia de mediciones objetivas, que permitan tener conocimiento e información bajo parámetros de estudios gubernamentales respecto a la evaluación que deben tener dichos empleados bajo criterios de desempeño laboral. El respaldo laboral para mejorar el desempeño de los servidores públicos al interior de los gobiernos debe ser respaldado mediante una normativa al interior del Estado, que permita garantizar un cumplimiento efectivo de su desarrollo y crecimiento personal, en el que se regule el esfuerzo y el ascenso que pueden aspirar por tales acciones. En la conclusión tercera, el autor refiere que la carencia de un plan por parte de los gobiernos autónomos descentralizados que se encuentran al sur de Manabi en función de su desempeño personal de los servidores públicos en el aspecto laboral, genera limitaciones institucionales que de una u otra manera provocan barreras para el crecimiento de los objetivos personales de los servidores, debiendo ser una priorización buscar canales de mejoras ante el problema advertido, asimismo, en la conclusión cuarta, se señala que dichos gobiernos no cuentan con estrategias de evaluación bajo parámetros objetivos que generen resultados concluyentes en la evaluación del desempeño laboral de los servidores, es decir, no se cuenta con los instrumentos adecuados para la aplicación de métodos así como la aplicación de técnicas debido a los factores internos y externos, dificultando que el talento humano del colaborar puede fortalecerse, generando un desarrollo potencial y provocando una sólida vinculación institucional del servidor con la filosofía gubernamental ser servicio público en favor del ciudadano. Potencializar el capital humano existente al interior de las entidades gubernamentales debe ser el reto de los gobernantes en el tiempo, mediante el cambio de paradigma y generando recursos económicos para invertir en las personas que brindan un servicio público. Finalmente el autor en la conclusión quinta, refiere estar conforme con la doctrina y estudios realizados que una de las herramientas o instrumentos más empleados para mejorar la gestión en la contratación de personas en un determinado puesto y que cumpla con el perfil laboral, es a través de las competencias que presenta el colaborador, sin embargo, dicho método de gestión y la contratación de personas bajo criterios de competencias no se cumplen en los gobiernos autónomos descentralizados en la zona sur de Manabi. Es decir, la contratación de servidores públicos no se realiza en función a la meritocracia, la especialización profesional o técnica que se requiere, el conocimiento obtenido para el puesto, que el colaborador tenga la actitud, habilidad, y competencia para

el puesto laboral que desempeñará, lo que evidencia notoriamente la existencia de un problema por resolver en la realidad social.

(Guisbert, 2014) en su tesis denominada: *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Concepción*; concluye que: teniendo colaboradores con compromiso firme, teniendo eficiencia y eficacia la empresa llegará a tener éxito.

En la investigación realizada en el año 2014, Guisbert indica que respecto al desempeño en materia laboral que realizan los colaboradores presentan una relación débil en relación al nivel de competencias básicas. Es decir, al concluir sostiene que es positivo la correlación existente, por cuanto entre la gestión por competencias se relaciona causalmente con el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la entidad gubernamental de Concepción. En dicha entidad la población encuesta no comprendió a los obreros municipales. Por un lado, en los datos obtenidos permiten sostener que existe deficiencias respecto al nivel de desempeño de los colaboradores en el gobierno provincial y por otro lado, la investigación señala que existe un nivel medio-bajo en lo que respecta al nivel de competencias de los colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial antes indicada. En tal sentido, es importante buscar estrategias y métodos para implementar herramientas que permitan tener mayor compromiso por parte de los colaboradores y generar una vinculación con la entidad para tener éxito en los servicios que brinda de manera eficaz y eficiente.

(Asencios, 2017) en su tesis denominada: *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016*; concluye que: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (b) la admisión de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (c) las capacidades tuvieron una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y (d) la compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral.

En el año 2017, Asencio realiza un estudio dentro del sector público relacionado en materia de salud que comprende el Hospital Hipólito Unanue de la ciudad de Lima, en donde expone cuatro conclusiones en su investigación, en la primera, refiere que existe un aspecto positivo respecto a la relación que existe sobre el desempeño con la gestión del potencial humano de los colaboradores que laboran en dicha entidad pública, dicho desempeño es

evidenciado como una relación moderada. Segundo, con el reclutamiento de personal, el autor refiere que para la admisión de colaboradores existe una relación causal moderada respecto a la gestión competencial del servidor público y desempeño laboral que libran los colaboradores en la entidad. Tercero, mediante el modelo de gestión del potencial humano del personal que labora dentro del hospital nacional revela que las capacidades de los servidores públicos tienen una relación positiva entre las variables estudiadas. Finalmente, la cuarta conclusión el autor refiere que la retribución económica al personal que labora en la entidad es favorable con respecto a las competencias y moderada con respecto al desempeño de actividades que realiza el servidor público. Las conclusiones de la investigación de manera sucinta trataron sobre la gestión del potencial humano que tiene los colaboradores públicos, sobre la admisión o colocación de colaboradores en los puestos de trabajo a desempeñar, sobre las capacidades que ostentan los servidores públicos al interior del hospital nacional y finalmente sobre el estímulo pecuniario por los servicios que realizan los colaboradores dentro del Estado. En ese sentido, se estudió al personal administrativo comprendió a ciento treinta y cinco informantes bajo el régimen laboral público, donde determino la viabilidad de la gestión, la admisión, la capacidad y la remuneración del empleado público, como un adecuado modelo de competencias aplicable en la administración pública.

(Olivo, 2017) en su tesis de maestría en gestión pública, denominada: *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016*; concluye que: la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del IST El Buen Pastor del distrito de los Olivos, Periodo 2016.

En la investigación del año 2017, Olivo mediante el estudio realizado al interior de una institución educativa situada en el distrito Los Olivos, provincia de Lima, que comprendía a personal docente y administrativo, siendo una población de ciento seis informantes, donde el autor señala que los colaboradores analizados bajo criterios de indagación, tienen una relación significativa de las variables aplicados, en donde la gestión del potencial humano se vincula causalmente con el desempeño laboral de los servidores públicos de la entidad de la I.S.T. el Buen Pastor, en un determinado periodo del tiempo, que comprendió el año dos mil dieciséis. En tal sentido, una adecuada gestión del potencial

humano, guarda estrecha relación para la mejora del desempeño en el aspecto laboral de los servidores públicos.

(Del Castillo, 2017) en su tesis de maestría en gestión pública, denomina: *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*; concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.

En la investigación del año 2017, Del Castillo indica que existe una relación significativa entre las variables estudiadas al interior de la entidad gubernamental de jurisdicción local y de competencia distrital de Chaclacayo, comprendida durante el año dos mil dieciséis, que verso respecto a la gestión del potencial de los colaboradores del sector público, que involucra a los servidores bajo el régimen administrativo público y el desempeño laboral que realizan los colaboradores de la citada institución. La población que se empleó en la investigación durante un periodo específico fue de ochenta y dos informantes. Precizando que la correlación de las variables tiene un nivel alto. En tal sentido, el modelo de generar un cúmulo de competencias que posee el colaborador, aumenta significativamente un mejor desempeño en el servicio y trabajo que realiza al interior de la administración estatal.

(Ramos, 2018) en su tesis de maestría en administración de negocios- MBA, denominada: *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C.*; concluye que: La gestión del talento humano tiene una directa relación con el desempeño laboral en la pastelería Miraflores S.A.C.; de manera positiva, alta ($Rho = ,338$) y significativa ($p = 0,08 < \alpha = 0,05$) con el desempeño laboral.

En el año 2018, Ramos en su investigación de postgrado realizada al interior de una empresa privada relacionada al rubro de pastelería, empleo el cruce de variables para determinar como objetivo la existencia de vinculación sustancial de la gestión del potencial humano con el desempeño del colaborar en materia laboral. Para concluir con una respuesta, el autor ha realizado un estudio confiable y viable mediante Alfa de Cronbach y coeficiente de Spearman, evidenciando que existe una relación directa entre las variables antes indicadas, siendo positivo en la investigación para descartar la hipótesis nula, con disertación de nivel alto y con una correlación significativa entre la variable dependiente e independiente

que vincula a los trabajadores del sector privado, cuya la entidad fue la Pastelería Miraflores S.A.C.

(Orozco, 2018) en su tesis de maestría en gestión pública, denominada: *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*; concluye que: el resultado 0.775, el cual indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral $p= 0.00$.

La investigación realizada durante el año 2018, Orozco analiza las variables percibidas entre la gestión por el potencial humano existente dentro de un gobierno local de alcance distrital de San Juan de Lurigancho y el desempeño laboral de los colaboradores municipales que trabajan en funciones administrativas durante el periodo de tiempo de un año, de esta manera el estudio que realiza el autor, comprendió una población de dos mil servidores, permitiendo obtener información y datos suficientes para que se determine una correlación de nivel alto, existiendo una relación positiva entre las variables antes mencionadas, la investigación finaliza con un nivel sostenido con la significación bilateralmente. De esta manera se determina el objetivo central con la comprobación de que se encuentra una relación existente y positiva de las variables de la investigación.

(Gil, 2018) en su tesis de maestría en gestión pública, denominada: *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017*; concluye que: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán, de acuerdo al coeficiente de correlación de spearman $R = 0.905$ (existiendo una relación muy alta) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), comprobándose de esta manera la hipótesis general.

Durante el año 2018, Gil realiza estudios de investigación de postgrado, teniendo una muestra de veinte informantes al interior de una entidad educativa como es el I.S.P.P. de Cachicadán situado en el Santiafo de Chuco, serranía de región La Libertad, comprendió una población de personal docente y administrativo de la citada entidad. El autor trato dos variables, donde una de ellas se basó en la gestión del potencial humano existente dentro de la administración pública, dedica al servicio de formación educativa de alumnos en el sector público y por otro lado el desempeño laboral de los servidores del instituto superior

pedagógico público. Mediante el estudio efectuado, se corrobora que existe una relación muy alta y con un coeficiente correlacional validado por Spearman. De tal forma, se aprecia que en las instituciones de la administración pública es fundamental la asignación de puestos administrativos y asignaturas educativas acorde al perfil del puesto y que el servidor tenga las competencias para mejorar el servicio de la entidad.

1.2.3. Trabajo previo de contexto local

(Vargas, 2016) en la tesis de maestría, denominada: *Diseño de Estrategias Gerenciales como Hoja de Ruta para Mejorar Manera Eficiente el Inicio de la Gestión Municipal -2015-2018, en la Municipalidad Distrital de Pátapo – 2015*; concluye que: las municipalidades como órgano de gobierno local son las entidades públicas más cercanas a la población, por lo que al realizar sus acciones producen bienes públicos que benefician al conjunto de ciudadanos de sus jurisdicciones (...).

La investigación efectuada en el año 2016, Vargas refiere que tuvo como objetivo principal elaborar estrategias gerenciales como hoja de ruta que permitan un eficiente Gestión Municipal 2015-2018, teniendo como zona de análisis la entidad gubernamental de alcance distrital que comprende la Municipalidad de Pátapo. El autor indica que debe existir una concordancia de sociedad-estado para gestar una mayor participación de los ciudadanos en la gestión gubernamental, donde el gobierno sub nacional de competencia local es el organismo institucional más cercano a la colectividad, por tal relación es que dicha entidad expende servicios fundamentales y bienes públicos que pretenden satisfacer las necesidades urgentes y básicas de la población, usando un equipo técnico para mejorar la gestión pública. De esta forma, descentralización democrática desde la óptica gubernamental se fortalece mediante estrategias gerenciales y acciones innovadoras. Para la consecución de los objetivos de la gestión distrital debe contar un plan de gobierno y un plan de ejecución, teniendo para su evaluación de acuerdo a un cronograma a un equipo de técnicos especialistas.

(Fernández, 2016) en la tesis de maestría, denominada: *Clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; ciudad de Lambayeque*, concluye: La investigación descarta que las recompensas y el apoyo tengan relación con el clima laboral (...).

En la publicación del año 2016, Fernández estudia el clima organización de los servidores administrativos del régimen laboral público de su alma mater ubicado en la ciudad de Lambayeque, dicha entidad de educación universitaria para la investigación contó con dimensiones, estándares y conflictos derivados de la insatisfacción. De esta forma el estudio antes señalado, permitió determinar que el clima laboral y la influencia de variables interviene es satisfactorio en los colaboradores administrativos del centro universitario, y de manera categórica indica que el aspecto económico transmitido como una recompensa y el apoyo no tienen una relación con el clima laboral, es decir, descarta las remuneraciones como una forma de fortalecer el clima laboral sino que se basa en el clima laboral mediante una organización estable y sólida que permite brindar servicios de calidad.

(Aguilar & Marlo, 2016) en su tesis de segunda especialidad denominada: *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015*; concluyen que: se identificó un alto porcentaje con respecto a falta de conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, lo cual generó un bajo rendimiento laboral y una debilidad para el HRL; por no tener bien definidas las funciones de su talento humano.

En el año 2016, los autores Aguilar y Marlo en su investigación regional situada en el Hospital Regional de Lambayeque comprendida en el año dos mil quince, abarco a una población de novecientos cuarenta y seis personas, de las cuales, para el estudio se tuvo como muestra a ciento cuarenta y uno de servidores del nosocomio regional, dichos colaboradores se encontraban bajo el régimen del sector público. La publicación evidencia que en la referida entidad pública no se evalúan correctamente y de manera objetiva -por parte del personal responsable- de los requisitos y términos de referencia que deben tener como mínimo las personas, para el cumplimiento del perfil al puesto que postula. En tal sentido, es que se concluye que el personal que desempeña un puesto de trabajo dicho hospital carece de conocimiento básico, lo que indubitablemente genera bajo desempeño laboral, asimismo, refieren que la deficiencia radica en que no se aplican correctamente las normas administrativas y legales respecto al potencial humano, en donde no son asignadas conforme corresponde y que existen personas en puesto laborales que no conocen las funciones que deben desempeñar de acorde a su manual de roles y funciones. De esta manera existen debilidades notorias y falencias que impiden brindar un servicio público de calidad, a pesar

que el sector salud, es un tema pendiente de mejorarse como parte de las políticas públicas del Estado.

(Burga & Wiese, 2018) en su tesis de maestría, denominada: *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*; concluyen básicamente que: El tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

Durante el año 2018, Burga y Wiese al interior de una empresa privada dedicada al rubro agroindustrial dentro de la región lambayecana, con una población comprendida por diecisiete colaboradores de la empresa Frutos Tropicales del Norte S.A., del distrito de Motupe, menciona que existe una relación significativa de grado moderado entre las variables motivación y desempeño del personal administrativo en la empresa agroindustrial de la región Lambayeque. Los autores mediante la investigación realizada, concluyen que tener una alta motivación con los colaboradores (trabajadores) al interior del entorno empresarial permite conseguir un apropiado desempeño laboral, tales esfuerzos empresariales, al realizar retribuciones económicas son estímulos que vinculan a realizar diferentes actividades con la finalidad de aumentar la productividad y eficiencia de la empresa con apoyo del personal que laboran. La motivación es parte de la política empresarial aplicado por la empresa Tropicales del Norte S.A. para con sus trabajadores. Dicha estrategia es exitosa, generando un resultado positivo en la investigación, logrando confirmar la hipótesis planteada.

(Montenegro, 2018) en su tesis doctoral denominada: *Percepciones y perspectivas de desarrollo social – local desde los colaboradores de la gerencia regional de educación de Lambayeque*; concluye que las percepciones de los colaboradores GRED refieren al desarrollo social-local como Progreso integral comunitario, donde lo económico debe estar al servicio del bien común mediante la educación integral, mientras que sus perspectivas de desarrollo social-local se orientan al énfasis a la educación ciudadana y la erradicación de la corrupción.

Durante el año 2018, Montenegro presenta su investigación realizada en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque –en siglas GRED- como unidad orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque, el periodo de tiempo estudiado radica en el año dos mil

diecisiete, comprendidos veintiún colaboradores. El autor manifiesta la inserción de la investigación en el paradigma humanista con enfoque cualitativo. Teniendo como parte concluyente que los servidores públicos en la administración educativa de la Región, tienen *percepciones* que buscan el desarrollo social-local, como una manifestación de adelanto integral, permitiendo la inversión monetaria para brindar servicios a la comunidad como expresión del bien común que debe garantizar la educación por parte de las instituciones educativas, y las *perspectivas* que sondean el desarrollo social-local dentro de los servidores, se basa en ofrecer mediante estrategias y métodos de enseñanza una educación de calidad enfatizando aspectos cívicos en los ciudadanos para erradicar prácticas nefastas que generan daños –moral, económico, institucional y político- al Estado por actos corruptibles de sus colaboradores.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.2.4. Teoría de la gestión por competencias

1.2.4.1. Gestión

Etimológicamente en Grecia la palabra “gestión” procede de la voz “*gestus*”, significado gesto o actitud, otros indican que se refiere al movimiento corporal de la persona, sin embargo, dentro de la literatura, refieren que el término *gestus*, es una derivación de “*gerere*”, permitiendo tener varios significados que se relacionan con llevar adelante algo, librar una guerra, conducir una acción, entre otros, dichos motivos, es que a gestión está estrechamente relacionado con “*gestio-onis*”, que significa acción de llevar acabo.

La (RAE, 2018) en la actualización publicada en el año 2017, la palabra gestionar, tiene dos definiciones:

1. f. Acción y efecto de gestionar.
2. f. Acción y efecto de administrar.

La definición literal que recoge el diccionario RAE, tiene dos connotaciones, tanto como una actividad u operación propia de gestionar y de administrar algo, la misma que es realizada por una persona (sea varón o mujer) de manera personal (en su esfera o entorno) o colectiva (dentro de una organización).

(Ossorio, 2010) indica que la palabra gestión, significa:

Acción y efector de gestionar, de administrar y hacer diligencias conducentes al logro de un asunto público o privado. Dentro de lo público- es decir, de los que desarrolla el Estado-, algunos autores establecen una distinción entre los actos de imperio y los de gestión, según que ellos sean aplicables las normas del Derecho Público o del Derecho Privado; en otros términos, según que el Estado actúe en función de autoridad o en función de gestión, sucediendo esto último cuando la administración pública se ocupa de la defensa de sus intereses en la misma forma en que podría hacerlo un particular con los suyos. (p. 456-457)

(Pavez, 2000), cita a Koontz y Weihrich (s.f.), delinean el término gestión entendida como el proceso lógico que emplea recursos básicos para conseguir los objetivos institucionales, para ello, se emplearan la utilización de varios aspectos básicos para lograr su éxito.

De esta manera, las coordinaciones entre los diversos niveles de las organizaciones para el proceso laboral se sustentan en una comunicación eficiente y apoyo constante para tener una eficiente productividad, para ello, se requiere converger esfuerzos por parte de la entidad, para generar un valor agregado en los servidores de la entidad. La participación activa de los colaboradores mediante una vida democrática, vincula al aspecto institucional en la consecución de los objetivos proyectados.

De manera genérica que existen varios tipos de gestión, como la gestión estratégica, empresarial, gerencial, financiera, pública, administrativa, educativa, de capitales, de proyectos, tecnológica, ambiental, de conocimiento, de salud, entre otras.

Por consiguiente, la palabra gestión, es la facultad que emplea la persona mediante algún acto, acción, operación, tramite, previsión u orientación para la realización de algo en concreto o específico, es decir, son esfuerzos que permite guiar y conseguir una cosa, una tarea o una finalidad, empleando tiempo, recursos y esfuerzos y todo aquello que involucre su consecución, además, la persona en el puesto que se encuentra, destina varias acciones y operaciones, que se sustentados en recursos y en el capital humano, para dirigir institución en su administración.

1.2.4.2. Competencias

La (RAE, 2018) en su actualización del 2017, la palabra competencia tiene dos, tiene contenidos que agrupan variadas definiciones, en la segunda acepción de la misma, señala:

2. f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

La competencia es algo especializado que tiene la persona logrado mediante el conocimiento, habilidad, destreza y actitudes, que generan una peculiaridad propia, de igual manera, es la idoneidad que tiene la persona para intervenir en un tema concreto, asunto específico y materia determinada, teniendo características individuales para su desempeño.

Para (Alles M. , 2017), cuando se le pregunta ¿Qué son competencias?, señala que son *“esas características de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso”*.

(Chuquisengo, R., s/f) considera la competencia como *“aptitud, decisión y la capacidad personal para hacerlo. Razonamiento. Es lo que se conoce como competencias cognitivas. (...)”*.

Podemos afirmar que la capacidad y habilidad que tiene en el rendimiento laboral efectuado por el colaborador de manera satisfactoria, es consecuencia característica de la competencia.

Las competencias, en Basoredo (2016) sostiene la propagación de conocimiento y destreza; en opinión de Klehe & Anderson (2007) indican que en circunstancias ordinarias y favorables aumenta el desempeño del colaborador.

El colaborador es aquella persona que tiene un conocimiento -adquirido de manera profesional o empírico- en determinada área o materia, en donde demuestra su noción de manera eficiente, sin embargo, sino tiene competencias debidamente determinadas o desarrolladas adecuadamente dentro de su área de trabajo o ambiente laboral, como automotivación, autocontrol, trabajo en equipo, entre otros, no podrá tener eficacia en las funciones/labores/tareas para el que fue delegado/escogido/contratado al interior de la organización.

1.2.4.3. Gestión por competencias

En la doctrina más especializada y entendida sobre gestión por competencias, en el continente americano, tenemos dos exponentes que tienen amplia aceptación en nuestro medio nacional. La autora más reciente es Allen y quien estableció una competencia para un trabajo superior fue Spencer y Spencer. Siendo importante conocer la definición mediante la adecuada traducción de sus obras, para que no se altere ni distorsione la concepción propia del autor. De esta forma, se trata de consignar de manera detallada y textual lo publicado.

(Spencer & Spencer, 1993) inicialmente manifestó que: *“Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”*. (p.10).

A inicios de los años noventa, es que surge un término innovador para las corporaciones privadas inglesas, que permite tener un mejor y elevado desempeño en el puesto de trabajo, mediante la referencia efectiva del éxito empresarial, en base a la competencia del colaborador.

En el presente siglo, la figura Latinoamérica de los estudios sobre la gestión por competencia, se sustenta en la colocación de colaboradores en base al talento que posee y el potencial humano que tiene que aportar a la entidad, siendo importante, utilizar un mecanismo técnico para la captación de personal debidamente estudiado y evaluado para el cumplimiento del perfil y el puesto laboral. Bajo esta perspectiva se tiene que las competencias tienen un trato especial.

(Alles M. A., 2006), en el capítulo ¿Por qué selección por competencias?, en el tema, talento y competencias, sostiene que las *competencias: hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.* (p.20).

Precisando, que para entender los componentes de la definición inicial, (Spencer & Spencer, 1993) sobre:

Característica subyacente: significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada: significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado: significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol. (p.9).

Además, (Spencer & Spencer, 1993), señala que son característica subyacente de las personas e indican -citando a (Guion, 1991)- “*los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo.* (p. 335)” (p. 10).

Entonces, la competencia es una cualidad o característica innata que posee la persona que se relaciona con la efectividad del trabajo, pudiendo evaluarse el desempeño superior.

La actividad que desempeña el colaborar al interior de la organización, es una manifestación de su relación personal o servicio personalísimo, que percibe una remuneración y se encuentra bajo subordinación de un jefe (este último siempre y cuando exista una contratación laboral, sino estaríamos en una contratación civil). Ante ello, el colaborador dentro de la organización (pública o privada), actuaciones concretas y especiales en el cumplimiento de su relación laboral en el tiempo.

Spencer & Spencer (1993) agrega que el hombre tiene “*formas de comportamiento o de pensar generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo*”, es decir, mientras dure su vínculo jurídico contractual o desempeñe sus labores dentro de un periodo de tiempo en la organización tendrá formas de comportamiento de acorde a las hechos, circunstancias, momentos y situaciones que demanden mayor compromiso y desempeño.

Cuando Spencer & Spencer, señalan como característica subyacente, la reconocida autora argentina, (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario., 2005), grafica en

extenso: que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. (p.22).

Además, en estudios anteriores, la autora (Alles M. , 2002), sostenía -en la literatura a través de sus publicaciones- que es necesario la existencia de competencias -necesarias- para lograr con éxito la función que realiza con conocimiento y técnicas de gestión. La técnica lo posee el colaborar y la gestión es la generación externa para producir valor al invertir en el potencial humano del colaborar por parte de la entidad.

1.2.4.3.1. Corrientes de competencia en las organizaciones

Por la diversidad productiva y la diversificación del servicio que tiene el colaborador está determinado por áreas laborales existentes en el mercado global, y es ahí, donde concurren, por ello, (Moloney, 2001) señala que “los marcos de competencias se pueden establecer para una organización seleccionando las competencias correctas y expresándolas en el lenguaje correcto”. (p. 42).

En el mundo actual, existen tres corrientes de la competencia, doctrinariamente aceptada en su gran mayoría, las cuales, se conocen, como la corriente americana de competencias, la corriente francesa de competencias y la corriente inglesa o británica de competencias.

En la primera (corriente americana), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a McClelland (1993), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Goleman (2003) y Allen (2006); en la segunda (corriente francesa), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a Levy- Leboyer (1997), Pérez (1997) y Le Boterf (1998, 2001), finalmente, en la tercera (corriente inglesa o corriente británica), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a Tolley (1987), Woodruffe (1993), Holmes (1995), Kamoche (1997), Hoffmann (1999) y Horton (2000).

Precisando que, el enfoque de la corriente americana, postula aproximadamente una lista de veinte competencias, donde la persona al interior de la corporación puede desarrollar, sin importar el ámbito en donde se encuentre. Debido a ello, es que a la corriente americana

se le conoce como las competencias universales o genéricas que tiene la persona, porque no interesa el contexto en las que se aplican, existiendo procesos subyacentes imperantes.

Precisando que, el enfoque de la corriente francesa, postula competencias determinadas o especializadas, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, determinado el ámbito en donde se encuentre. Debido a ello, es que la corriente francesa se le conoce como las competencias con visión holística que tiene la persona, porque, se sustentan en el contexto en que se aplican, existiendo indefectiblemente una connotación racional y una connotación integral en su aplicabilidad de las competencias.

Precisando que, el enfoque de la corriente inglesa o corriente británica, postula competencias estandarizadas, donde la persona al interior de la entidad puede desarrollar, basados en criterios técnicos de competencias, las mismas que son exteriorizadas o expresadas mediante estándares de actuación. Debido a ello, es que la corriente inglesa o británica se le conoce como las competencias “conductistas”, porque se sustentan, en no tomar en cuenta, la estrecha relación existente en la vinculación de labores asignadas al colaborador y la evaluación de su desempeño, donde no es vinculante por cuanto, no se basa en la conexión de las tareas que realiza el colaborador dentro de la organización, siempre que cumpla su finalidad, debido a que tal labor que cumple el colaborador no le favorece en el ámbito profesional, respecto a su desarrollo personal o en su transformación profesional. El colaborado cumple una labor/función/tarea determinada que es evaluada por la organización. Dentro del ente evaluador, debe ser debidamente certificado, este último, generalmente es quien tiene el poder institucional, como el gobierno, alguna entidad gubernamental o algún órgano de la gobernanza pública.

1.2.4.3.2. El modelo de gestión por competencias (MGP)

En las instituciones que habitan en la sociedad, (Alles M. , 2017) refiere que para alinear a los colaboradores para lograr los objetivos de manera exitosa se realiza mediante un procedimiento ordenado y sistematizado, por eso, proponer trabajar en un diseño que genere un modelo que comprenda la gestión competencial o por competencias.

El MGP es el mecanismo o instrumento que tienen las organizaciones para realizar la contratación de colaboradores, para cumplir su labor o función de manera eficiente y eficaz,

logrando lógicamente un factor de éxito. La mejora continua de la productividad y del servicio por parte de los colaboradores, se sustenta en varios comportamientos, como haciendo una adecuada selección del personal al puesto correspondiente o afines. En este último supuesto, se suele mencionar que las competencias son innatas en las personas, sin embargo, discrepamos de ello, por cuanto, las competencias también se pueden desarrollar en las personas a través del tiempo, mediante métodos y técnicas, que se sostienen debido al deseo de cambiar un comportamiento determinado por parte del colaborador, entonces, si se puede desarrollar competencias dentro de una organización, porque, *cuando existe esfuerzo y voluntad, todo es posible.*

1.2.4.3.3. Sectores que se aplica la gestión por competencias

Dentro de las organizaciones se encuentran dos sectores debidamente establecidos institucionalmente, como es el sector público (el Estado o sector gubernamental) y como es el sector privado (la empresa o sector empresarial), regulados normativamente por el derecho público en el primero, por su intervención del Estado en las relaciones jurídicas de las personas y por el derecho civil/comercial en el segundo, porqué el Estado no interviene en las relaciones jurídicas directas entre los particulares.

Según los autores: (Guerrero Dávalos, Valverde Aparicio, & Tatiana Gorjup, Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica, 2013), señalan que son los sectores públicos al interior de la gobernanza pública y los sectores privados del ámbito empresarial, se aplica la gestión por competencias.

1.2.4.3.4. Selección de los colaboradores por competencias

Del porque se debe realizar el proceso de selección de los trabajadores -colaboradores- dentro de una organización, empleando la gestión por competencia, según (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994), publicaron la necesidad de realizar una selección de personal basado en las competencias mejoran el desempeño laboral al interior de institución. De igual manera limita realizar el cambio de personal mediante la puesta a disposición para su rotación. Las mejoras que analizan los autores son muy buenas con el cambio de paradigmas y aumento de la productividad y eficiencia.

De esta forma, en la selección de colaboradores por competencias, es una tendencia iniciada en el sector empresarial y que va aplicándose en la administración pública de manera

paulatina. Por eso, una adecuada selección del personal, bajo el enfoque de gestión de competencias para la organización, tiene gran interés e impacto en su aplicabilidad.

La selección del colaborador o de los colaboradores, bajo el enfoque de gestión por competencias, permite garantizar de esta forma el éxito de la organización pública o privada en el cual se desempeñará el colaborador, debido al conjunto de comportamientos que realizará para tener eficiencia y eficacia en su labor.

1.2.4.3.5. Características de –la gestión por– competencias

(Spencer & Spencer, 1993), en el capítulo dos de su libro, señala cinco características, las mismas que describimos al detalle, por cuestiones metodológicas para una mejor comprensión:

1. Motivos. Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

Ejemplo:

Las personas motivadas por el logro consistentemente se fijan a sí mismas metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor.

2. Rasgos. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo:

El tiempo de reacción y buena visión son rasgos físicos de competencia de los pilotos de combate. El auto-control emocional y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” de un tipo más complejo. Algunas personas no “explotan” con los demás y sí actúan “más allá de su deber” para resolver problemas bajo estrés. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos. Los rasgos y las competencias son “rasgos maestros” operantes intrínsecos o auto-iniciados que predicen lo que las personas harán en sus trabajos a un largo plazo sin supervisión estricta.

3. Auto-Concepto. Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona.

Ejemplo:

Auto-confianza, la creencia de una persona de que podrá ser eficaz en casi cualquier situación, es una parte del concepto del self de esa persona. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo. (3). Por ejemplo, es más frecuente que alguien que valora el ser líder exhiba conductas de liderazgo si se le ha dicho que una determinada tarea o trabajo “será una prueba de su habilidad de liderazgo”. Las personas que valoran pertenecer a “la gerencia” pero a quienes intrínsecamente no les gusta o espontáneamente piensan en influenciar a otros en un nivel de motivos frecuentemente logran ascender a puestos gerenciales, pero después fracasan.4. Conocimiento. Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.

Ejemplo:

El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. Las calificaciones en las pruebas de conocimiento frecuentemente fallan al predecir el desempeño laboral porque no miden los conocimientos y las destrezas en la forma en que son realmente usadas en el trabajo. Primero, muchas pruebas de conocimiento miden los conocimientos memorizados sin una comprensión cabal, cuando lo que es verdaderamente importante es la habilidad para encontrar información. La memorización de hechos específicos es mucho menos importante que el saber dónde encontrarlos cuando sea necesario. Segundo, las pruebas de conocimiento son “respondientes”. Miden la habilidad de los examinados para elegir cuál de las varias opciones es la respuesta correcta, pero no si una persona puede actuar sobre la base del conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de elegir cuál de los cinco ítems es una argumentación eficaz es muy diferente a la habilidad de hacer frente a un conflicto y argumentar persuasivamente. Finalmente, en el mejor de los casos, las pruebas de conocimiento predicen lo que una persona puede hacer, no lo que hará.

5. Destreza. La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental.

Ejemplo:

La destreza física de un dentista para tapar una muela sin lastimar el nervio; la habilidad de un programador de computadoras para organizar 50,000 líneas de códigos en un orden secuencial lógico. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas-efectos, organización de datos y planes) y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos). (p.10-11).

1.2.4.3.6. Costo de la gestión por competencias

El “costo” que tiene para las organizaciones públicas o privadas de la implantación (implementación) de una política institucional de un -modelo- de gestión por competencias, mejora la calidad en el producto o servicio que brinda la entidad, por cuanto, permitirá corresponsabilizar roles, mediante el diseño de estrategias participativas que articulen un fin colectivo, mejorando evidentemente el desempeño y productividad laboral. Generando una inversión, más no un gasto en tener personas idóneas y capacidades para desempeñar los puestos requeridos contando con el perfil solicitado, por eso, demanda de costos propios que debe hacer los directivos para lograr el éxito.

Para lograr lo señalado líneas arriba es que autores como (Guerrero Dávalos, Valverde Aparicio, & Tatiana Gorjup, 2013), citando a Spencer, Mertens y Caveda, indican el costo elevado que genera la aplicación de un modelo de gestión. En cierta medida tienen razón, porque no solo se refiere al aspecto económico para una implementación ambiciosa al interior del sector público, sino es un cambio generacional, generando una permutación de paradigmas. Sin embargo, en el sector empresarial, el costo-beneficio que representa la gestión del talento humano es rentable en la productividad y eficiencia que genera el servicio brindado por el colaborador asignado al puesto de trabajo de manera estudiada y cuidadosa.

1.2.4.4. Gestión del talento humano

1.2.4.4.1. Definición de gestión del talento humano

Talento humano, tiene una definición en palabras del autor (Chiavenato I. , 2002) sostiene que: “*La gestión del talento humano como el conjunto de*

habilidades y destrezas precisas para liderar algunas características de los trabajos gerenciales vinculadas con los “individuos” o recursos humanos, incluso sin corporación, elección, formación, premios y evaluación de trabajo” (p.5).

1.2.4.4.2. Técnicas o conductas de la gestión del talento humano

Las técnicas o conductas postulados por (Chiavenato I. , 2009) señala que son seis, los cuales se mencionan a continuación: (i) Aceptación de trabajadores, (ii) manejo, (iii) indemnización, (iv) crecimiento, (v) mantenimiento y (vi) valoración del personal.

1.2.4.4.3. La gestión del talento humano: Componentes.

La gestión del potencial –talento– humano dentro del ámbito gubernamental, presenta varios componentes, los mismos que sirven para una adecuada aplicación técnica en los colaboradores. Sanabria (2015) señala la existencia del: (i) reclutamiento, elección, conservación y desvinculación, (ii) formas de contratación y diseño de puestos, (iii) indemnización, (iv) gestión del desempeño, (v) desarrollo personal y profesional, (vi) negociación colectiva, (vii) manejo de la diversidad, (viii) rol de la unidad de personal.

1.2.4.4.4. Gestión del talento humano

1.2.4.4.4.1. Administración del recurso humano: Procedimiento

El procedimiento más común en la doctrina y aplicación práctica en la administración de recursos humanos que utilizan las organizaciones, se basa en el siguiente orden: publicación, el reclutamiento, la evaluación, la selección, la planeación, el establecimiento de planes de carrera, la correcta administración del desempeño, el entrenamiento, la remuneración y los sistemas de información.

1.2.4.4.4.2. Finalidad de administrar el talento humano

Dentro de la administración del talento humano, se presenta la finalidad, que se sustenta primordialmente en la voluntad de colaboración que deben tener los copartícipes de la organización para lograr tener la eficacia dentro de la entidad.

1.2.4.5. Dimensiones de gestión por competencias

1.2.4.5.1. Conocimiento

Debemos dejar en claro que existe un “eterno” dilema en la selección de personal, cuando existe la experiencia vs la formación, siendo importante tener una entrevista por competencias, para tener una adecuada toma de decisión.

1.2.4.5.2. Habilidad

1.2.4.5.2.1. Talento humano

En el talento del colaborador, abarca cuestiones propias como el conocimiento (que comprende, capacitaciones y estudios especializados), la experiencia (que comprende, el tiempo que viene desempeñando una labor o una función en específico), la habilidad (que comprende, la forma de como realiza una tarea o trabajo asignado) y las competencias (que comprende, los actos o acciones de la persona dentro de la organización por los factores internos o externos, ante una situación o circunstancia del trabajo lo realiza).

1.2.4.5.3. Motivación

1.2.4.5.3.1. Etimología de motivación

Etimológicamente, la motivación es una palabra que está formada la voz latina *Motivus* y mediante el sufijo latín *ción* , que significa el movimiento producto de una acción.

1.2.4.5.3.2. Motivo, motivación y automotivación

a. Definición de motivo

La definición de la palabra motivo, dentro de las ciencias empresariales y administrativa: El motivo, es el impulso que genera en la persona para realizar una determinada actividad, desplegando estímulos externos e internos del sujeto (Chiavenato, 2007).

El motivo es el impulso interno o intrínseco que tiene la persona –natural- para realizar a través de su conducta, ciertos actos o acciones dentro de una organización, provocados mediante un proceso cognitivo o por un proceso externo.

Cuando el colaborador manifiesta su conducta derivado de impulso intrínseco, causado por los estímulos, por la finalidad y por la necesidad.

b. Definición de motivación

La definición de motivación, se sustenta en que es el conjunto de movimientos o acciones de la persona que se impulsan o derivan por factores externos o internos, que se da en la realidad.

(Woolfolk, 1999) sustenta que: La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (p.372).

La persona está motivada debido a los impulsos que modifica su conducta a causa de factores o estímulos internos como es la obtención de un beneficio por el esfuerzo realizado y externos por la el ambiente en que se relaciona y desenvuelve su tarea o labora; también se modifica la conducta por una finalidad, específicamente dentro de su centro laboral, en donde la organización tiene una meta por cumplir, un objetivo por lograr o un plan por concretar, mediante estrategias lo que genera un impulso propio y colectivo; además, la conducta de la persona es impulsada por motivación ante la necesidad existente en el momento o en las circunstancias propias del colaborador o colectivas, ante el deseo personal o institucional que radican de manera interna, así mismo por las modas, la innovación y las tendencias variables en el tiempo.

c. La automotivación

La automotivación es la motivación que uno consigue a partir del conocimiento de su funcionamiento y de sus causas. Es decir, hablamos de automotivación cuando uno mismo planea regular la fuerza que le empuja a actuar, a partir del conocimiento que tiene sobre sí mismo. En este sentido y llevando el término a la práctica, se trata de una actividad consciente, de un sujeto reflexivo, que procura ser el agente de su conducta. [(Roca Balasch, 2011) p.10].

1.2.4.6. Teorías de la motivación

Según la innovadora publicación de (Peters & Waterman, 2017), manifiestan que “Estoy convencido que la inmensa mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, lógicamente lo harán si se les ofrece un ambiente adecuado, dentro del marco de la consideración y el respeto; así como reconociendo su esfuerzo y resultados, alertándolos también sobre sus errores”.

Generalmente existen teorías de contenido y de procedimiento, en la primera buscan tratar de como motivar o incentivar a los colaboradores, mediante la teoría de las necesidades, motivación e higiene y visión integral de la motivación; y en la segunda trata de como provocar o moldear la conducta del colaborador para generar procesos de motivación, mediante, la teoría de la equidad y la expectativa.

1.2.4.6.1. Una teoría sobre la motivación humana o la teoría de la pirámide de las necesidades

En el contexto contemporáneo, se presenta que la motivación de la persona radica en el impulso producto de las necesidades que existen en busca del “bien común”, es oportuno mencionar la aplicación de las necesidades en la administración, en los recursos humanos, en los grupos de marketing y en las corporaciones.

Como una cuestión referencial, se sustenta, el aporte de la psicología humanistas, de la teoría de las necesidades, fundamentada por Abraham Maslow, desde el año 1943, que a través de la publicación del artículo “*A Theory of Human Motivation*” (*Una teoría sobre la motivación humana*) y en su obra “*Motivation and Personality*”, en que por primera vez, plasma una jerarquización –piramidal- de las necesidades humanas, y que la consecución de las mismas asigna satisfacción por grados, existiendo cinco niveles: en el primer nivel esta las necesidades fisiológicas, en el segundo nivel están las necesidades de protección o seguridad, en el tercer nivel están las necesidades sociales o de afiliación, en el cuarto nivel están las necesidades de estima o aprecio y finalmente en el quinto nivel están las necesidades de autorrealización.

Pirámide Maslow, Pirámide de necesidades o Pirámide de necesidades de Maslow.

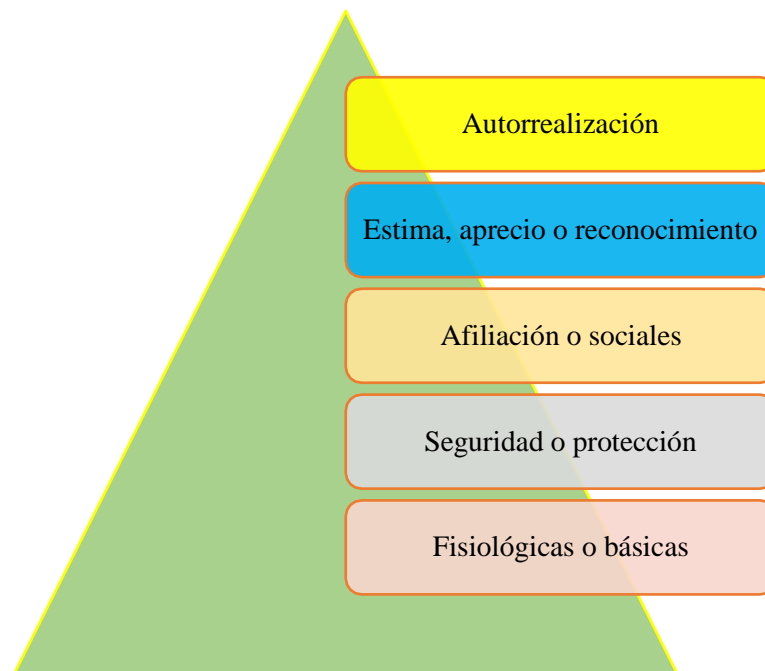


Figura 1: Elaboración propia del investigador en base a (Maslow, 2012)

Partiendo de la jerarquización formulada por Maslow, en las necesidades de primer nivel, que son las fisiológicas, que comprende las necesidades más básicas de la persona humana, propias, del estado interno de la persona e indispensables para la supervivencia del ser humano, como es ingerir alimentos, beber agua, respirar en un ambiente saludable, tener un descanso, poder dormir, entre otros.

En las necesidades de segundo nivel, que son las de seguridad, que comprende las necesidades de seguridad, conocidas en la doctrina también como las necesidad de protección a la persona -limitados- en su aspecto interno y externo, como tener una familia, tener salud, tener recursos, tener un trabajo y tener propiedad o bienes.

En las necesidades de tercer nivel, son las sociales o de afiliación, que comprende las necesidades de poder vincularse mediante la amistad con las demás personas, donde Aristóteles (s.f.) refería que el ser humano es un ser sociable por naturaleza por ello, una relación común mediante la formación asociaciones (de carácter religioso, deportivo, cultural, recreativo, entre otros), comités, fundaciones, además, de existir la necesidad de vinculación con la cosa pública como la participación política a través de las organizaciones políticas (partido, movimiento o agrupación) o de aceptación social dentro del cumulo de

personas en que se establece en un determinado espacio geográfico. Por parte de la sociedad organizada.

En las necesidades de cuarto nivel, son las de estima o aprecio, que comprende las necesidades de aprecio, estima o reconocimiento, según el citado autor, sostiene que existen tipos de estima respecto a las necesidades, por un lado, está la estima alta, que comprende el (auto)conocimiento, el respeto en sí mismo, el amor propio, la creencia y confianza en uno mismo y el éxito alcanzado de manera propia, como es la valoración personal que se tiene en sentido subjetivo y por el otro lado, está la estima baja, que comprende el respeto que tiene de las demás personas en la sociedad, el aprecio que recibe de la sociedad, el reconocimiento o atención que recoge en forma personal por sus actos, formación, estatus o cargo que tiene, es la valoración colectiva que se tiene en sentido externo y objetivo. Se le conoce a este nivel a las necesidades el “ego”, porque se tiene un reconocimiento externo hacia la persona. El reconocimiento de las relaciones interpersonales se sustenta en la satisfacción propia. Debiendo existir un equilibrio sustancial entre ambos para que exista un éxito y la persona pueda lograr sus objetivos.

En las necesidades de quinto nivel, son las de autorrealización, que comprende las necesidades más elevadas de la persona, que según Maslow, señala que son las necesidades de ser, de autorrealización y de una motivación de crecimiento y que buscan satisfacer las necesidades para trascender en la vida a través de un desarrollo potencial. La autorrealización es cuando existe una plenitud espiritual, existe una moralidad y falta de prejuicios sociales, políticos, económicos y culturales. Trata de lograr desarrollo del deber ser de la persona, para tener felicidad.

1.2.4.6.2. La teoría de la necesidad de McClelland

Es una teoría que moderna, sustentada por (McClelland, S.f.) en la que agrupa tres aspectos de la necesidad y su forma de cómo se adquiere en el tiempo, existiendo: (a) *la necesidad de realización*, en donde se presenta una necesidad personal de tener éxito y realizar las cosas de manera distinguida, (b) *la necesidad de poder*, en donde se presenta acceder, tener y ejercer un control del poder frente a los demás, teniendo una injerencia e influencia colectivo y (c) *la necesidad de filiación*, en donde se sustenta la amistad y buenas relaciones interpersonales.

1.2.4.6.3. La teoría ERC (ERG)

Precisando que, actualmente, Clayton Alderfer desarrolla la teoría ERG en por sus siglas en inglés, que significa *Existence, Relatedness and Growth*, al traducirlas encarnan: *Existencia, Relación y Crecimiento* (ERC), en donde una la jerarquía de necesidad plasmada en la pirámide de Maslow, de la siguiente manera: La existencia (se sustenta en los aspectos fisiológicos o necesidades funcionales de la persona humana y las necesidades de seguridad de la persona), la relación (se sustenta en las necesidades sociales o de afiliación) y el crecimiento (se sustentan en las necesidades de estima o reconocimiento y las necesidades de autorrealización).

1.2.4.6.4. Teoría de la motivación e higiene (Teoría de los dos factores)

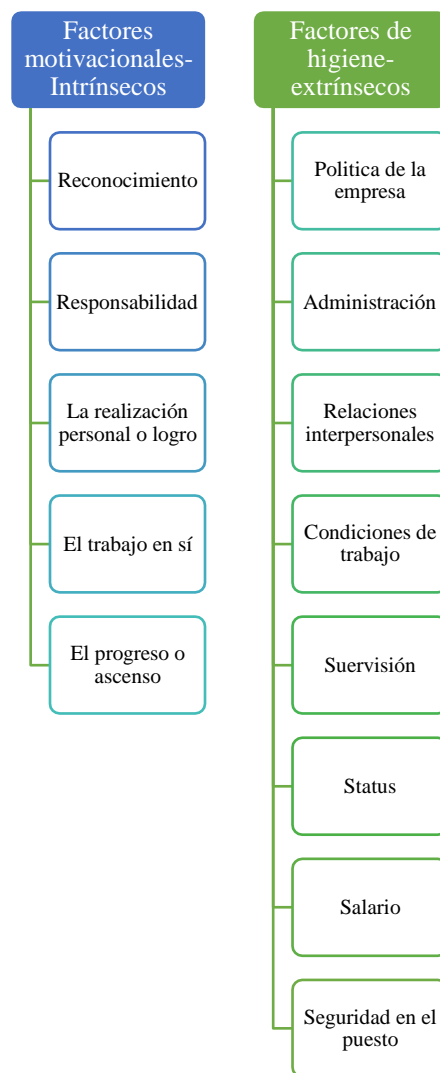


Figura 2: Elaboración propia del investigador en base a Herzberg.

Dentro de la satisfacción del trabajo, tenemos las bases teóricas de la motivación e higiene como se conoce en la doctrina, llamada también la teoría de los dos factores, o simplemente como la teoría del factor dual, la misma que fue planteada por Frederick Herzberg, debido a este autor a la mencionada teoría se le conoce como la teoría de Herzberg, en la cual, es una de las principales teorías de la motivación laboral contemporánea.

La teoría del factor dual, presenta factores intrínsecos o motivacionales, en la cual provocan una satisfacción laboral y lo que genera la ausencia de insatisfacciones y también presenta factores extrínsecos o higiénicos, en la cual no provoca satisfacción laboral y lo que genera presencia notoria de insatisfacción.

Entonces, debemos señalar que, la satisfacción de los empleados se da a consecuencia de los factores o acciones de motivaciones exitosas, originado un aumento y buen desempeño laboral y a la insatisfacción de los empleados se da a consecuencia de los factores o acciones de higiene, originando deficiencias o problemas en el desempeño laboral.

De esta forma, se presenta los factores de higiene, en la cual tenemos: *a) económicos* (en donde se presenta el aspecto monetario (pago) en la remuneración o sueldo que se percibe, por la prestación de un servicio personal que brinda el colaborador), *b) infraestructural* (en donde se presenta el aspecto material o de infraestructura, es decir el ambiente interno de la entidad, en donde el colaborador desarrolla su tarea o labor), *c) seguridad* (en donde se presenta el aspecto legal, por el tiempo de realizar una función, los años de experiencia que tienen en determinada área, el conocimiento del procedimiento interno), *d) sociales* (en donde se presenta el aspecto de sociabilidad o amistad, en donde se plasma los lazos sociales o vínculos de afecto, permitiendo una convivencia laboral entre los colaboradores baso los deberes y valores de compañerismo, cooperación y lealtad), *e) formación* (en donde se presenta el aspecto intelectual y formativo de la educación y especialización en el puesto de trabajo que desempeña dentro de la entidad, se refiera al grado académico, al título, rango o puesto que tiene dentro de la organización y la forma en como tienen beneficios o ciertas ventajas) y *f) naturales* (en donde se presenta el aspecto externo de la entidad, referente al ambiente natural, el clima, la altitud, y los fenómenos climáticos que se presenta al colaborador para cumplir con su labor),

También, se presentan los factores de motivación, en la cual tenemos: *a) reconocimiento* (en donde se presenta la importancia que genera en el colaborador por la realización de una labor, tarea o función bien hecha dentro de la organización), *b) logro* (en donde se presenta la evidencia notoria de cómo se gestó una meta, un objetivo o una tarea especial asignada al colaborador dentro de la organización), *c) estimulación* (en donde se presenta la forma de manifestar sus habilidades y competencias del colaborador que permite sentir una satisfacción y conformidad de la tarea o labor que realiza), *d) responsabilidad* (en donde se presenta el nivel de compromiso que tiene el colaborador dentro de la organización por asumir labores, tareas o funciones adicionales a las que ya desempeña), *e) contribución* (en donde se presenta el aporte o valor agregado que realiza el colaborador dentro de la organización de manera personal en beneficio común o del interés público) y *f) cumplimiento* (en donde se presenta el control adecuado en los plazos, que expresa el colaborador en el tiempo para hacer con eficiencia y eficacia la tarea o labor encomendada).

1.2.4.6.5. Teoría integral de la motivación

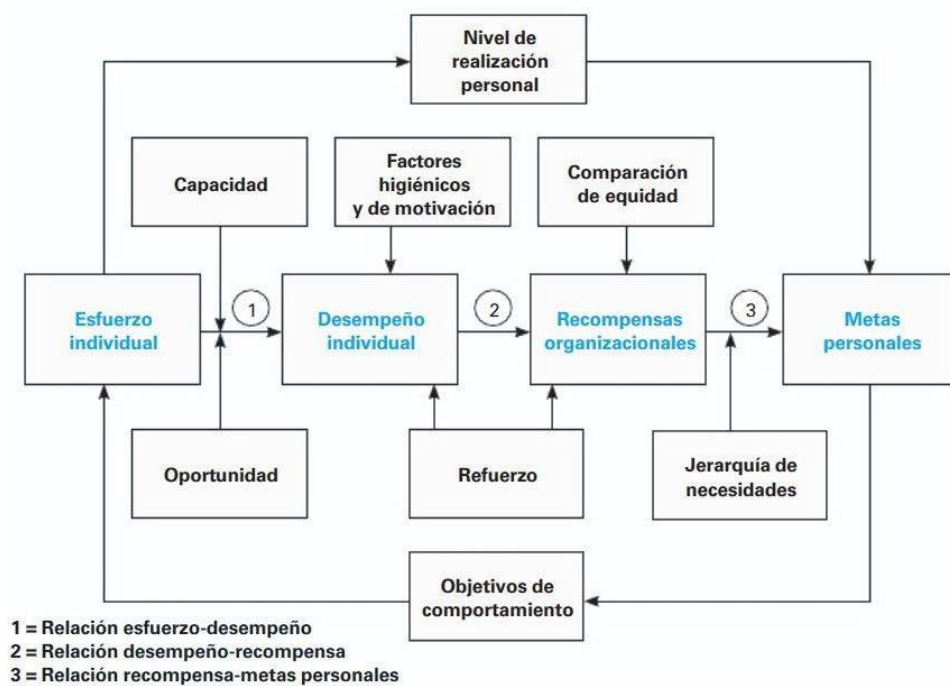


Figura 3: Tomado de Chiavenato, p.259

1.2.4.6.6. Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas, tiene como pionero fundador a Víctor Vroom, desde el año 1964, sin embargo, dicha base teórica, inicialmente no tuvo mucho impacto, pero con el transcurrir del tiempo ha recibido importantes aportaciones por autores de prestigio como Póster, Nadler y Lawler.

(Vroom, 1964) indica que la: creencia del sujeto de que su esfuerzo será recompensado y el valor que se conceda a las recompensas esperadas.

La teoría, tiene su desarrollo conceptual, sosteniendo que debe existir un alto desempeño en la organización, donde el colaborador debe realizar todos los esfuerzos para conseguirlo. Es decir, se sostiene en la creencia que debe tener el colaborador (personal) en que su esfuerzo (servicio personal que realiza en el trabajo) será recompensado (pago mediante un sueldo o salario), en proporción al rendimiento y en que existe un valor asignado a la recompensa, por parte del colaborador, porque asume que su esfuerzo será recompensado y dicha recompensa es algo beneficioso para él, por lo que se espera obtener.

La motivación como proceso, tiene un sustento teórico en los postulados de la teoría de las expectativas, que implica tres factores: valencia, que se representa por la letra “V”, la expectativa, que se representa por la letra “E” y los medios, que se representa por la letra “M”.

La fórmula que comprende la teoría de las expectativas es:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M .$$

Además, puede representarse en la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza motivadora} = \text{Expectativa} * \text{Instrumentación} * \text{Valencia}.$$

(Fernández, 2005), grafica el contenido de la fórmula de la motivación mediante la teoría de la expectativa, de la siguiente manera:

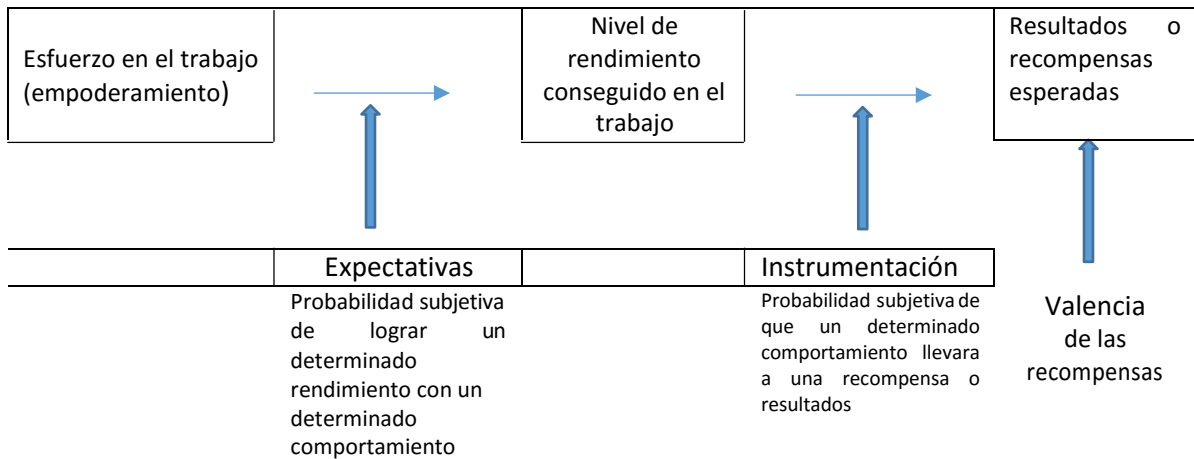


Figura 4: Elaboración propia, adaptado de Fernández (2005).

De esta forma, es importante detallar que contiene los factores de la teoría de las expectativas, en la motivación mediante procesos. La valencia, es el valor que se le asigna para recibir una recompensa, que varía en el tiempo y en dependencia a las necesidades; la expectativa, es la relación que se tiene entre el esfuerzo que realiza el colaborador y el desempeño que obtiene con la realización de una determina labor, función o tarea; y finalmente, los medios, es la estimación o instrumentación que se tiene para otorgar la recompensa.

1.2.4.6.7. Teoría de la equidad

En 1965, Stacey Adams es el fundador de la teoría de la equidad, que refiere que la motivación es parte de dicho postulado teórico-doctrinario, donde: “*La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas*”.

(Adams, *Inequity in social exchange*, 1965) afirma que: “existe percepción de inequidad cuando la relación entre recompensas (remuneración, reconocimiento, prestigio...) y esfuerzo (formación, esfuerzo físico y mental, compromiso...) está desequilibrada en comparación con otros- que la individual toma como referente- en condiciones semejantes”, existiendo la siguiente formula:

$$\frac{I_A}{O_A} = \frac{I_B}{O_B}$$

Es dicho contexto, la teoría de la equidad, busca centrarse en el binomio del esfuerzo-recompensa, realizado por el colaborador y su comparación frente a los demás colaboradores que realizan el mismo trabajo, tarea, labor o función. Tenemos que asegurar los mecanismos de evaluación para que exista una equidad en la recompensa por el esfuerzo realizada en comparación de los colaboradores. Es decir, la teoría centra su análisis de estudio en la persona y la forma de como realiza el esfuerzo para lograr la recompensa y su implicancia frente a las demás personas con igual situación, labor o función. En donde, el colaborador realiza un esfuerzo para conseguir una recompensa en un tiempo mínimo, no tendrá la misma evaluación que el otro colaborador que realiza un esfuerzo para conseguir una recompensa en un tiempo máximo. De esta forma, se evalúa la satisfacción que tiene empleado en función a sus capacidades y competencias.

Por lo tanto, ante una injusticia se incrementa su tensión y por lo tanto varía el comportamiento y busca una solución. Porque el colaborador siente que está aportando valor a la organización frente a los demás. Perseguir la equidad y restablecer el equilibrio, porque al colaborador no le recompensa mucho y por tanto no se esfuerza mucho, en cambio el trabajador cree que, a él, le recompensa mucho y por tanto si se esfuerza mucho. Pero la inequidad existe cuando no hay un reconocimiento del esfuerzo que da el colaborador. Por lo que puede pedir un aumento, un ascenso entre otros, con la finalidad de generar equidad, en comparación al referente.

Se concluye que con la inequidad – a favor del colaborador- nos conduce a una motivación laboral por procesos dentro de la organización. Siendo indispensable que la organización genere recompensas sin generar inequidades.

1.2.4.6.8. Sustentación de la motivación

La motivación aporta impulsos, esfuerzos y energías en el colaborador para brindar un servicio o producto de calidad, mediante la eficiencia y eficacia, generando una referencia del capital humano que tiene la organización. La sustentación de la motivación radica que los directivos en cierta manera, busquen/traten en coincidir los objetivos personales e institucionales, para tener una correspondencia y relación.

Un correcto del desempeño laboral que realiza el colaborador dentro de la organización, depende de factores externo como de factores internos. En los primeros de acorde a la naturaleza, realidad nacional de contenido político, jurídico o económico que tiene el Estado y en los segundos compete a la estrategia institucional, la cultura y diseño organizacional, la tecnología e infraestructura que se tiene.

El talento humano –en la praxis de la realidad social- tiene su sustento en el conocimiento y en las competencias que tiene el colaborador para desempeñar un rol, una función, una tarea o una labor dentro de la organización.

La motivación del colaborador puede ser propia o compartida, porque de manera propia, es cuando el colaborador tiene un incentivo innato para el desempeño laboral, es decir, siente pasión, orgullo y satisfacción en lo que realiza dentro de la entidad, y porque de manera compartida, es cuando el colaborador tiene un incentivo colectivo para la realización de objetivos o metas institucionales, mejorando su desempeño laboral por una finalidad.

Con el logro o consecución de las metas u objetivos institucionales, se recuden las necesidades que tienen la población o grupo de personas que radican en espacio geográfico en un determinado tiempo. Por eso, la vinculación y unicidad que tienen los colaboradores en la realización de tales metas u objetivos, debe ser valorado o reconocido a través de la motivación.

1.2.4.6.8.1. Principales factores de motivación



Figura 5: Tomado de Díaz y León (p.157).

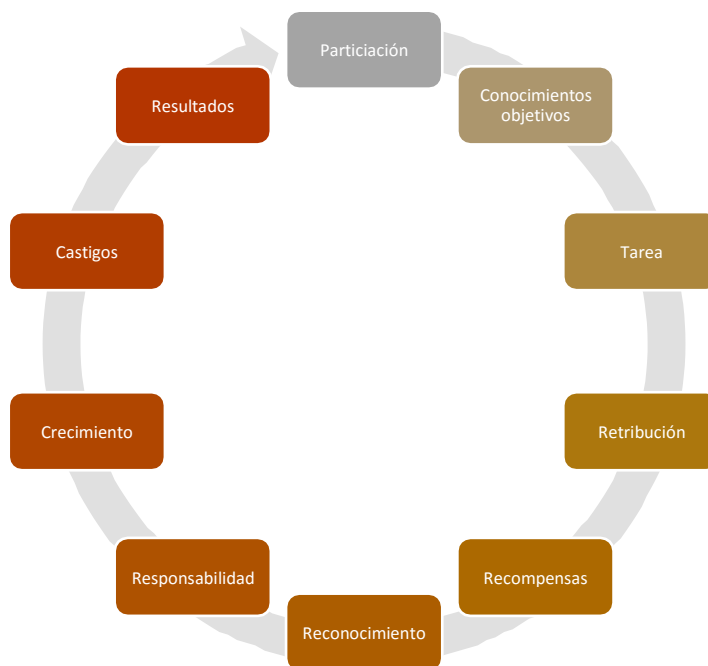


Figura 6: Elaboración propia, tomado de Díaz y León (p.157).

1.2.4.6.8.2. Compensación

El proceso de compensación laboral, en la organización pública o privada, es una manifestación de estimular pecuniariamente al colaborado que desempeña un rol o función dentro de la entidad.

Chiavenato (2009), sostiene que: “La compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales (...)”. (p.170).

Dentro de las organizaciones, es importante tener planes o programas destinado a tener una compensación, cuya finalidad es incentivar al talento humano que colabora en la misión y visión de la entidad.

La compensación tiene dos dimensiones fundamentales dentro de la organización, la primera dimensión es la incentivación, porque reconocer el valor que aporta el colaborador dentro de la organización y la segunda dimensión es la motivación, que se sustenta en la satisfacción porque se materializa con los resultados, metas u objetivos logrados por el colaborador.

La compensación al talento humano, comprende beneficios laborales, flexibilidades laborales y remuneraciones laborales, en este último punto, se consiga las gratificaciones, el reparto de utilidades -económicas-, viáticos, incentivos y demás beneficios legales que se comprenden según la normatividad o régimen vigente, así como los pactos o acuerdos colectivo que puede obtener el colaborador con el empleador.

1.2.4.6.8.3. Recompensas

Chiavenato (2002) indica que: Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización. (p.173).

De la confiabilidad y lealtad que debe existir en el binomio colaborador-empleador, se sustenta un afianzamiento por el vínculo jurídico-laboral que existe entre ambos, por ello, las recompensas en sentido personal, se basa en la conciencia del colaborador por el sentido de pertenencia que tiene con la organización, cumpliendo con sus roles, funciones y responsabilidad en el desempeño de sus labores y en sentido grupal o colectivo, se basa en la consolidación de deberes entre colaboradores que unen esfuerzos, tareas y talentos, para tener el mismo objetivo en común en la misión de la entidad, por eso, al brindar un servicio público o producto, se debe tener una forma de retribuir las acciones que realizan, sin embargo la recompensa en este aspecto es una valoración personal que existe de la organización por parte del colaborador por el cumplimiento de un deber.

Darle un valor económico a la capacidad de talento humano, genera un nuevo enfoque en la productividad laboral del mercado, influyendo en el desarrollo dentro de la organización, permitiendo tener una vinculación con la eficiencia y eficacia del producto o servicio, logrando lógicamente el factor de éxito. Además, puede aplicarse en las cooperaciones institucionales o alianzas con actores estratégicos.

Dar una valoración económica adecuada a las capacidades competenciales, rompe esquemas en la mejora del desempeño laboral, en tal sentido, es fundamental asignar una escala remunerativa en base a los grupos ocupacionales, de conformidad a los deberes y funciones estatales que realiza en su centro de laborales, teniendo una responsabilidad de acuerdo a su trabajo personal, en subordinación de la gobernanza estatal dentro de la administración pública.

1.2.5. Teoría de desempeño humano

1.2.5.1. Desempeño

El desempeño está relacionado en el desenvolvimiento que realiza el colaborador al interior de la organización, con la finalidad de lograr una efectividad en su trabajo, generando una productividad favorable y contribuyendo al éxito de la entidad. Siendo imprescindible buscar las mejoras constantes del colaborador en el tiempo, procurando un viable rendimiento.

Viswesvaran (2001) acotó “la noción del desempeño de tareas en torno a la ejecución de conductas observables y relevantes, a juicio de la entidad que las hubiere programado, para la realización de una labor, en todo aquello que queda bajo el control del sujeto que la realiza. De esta manera el desempeño es uno de los integrantes necesarios del rendimiento, aunque éste depende, además, de otros factores ajenos a la acción individual”.

Todas las conductas relevantes para el desempeño competente pueden clasificarse en conductas de tarea y conductas contextuales (Motowidlo, Borman y Schmit (1997). Además de existir criterios de desempeño, por eso, Gorriti y López Basterra (2010) distinguen entre leyes, estándares e indicadores.

Señalando que es una práctica común en las organizaciones que se considere como resultado generador del desempeño, el comportamiento que genera el colaborar, las acciones que despliega en función al cargo que ejerce, en razón a las tareas asignadas, y evaluar las actividades que realiza, teniendo presente que todo colaborar ingresa a laborar tratando de que existan beneficios a su favor, acorde al perfil y puesto de trabajo que va a desempeñar.

1.2.5.2. Desempeño laboral

1.2.5.2.1. Concepto de desempeño laboral

Para esbozar una concepción teórica de lo que significa el desempeño laboral, como parte de un sistema integral que aplica el área de recursos humanos incluye una serie de elementos para ser un medio de garantía en la productividad al interior de la entidad.

En el año 2002, en la investigación realizada por el teórico Chiavenato, sostuvo que el desempeño laboral es un procedimiento que se realiza al interior de la institución, teniendo como finalidad una mejora eficaz en la laborar que realiza el colaborar, para ello, es que la entidad, debe tener un rol fundamental para que el trabajo que realiza el colaborar previamente debe ser conocido para realizarlo, asimismo se debe explicar y finalmente evaluar mediante la inspección respectiva, y que producto de ello, se generan incentivos a los mismo. Señalando que al evaluar dicho procedimiento, permitirá acreditar las competencias que posee el colaborar en el puesto laboral que desempeña.

1.2.5.3. Desempeño humano

1.2.5.3.1. Concepto de desempeño humano

En el año 2002, Chiavenato, delinea un concepto del desempeño humano como una función que realiza externamente el trabajador producto del esfuerzo físico o mental, en la consecución de un producto o servicio, bajo este panorama, es que el colaborador despliega un análisis situacional del contexto laboral relacionado entre el costo que le genera realizar en su trabajo personal y le permitirá contra restar con el beneficio que obtendrá por el esfuerzo comprendido en el servicio realizado, que en palabras del autor se refiere al sacrificio personal. Es decir, el colaborador realizará un desempeño humano en virtud al análisis efectuado a la retribución pecuniaria por los actos a realizar bajo los criterios de competencia que posee y el valor que le otorga la entidad que presta sus servicios.

De esta forma nos permite concluir que es razonable, que todo colaborador analizara los pros y los contras de una situación laboral, que en términos económicos, se le conoce como el costo-beneficio de la relación generadora de un trabajo. El servicio bien remunerado es un factor de atracción inmediata del potencial humano, orientado a una mejora constante del desempeño humano en la consecución de objetivos y metas personales, lo que tiene como consecuencia, una mejor posición en relación de sus ingresos.

1.2.5.3.2. Características del desempeño laboral

En las características más resaltantes, se encuentra los actos comunes que realiza todo colaborador al interior de la institución, existiendo por ejemplo:

- a. Participación
- b. Responsabilidad
- c. Claridad
- d. Interacción
- e. Flexibilidad
- f. Focalización
- g. Creatividad
- h. Rapidez

El colaborador en ejercicio de su trabajo, demuestra participación de manera personal e institucional, dicha labor lo desempeña bajo criterios morales como la responsabilidad,

teniendo una claridad en sus decisiones y acciones, generando tener una mayor sociabilización con los demás colaboradores y personal directivo bajo la interrelación entre ambos, lo que evidencia una interacción de diversos factores, para ello, es que existen flexibilización en las formas y en los modos, además, la focalización del área o centro laboral genera que el servidor despliegue comportamientos por el entorno, y cuando se tiene en la entidad una infraestructura adecuada y apropiada, el colaborador tendrá la facultad de realizar innovaciones que impacten en su trabajo y además, contar con medios electrónicos en buen estado para el ejercicio laboral, permitirá que el servicio o el producto que realiza, sea con mayor rapidez posible.

1.2.5.3.3. Elementos del desempeño laboral

Como parte de los elementos que intuyen en el desempeño laboral, se tiene cuatro compendios, por un lado basados concretamente a la naturaleza y función, por el otro a la generación de estrategias, así como el perfil correcto del colaborador y finalmente el enfoque en que se realiza. Por eso, de manera más precisa, los elementos comprendidos son:

- a. Naturaleza de los programas y funciones del desempeño
- b. Creación de estrategias del desempeño laboral
- c. Perfil de los profesionales
- d. Enfoque

1.2.5.3.4. Principios del desempeño laboral

El potencial humano debe tener postulados o directrices básicas para captar y mejorar de manera adecuada el desempeño del colaborador en la entidad. El rol de conservar y captar talentos existentes, se sustentan en principios como:

- a. Captación de recursos humanos
- b. Compensaciones
- c. Motivación
- d. Desarrollo y promoción
- e. Comunicación
- f. Adaptación al puesto de trabajo
- g. Descripción de puesto

1.2.5.3.5. Funciones del desempeño laboral

El desempeño en el campo laboral que realiza el colaborador se basan en funciones que competen al persona responsable de la entidad, por cuanto, las necesidades que tiene la persona/colaborador son ilimitadas y que en cierta medida, tener limitaciones, no permite tener un éxito empresarial, motivo por el cual, es que se requiere contar un personal competente que permita conocer o anticiparse las necesidades posibles de mejorar, teniendo por ejemplo, las funciones:

- a. Detectar necesidades de formación
- b. Descubrir personas clave
- c. Descubrir inquietudes del evaluado
- d. Motivar al personal

1.2.5.3.6. Dimensiones del desempeño laboral

Las dimensiones son:

1.2.5.3.6.1. Desempeño de tareas.

El desempeño de las actividades o conocido también como el desempeño de tareas, son todas las actividades o tareas que el colaborador realiza en un determinado trabajo, al interior de un puesto laboral de la institución, bajo una jornada laboral, medible por los resultados efectuados comprendidos en un horario establecido. (Salgado y Cabal, 2011).

Es decir, la finalidad es el cumplimiento de lo ordenado o señalado, por eso, el colaborador desempeña un trabajo, en donde le asignan tareas o actividades al interior de su entidad, comprendido bajo un tiempo determinado. Esto no significa que el colaborador en el cumplimiento de una tarea, requiera más tiempo para su consecución, en donde, genera mayor esfuerzo y despliega un desempeño, para lograr el objetivo.

1.2.5.3.6.2. Desempeño contextual.

Con respecto al desempeño contextual comprende el ambiente y relación en que realiza tu trabajo, donde el ambiente señala el lugar y la

infraestructura en que se encuentra ejerciendo una labor determinada, generando un cumplimiento a las normas existentes y en base a los criterios de buena fe que tiene el colaborador, y por el otro lado, la relación se manifiesta el trato en que tiene el colaborador con los demás servidores y directivos jerárquicos de la institución y más aún con el usuario o ciudadano que recibe el producto o servicio brindado. Tales actos mencionados, son generadores del logro de metas institucionales. (Salgado y Cabal, 2011).

1.2.5.3.6.3. Desempeño organizacional.

Con respecto a la dimensión del desempeño laboral, se tiene al desempeño organizacional, en el cual, se exterioriza con la productividad mostrada en el servicio/producto de calidad realizado eficazmente por el trabajo del colaborador. El producto o servicio realizado por el colaborador se desprende de una eficiencia laboral orientada en el empleo correcto de los tiempos y la voluntad generada por la motivación que posee, siendo voluntario la eficiencia laboral. (Salgado y Cabal, 2011).

Donde, se busca tener un producto de calidad o que se brinde un servicio de calidad por parte de la entidad, mediante la correcta realización de los tiempos y la predisposición del colaborador en realizar su labor, mostrándose una evaluación del ritmo desempeñado, la productividad realizada y por otro lado la satisfacción generadora por el personal de la institución con el usuario directo por el producto adquirido o la percepción de la población por el servicio recibido.

1.2.5.3.7. Evaluación del Desempeño Laboral.

Las evaluaciones que se realiza en campos específicos generan datos informativos importantes para tomar conocimiento de avances, desarrollos y resultados de una determinada situación o realidad, así como, genera una fuente de averiguación de las deficiencias y limitaciones que se presenta en la realidad social, que requiere una intervención para su mejora.

Robbins (2004) refiere que la: *“evaluación de desempeño es importante porque proporciona información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales*

como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo". (p. 37).

Como un parámetro de eficiencia y calidad en el servicio o trabajo que realiza el colaborador, es que surge la evaluación del desempeño laboral, en donde, se obtiene información seria y objetiva.

Los datos obtenidos mediante la evaluación del desempeño laboral, sirve para tomar decisiones dentro de la organización respecto de la labor o función que cumple el colaborador.

Los resultados que se basan en datos e informaciones de la evaluación laboral, permite realizar asensos, capacitaciones en las necesidades existentes y despidos.

La toma de decisiones que hacen los directivos de la organización, posterior a la evaluación del desempeño de los colaboradores.

1.2.5.3.8. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral puede traducirse sobre el agrado o desagrado, lo favorable o desfavorable, lo bueno o lo malo que expresa el colaborador a consecuencia de un análisis y evaluación del trabajo/tarea/actividad designada o que realiza en la entidad.

Existiendo indicadores que miden y evalúan la satisfacción del colaborador, por ello, es importe tener dicha información, debiendo desplazarse estrategias gerenciales y administrativas, para tener datos ciertos y reales que sirvan de mejora institucional.

En el año 2016, en la investigación de Rodríguez, citando a Muñoz (1990), manifiesta que la satisfacción en el trabajo, se expresa mediante un sentimiento que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa y que percibe compensaciones psico-socioeconómicas.

La satisfacción que tiene el colaborar, en gran medida está vinculada a la remuneración económica que percibe por el trabajo realizado, teniendo especial incidencia en el valor que le asigna la entidad a su contribución personal por las actividades desplegadas. Por este modo, la satisfacción fue ser objetiva, expresada por indicadores externos que brinda la entidad al colaborar y puede ser subjetiva, expresada por emociones que tiene el colaborar derivados por la empresa, en base a reconocimientos, compensaciones y estímulos, que van a preciar al colaborar por el desempeño que realiza.

Palma (2001) enumera los siguientes factores que favorecen a la satisfacción laboral a los trabajadores:

- a) condiciones físicas,
- b) la remuneración,
- c) las políticas administrativas,
- d) las relaciones sociales,
- e) el desarrollo personal,
- f) el desempeño de tareas y
- g) la relación con la autoridad". (p.121).

1.2.6. Teoría del servicio civil

1.2.6.1. El servicio civil en el Perú

1.2.6.1.1. Evolución histórica del servicio civil en el Perú: Generalidades

En la evolución -a groso modo- de mejorar el servicio civil en el Perú republicano, través de la historia, podríamos decir, que, hasta el momento, ha tenido cuatro intentos estatales o acciones gubernamentales, diseñada por el Poder Ejecutivo, a través de las autoridades de turno, para dotar al Estado de "eficiencia" y "eficacia" en la prestación de servicios de "calidad" al ciudadano, por una cuestión de referencia histórica, señalaremos:

- La primera reforma iniciada fue en los años 1990 y 1992, debido a contexto económico, político y social de la época, marcado por la crisis estatal, alimentaria e hiperinflación económica dejada por el gobierno de García, el conflicto armado interno, los atentados de grupos terroristas y paramilitares provocaron una violencia social a nivel nacional, en términos técnicos, tuvo como consecuencia

un elevado costo social para el Estado. En tal escenario, quien grafica de manera sencilla la forma del gobierno autocrático, es (Quiroz, 2013), quien afirma que:

“El atractivo popular de Fujimori se vio impulsado, aún más, por sus programas sociales populistas y clientelistas de reparto de alimentos y medicinas gratuitos, así como por obras públicas de motivación política que abarcaban la muy pregonada construcción de escuelas. Estos programas, bajo el control y ejecución directos del presidente, se financiaron mediante el manejo irregular de donaciones japonesas y transferencias mensuales clandestinas de fondos del SIN aún en 1991” (pp.364).

Por eso, dentro de las medidas del gobierno de aquel entonces, se buscó cerrar la carrera administrativa, que se había iniciado casi a mitad de los años 80's, con tal acción, desde el ejecutivo, se dieron las condiciones necesarias para que se esparzan nuevas modalidades de contratación estatal y lógicamente existir otras formas legales que permitan ingresar a las entidades de la administración pública en el país.

- La segunda reforma dada fue en los años 1995 y 1997, durante el segundo gobierno de Fujimori, buscó simplificar y flexibilizar los sistemas administrativos del Estado, impulsando de esa forma la modernización del Estado para tener una gobernanza pública más eficiente. Sin embargo, según (Quiroz, 2013) menciona, que:

“Las áreas estratégicas del sector público y las instituciones del Estado se vieron profundamente infiltradas. Una parte importante de la élite política y económica del Perú estuvo seriamente involucrada, Hasta los magnates de los medios y las celebridades del espectáculo fueron sobornados para que se prestaran su apoyo a las campañas y abusos del régimen. Nunca antes en la historia peruana había sido posible obtener una imagen intestina que ilustrara tan clara y detalladamente el funcionamiento clandestino de la corrupción” (pp.370).

- La tercera reforma adherida fue en los años 2000 y 2006, debido a la caída del régimen autoritario de los años 90's, provocada los más graves escándalos de

corrupción, evidencio una necesidad de una concertación originaria, arribando al acuerdo nacional, existiendo una necesidad urgente de re construir la institucionalidad pública, fortaleciendo las instituciones políticas que existen en el Estado para retomar la modernización que el país requería, buscando tener un impulso de crecimiento económico, impulsando la descentralización. Especial mención necesita la dación de la Ley marco del empleo público, dada en el año 2004, con la necesaria unificación del régimen laboral de los empleados estatales y realizar la clasificación de los grupos ocupacionales dentro de las entidades públicas.

- La cuarta reforma, encuentra sustento debido a la bonanza y crecimiento sostenible de la economía, y por la competitividad laboral producto de las exigencias del mundo globalizado y la sociedad de la información, que fue iniciada en el año 2008 hasta la actualidad, gestándose en el -segundo- gobierno constitucional de Alan García, formalmente constituida mediante la Ley del Servicio Civil (LSC), regulado mediante la Ley N° 30057, emitida en el año 2012, por el gobierno nacionalista de Ollanta Humala, seguida por Pedro Pablo Kuczynski, y teniendo vigencia en el actual gobierno del presidente Martín Vizcarra, por tal motivo, dicha normativa de reforma es la política pública nacional más larga de todos los intentos por mejorar el servicio civil dentro del aparato estatal, y que con la creación de la Autoridad nacional del servicio civil en el Perú, se tiene como ente rector responsable de la implementación progresiva en todo el territorio nacional.

1.2.6.1.2. Diagnóstico situacional del servicio civil en el Perú

En un breve diagnóstico situacional del servicio civil de los trabajadores estatales en el Perú, estos se encuentran bajo quince (15) regímenes laborales dentro de todo el aparato gubernamental y los diversos niveles, teniendo rasgos tanto generales como especiales.

Dentro de tal realidad social que tiene al Estado como responsable de la existencia de los quince regímenes laborales, se subdividen en tres sectores:

- En el primer sector, encontramos a los colaboradores que ejercen una función general del servicio estatal, relacionados por la función de carrera y sin carrera. Entonces, tenemos: el régimen laboral de manera general o régimen de la actividad pública, que comprende a los colaboradores de carrera, es la que integra, la carrera administrativa del sector público por concurso, regulada por el Decreto Legislativo N° 276, emitido en el año 1984, en el gobierno de Fernando Belaunde Terry (D. Leg. 276-1984) y por otro lado están los colaboradores sin carrera administrativa, cuya característica es el vínculo laboral existente bajo la prestación personal del servicio, la remuneración y subordinación; existiendo, tanto el régimen de la actividad privada, regulado por el Decreto Legislativo N° 728, emitido en el año 1991, en el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori (D. Leg. 728-1991) y la modalidad privada de la Contratación administrativa de servicios- CAS, regulado por el Decreto Legislativo N° 1057, emitido en el año 2008, en el gobierno de Alan Gabriel Ludwig García Pérez y realizándose la última modificación en el año 2012, en el gobierno de Ollanta Moisés Humala Tasso (D. Leg. 1057-2008 y la última modificatoria dada en el año 2012).
- En el segundo sector, encontramos a los colaboradores que tienen una función de acuerdo a una carrera especial, existiendo ocho (08) nueve (09) carreras especiales del servicio estatal, entonces, según fecha de dación tenemos:
 - (i) Fiscales, regulado por el Decreto Legislativo N° 052, emitido en el año 1981 y realizado las modificatorias en el año 2010 (D. Leg. 052-1981 y la última modificatoria dada en el año 2010)
 - (ii) Docentes universitarios, regulado por la Ley N° 23733, emitido en el año 1983.
 - (iii) Profesorado y magisterial, regulado por la Ley N° 24029, emitido en el año 1984 y la Ley N° 29062, emitido en el año 2007.
 - (iv) Diplomáticos, regulado por la Ley N° 28091, emitido en el año 2003 y realizado las modificatorias en el año 2005.
 - (v) Militares y policías, regulado por la Ley N° 28359, emitido en el año 2004 y la Ley N° 27238, emitida en el año 1999.
 - (vi) Profesionales de la salud, regulado por la Ley N° 28561, emitido en el año 2005.

- (vii) Magistrados, regulado por la Ley N° 29277, emitido en el año 2008
 - (viii) Servidores penitenciarios, regulado por la Ley N° 29709, emitido en el año 2011.
 - (ix) Servidores de la carrera judicial, regulado por la Ley N° 30745- Ley de la Carrera del Trabajador Judicial, emitido en el año 2018 y que mediante la Resolución Administrativa N° 216-2018-CE-PJ, aprueban Reglamento de la Ley de la Carrera del Trabajador Judicial. Debiendo precisar que administrativa como legal, existe siete niveles de función de la carrera del trabajador judicial.
- En el tercer sector, encontramos a los colaboradores que tienen una función del servicio estatal diferente quienes laboran sin carrera, existiendo dos particularidades notables: como aquellos colaboradores que, *sin carrera administrativa cuentan con vínculo laboral*, en los que se encuentran los gerentes públicos, regulado por el Decreto Legislativo N° 1024, emitido en el año 2008 (D. Leg. 1024-2008) y como aquellos colaboradores *sin carrera administrativa cuentan con vinculo civil*, en los que se encuentran los convenios de administración con el Programa nacional de la organización de las naciones unidad –PNUD y los del Fondo de apoyo gerencial, regulado por el Decreto Legislativo N° 25650, emitido en el año 2012 (D. Leg. 25650-2012).

1.2.6.1.3. Ley del servicio civil

Dentro de las potestades legales y constitucionales existentes por parte del primer del Estado (el Parlamento), representado por el Congreso de la República, en el año dos mil doce, aprobaron la Ley del Servicio Civil (en adelante, LSC), mediante la Ley N° 30057.

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, mediante el informe emitido en mayo del 2012, señala que:

Existen más de 500 normas sobre el servicio civil, más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, más de 400 reglas diferentes que regulan el pago de los servidores públicos y más de 198

conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos. El Estado peruano emplea alrededor de 1 millón 300 mil servidores públicos y, en promedio, 42 mil personas ingresan a trabajar al Estado cada año a pesar de las normas de austeridad y sin una previsión de las necesidades de personal que responda a una política del Estado articulada con los planes nacionales o sectoriales.

La LSC, es una manifestación innovadora e integradora de los regímenes laborales (quince en total) existentes en el país, en cierta manera, rompe paradigmas dentro de la gobernanza pública en todo el Estado peruano, existiendo una actitud reacia o renuente de la implementación dentro de las institucionales estatales, por parte de los colaboradores (servidores y funcionarios públicos), concretamente, por el sustento de la vulneración de sus derechos laborales, tal como la estabilidad laboral, sin embargo, otro sector de los colaboradores, son partidarios de la ejecución normativa de la mencionada ley dentro de la administración pública, para brindar un mejor servicio -de calidad- al ciudadano y que las personas que ingresan a laborar dentro de la gobernabilidad nacional o gobiernos subnacionales, se propugna la meritocracia en su acceso, buscando, constantemente una evaluación del colaborador en base a criterios serios y resultados objetivos para su permanencia, siendo, algo connatural en la actualidad del mundo laboral competitivo.

1.2.6.1.4. Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú.

1.2.6.2. La función pública y su regulación en el Perú

En el Perú, la función pública, se encuentra regulado en el capítulo IV del Título I, de la Constitución Política del Perú de 1993.

El art. 43 de la Const., regulado al Estado como una República Democrática, existiendo una sociedad jurídicamente, política y económicamente organizada por ello, el art. 45 de la Const., norma que el poder del Estado emana del pueblo y el gobierno de la República del Perú es representativo y de conformidad con el art. 43 de la Const., se organiza según el principio de separación de poderes. Además, el art. 169 de la Const. señala, que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional están subordinadas al poder constitucional.

En tal sentido, en el Estado, existe el principio de legalidad y seguridad jurídica, cuando, el principio democrático que configura la convivencia de los ciudadanos del Perú, ya sean civiles, militares o policías, conforme al art. 34 de la Const.

1.2.6.2.1. Titulares que ejercen la función pública en el Perú

En el Perú, el máximo intérprete de la norma constitucional dentro del ordenamiento jurídico positivo nacional, por mandato imperativo recae en el Tribunal de Garantías Constitucionales (según la Const. De 1979) y que actualmente recae en el Tribunal Constitucional (según la Const. De 1993); en ese sentido, la máxima instancia en justicia constitucional, en sede interna, ha establecido al titular que ejerce la función pública en territorio nacional, mediante la resolución jurisdiccional, señala son los servidores estatales quienes ejercen la función pública, estos servidores estatales, quienes se diferencian en: *servidores civiles* (integrados por funcionarios y servidores públicos) y los *servidores que cumplen función militar y policial* (miembros de las fuerzas armadas –fuerza área, ejército y marina de guerra- del ministerio de Defensa y los miembros de la policía nacional, del ministerio del Interior).

Según el Tribunal Constitucional, en la STC recaída en el Exp. N° 008-2005-PI/TC (Caso Baca Merino, 2005) , en el f.j. n° 12 señala que:

“A tenor del artículo 39. ° de la Constitución, los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación. (...) Consecuentemente, estos altos funcionarios y autoridades del Estado, así como los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza y los servidores públicos sujetos a la carrera administrativa, a que se refiere el artículo 40. ° de la Constitución, están al servicio de la Nación”.

Y en el (Caso Baca Merino, 2005) f.j. n° 13, precisa categóricamente que:

“para la Constitución la función pública que, por tal, se encuentra al servicio de la Nación, la ejercen dos grandes grupos de servidores estatales, a saber: los servidores civiles y los servidores que cumplen función militar y policial. En relación a estas últimas, conforme a las normas constitucionales, a los fundamentos precedentes y al principio democrático, ejercen sus funciones bajo la supremacía del poder democrático, civil y constitucional”.

1.2.6.2.2. Finalidad de la función pública en el Perú

La finalidad esencial de la función pública al servicio de la Nación conforme a la Constitución y confianza de los ciudadanos, según la STC recaída en el Exp. N° 008-2005-PI/TC (Caso Baca Merino, 2005), en el f.j. n° 14 señala que:

la finalidad esencial del servicio a la Nación radica en prestar los servicios públicos a los destinatarios de tales deberes, es decir a los ciudadanos, con sujeción a la primacía de la Constitución, los derechos fundamentales, el principio democrático, los valores derivados de la Constitución y al poder democrático y civil en el ejercicio de la función pública.

1.2.6.2.3. La función pública que cumplen los colaboradores en el Perú

La función pública, que ejercen los colaboradores en la administración pública, dentro del Estado Democrático y Constitucional de Derecho, se determina por el desempeño de sus labores que ejerce gubernamentalmente, en cualquiera de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local).

Es decir, el colaborador tendrá la condición -jurídica- de funcionario público o de servidor público, dependiendo de la función pública que desempeñe dentro de la administración pública.

Para determinar el estatus de funcionario o servidor dentro de las entidades del Estado, deberá realizarse un estudio de los roles, de las funciones y las competencias que desempeña determinadamente el colaborador dentro de la administración pública.

El colaborador sea cual sea su condición -jurídica- o estatutos (funcionario público y/o servidor público), por su labor que desempeña o realiza dentro de la entidad del Estado, cumple una función pública. Debido a que el colaborador desprende un conjunto de comportamientos y actividades que busquen conseguir la meta y visión de la entidad, teniendo como finalidad velar por el servicio de calidad al ciudadano, como interés superior del Estado, frente a cuestiones personales.

1.2.6.2.4. Las herramientas de gestión en la función pública en el Perú

Las herramientas de gestión o herramientas de carácter normativo, según la naturaleza de creación, son dos: las herramientas de carácter normativo externo y las herramientas de carácter normativo interno; también puede entenderse como herramientas de gestión de trabajo internas y herramientas de gestión de trabajo externas o como herramientas de gestión internas y herramientas de gestión externas.

Las herramientas de carácter normativo interno o de gestión de trabajo internos, tienen como finalidad dentro de la entidad, de dotar de funcionalidad, gobernabilidad e institucionalidad a la administración pública; tales como, el plan de gobierno, teniendo sus propios esquemas, un plan desarrollo institucional, un plan de gestión de trabajo, un manual de organización y funciones (MOF), un reglamento de organización de funciones (ROF), directivas, manuales, instructivos, acuerdos, adendas, memorándum, y demás documentos de carácter institucionales, las mismas que son aprobadas internamente en el organismo público competente.

Las herramientas de carácter normativo externo o de gestión de trabajo externos, tiene como finalidad dentro de la entidad, de dotar mecanismos legales para regular y limitar el accionar de los funcionarios y servidores públicos al interior de la administración pública, siendo de cumplimiento obligatorio en todos los niveles de gobierno, su correcta aplicación; tales como, la Constitución Política del Estado de 1993, Ley N° 27444- Ley de Procedimiento Administrativo General, D.S. N° 1272, modifica la Ley N° 27444 y deroga la Ley N° 29060, Ley del Silencio Administrativo, Ley N° 30225- Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento mediante el D.S. N° 350-2015-EF, Ley N° 28411- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, resoluciones, directivas y lineamientos, Ley N° 28708- Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería D.S. N° 126-2017-EF, Ley N° 27785- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, Ley N° 28175- Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28056- Ley Marco del Presupuesto Participativo, etc, las mismas que son aprobadas externa a la entidad, siendo el organismo público competente según su naturaleza (el Poder Legislativo –Congreso o el Poder Ejecutivo con delegación expresa de facultades para legislar).

1.2.6.2.5. Clases de acceder a la función pública en el Perú

La función pública se presenta en sus dos variantes para que los colaboradores o trabajadores puedan acceder a ella; por un lado, se encuentra la función pública de carácter representativo y por el otro lado, la función pública de carácter no representativo, en donde la primera se accede de manera electoral en las urnas ejerciendo el derecho al sufragio en democracia, por nombramiento o mandato legal, y la segunda, se accede de manera concursal justificado por la necesidad del servicio en la administración pública, se requiere tener una formación profesional de la función a desempeñar en la entidad gubernamental.

Para cuestiones metodológicas y mayor comprensión, coincidimos con el profesor (Castillo, 2016), quien señala que:

La función pública representativa y la función pública no representativa. La función pública representativa está formada por funciones de representación y la no representativa alude a la función pública profesionalizada. La función pública representativa – a la que se designan específicamente como “cargo”- ya se encuentra comprendida en nuestro ordenamiento jurídico de alguna forma en el derecho a ser elegido (art. 31, Const.), es decir, en el denominado derecho de sufragio pasivo. No obstante, ello no es óbice para que el derecho de acceso a la función pública comprenda también ese tipo de función pública. Como ejemplos típicos de él se encuentran los cargos políticos desde las más altas magistraturas, como las de congresistas o la de Presidente de la República hasta las de alcalde o regidor de las municipalidades. En el caso de la función pública no representativa, son ejemplos típicos los servidores públicos de la administración, estatal, regional, o municipal, y desde luego, los de los poderes del Estado y, en general, de toda entidad pública. Tanto la función pública representativa como la función pública no representativa deben ser interpretadas de manera más amplia posible. La condición de funcionario o servidor público no se identifica, por ejemplo, por un tipo de contrato o vínculo de un trabajador con la Administración Pública, sino por el desempeño de funciones públicas en las entidades del Estado. (pp. 37 y 38).

1.2.6.2.6. El funcionario público y su regulación en el Perú

Que, mediante la dación normativa de la *Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público*, aprobada mediante el Decreto Legislativo n°. 276, de fecha seis de marzo de mil novecientos ochenta y cuatro, fue reglamentado mediante la promulgación del D.S. n°. 005-90-PCM, publicado en dieciocho de enero de mil novecientos noventa, este último, en su art. 4°, jurídicamente comprensión los alcances de funcionario.

Dentro de las facultades otorgadas a un ente constitucionalmente autónomo como para el control gubernamental, es que se dicta la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, mediante la promulgación en el Diario Oficial El Peruano, la Ley n°. 27785, con fecha trece de julio de dos mil dos, en tal instrumento normativo, en la parte de las disposiciones finales parte novena de las definiciones básicas que contiene se aprecia la designación de rol que desempeña a servidor o funcionario público.

De igual manera, se encuentra normado mediante la dación legislativa de la Ley n°. 28175, denominada Ley Marco del Empleo Público, de fecha uno de enero de dos mil cinco, en donde se señala la notoria *clasificación del empleado público*, tal como lo señala el art. 4 del mencionado instrumento legal.

Con la Ley n°. 27815, se plasma una normativa de contenido iusnaturalista por cuanto se aprueba la dación del Código de Ética, de fecha doce de agosto de dos mil dos, en donde, señala su aplicabilidad a todos los colaboradores que se encuentran inversos en la función pública, en la cual desempeñan sus labores los servidores bajo criterios éticos al interior de la administración pública del Perú, tal como lo regulaba en su oportunidad el art. 4°. 1, y que con el devenir del tiempo, fue modificado tal artículo, con la Ley n° 28496, de fecha catorce de abril de dos mil cinco en la que comprende un alcance mayor del servicio dentro del Estado.

Que, mediante la Directiva N° 08-2006-CG/SGE-PC- Contraloría, que fue aprobada con la Rs. De Contraloría n°. 372-2006-CG, con fecha seis diciembre de dos mil seis, emite en el punto quinto de la misma, las definiciones básicas a entenderse al funcionario. La misma que aclaró mediante la Directiva N° 09-2006-CG/SGE-PC- Contraloría, de fecha

nueve de diciembre del año dos mil dieciséis, en donde se deja precisado la vinculación laboral que debe comprender el funcionario.

Como manifestación de la reforma estatal para mejorar el servicio público, se dicta mediante el Texto Único Ordenado de la Normatividad del Servicio Civil- divulgado a través del D.S. N° 007-2010-PCM, siendo publicado con fecha trece de enero de dos mil diez, donde en el art. 13°.1, claramente se indica la clasificación de funcionarios y la manera en la que asume tal cualidad para su reconocimiento.

Sin embargo, tuvieron que pasar cerca de un quinquenio para que se emita el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante la dación de la Ley n°. 30057, publicado con fecha trece de junio de dos mil catorce, y que en el art. IV. i, se precisa las definiciones de servidor público civil al interior de la administración pública en toda su dimensión y modalidad.

1.2.6.2.7. El funcionario público y su regulación en el mundo

Al interior del derecho internacional, concretamente en el derecho internacional público, se realizan esfuerzos estatales y multilaterales para tratar de regular conductas humanas contrarias a la ley, a la norma y ordenamiento jurídico de manera uniforme, en tal sentido es que buscan positivizar determinadas conductas parecidas, semejantes o iguales en su comisión en diferentes estados, por eso la Organización de las Naciones Unidas (en sus siglas ONU), a través de la Asamblea General es que se dicta la mundialmente conocida Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que es un documento normativo internacional para normar actos o prácticas corruptas por parte de funcionarios de los estados miembros, para eso de manera detallada y precisa señala la definición, características y tipos de funcionarios existentes en general, a través del art. 2 de la referida Convención.

Debiendo precisar que la referida normatividad internacional, según nuestro texto constitucional (en su cuarta disposición transitoria final), es parte integrante de nuestro ordenamiento positivo y que tienen sus respectivos efectos legales en su aplicación, porque, ha sido aprobada mediante Resolución Legislativa n°. 28357, la misma que ha sido ratificada

para su vigencia mediante el D.S. N° 075-2004-RE para su vigencia y eficacia legal. Es decir, dicha Convención es parte de nuestro sistema normativo aplicable en sede interna.

1.2.6.2.8. El servidor público y su regulación en el Perú

Que, con la dación normativa de la *Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público*, aprobada mediante el Decreto Legislativo n°. 276, de fecha seis de marzo de mil novecientos ochenta y cuatro, fue reglamentado mediante la promulgación del D.S. n°. 005-90-PCM, publicado en dieciocho de enero de mil novecientos noventa, este último, en su art. 3°, jurídicamente comprensión los alcances del servidor público o persona que desempeña un servicio estatal y refiere a una estabilidad de contenido laboral que posee y tiene amparo legal.

El ente constitucionalmente autónomo como para el control gubernamental, recaído en la Contraloría, dictada mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, mediante la promulgación en el Diario Oficial El Peruano, la Ley n°. 27785, con fecha trece de julio de dos mil dos, la novena disposición final, define básicamente los efectos de la norma al servidor público bajo cualquier régimen laboral.

Con la expresión normativa de la Ley n°. 28175, que establece la Ley Marco del Empleo Público, dada con fecha uno de enero de dos mil cinco, señala *clasificación del servidor o funcionario público*, tal como lo señala el art. 4°.3 del mencionado instrumento legal.

Con la Ley n°. 27815, se plasma una normativa de contenido iusnaturalista por cuanto se aprueba la dación del Código de Ética, de fecha doce de agosto de dos mil dos, en donde, señala su aplicabilidad a todos los colaboradores que se encuentran inversos en la función pública, en la cual desempeñan sus labores los servidores o funcionarios públicos; estos están sometidos a criterios éticos determinados al interior de la administración pública por el cargo que ostentan, para lo cual, en el art. 4°.1, se indica el alcance global o general que comprende por su naturaleza misma.

Otra de las expresiones más significativas que contrajo la reforma gubernamental para mejorar el servicio público, fue dado mediante el Texto Único Ordenado de la Normatividad del Servicio Civil- divulgado a través del D.S. N° 007-2010-PCM, siendo publicado con fecha trece de enero de dos mil diez, donde en el art. 13°.3, claramente se indica la clasificación de servidor público, junto a sus características detalladas que debe cumplir.

Sin embargo, tuvieron que pasar cerca de un quinquenio para que se emita el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante la dación de la Ley n°. 30057, publicado con fecha trece de junio de dos mil catorce, y que en el art. IV. i, se precisa las definiciones de servidor público civil al interior de la administración pública en toda su dimensión y modalidad.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo la gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018?.

1.5. Necesidad y justificación del estudio

Necesidad investigativa

La necesidad indagatorio fue ineludible para relacionar los conceptos, postulados y bases teorías, de administración pública y gestión pública con la aplicación práctica de gestión por competencias, desempeño laboral y el servicio civil.

La investigación fue necesaria para recoger información, generadora de conocimiento al interior del gobierno local en cuando al recurso humano que colabora en la función pública de la entidad.

La investigación fue necesaria debido a que se proporcionará un aporte con sustento teórico de una propuesta de gestión por competencias para su posterior aplicación en la Municipalidad Distrital de Conchán, previa aprobación de la autoridad competente según Ley.

Importancia e idoneidad de la investigación

La investigación fue importante por la realización de un análisis técnico – jurídico, reflexivo y metodológico del tema planteado en el sector público de la Municipalidad Distrital de Conchán.

La investigación fue idónea por fijar delimitaciones conceptuales y normativas para una solución jurídica-administrativa en la gestión pública de los problemas existentes en la realidad de la Municipalidad Distrital de Conchán.

Finalidad investigativa

La investigación tuvo como finalidad ayudar a conocer el tratamiento académico, administrativo y legal que ha tenido la figura del servicio civil de -calidad- los colaboradores dentro de la administración pública, basados en la aplicación del modelo que gestiona adecuadamente y de manera razonada las competencias del colaborador para mejorar la productividad de la entidad, mediante un correcto y consecuente desempeño laboral, al interior de la entidad gubernamental que comprende el gobierno local de la Municipalidad de Conchán.

Justificación investigativa

La investigación ayudó a tener una justificación teórica porque las variables junto a sus dimensiones, se sustentarán en agrupa teorías, contenidos, conceptos y bases teorías afines gestión (pública, gubernamental, por competencias y gestión por proceso) y revisando basta literatura para el tema de las teorías y bases académicas que generan una mejorar desempeño laboral respectivamente, las que se vinculan al servicio civil dentro del sector público. Permitiendo mostrar que producto de la realización de una adecuada implementación de la gestión por competencias, consecuentemente evidenciará que el desempeño aboral mejora y por consiguiente la productividad y calidad en el servicio público de la Municipalidad de Conchán. De tal manera, se encuentra contenidas en un documento escrito, que podrá servir de referencia para futuras investigaciones académicas y técnicas, por la temática de enfoques basados en nuevas explicaciones aplicadas en el ámbito gubernamental, la misma que contribuye en cierta manera al conocimiento anterior.

La investigación permitió tener una justificación metodológica debido al método y estrategia para poder generar un conocimiento válido y debidamente confiable, en cuanto a su verificación y control temático. Existiendo la determinación de la realidad problemática, y un diagnóstico situacional colaboradores municipales en base a la gestión por competencias existentes. Siendo indispensable la recopilación de datos teóricos, datos e información de la población involucrada, mediante las técnicas del análisis documental-fichas de referencias bibliográficas, encuestas e instrumentos como el cuestionario, cumpliendo con las formalidades debidas en cuanto a la validez y confiabilidad de los mismos, a través de personas idóneas y validados por juicio de expertos, respaldan de esta forma la instauración de estudios y generación de conocimientos de la relación teórico-práctico, estrechamente relacionados a las bases teóricas del desempeño en materia laboral y las competencias adecuadamente gestionadas y estudiadas para el puesto laboral, aplicado a la gobernanza pública en el marco del servicio civil en la Municipalidad Distrital de Conchán. Permitiendo ser un producto acreditable para su posterior adaptación, mejora e implementación a instituciones semejantes o afines que acepten una mejora en su productividad, competitividad y generadora del factor éxito, en la organización.

La investigación contribuyó a tener una justificación práctica, porque ayuda a resolver un problema existente en la realidad del sector público, concretamente al interior de la Municipalidad Distrital de Conchán y que además como estrategia de solución a la problemática, se adjunta una propuesta, validada por expertos para su aplicabilidad en el referido centro del gobierno local, lo que permitirá a los colaboradores (administrativos y obreros municipales) contribuir en la resolución de la dificultad advertida, con gestionando adecuadamente las competencias del servidor mediante la asignación al puesto de trabajo, bajo el perfil términos de referencia, mejorará y aumentará su desempeño, por cuanto tal asignación ha sido estudiada en base conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Justificación social

La investigación tuvo como justificación social a beneficiarios directos: a los colaboradores y obreros municipales que integran el capital humano de colaboradores dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán y tuvo como beneficiarios indirectos: a la población en general, que verán resultados positivos en el servicio público de calidad que brinda la Municipalidad Distrital de Conchán, dentro de sus competencias

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de desempeño laboral de tienen los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.
- Identificar el nivel de motivación de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.
- Elaborar una propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.
- Validar la propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de estudio

Según su naturaleza o enfoque: **cuantitativa**.

La investigación tiene el enfoque cuantitativo, porque el instrumento empleado tendrá una medición adecuada que se aplica en la realidad social, radicando su importancia en la forma de asignar números de acuerdo a reglas de rigor científico. Por cuanto serán cuantificable o medible los resultados obtenidos.

Teniendo respaldo científico, en razón a la investigación doctoral realizada por (Ruiz Medina, 2011), pp.152-153, citando a (Gómez, 2006), señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir: *“de acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas”*. (p. 121). De esta manera es que lo cuantitativo se relaciona a lo medible, palpable y cuantificable, debido a que se puede evaluar en cierto cumulo de individuos que agrupa una población, para observar, intervenir y recolectar determinación información, en base a ciertos indicadores.

La presente investigación busca tener sustento de exactitud con números, para cuantificar los datos obtenidos en la realidad social, es por ello, que la medición se parte de la observación y que se relaciona con los conceptos de la investigación y sobre todo con los indicadores establecidos en las variables para su evaluación, por eso, la definición más precisa de un instrumento de medición adecuado, en la doctrina la señala (Gómez, 2006), que indica: *“(…) en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente”*. (p.122).

De esta forma, la presente investigación pretende explicar con la medición desde un punto de vista externo y objetivos las realidades problemática existente basadas en cuestiones cuantitativas en su exactitud, teniendo conocimiento cuantificable de los conceptos empleados en las variables. Por eso, con la medición adecuada del instrumento

procurada tener un dato cuantificable, debido a que garantiza la medición al interior de grupos poblaciones comprendidos en una muestra investigativa, usando números para su evaluación (Galeano, 2004, p.24).

Precisándose que en la investigación existirán cuestiones de fondo o de contenido y de forma o materia, que se evidenciaran en la aplicación del instrumento en los informantes, existiendo vinculaciones propias del tratamiento a investigar.

Conllevando, a mencionar que el instrumento de medición en la presente es importante para lograr los objetivos propuestos por parte del estudioso en la investigación científica y que para la consecución de dichos fines, es necesario tener en consideración características básicas del procedimiento, como es la validez, la confiabilidad y la factibilidad, que en opinión de (Namakforoosh, 2005) sostiene que cuenten con las tres principales características para la medición del instrumento, como son:

(i) Validez: se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir, (ii) Confiabilidad: se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición y (iii) Factibilidad: se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización, que son tales como: factores económicos, conveniencia y el grado en que los instrumentos de medición sean interpretables. (p.227).

Según su tipo: **No experimental – proyectiva.**

Es no experimental, donde (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), refieren que tiene la : *“característica en razón que los datos no se manipulan, es decir no hay manipulación deliberada o sistemática en los datos de la variable de estudio, pues sólo se observan en una situación normal o natural para luego ser analiza”*. (p. 231). El tipo no experimental de la investigación se sostiene porque no existirá ninguna manipulación de la realidad, se medirá la variable como se presenta sin intervención del investigador.

En el año 1965, autores como Cook, Deutsch, Jahoda y Seltiz, indicaron la existencia de una investigación bajo tres tipos delimitados, siendo: el tipo explicativo, el tipo descriptivo y finalmente el tipo explicativo. Pero en este milenio, concretamente en el año 2007, en la investigación -innovadora- de Hurtado, refiere la presencia de diez tipos de investigaciones, señalando una en especial, que se aplica el caso, como es la investigación

proyectiva, los nueve tipos restantes, son: tipo exploratoria, tipo descriptiva, tipo crítica o analítica, tipo comparativa, tipo explicativa, tipo predictiva, tipo interactiva, tipo confirmatoria y por último el tipo evaluativa. Todas ellas, son tipos de investigaciones empleados según el caso que corresponde en el estudio científico de la realidad social.

De esta forma, el estudio es de tipo proyectivo, y Hurtado (2000), sostiene que una investigación es proyectiva, porque:

“consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (p.325).

De esta forma, la investigación al ser un tipo proyectiva, contiene un estilo holístico por la conexión sinalagmática de los paradigmas existentes como el cuantitativo y cualitativo, motivo por el cual, la autora Hurtado (1999) señala, que:

“La investigación Holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigación en las diversas áreas del conocimiento. Es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado”. (p.20).

La investigación según su diseño fue proyectiva. En palabras de Hurtado J. (2010), consiste en que diseña los planes de acción de las investigaciones posteriores. En donde proponer (un plan) mediante criterios metodológicos es una investigación proyectiva. Respecto a los tipos de investigación representados en la espiral holística son: investigación exploratoria, descriptiva, analítica, comparativa, explicativa, predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.

Es decir, según su carácter el tipo de investigación proyectiva que según Hurtado (2000): “son todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad, y basadas en conocimientos anteriores”. (p.323).

Entonces, (Hurtado de Barrera, 2010), sostiene que:

La investigación proyectiva, tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, entre otros, siempre que estén sustentados en un proceso de investigación, son ejemplos de investigación proyectiva. (p.133).

Según la temática: **descriptiva**.

La investigación según su temática fue descriptiva según el objeto que pretende lograr, que en opinión teórica de (Hernández, R. , Fernández, C. y Baptista, P., 2014) afirman que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas. (p.80).

Según su tipo: **Sustantiva**.

La investigación según su tipo fue sustantiva con un nivel descriptivo. En tal sentido, se menciona que tiene un tipo sustantivo en palabras de (Sánchez & Reyes, 2006) porque se está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. (p.102).

Según el alcance temporal: **transversal**.

La investigación tuvo el alcance temporal, debido a que en la investigación se describen relaciones entre dos variables (dependiente e independiente) en un determinado tiempo.

El método utilizado en la presente investigación es el:

- **Hipotético deductivo.**

Porque, según los estudios como (Cerdeña, 1991) señala, claramente que el método hipotético – deductivo es un “*procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y comprueba tales hipótesis*”; de esta forma, se basará en el tratamiento de un procedimiento científico en base a datos y a las variables existentes para realizar la debida comprobación de la hipótesis que se presenta en la investigación.

2.2. Diseño de investigación

El diseño de estudio de la presente investigación, es no experimental, lo que corresponde a un diseño descriptivo – proyectivo, siguiendo los planteamientos teóricos de los autores, según Hernández (197) fue descriptivo y según Hurtado (2012) fue proyectivo.

Para tener un conocimiento más preciso, es importante citar a Dankhe (1986), quien manifiesta la existencia de cuatro formas de diseñar una investigación, los mismos que son: Exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

El diseño de la investigación es descriptivo, por cuando según (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997) señalan que, el diseño descriptivo, “en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga”. Y además los mismos autores agregan que, “los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver”.

Teniendo en cuenta que, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986).

Además, el diseño de la investigación fue *proyectivo*, por cuando, según (Hurtado De Barrera, 2012), manifiesta que en este tipo de diseño, “el investigador diagnostica el problema (evento a modificar), explica a qué se debe (proceso causal) y desarrolla la propuesta con base en esa información”:

Propuesta ---> Proceso causal ---> Evento a modificar.

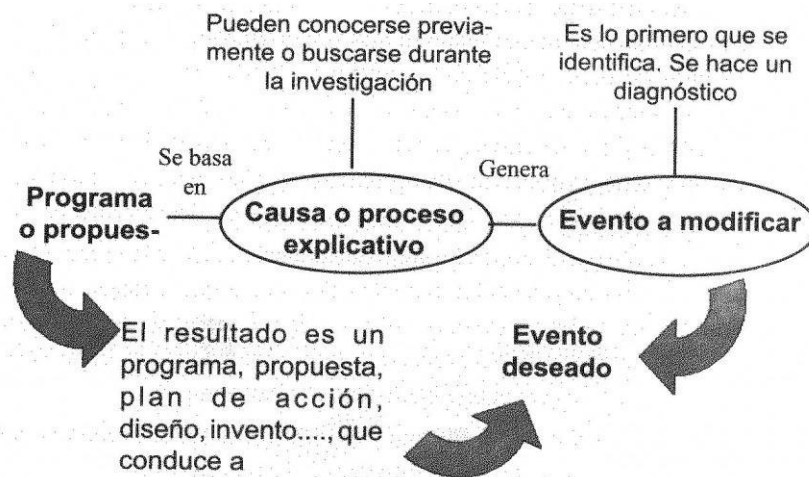


Figura 7: Esquema de la investigación Proyectiva, Hurtado, J. (2007).

Los planteamientos del paradigma holístico, es propiamente el mismo estadio-fase o tipo de investigación. Para claridad retomaremos la explicación que hace de nuevo Jacqueline Hurtado de Barrera (2000) en este punto señala:

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado. Es el resultado de esta fase lo que comúnmente se vuelca en los criterios metodológicos; así, la comprensión antigua de la investigación asume como proceso metodológico básicamente el que corresponde a esta fase de la investigación, a diferencia de la comprensión holística, para la cual la metodología abarca el proceso completo desde antes de la exploración, hasta la evaluación y difusión, siendo estas fases las que constituyen ya el inicio de investigaciones posteriores. En esta fase se completa el holograma de la investigación (gráfico del proceso de una investigación), se retoman los objetivos, y se explicita el holotipo de investigación. Además se formulan el diseño instrumental y el plan para la recolección de datos y para la intervención en caso de investigaciones de nivel integrativo. Se definen las unidades de estudio, se eligen las técnicas de muestreo, de recolección y de análisis, se diseñan los instrumentos y se validan, y se especifican las estrategias y procedimientos. (p.235).

De esta forma es que el diseño fue propositivo, por cuanto, se presenta una propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del gobierno local de la Municipalidad Distrital de Conchán. Lo que coincide con lo esbozado por el estudioso (Hernández, R. , Fernández, C. y Baptista, P., 2014), que “la investigación

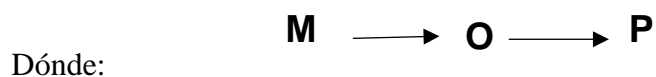
propositiva se ocupa de cómo debería ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente”.

Lo que se reafirma el diseño de estudio descriptivo porque se identificó la necesidad y deficiencia existente, mediante el diagnóstico situacional y a partir del aspecto esquemático se propuso una solución mediante un plan de aplicabilidad. De esta manera, es que, *el diseño de la investigación es de carácter no experimental*, porque no se someterá a ningún sistema de probanza. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Existiendo en la doctrina, dos tipos de diseños no experimental, siendo: el diseño de investigación no experimental transversales o transeccionales (descriptivo, comparativo/casual, correlacional, transversal) y el diseño de investigación no experimental longitudinales (de tendencia o trend, de evolución de grupo o cohort y panel). Precizando que se empleará el diseño de investigación no experimental transversal. De esta forma, se suele mencionar que los diseños transversales son aquellos que nos permite describir y analizar las variables y su interrelación en la investigación científica. Que, con el diseño transversal o transeccional de la investigación se recolectará datos e información relevante, durante un periodo de tiempo debidamente determinado en la exploración al interior de la entidad pública u organización.

Existiendo en la teoría metodológica dos tipos de diseños transversales: descriptivos y correlacionados. Precizando que la presente investigación se aplicará el *diseño descriptivo*.

El esquema del estudio propositivo de la presente investigación, es el siguiente:



M: La Municipalidad Distrital de Conchán, Chota, Cajamarca.

O: Observación.

P: Propuesta.

2.3. Variables, operacionalización (categorías)

2.3.1. Definición conceptual (concepto)

2.3.1.1. Variable 1: Gestión por competencias.

(Spencer & Spencer, 1993) establece que: “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”. (p.10).

(Alles M. A., 2006) en el capítulo ¿Por qué selección por competencias?, en el tema, talento y competencias, sostiene que las *competencias*, hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (p.20).

2.3.1.2. Variable 2: Desempeño laboral.

Chiavenato (2002) expuso que, el desempeño laboral es el procedimiento que la organización realiza para garantizar que los colaboradores trabajan eficazmente, y en consecución con los objetivos trazados por la empresa, tales como los ejercicios donde el trabajo es explicado e inspeccionado, las competencias son acrecentadas y los incentivos son repartidas en las empresas. (p.362).

2.3.2. Definición operacional

2.3.2.1. Variable Independiente: Gestión por competencias.

Gestión por competencias, es el conjunto de características que posee subyacente el colaborador dentro de una organización, vinculado con un criterio referenciado de sus conocimientos, habilidades, motivación, capacidades y actitudes para realizar un desempeño superior dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán.

2.3.2.2. Variable Dependiente: Desempeño laboral.

El desempeño laboral, es el procedimiento que la entidad u organización efectúa para garantizar un trabajo eficiente y eficaz de los colaboradores para lograr las metas y objetivos institucionales, mediante estrategias dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán.

2.3.1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN Y/O INDICADORES					INSTRUMENTO
V. Independiente	VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rangos	
Cuestionario	Conocimiento	Publicidad	¿Usted toma conocimiento de las actividades que se realiza su institución? ¿Cómo usted se entera de las actividades que realiza su institución?	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Deficiente 20 - 50 Regular 51 - 80 Eficiente 81 - 100	
		Reclutamiento	¿En la institución el proceso de reclutamiento se cumple de acuerdo a Ley?			
		Selección	¿ Cree usted que la institución selecciona a los colaboradores según el perfil y necesidad del puesto?			
		Inducción	¿ Cree usted que la institución brinda un adecuado proceso de inducción?			
	Habilidad	Capacitación	¿Se realiza capacitaciones por especialidad en su institución?			
		Perfil de habilidades	¿ Cree usted que institución desarrolla las habilidades sociales como medio del trabajo cooperativo? ¿ Cree usted que aplica sus habilidades en la labor que desempeña?			
		Relaciones	¿ Cree usted que su institución desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación entre los colaboradores?			
		Aportes	¿En su institución valoran los aportes y/o sugerencias para la mejora del trabajo o servicio que brinda?			
	Motivación	Motivación	¿ Cree usted que su institución tiene un plan de motivación para sus colaboradores? ¿ Cree usted que en su institución todos los colaboradores tienen una motivación laboral?			
		Estímulos	¿ Cree usted que su institución hay programa o plan de estímulos para el reconocimiento por su trabajo?			
		Remuneraciones	¿ Cree usted que su institución existe una política remunerativa adecuada?			
		Planes personales	¿ Cree usted que su institución le brinda facilidades para mejorar sus planes personales y profesionales? ¿ Cree usted que en su institución existe una política del talento humano adecuada?			
		Planes institucionales	¿ Considera usted que los directivos de su institución toman en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de elaborar objetivos y metas institucionales?			
	Actitud	Interpersonal	¿ Cree usted que cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada? ¿ Cree usted que labora con colaboradores que le inspiran confianza y se comunica de manera adecuada?			

		Intrapersonal	¿Cree usted que su institución le permite lograr o alcanzar sus necesidades y expectativas personales como profesionales?				
V. Dependiente	VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL						
DESEMPEÑO LABORAL	Dimensiones	Indicadores				INSTRUMENTO	
	Desempeño de la tarea	Capacidad de planificación	de	¿Usted dentro de la institución planifica sus actividades a realizar?			
		Capacidad de organización	de	¿Usted dentro de la institución organiza sus actividades a realizar?			
		Capacidad de ejecución	de	¿Usted dentro de la institución ejecuta sus actividades con los recursos presupuestales asignados? ¿Usted dentro de la institución tiene capacidad de ejecutar el gasto presupuestal?			
		Capacidad de productividad laboral	de	¿Usted dentro de la institución realiza un trabajo eficiente y de calidad? ¿Usted dentro de la institución es minucioso en su trabajo que realiza?			
		Capacidad en la toma de decisiones		¿Usted en la institución, toma las decisiones respecto a su área de trabajo? ¿Usted dentro de su área de trabajo resuelve los problemas que se le presentan a diario?			
		Capacidad en asumir responsabilidades		¿Usted dentro de la institución asume responsabilidades? ¿Usted asume responsabilidades administrativas en su área de trabajo? ¿Usted dentro de la institución tiene conocimientos básicos sobre las funciones que realiza? ¿Usted ante la problemática toma decisiones y asume las responsabilidades sobre ellas?			
	Desempeño contextual	Actos de propia iniciativa		¿Usted dentro de la institución demuestra nuevas ideas a colaboradores y jefes para mejorar los procesos?	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Deficiente 43 - 218 Regular 129 - 172 Eficiente 173 - 215	Cuestionario
		Compromiso personal		¿Usted dentro de la institución demuestra compromiso personal e institucional?			
		Compromiso colectivo		¿Usted que se identifica con los objetivos de los equipos de trabajo? ¿Usted dentro de la institución demuestra colaboración con los demás trabajadores?			
		Colaboración con los colaboradores		¿Usted dentro de la institución demuestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo?			
	Desempeño organizacional	Coordinación con los colaboradores		¿Usted dentro de la institución demuestra coordinación con los demás trabajadores?			
		El accionar del rendimiento laboral		¿Usted dentro de la institución tiene un eficiente rendimiento laboral?			
		Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo		¿Usted dentro de la institución se esfuerza por mejorar voluntariamente la calidad su trabajo?			
		Asistencia al trabajo dentro de la organización		¿Usted asiste puntualmente a la institución que labora? ¿Usted asiste puntualmente a las reuniones que se le ha convocado en la institución?			

			<i>¿Usted asiste a las actividades extra institucionales que se le ha convocado?</i>	<p>(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</p>	<p><i>Deficiente</i> 30 - 70</p> <p><i>Regular</i> 71 - 110</p> <p><i>Eficiente</i> 111 - 150</p>	<p><i>Cuestionario</i></p>
		Asistencia al trabajo y uso eficiente del horario.	<i>¿Usted dentro de la institución tiene un uso adecuado del tiempo de trabajo para la realización de sus labores?</i>			
		Ritmo voluntario eficiente del trabajo	<i>¿Usted tiene un ritmo voluntario en apoyar en diferentes labores dentro de la institución?</i>			
	Establecimiento de metas	Personales	<i>¿Usted dentro de la institución comparte información académica e institucional con los demás colaboradores y jefes?</i>			
		Institucionales	<i>Conoce usted la misión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán,..... ¿Cuál es?..... Conoce usted la visión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán,..... ¿Cuál es?..... ¿Usted conoce cuales son objetivos institucionales a lograr? ¿Usted al interior de la institución, cumple con las metas institucionales?</i>			
		Capacitación	<i>¿Usted participa en las capacitaciones que se realizan dentro de su institución? ¿Usted con sus propios recursos participa en las capacitaciones o estudios fuera de su institución?</i>			
		Seguimiento	<i>¿Usted dentro de la institución, da seguimiento periódico en el cumplimiento de las metas institucionales?</i>			
		Evaluación	<i>¿Usted al interior de la institución le evalúan el cumplimiento de las metas? ¿Usted al interior de la institución le evalúan el cumplimiento objetivos institucional?</i>			
	Clima organizacional	Relaciones interpersonales	<i>¿Usted al interior de la institución tiene relaciones cordial y amigable con los demás compañeros de trabajo? ¿Usted al interior de la institución ha tenido problemas o conflictos de relaciones interpersonales con al algún colaborador?</i>			
		Estilo de dirección	<i>¿Usted al interior de la institución se adapta al estilo de liderazgo?</i>			
		Sentido de pertinencia	<i>¿Usted se identifica con la institución que labora?</i>			
		Condiciones laborales	<i>¿Usted al interior de la institución cree que pueden mejorar las condiciones laborales?</i>			
	Satisfacción laboral	Satisfacción en las relaciones interpersonales con los colaboradores	<i>¿Usted al interior de la institución le satisface las relaciones interpersonales con todos los colaboradores?</i>			
		Satisfacción en las condiciones laborales	<i>¿Usted al interior de la institución tiene una adecuada infraestructura para desarrollar sus labores?</i>			
		Satisfacción en la motivación laboral	<i>¿Considera usted que la municipalidad se preocupa por desarrollar un plan de motivación laboral para sus colaboradores?</i>			

Fuente: Elaboración propia

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

Los informantes utilizados como población para la presente investigación son:

- Treinta colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018

2.4.2. Muestra

Los informantes utilizados para la muestra en la presente investigación son:

- Treinta colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018.

2.4.3. Muestreo

Siendo todos los colaboradores administrativos.

El muestreo empleado en la presente investigación es:

- **No Probabilístico.**

El muestreo no probabilístico, según el tipo es por *muestra por cuotas*, debido a que todos los elementos conocidos de la población tienen que aparecer en la muestra.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Se utilizará la técnica del análisis documental. La confiabilidad de instrumentos se determinará a través de la técnica aplicada de manera objetiva por el Juicio de Expertos identificando y sistematizando la opinión de tres profesionales con los grados académicos de respaldo, permiten evidenciar que son expertos locales.

2.5.1. Técnica

La técnica empleada en la presente investigación es:

- Encuesta.

Al tener la investigación el método descriptivo, inexcusablemente se empleó la técnica de la encuesta a la población que son colaboradores de la Municipalidad Distrital de

Conchán, porque permitió recabar datos e información relevante de los informantes antes indicados.

2.5.2. Instrumento

El instrumento empleado en la presente investigación es el:

- Cuestionario

El instrumento aplicado: cuestionario con la escala de actitudes Likert.

El instrumento -cuestionario- utilizado, tiene la escala de valoración:

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

El instrumento (cuestionario) será debidamente validado por el juicio de expertos en la materia.

Se requiere como una necesidad justificante, recurrir a un proceso de validación del cuestionario, para ser aplicado a los informantes, en donde, se ha sustentado básicamente en tres criterios: claridad, pertinencia y relevancia, que contiene cada uno de los ítems del instrumento.

Juicio de expertos			
Grado Académico	Experto	Materia	Aplicabilidad
<i>Magister</i>	Flor Delicia Heredia Llatas	Metodólogo	Aplicable
<i>Doctor</i>	Jaime Felipe Cerna Moreno	Temático	Aplicable
<i>Doctora</i>	Jackeline Margort Saldaña Millan	Temático	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Para la fiabilidad del instrumento (cuestionario) como método de análisis de datos se esgrimió el alfa de Cronbach, determinado por el recurrió el software estadístico Spss 22, consiguiendo medir la relación existente de las interrogantes formuladas en la encuesta aplicada a población (encuesta, debido a que se ha obtenido la información recolectada por contribución de los informantes (colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán).

Respecto en coherencia, al procesamiento de la recolección de datos e información obtenida por parte de los informantes, mediante la aplicación del instrumento, se empleó el uso tecnológico de datos como es el Programa Estadístico SPSS versión 24.0. Según los datos obtenidos y mediante el análisis de fiabilidad de la investigación haciendo uso del programa estadístico de SPSS, presenta el Alfa de Cronbach de 0,975.

Estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
	basada en los elementos tipificados	
,975	,976	66

Fuente: Elaboración propia, obtenidos con la ayuda del software SPSS 24.0.

El Alfa de Cronbach muestra un valor de ,975 lo cual contrasta que el instrumento empleado para la investigación es: fiable. Que para la realización de la prueba de Cronbach se aplicó ANOVA de interpersonas, inter elementos, intrapersonas y residual, estando lo siguiente:

ANOVA con la prueba de Cochran

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter-personas	516,415	29	17,807		
Inter-elementos	1169,009	65	17,985	1130,050	,000
Intra-personas	848,219	1885	,450		
Residual	2017,227	1950	1,034		
Total	2533,642	1979	1,280		

Media global = 3,6480

Fuente: Resultados obtenidos con la ayuda del software SPSS.

Las variables que contiene el instrumento, evidencian que tienen una fiabilidad muy alta, de acuerdo a la valorización que contiene la tabla de coeficiente de confiabilidad. Entonces, el instrumento que mide las variables (independiente y dependiente) nos permite sostener que es confiable.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para el método de análisis de datos de la técnica de la encuesta, debido a que se ha obtenido la información recolectada por contribución de los informantes (colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán), se empleó el software estadístico Spss 22, con la finalidad de obtener la elaboración grafica de tablas y figuras que concreticen el producto obtenido, generando a través de ellas las posibles respuestas a los objetivos de la investigación.

2.6.1. Estadística empleada

- Análisis descriptivo simple.

Presentación de tablas de frecuencia y figuras con sus correspondientes descripciones, en el que plasma el análisis efectuado por el investigador, así como la descripción interpretativa de resultados obtenidos y conclusiones.

Se verificará los niveles de rangos: eficiente, regular y deficiente.

- Contrastación de hipótesis:

Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman.

Se verificará el resultado del estudio.

2.6.2. Procesamiento de datos

La información recogida de los informantes de la investigación, se procesará mediante la utilización de un programa tecnológico, como es el software SPSS versión 24.0, dentro de un el procesador Windows 2013 - Tablas de Excel y coeficiente X² chi cuadrado.

2.6.3. Presentación de los datos recabados

La presentación de los datos recabados de los informantes, será mediante tablas de frecuencia y figuras con sus correspondientes descripciones, análisis e interpretaciones de los resultados.

El estadístico a utilizar es de medidas de asociación (de la aplicación del coeficiente de correlación chi cuadrado). La prueba de hipótesis se realizará a través de este estadístico.

2.7. Aspectos éticos

Se solicitará, mediante un documento formal, la autorización de la máxima autoridad del gobierno local, para que los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán, nos permitan acceder a sus instalaciones y reservar la información sensible existente.

Se cumplirá con los criterios y formatos establecidos en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo- Filial Chiclayo.

Se cumplirá con respetar el derecho de autor, indicando la información bibliográfica consultada y citada en la investigación.

III. RESULTADOS

4.1. Descripción de los datos generales de los informantes

Tabla 1
Distribución de frecuencia y porcentaje del sexo de los informantes

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	17	56,7	56,7	56,7
Femenino	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 1, se observa que el 56,67% corresponde al sexo masculino, lo que significa que son 17 informantes encuestados y el 43,33% corresponde al sexo femenino, lo que significa que son 13 informantes encuestados.

Tabla 2
Distribución de frecuencia y porcentaje de las edades de los informantes.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 30 años	4	13,3	13,3	13,3
De 31 a 50 años	21	70,0	70,0	83,3
De 51 a 65 años	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Se observa que los informantes que integran en presente estudio de investigación dentro del gobierno local de la Municipalidad Distrital de Conchán, el 56,67% corresponde al sexo masculino, lo que significa que son 17 informantes encuestados y el 43,33% corresponde al sexo femenino, lo que significa que son 13 informantes encuestados.

Tabla 3

Distribución de frecuencia y porcentaje de la situación laboral de los informantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Funcionario Público	4	13,3	13,3	13,3
Servidor Público	8	26,7	26,7	40,0
Obrero	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 3, se observa que el 60% corresponde a los obreros, lo que significa que son 18 informantes encuestados, el 26,67% corresponde a los servidores públicos, lo que significa que son 8 informantes encuestados y el 13,33% corresponde a los funcionarios públicos, lo que significa que son 4 informantes encuestados.

4.2. Descripción de los resultados de la variable gestión por competencias

4.2.1. Descripción de los resultados de la dimensión conocimiento

Tabla 4

Distribución de frecuencia y porcentaje del conocimiento de las actividades que se realiza en su institución.

Conocimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0	0
Casi Nunca	2	6,7	6,7	6,7
A veces	5	16,7	16,7	23,3
Casi siempre	15	50,0	50,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Se observa que, del total de los encuestados, el 50% sostienen que “casi siempre” toman conocimiento de las actividades que se realizan en su institución, lo que significa que fueron 15 informantes, el 26,67% refieren “siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes, el 16,67% refieren “a veces”, lo que significa que fueron 5 informantes y el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 3 informantes los que emitieron su respuesta.

Tabla 5

Distribución de frecuencia y porcentaje de la información sobre actividades que realiza su institución.

Información	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0	0
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	7	23,3	23,3	26,7
Casi siempre	17	56,7	56,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Se observa que, del total de los encuestados, el 56,67% sostienen que “casi siempre” se enteran de las actividades que realiza su institución, lo que significa que fueron 17 informantes los que emitieron su respuesta, el 23,33% refieren “a veces”, lo que significa que 7 informantes emitieron su respuesta, el 16,67% refieren “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta y el 3,3337% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 6

Distribución de frecuencia y porcentaje del proceso de reclutamiento, si se cumple de acuerdo a Ley.

Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	1	3,3	3,3	6,7
A veces	23	76,7	76,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 6, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% sostiene que “a veces” su institución cumple de acuerdo a Ley, con el proceso de reclutamiento de colaboradores, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% refieren “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes, el 3,3337% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue un informante y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 7

Distribución de frecuencia y porcentaje de la selección de colaboradores según el perfil y la necesidad del puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	22	73,3	73,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 7, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% corresponde “a veces” su institución realiza una selección de los colaboradores según el perfil que poseen y de acuerdo a la necesidad del puesto que se requiere, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,3337% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta.

Tabla 8

Distribución de frecuencia y porcentaje de brindar un adecuado proceso de inducción a los colaboradores.

Inducción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	4	13,3	13,3	13,3
A veces	21	70,0	70,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 8, se observa que, del total de los encuestados, el 70% corresponde “a veces” su institución brinda un adecuado proceso de inducción de los colaboradores, lo que significa que fueron 21 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fueron 4 informante que emitieron su respuesta.

4.2.2. Descripción de los resultados de la dimensión habilidad

Tabla 9

Distribución de frecuencia y porcentaje de la realización de capacitaciones por especialidad en su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	22	73,3	73,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 9, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% corresponde “a veces” en que su institución realiza capacitaciones por especialidad a los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 22 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta.

Tabla 10

Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución desarrolla las habilidades sociales como medio de trabajo cooperativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	6	20,0	20,0	20,0
A veces	12	40,0	40,0	60,0
Casi siempre	7	23,3	23,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 10, se observa que, del total de los encuestados, el 40% corresponde “a veces” en que su institución desarrolla las habilidades sociales como de trabajo colaborativo en los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 12 informantes los que emitieron su respuesta, el 23,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 7 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron su respuesta y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron su respuesta.

Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentaje de la aplicación de las habilidades en la labor que desempeña el colaborador.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	2	6,7	6,7	10,0
Casi siempre	23	76,7	76,7	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 11, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% corresponde a “casi siempre” el colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) aplica sus habilidades en la labor que desempeña en la entidad gubernamental, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta y el 3,3337% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta.

Tabla 12

Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación entre los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	3	10,0	10,0	13,3
Casi siempre	21	70,0	70,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 12, se observa que, del total de los encuestados, el 70% corresponde a “casi siempre” en que su institución desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación entre los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 21 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta y el 3,3337% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta.

Tabla 13

Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución valora los aportes y/o sugerencias –del colaborador- para la mejora del trabajo o servicio que brinda.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	23	76,7	76,7	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 13, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% corresponde “a veces” en que su institución valora los aportes y/o sugerencias que realizan los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

4.2.3. Descripción de los resultados de la dimensión motivación

Tabla 14

Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución tiene un plan de motivación para sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Casi Nunca	2	6,7	6,7	13,3
A veces	21	70,0	70,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 14, se observa que, del total de los encuestados, el 70% refieren que “a veces” su institución tiene y aplica un plan de motivación para los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 21 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta y el 6,667% corresponde a “nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta.

Tabla 15

Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución todos los colaboradores tienen una motivación laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	22	73,3	73,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 15, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% refieren que “a veces” en su institución los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) tienen una motivación laboral en su labor que desempeña, lo que significa que fueron 22 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 16

Distribución de frecuencia y porcentaje que la institución hay programa o plan de estímulos para el reconocimiento por su trabajo (de los colaboradores).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	17	56,7	56,7	56,7
A veces	8	26,7	26,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 16, se observa que, del total de los encuestados, el 56,67% refieren que “casi nunca” en su institución existe un programa o plan de estímulos para el reconocimiento por su trabajo que realizan los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, lo que significa que fueron 17 informantes los que emitieron su respuesta, el 26,67% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 8 informantes los que emitieron su respuesta, y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron su respuesta.

Tabla 17

Distribución de frecuencia y porcentaje de que la institución existe una política remunerativa adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	9	30,0	30,0	30,0
A veces	16	53,3	53,3	83,3
Casi siempre	4	13,3	13,3	96,7
Siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 17, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “a veces” en su institución existe una política remunerativa adecuada para los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 30% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, y el 3,3337% corresponde a “siempre”, lo que significa que fue un informante quien emitió su respuesta.

Tabla 18

Distribución de frecuencia y porcentaje que la institución brinda facilidades para mejorar los planes personales y profesionales (de los colaboradores).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	6,7	6,7	6,7
A veces	3	10,0	10,0	16,7
Casi siempre	4	13,3	13,3	30,0
Siempre	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 18, se observa que, del total de los encuestados, el 70% refieren que “siempre” en su institución le brindan las facilidades para mejorar los planes personales y profesionales de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 21 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, el 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta, y el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 19

Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución existe una política del talento humano adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	10	33,3	33,3	43,3
Casi siempre	14	46,7	46,7	90,0
Siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 19, se observa que, del total de los encuestados, el 46,67% refieren que “casi siempre” en su institución existe una política del talento humano adecuada en los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, lo que significa que fueron 14 informantes los que emitieron su respuesta, el 33,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 10 informantes los que emitieron su respuesta, el 10% corresponde “siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes quienes emitieron sus respuestas y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante quien emitió su respuesta.

Tabla 20

Distribución de frecuencia y porcentaje de que los directivos de su institución toman en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de elaborar objetivos y metas institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	4	13,3	13,3	13,3
A veces	10	33,3	33,3	46,7
Casi siempre	12	40,0	40,0	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 20, se observa que, del total de los encuestados, el 40% refieren que “siempre” los directivos de su institución toman en cuenta la opinión de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) al momento de elaborar anualmente los objetivos y metas institucionales de forma participativa, lo que significa que fueron 12 informantes los que emitieron su respuesta, el 33,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 10 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33%

corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta y el 13,33% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta.

4.2.4. Descripción de los resultados de la dimensión actitud

Tabla 21

Distribución de frecuencia y porcentaje de contar con un jefe que inspira confianza y se comunica de manera adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	1	3,3	3,3	6,7
A veces	7	23,3	23,3	30,0
Casi siempre	16	53,3	53,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 21, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “casi siempre” cuenta dentro de la institución con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada con los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 23,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 7 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta, y el 3,333% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta.

Tabla 22

Distribución de frecuencia y porcentaje de que laboran con colaboradores que le inspiran confianza y se comunican de manera adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	12	40,0	40,0	43,3
Casi siempre	12	40,0	40,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 22, se observa que, del total de los encuestados, el 40% refieren que “casi siempre” labora con colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y

obreros) que le inspiran confianza y se comunica de manera adecuada, lo que significa que fueron 12 informantes los que emitieron su respuesta, el 40% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 12 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta.

Tabla 23

Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución permite lograr o alcanzar sus necesidades y expectativas personales como profesionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	6,7	6,7	6,7
A veces	18	60,0	60,0	66,7
Casi siempre	5	16,7	16,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 23, se observa que, del total de los encuestados, el 60% refieren que “a veces” estar dentro su institución le permite lograr o alcanzar sus necesidad y expectativas personales como profesionales de colaborador (funcionario público, servidor público y obrero), lo que significa que fueron 18 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, y el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron dos informantes que emitieron su respuesta.

4.3. Descripción de los resultados de la variable desempeño laboral

4.3.1. Descripción de los resultados de la dimensión desempeño personal

Tabla 24

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) planifica sus actividades a realizar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	1	3,3	3,3	6,7
Casi siempre	23	76,7	76,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 24, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% refieren que “casi siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) planifican sus actividades a realizar, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta, y el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta.

Tabla 25

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) organiza sus actividades a realizar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	1	3,3	3,3	6,7
A veces	3	10,0	10,0	16,7
Casi siempre	20	66,7	66,7	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 25, se observa que, del total de los encuestados, el 66,67% refieren que “casi siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) organiza sus actividades a realizar, lo que significa que fueron 20 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,333% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta, y el 3,333% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta.

Tabla 26

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) ejecuta sus actividades con los recursos presupuestales asignados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	2	6,7	6,7	10,0
Casi siempre	23	76,7	76,7	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 26, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% refieren que “casi siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) ejecutan sus actividades a realizar con recursos presupuestales asignados, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron dos informantes quienes emitieron sus respuestas, y el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante el que emitió su respuesta.

Tabla 27

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene capacidad de ejecutar el gasto presupuestal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	6,7	6,7	6,7
A veces	4	13,3	13,3	20,0
Casi siempre	19	63,3	63,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 27, se observa que, del total de los encuestados, el 63,33% refieren que “casi siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) tienen capacidad de ejecutar el gasto presupuestal, lo que significa que fueron 19 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “a veces”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron sus respuesta y el 6,667% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fueron dos informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 28

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) realiza un trabajo eficiente y de calidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0	0	0
Casi nunca	0	0	0	0
A veces	0	0	0	0
Casi siempre	2	6,7	6,7	6,7
Siempre	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 28, se observa que, del total de los encuestados, el 93,33% refieren que “siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) realizan un trabajo eficiente y de calidad, lo que significa que fueron 28 informantes los que emitieron su respuesta, y el 6,667% corresponde “casi siempre”, lo que significa que fueron dos informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 29

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) es minucioso en su trabajo que realiza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	8	26,7	26,7	36,7
Siempre	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 29, se observa que, del total de los encuestados, el 63,33% refieren que “siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) es minucioso en su trabajo que realiza, lo que significa que fueron 19 informantes los que emitieron su respuesta, el 26,67% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes los que emitieron su respuesta, y el 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 3 informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 30

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) toma las decisiones respecto a su área de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	1	3,3	3,3	6,7
A veces	18	60,0	60,0	66,7
Casi siempre	4	13,3	13,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 30, se observa que, del total de los encuestados, el 60% refieren que “a veces” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) toman las decisiones respecto a su área de trabajo, lo que significa que fueron 18 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante quien emitió su respuesta

y el 3,333% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue un informante quien emitió sus respuestas.

4.3.2. Descripción de los resultados de la dimensión desempeño contextual

Tabla 31

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su área de trabajo (en la institución) -el colaborador- resuelve los problemas que se le presentan a diario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi siempre	18	60,0	60,0	63,3
Siempre	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 31, se observa que, del total de los encuestados, el 60% refieren que “casi siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero), resuelve los problemas que se le presentan a diario, lo que significa que fueron 18 informantes los que emitieron su respuesta, el 36,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 11 informantes los que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue un informante quien emitió su respuestas.

Tabla 32

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) asume responsabilidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	21	70,0	70,0	73,3
Casi siempre	4	13,3	13,3	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 32, se observa que, del total de los encuestados, el 70% refieren que “a veces” dentro su institución asume responsabilidades como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero), lo que significa que fueron 21 informantes los que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron sus respuesta, el 13,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron sus respuesta y el 3,333% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 33

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asume responsabilidades administrativas en su área de trabajo –dentro de la institución-.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	16	53,3	53,3	56,7
A veces	7	23,3	23,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 33, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “casi nunca” dentro su institución asumen responsabilidades administrativas en su área de trabajo como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero), lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 23,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 7 informantes que emitieron sus respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuesta y el 3,333% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 34

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene conocimientos básicos sobre las funciones que realiza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Casi siempre	6	20,0	20,0	23,3
Siempre	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 34, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% refieren que “siempre” dentro su institución como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero) tienen conocimientos básicos sobre las funciones que realiza, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuesta, y el 3,333% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 35

Distribución de frecuencia y porcentaje que ante la problemática (el colaborador) toma decisiones y asume las responsabilidades sobre ellas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	16	53,3	53,3	53,3
Casi siempre	9	30,0	30,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 35, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “a veces” dentro su institución ante la problemática toma decisiones y asume las responsabilidades sobre ellas como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero), lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 30% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron sus respuesta, y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuestas.

Tabla 36

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra nuevas ideas a colaboradores y jefes para mejorar los procesos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	19	63,3	63,3	63,3
Casi siempre	6	20,0	20,0	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 36, se observa que, del total de los encuestados, el 63,33% refieren que “a veces” dentro su institución demuestran nuevas ideas a colaboradores y jefes para mejorar los procesos, lo que significa que fueron 19 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuestas, y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuesta.

4.3.3. Descripción de los resultados de la dimensión desempeño organizacional

Tabla 37

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra compromiso personal e institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Casi siempre	1	3,3	3,3	6,7
Válidos Siempre	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 37, se observa que, del total de los encuestados, el 93,33% refieren que “siempre” muestra compromiso personal e institucional como colaborador (funcionario público, servidor público y obrero), lo que significa que fueron 28 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,333% corresponde “casi siempre”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta, y el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 38

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) se identifica con los objetivos de los equipos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	19	63,3	63,3	63,3
Casi siempre	5	16,7	16,7	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 38, se observa que, del total de los encuestados, el 63,33% refieren que “a veces” dentro su institución identifica los objetivos de los equipos de trabajo que lo integran los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 19 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuesta, y el 16,67% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuesta.

Tabla 39

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución demuestra (el colaborador) colaboración con los demás trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	23	76,7	76,7	76,7
Casi siempre	1	3,3	3,3	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 39, se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% refieren que “a veces” dentro su institución demuestran colaboración con los demás trabajadores que al mismo tiempo son colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuesta, y el 3,333% corresponde “casi siempre”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 40

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	6	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	18	60,0	60,0	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 40, se observa que, del total de los encuestados, el 60% refieren que a “casi siempre” dentro su institución demuestran aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo junto a los demás colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 18 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuesta, y el 20% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 6 informantes quienes emitieron sus respuesta.

Tabla 41

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) demuestra coordinación con los demás trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	7	23,3	23,3	23,3
Casi siempre	17	56,7	56,7	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 41, se observa que, del total de los encuestados, el 56,67% refieren que a “casi siempre” dentro su institución demuestran coordinación con los demás trabajadores que son colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 17 informantes los que emitieron su respuesta, el 23,33% corresponde a “a veces”, lo que significa que fueron 7 informantes que emitieron sus respuesta, y el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes quienes emitieron sus respuesta.

Tabla 42

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene un eficiente rendimiento laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	23	76,7	76,7	76,7
Siempre	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 42 se observa que, del total de los encuestados, el 76,67% refieren que a “casi siempre” dentro su institución demuestran un eficiente rendimiento laboral de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, y el 22,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 7 informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 43

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) se esfuerza por mejorar voluntariamente la calidad de su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	25	83,3	83,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 43, se observa que, del total de los encuestados, el 83,33% refieren que a “casi siempre” dentro su institución demuestran esfuerzo por mejorar voluntariamente la calidad de su trabajo como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 25 informantes los que emitieron su respuesta, y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 44

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asiste puntualmente a la institución que labora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	6,7	6,7	6,7
Casi siempre	15	50,0	50,0	56,7
Siempre	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla y Figura, se observa que, del total de los encuestados, el 50% refieren que a “casi siempre” asisten puntualmente a la institución que labora por ser parte de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 15 informantes los que emitieron su respuesta, el 43,33% corresponde “siempre”, lo que significa que fueron 13 informantes que emitieron sus respuesta, y el 6,667% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 2 informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 45

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asiste puntualmente a las reuniones que convocan en su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	3,3	3,3	3,3
Siempre	29	96,7	96,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla y Figura, se observa que, del total de los encuestados, el 96,67% refieren que a “siempre” asiste puntualmente a las reuniones institucionales que se convocan en su entidad, al ser parte de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 29 informantes los que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 46

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) asiste a las actividades extra institucionales que le convocan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	9	30,0	30,0	30,0
Casi siempre	16	53,3	53,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 46, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que a “casi siempre” los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) asisten a las actividades extra institucionales que se convocan con anticipación, lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 30% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron sus respuesta, y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes quienes emitieron sus respuestas.

Tabla 47

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene un uso adecuado de trabajo para realizar sus labores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	13,3	13,3	13,3
Casi siempre	20	66,7	66,7	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 47, se observa que, del total de los encuestados, el 66,67% refieren que a “casi siempre” dentro su institución tienen un uso adecuado del tiempo de trabajo para la realización de sus labores que tienen los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 20 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuesta, y el 13,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron sus respuestas.

Tabla 48

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) tiene un ritmo voluntario en apoyar en diferentes labores dentro de su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	19	63,3	63,3	63,3
Casi siempre	5	16,7	16,7	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 48, se observa que, del total de los encuestados, el 63,33% refieren que “a veces” dentro su institución demuestran un ritmo voluntario en apoyar en diferentes labores junto a los demás colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 19 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuestas, y el 16,67% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuesta.

4.3.4. Descripción de los resultados de la dimensión establecimiento de metas.

Tabla 49

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) comparte información académica e institucional con los demás colaboradores y jefes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,0	10,0	10,0
Casi Nunca	13	43,3	43,3	53,3
A veces	1	3,3	3,3	56,7
Casi siempre	4	13,3	13,3	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 49, se observa que, del total de los encuestados, el 43,33% refieren que “casi nunca” dentro su institución comparten información académica e institucional con los demás colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) y jefes, lo que significa que fueron 13 informantes los que emitieron su respuesta, el 30% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron sus respuestas, 13,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuesta, 10% corresponde a “nuca”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuesta y el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuesta.

Tabla 50

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) conoce la misión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	13	43,3	43,3	43,3
A veces	6	20,0	20,0	63,3
Casi siempre	3	10,0	10,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 50, se observa que, del total de los encuestados, el 43,33% refieren que “casi nunca”, lo que significa que fueron 13 informantes los que emitieron su respuesta que no recuerdan con exactitud, claridad y precisión la misión de la Municipalidad Distrital de Conchán, el 26,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes que emitieron sus respuestas en las cuales, por su función que desempeñan siempre recuerdan y conocen de manera exacta, clara y precisa la misión de su entidad, el 20% corresponde “a veces siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron

sus respuestas quienes son personas que laboran en las oficinas de la entidad, el 10% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron sus respuesta, en donde recuerdan de manera clara y precisa la misión de su entidad por cuanto están pendientes de los tramites documentarios.

Tabla 51

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) conoce la visión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	16	53,3	53,3	53,3
Casi siempre	6	20,0	20,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 51, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “a veces”, lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, quienes sostienen que a veces recuerdan con claridad la visión de la Municipalidad Distrital de Conchán, el 26,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes que emitieron sus respuestas en las cuales, por su función que desempeñan siempre recuerdan y conocen de manera exacta, clara y precisa la visión de su entidad, el 20% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuestas quienes son personas que laboran en las oficinas de la entidad. Teniendo todos tienen una idea básica de la visión institucional que tiende hacer el servicio a la población.

Tabla 52

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) conoce cuales son los objetivos institucionales a lograr.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	22	73,3	73,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 52, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% refieren que “casi siempre” dentro su institución conocen cuales son los objetivos institucionales a lograr como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 22 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron sus respuestas, y 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron sus respuesta.

Tabla 53

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (el colaborador) cumple las metas institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	15	50,0	50,0	50,0
Casi siempre	9	30,0	30,0	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 53, se observa que, del total de los encuestados, el 50% refieren que “a veces” dentro su institución cumplen con las metas institucionales delegadas a los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 15 informantes los que emitieron su respuesta, el 30% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron sus respuestas, y 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron sus respuestas.

Tabla 54

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) participa en las capacitaciones que realizan dentro de su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Siempre	29	96,7	96,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor

Descripción: Según la Tabla 54, se observa que, del total de los encuestados, el 96,67% refieren que “siempre” participan en las capacitaciones que se realizan dentro de su institución brindados a los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) y jefes, lo que significa que fueron 29 informantes los que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 55

Distribución de frecuencia y porcentaje que (el colaborador) con sus propios recursos participa en capacitaciones o estudios fuera de su institución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	56,7	56,7	56,7
Casi Nunca	1	3,3	3,3	60,0
A veces	3	10,0	10,0	70,0
Casi siempre	3	10,0	10,0	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor

Descripción: Según la Tabla 55, se observa que, del total de los encuestados, el 56,67% refieren que “nunca” participan en las capacitaciones o estudios que se realizan fuera de su institución que ofrecen otras entidades a los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 17 informantes los que emitieron su respuesta, el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron su respuesta, el 10% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta, el 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta y el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 56

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (el colaborador) da seguimiento periódico en el cumplimiento de las metas institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	16	53,3	53,3	53,3
A veces	3	10,0	10,0	63,3
Casi siempre	3	10,0	10,0	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 56, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “casi nunca” realizan el seguimiento periódico en el cumplimiento de metas institucionales de su entidad, lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 26,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes que emitieron su respuesta, el 10% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta, y el 10% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta.

Tabla 57

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (al colaborador) le evalúan el cumplimiento de metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	53,3	53,3	53,3
Casi siempre	8	26,7	26,7	80,0
Siempre	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla y Figura, se observa que, del total de los encuestados, el 53,33% refieren que “nunca” al interior de su institución le evalúan el cumplimiento de las metas que tienen como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 16 informantes los que emitieron su respuesta, el 26,67% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes que emitieron su respuesta, y el 20% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 6 informantes que emitieron su respuesta.

Tabla 58

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (al colaborador) le evalúan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	11	36,7	36,7	36,7
A veces	7	23,3	23,3	60,0
Casi siempre	7	23,3	23,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 58, se observa que, del total de los encuestados, el 36,67% refieren que “casi nunca” al interior de su institución le evalúan el cumplimiento de los objetivos institucionales que tienen a su cargo como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 11 informantes los que emitieron su respuesta, el 23% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 7 informantes que emitieron su respuesta, el 23% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 7 informantes que emitieron su respuesta, y el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes quienes emitieron su respuesta.

4.3.5. Descripción de los resultados de la dimensión clima organizacional

Tabla 59

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de la institución (el colaborador) tiene relación cordial y amigable con los demás compañeros de trabajos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	22	73,3	73,3	73,3
Siempre	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor

Descripción: Según la Tabla 59, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% refieren que “casi siempre” al interior de la entidad tienen relaciones cordiales y amigable con los demás compañeros de trabajo, es decir con los demás colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 22 informantes los que emitieron su respuesta, y el 26,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 8 informantes quienes emitieron su respuesta.

Tabla 60

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) ha tenido problemas o conflictos de relaciones interpersonales con algún colaborador.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	22	73,3	73,3	73,3
Casi Nunca	3	10,0	10,0	83,3
A veces	4	13,3	13,3	96,7
Casi siempre	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 60, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% refieren que “nunca” han participado en problemas o conflictos de relaciones interpersonales con alguno de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 22 informantes que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 4 informantes, quienes emitieron su respuesta, el 10% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 61

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) se adapta al estilo de liderazgo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Casi siempre	1	3,3	3,3	6,7
Siempre	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 61, se observa que, del total de los encuestados, el 56,67% refieren que “siempre” al interior de la institución se adaptan como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) al estilo de liderazgo que tienen, lo que significa que fueron 28 informantes que emitieron su respuesta, el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fue un informantes que emitió su respuesta, y el 3,333% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 62

Distribución de frecuencia y porcentaje que (como colaborador) se identifica con la institución que labora.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Casi siempre	4	13,3	13,3	16,7
Siempre	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla y Figura, se observa que, del total de los encuestados, el 56,67% refieren que “siempre” se identifican con la institución –Municipalidad Distrital de Conchán– que laboran como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 25 informantes que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 63

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) creen que pueden mejorar las condiciones laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3,3	3,3	3,3
Casi siempre	5	16,7	16,7	20,0
Siempre	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 63, se observa que, del total de los encuestados, el 80% refieren que “siempre” al interior de su institución creen colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) pueden mejorar las condiciones laborales, lo que significa que fueron 24 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde “a veces”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

4.3.6. Descripción de los resultados de la dimensión satisfacción laboral

Tabla 64

Distribución de frecuencia y porcentaje que dentro de su institución (como colaborador) le satisfacen las relaciones interpersonales con todos los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	9	30,0	30,0	30,0
Casi siempre	12	40,0	40,0	70,0
Siempre	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 64, se observa que, del total de los encuestados, el 40% refieren que “casi siempre” al interior de su institución –Municipalidad Distrital de Conchán- que le satisface las relaciones interpersonales que tienen con todos los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 12 informantes los que emitieron su respuesta, el 30% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron su respuesta, y el 30% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 9 informantes que emitieron su respuesta.

Tabla 65

Distribución de frecuencia y porcentaje que su institución tiene una adecuada infraestructura para desarrollar las labores (del colaborador).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	3,3	3,3	3,3
A veces	5	16,7	16,7	20,0
Casi siempre	19	63,3	63,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 65, se observa que, del total de los encuestados, el 63,33% refieren que “casi siempre” dentro de su institución –Municipalidad Distrital de Conchán– tienen una adecuada infraestructura para desarrollar sus labores administrativas y operativas como colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 19 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 5 informantes que emitieron su respuesta, y el 3,333% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fue un informante que emitió su respuesta.

Tabla 66

Distribución de frecuencia y porcentaje que la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupa por desarrollar un plan de motivación laboral para sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Casi Nunca	10	33,3	33,3	40,0
A veces	11	36,7	36,7	76,7
Casi siempre	3	10,0	10,0	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Descripción: Según la Tabla 66, se observa que, del total de los encuestados, el 36,67% refieren que “a veces” consideran que los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupan por desarrollar e implementar un plan de motivación laboral para todos los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 11 informantes los que emitieron su respuesta, el 33,33% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 10 informantes que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron su respuesta, el 10% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes

que emitieron su respuesta y el 6,667% corresponde a “nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta.

IV. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de información obtenida

Sobre la gestión por competencias, analizando la Tabla 19, se evidencia que el 46,67% (“casi siempre”) y el 33,33% (“a veces”) mencionan que en su institución – Municipalidad Distrital de Conchán- tiene dificultades con la correcta aplicación de una política del talento humano adecuada en los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, sobre todo en el cumplimiento de roles y funciones debidamente señalados en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el su reglamento (ROF) en donde existe en cierta manera un grado de responsabilidad y conocimiento de las labores que desempeñan los colaboradores.

Coincide con el estudio encontrado por (Marcillo Merino, 2014) denominada “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*”, que de acuerdo a su investigación, se aprecia que En la investigación doctoral presentada en una universidad privada de la ciudad de Trujillo, se centró su estudio en los gobiernos que comprenden la zona sur de Manabi, en donde se aprecia que el autor en la conclusión primera, señala que ante, la basta información recolecta mediante las encuestas realizadas a los informantes intervinientes y conforme a los argumentos descritos, indica que existe la posibilidad de realizar un diseño para la implementación de competencias laborales y aplicar el modelo de gestión, con la finalidad de potenciar el talento humano existente en los gobiernos parroquiales, en la conclusión segunda del estudio, parte del diagnóstico realizado a los servidores públicos, evidencian una notoria deficiencia gubernamental no brindar un atención especial o con niveles de normalidad a valorar o capacitar al cúmulo de personas que laboran al interior de los gobiernos al sur de Manbi, por cuando dichos servidores no son tratados bajo criterios de igualdad e integridad, debido a que no se la debida importancia a conjunto de competencias que posee el servidor público, debiendo existir un acompañamiento dual del gobierno autónomo descentralizado y los colaboradores públicos para que se transparencia las políticas públicas por parte de los gobernantes y la información

periódica del trabajo realizado por los servidores, así como, la existencia de mediciones objetivas, que permitan tener conocimiento e información bajo parámetros de estudios gubernamentales respecto a la evaluación que deben tener dichos empleados bajo criterios de desempeño laboral.

Coincide con los resultados de la teoría de gestión de talento humanos desarrollada por (Chiavenato I. , 2002).

Esta coincidencia se da debido a que un aspecto importante, es la existencia de una política administrativa que busca el talento humano del trabajador/colaborador, en la que usa su conocimiento, habilidad y destreza en el área o puesto de trabajo que desempeña, lo que permite advertir que estructura adoptada en la organización, solo es en cuanto al profesionalismo y al uso de tecnología de un grupo muy reducido de colaboradores, es decir, solo existe en la entidad del gobierno local de Conchán, personal administrativo en puestos claves y son quienes tienen acceso a la información institucional como tecnológica, ya que la mayoría de colaboradores es personal obrero.

Sobre el desempeño laboral, analizando la Tabla 66, se evidencia que el 36,67% refieren que “a veces” los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupan por desarrollar e implementar un plan de motivación laboral para todos los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), el 33,33% corresponde a “casi nunca”, el 13,33% corresponde a “siempre”, el 10% corresponde a “casi siempre”, y el 6,667% corresponde a “nunca”. Cifras que indican que no se está manejando adecuadamente desarrollar e implementar un plan eficaz de motivación laboral para los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros municipales) y que la entidad Municipalidad Distrital de Conchán no está valorando a su capital humano existente, por no tienen un adecuado plan de motivación laboral para los trabajadores del gobierno local.

Coincide con el estudio encontrado por (Laruta Aroquipa & Humpiri Quispe, 2017), en su tesis denominada “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017*”, que de acuerdo a su investigación, el autor concluye que, en cuanto a la medición del desempeño, en su mayoría no cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones, consideran que los procedimientos para la medición del

desempeño en base a las competencias son muy buenos y que la medición de desempeño garantiza la efectividad de los procesos institucionales, en la calidad del servicio tanto al interior como al exterior.

Coincide con los resultados de la teoría de (Peters & Waterman, 2017), en razón a que “la inmensa mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, lógicamente lo harán si se les ofrece un ambiente adecuado, dentro del marco de la consideración y el respeto; así como reconociendo su esfuerzo y resultados, alertándolos también sobre sus errores”, existiendo la importante de contar con un plan de motivación para aumentar el desempeño laboral en la entidad gubernamental.

Esta coincidencia se da debido a que el desempeño laboral permite brindar un servicio o producto de calidad a la población de manera eficiencia y eficaz, en la cual permite efectivizar los procesos institucionales, generando un valor agregado a labor que desempeñan dentro de la entidad, aumentando los resultados institucionales (metas, objetivos y planes) y siendo reconocido expresamente los distintos esfuerzos que han realizados los colaboradores, dentro de un adecuado clima laboral y organizacional.

Analizando la Tabla 7, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% corresponde “a veces” su institución realiza una selección de los colaboradores según el perfil que poseen y de acuerdo a la necesidad del puesto que se requiere dentro de la entidad –Municipalidad Distrital de Conchán-, el 16,67% corresponde a “siempre”, realizan una selección según el perfil y de acuerdo a la necesidad, el 3,3337% corresponde “casi nunca”, y el 3,3337% corresponde a “nunca” realizan una selección de colaboradores como corresponde. Cifras que indican que no se está manejando adecuadamente la selección del personal como son los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros municipales) de acuerdo al perfil que poseen y de acuerdo a la necesidad del puesto laboral que se requiere y que la entidad Municipalidad Distrital de Conchán está siendo poco competitiva.

Coincide principalmente con el estudio encontrado por (Asencios Trujillo, 2017) en su tesis de maestría, denominada “*Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016*”, que coincide por cuando mediante el modelo de gestión del potencial humano del personal que labora dentro del hospital nacional revela que las capacidades de los servidores públicos tienen una relación positiva entre las

variables estudiadas. Finalmente, la cuarta conclusión el autor refiere que la retribución económica al personal que labora en la entidad es favorable con respecto a las competencias y moderada con respecto al desempeño de actividades que realiza el servidor público. Las conclusiones de la investigación de manera sucinta trataron sobre la gestión del potencial humano que tiene los colaboradores públicos, sobre la admisión o colocación de colaboradores en los puestos de trabajo a desempeñar, sobre las capacidades que ostentan los servidores públicos al interior del hospital nacional y finalmente sobre el estímulo pecuniario por los servicios que realizan los colaboradores dentro del Estado. En ese sentido, se estudió al personal administrativo comprendió a ciento treinta y cinco informantes bajo el régimen laboral público, donde determino la viabilidad de la gestión, la admisión, la capacidad y la remuneración del empleado público, como un adecuado modelo de competencias aplicable en la administración pública.

Coincide con los estudios encontrado en el sector público –gobiernos locales- por (Olivo Valenzuela, 2017), en su tesis de maestría, denominada “*Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016*”; que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del IST El Buen Pastor del distrito de los Olivos, Periodo 2016. Con el estudio encontrado por (Del Castillo Méndez, 2017), en su tesis de maestría, denomina “*La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016. Con el estudio encontrado por (Orozco Araoz, 2018), en su tesis de maestría, denominada “*Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: concluyendo con el resultado 0.775, el cual indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral $p= 000..$ Con el estudio encontrado por (Gil Alvitez, 2018), en su tesis de maestría, denominada “*Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017*”, menciona la relación causal que existe, en los estudios de investigación de postgrado, tenido una muestra de veinte informantes al interior de una entidad educativa como es el I.S.P.P. de Cachicadán situado

en el Santiafo de Chuco, serranía de región La Libertad, comprendió una población de personal docente y administrativo de la citada entidad.

Y con el estudio encontrado en el sector privado por (Ramos Torres, 2018), en su tesis de maestría, denominada “*Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C.*”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: La gestión del talento humano tiene una directa relación con el desempeño laboral en la pastelería Miraflores S.A.C.; de manera positiva, alta ($Rho = ,338$) y significativa ($p = 0,08 < \alpha = 0,05$) con el desempeño laboral.

Investigaciones que coinciden indefectiblemente con los resultados de la teoría (Spencer & Spencer, 1993) al señalar que “*Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación*”. (p.10) y con lo desarrollado por (Alles M. A., 2006), en el capítulo *¿Por qué selección por competencias?*, en el tema, talento y competencias, sostiene que las *competencias: hacen referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.* (p.20).

5.2. Contrastación de la hipótesis.

De los resultados arribados, se aprecia mediante el análisis estadístico del programa SPSS, que existe una relación moderada entre la gestión por competencias de los colaboradores y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Conchán, evidenciando lógicamente una correlación modera en la investigación.

La relación existente entre la gestión de competencias y el desempeño laboral es notoria en la investigación en base a la información descrita y detallada precedentemente, la misma que tiene un riesgo de 5% frente a un 95% de confiabilidad, es decir, se vinculan positivamente la gestión por competencias del colaborador con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Conchán.

Además, de acuerdo al resumen de elementos tipificados en la información recabada producto de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchan, presentan:

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Correlaciones inter-elementos	,384	-,886	1,000	1,886	-1,129	,118	66

Fuente: Resultados obtenidos con la ayuda del software SPSS.

Asimismo, se presenta el estadístico de la escala, presentando la media, varianza, desviación típica y el número de elementos que presentaba el instrumento aplicado, existiendo los siguientes datos:

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
240,7667	1175,289	34,28248	66

Fuente: Resultados obtenidos con la ayuda del software SPSS.

V. CONCLUSIÓN

- (1) Se determinó, que una adecuada y correcta aplicación de la gestión por competencias mejora -sustancialmente- el desempeño laboral de los colaboradores -administrativos y obreros municipales de la administración pública- en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018, permitiendo brindar un producto y servicio de calidad dentro del servicio civil, mediante el conocimiento, habilidad, motivación, actitud y competencias del trabajador, con eficiencia y eficacia en su trabajo o servicio asignado, logrando un éxito gubernamental en favor de la población.
- (2) Se concluye que se logró determinar un diagnóstico en términos de nivel medio positivo del desempeño laboral en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018.
- (3) Se concluye que se logró identificar en términos de nivel bajo medio de la motivación en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018.
- (4) Se concluye que se logró elaborar una propuesta de gestión de competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018.
- (5) Se concluye que se logró validar para la aplicabilidad de la propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018.

VI. RECOMENDACIONES

- (1) Se recomienda, al alcalde, como máxima autoridad jerárquica y estructural del gobierno local de la Municipalidad Distrital de Conchán, generar una cultura de valores y compromiso personal de los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros municipales) con la institución para asumir responsabilidades y generar un sentimiento de pertenencia para identificarse no sólo con las funciones y roles que le corresponden al colaborador sino más con la misión y visión de la entidad gubernamental, existiendo un beneficio directo con el clima laboral y existiendo los beneficiarios indirectos, como la población rural y urbana del distrito.
- (2) Se recomienda, al gerente general de la Municipalidad Distrital de Conchán, gestionar internamente los recursos, de manera financiera, presupuestal y administrativa, la aplicación de gestión por competencias en el gobierno municipal para obtener una adecuada selección, inducción y capacitación en el desarrollo de habilidades y aprovechar el conocimiento del colaborador para mejorar el nivel de desempeño laboral de manera permanente como eje vital de la organización municipal, para beneficiar a la población con un servicio eficiente y de calidad.
- (3) Se recomienda, que al jefe de recursos humanos, como área competente, implemente y aplique un plan de gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Conchán, para que se mejore el desempeño laboral de los colaboradores administrativos y obreros municipales en la administración pública, permitiendo ofrecer un producto de calidad dentro del servicio civil, a través de su conocimiento, habilidad, motivación, actitud y competencias de trabajador, mediante la eficiencia y eficacia en su trabajo o servicio asignado, logrando un éxito gubernamental en favor de la población.
- (4) Se recomienda, al jefe del área de informática de la Municipalidad Distrital de Conchán, que emita informes técnicos y requerimientos mediante los procedimientos correspondientes, para que se realice la innovación de la plataforma digital y tecnológica del municipalidad, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos simplificados y mejorar la productividad de servicios que brinda a la población, existiendo un beneficio colectivo para sectores de comunidad, que tendrán mayor contacto con la gestión edil a través de las actividades que realizan los colaboradores en sus funciones, permitiendo ser un gobierno local competitivo y que actuarán dentro de un gobierno electrónico en el s. XXI como parte de la gobernanza pública.

VII. REFERENCIAS

- Adams, S. J. (1965). *Inequity in social exchange* (Vol. II). (I. L. (Ed.), Ed.) New York, EE UU: Academic Press.
- Adams, S. J. (1965). *Toward an Understanding of Inequity*. New York.
- Aguilar Zapana, J. M., & Marlo León, O. G. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015*. Tesis de segunda especialización, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf;jsessionid=6195E0AD4FF39F1D2AA57033CB92280A?sequence=5
- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (17 de Mayo de 2017). Martha Alles en la UDLA: Gestión por competencias. (UDLA, Entrevistador) Obtenido de <https://www.udla.edu.ec/2017/05/11/martha-alles-en-la-udla-gestion-por-competencias/>
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. (2 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arizaga Proaño, F. J., & Jativa Enríquez, S. C. (2016). *Análisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por competencias y la evaluación del potencial con información recopilada por una empresa consultora*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CORRELACI%C3%93N%20AR%C3%8DZAGA%20-%20J%C3%81TIVA.pdf?sequence=1>
- Asencios Trujillo, C. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Lima, 2016. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5314/Asencios_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Burga Vásquez, G., & Wiesse Eslava, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mobrevejo, Chiclayo.
- Caicedo Sánchez, F. (2015). *Modelo de Gestión de talento humano y incidencia en el desempeño laboral de las Empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo*. Babahoyo: Babahoyo, UTB. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/1655/1/T-UTB-CEPOS-MAE-000011.pdf>
- Casa Carrasco, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*. Tesis, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Obtenido de <https://docplayer.es/54345079-Gestion-por-competencias-y-desempeno-laboral-del-personal-administrativo-en-la-municipalidad-distrital-de-san-jeronimo-2015.html>
- Caso Baca Merino, 008-2005-PI/TC (Tribunal Constitucional 2005).
- Castillo, A. J. (2016). *El derecho de acceso a la función pública. El principio de presunción de inocencia y la motivación de las decisiones estatales*. Lima: Instituto Pacífico.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Húho.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Edición popular.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Bogotá: Edición popular.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://bit.ly/1NW5fKw>
- Del Castillo Méndez, A. Y. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava ed.). México: Person Educación.
- Fernández Saavedra, R. A. (2016). *Clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Tesis de Maestría, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2279/BC-TES-TMP-1152.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fernández, M. (2005). *Introducción a la gestión: (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Gil Alvitez, J. J. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11845/gil_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gil Alvitez, J. J. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017*. Tesis de Mestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11845/gil_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Gonzales Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Medicas.
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Tatiana Gorjup, M. (Enero-marzo de 2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. (Universidad Nacional Autónoma de México, Ed.) *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 58(1), 254-255. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf>
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Tatiana Gorjup, M. (Enero-marzo de 2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 58(1), 254-255. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf>
- Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection and placement. En M. D. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pág. 335). Palo Alto- CA: Consulting Psychologists Press.
- Guisbert Elescano, C. I. (2014). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/235239964/Tesis-Posgrado-Administracion-La-Gestion-Por-Competencias-y-Su-Relacion-en-El-Desempeno-Laboral-de-La-Municipalidad-Provincial-de-Concepcion>

- Guzmán Julián, W. E., & Parravicini Campos, L. E. (2016). *Aplicación del coaching en la gestión por competencias del talento humano de la empresa Hidrandina S.A. de la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2329/1/RE_ADMI_WENDY.GUZMAN_LUIS.PARRAVICINI_APLICACION.DEL.COACHING.EN.LA.GESTION.POR.COMPETENCIAS_DATOS.PDF
- Hay Group. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. EE. UU.: Ediciones Deusto.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México, México: Mc Gran Hill Education. Recuperado el 2018
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mc Grill. Recuperado el 2018
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado De Barrera, J. (2012). *Metodología de la investigación, guía para una comprensión holística de la ciencia*. Bogotá: Ediciones Quirón-Sypal.
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación de cambio*. Caracas, Venezuela: CEC, SA. Recuperado el Septiembre de 2018
- Laruta Aroquipa, J. C., & Humpiri Quispe, E. (2017). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017*. Tesis, Universidad Nacional San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5887/RIIaarjc.pdf?sequence=1>
- Marcillo Merino, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*. Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Mariño Villafuerte, T. J. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*; Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>

- McClelland, D. C. (S.f.). *The Achieving Society*.
- Mena Juna, W. A. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014*. Tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf
- Moloney, K. (2001). Las entrevistas de análisis del comportamiento y los marcos de competencias. (A. Asociación Española de Dirección de Personal, Ed.) *Revista de Asociación Española de Dirección de Personal*(16), 39-44. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3833684>
- Montenegro Fernández, M. Y. (2018). *Percepciones y perspectivas de desarrollo social – local desde los colaboradores de la gerencia regional de educación de Lambayeque*. Tesis doctoral, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1261/1/TD_MontenegroFernandezMiriam.pdf
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (2 ed.). México: Limusa.
- Olivo Valenzuela, S. R. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7662/Olivo_VSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orozco Araoz, E. R. (2018). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20083/OROZCO_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orozco, E. (2018). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Lima Norte. Recuperado el 29 de 08 de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20083/OROZCO_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ossorio, M. (2010). *Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales* (28 ed.). (G. C. Cuevas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Heliasta S.R.L.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (2017). *En busca de la Excelencia*. Madrid: HarperCollins Ibérica.

- Quiroz, A. W. (2013). *Historia de la corrupción en el Perú* (2 ed.). (I. Instituto de Estudios Peruanos, I. Instituto de Defensa Legal, Edits., & J. Flores Espinoza, Trad.) Lima, Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado el 09 de 09 de 2018
- RAE. (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s> Ramos
- Torres, R. I. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C.* Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13847/Ramos_TRI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Roca Balasch, J. (2011). *Automotivación*. Barcelona: PAIDOTRIBO.
- Rodriguez Castro, D. A. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del distrito de Trujillo 2016*. Trujillo.
- Ruiz Medina, M. I. (2011). *Políticas públicas en salud y en su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Sinaloa.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público. Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (Primera ed.). Bogotá: Kimpres S.A.S.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Spencer, L., McClelland, D., & Spencer, S. (1994). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston: Hay Mober.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Quito, Ecuador: La Caracola . Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Vargas Saavedra, M. J. (2016). *Diseño de Estrategias Gerenciales como Hoja de Ruta para Mejorar Manera Eficiente el Inicio de la Gestión Municipal -2015-2018, en la Municipalidad Distrital de Pátapo - 2015*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1103/BC-TES-5883.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley and Sons.

Werter, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). México, México, México: Editorial McGrawHill.

Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2007). *The competencies Handbook*. Gran Bretaña: CIPD.

Woolfolk, A. E. (1999). *Psicología educativa*. México: Prentice Hall.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia.

TÍTULO: "Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018".				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
¿Cómo la gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018?	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018. <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnosticar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018. ✓ Identificar el nivel de motivación de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018. ✓ Diseñar y elaborar una propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán. ✓ Validar la propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018. 	<p>TIPO: Según el enfoque: cuantitativa. Según el tipo: no experimental. Según el diseño: proyectivo.</p> <p>DISEÑO: → Descriptivo - Proyectivo</p> <p>M O M: Municipalidad Distrital de Conchán. O: Desempeño laboral P: Propuesta gestión por competencias</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN: 55 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018.</p> <p>MUESTRA: 55 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018.</p> <p>MUESTREO: Probabilístico.</p> <p>NICA: P esta.</p> <p>INTRUMENTO : Cuestionario, con la escala de actitudes Likert.</p> <p>Escala de valoración: (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre</p> <p>ESTADÍSTICA EMPLEADA: Análisis descriptivo simple: Presentación de tablas de frecuencia y figuras, interpretación de los resultados y conclusiones. Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial no paramétrico Rho de Spearman.</p>

ANEXO 2: Ficha Técnica N° 1.

FICHA TECNICA N° 1
Nombre: Cuestionario de Gestión por Competencias Autor: Rodríguez, (2012: 304, p. 131) Adaptado: Antony Esmir Franco Fernández Altamirano Tiempo de evaluación: Cuestionario Lugar: Conchán, Chota, Cajamarca Administración: Individual Duración: 10 Minutos at, Objetivo: Determinar como la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018 Material de uso: Lápiz y papel Indicador: Capacitación Valoración: Nivel Bajo, Nivel Medio, Nivel Alto Tipo de administración: Individual con data personal Área de aplicación: Colaboradores administrativo y obreros. Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5 Escala de valores: Totalmente desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Ni de acuerdo ni desacuerdo 3, De acuerdo 4, Totalmente de acuerdo 5. Niveles y rangos: Alto: 5 y 4, Medio: 3, Bajo 1 y 2. Escala: Likert Valor total del cuestionario: Máximo 100 puntos y mínimo 20 puntos. Última fecha de elaboración y revisión del instrumento: 2018 Valoración: Cuantitativa Aspectos a Evaluar: El test está constituido por 20 ítems que a continuación se detallan: Campo de Aplicación: Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán

ANEXO 3: Instrumento de medición de la variable: Gestión por Competencias.

El cuestionario es un instrumento de investigación, que permite cuantificar o medir la relación de la variable Gestión por Competencias en la Municipalidad Distrital de Conchán, Chota, Cajamarca.

El cuestionario consta de 20 preguntas dividido en cinco (05) secciones.

Las respuestas son anónimas y se consideran las siguientes escalas:

(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
	Dimensión 1: Conocimiento	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
1.	<i>¿Usted toma conocimiento de las actividades que se realiza su institución?</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>¿Cómo usted se entera de las actividades que realiza su institución?</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>¿En la institución el proceso de reclutamiento se cumple de acuerdo a Ley?</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>¿ Cree usted que la institución selecciona a los colaboradores según el perfil y necesidad del puesto?</i>	1	2	3	4	5
5.	<i>¿ Cree usted que la institución brinda un adecuado proceso de inducción?</i>	1	2	3	4	5
	Dimensión 2: Habilidad	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
6.	<i>¿Se realiza capacitaciones por especialidad en su institución?</i>	1	2	3	4	5
7.	<i>¿ Cree usted que institución desarrolla las habilidades sociales como medio del trabajo cooperativo?</i>	1	2	3	4	5
8.	<i>¿ Cree usted que aplica sus habilidades en la labor que desempeña?</i>	1	2	3	4	5
9.	<i>¿ Cree usted que su institución desarrolla las habilidades asertivas para mejorar la comunicación entre los colaboradores?</i>	1	2	3	4	5
10.	<i>¿En su institución valoran los aportes y/o sugerencias para la mejora del trabajo o servicio que brinda?</i>	1	2	3	4	5
	Dimensión 3: Motivación	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
11.	<i>¿ Cree usted que su institución tiene un plan de motivación para sus colaboradores?</i>	1	2	3	4	5

12.	<i>¿Cree usted que en su institución todos los colaboradores tienen una motivación laboral?</i>	1	2	3	4	5
13.	<i>¿Cree usted que su institución hay programa o plan de estímulos para el reconocimiento por su trabajo?</i>	1	2	3	4	5
14.	<i>¿Cree usted que su institución existe una política remunerativa adecuada?</i>	1	2	3	4	5
15.	<i>¿Cree usted que su institución le brinda facilidades para mejorar sus planes personales y profesionales?</i>	1	2	3	4	5
16.	<i>¿Cree usted que en su institución existe una política del talento humano adecuada?</i>	1	2	3	4	5
17.	<i>¿Considera usted que los directivos de su institución toman en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de elaborar objetivos y metas institucionales?</i>	1	2	3	4	5
Dimensión 4: Actitud		Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
18.	<i>¿Cree usted que cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada?</i>	1	2	3	4	5
19.	<i>¿Cree usted que labora con colaboradores que le inspiran confianza y se comunica de manera adecuada?</i>	1	2	3	4	5
20.	<i>¿Cree usted que su institución le permite lograr o alcanzar sus necesidades y expectativas personales como profesionales?</i>	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su tiempo y su valiosa participación!



DR JAIME FELIPE CERNA MORENO
DNI N° 27920674

ANEXO 4: Ficha Técnica N° 2.

FICHA TÉCNICA N° 2
<p>Nombre: Cuestionario de Desempeño Laboral Autor; Stephen R. & Timothy, A (2013, p.74) Adaptado: Antony Esmir Franco Fernández Altamirano Tiempo de evaluación: Cuestionario Lugar: Conchán, Chota, Cajamarca Administración: Individual Duración: 10 Minutos Objetivo: Determinar como la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018. Material de uso: Lápiz y papel Valoración de Baremos: Nivel Bajo, Nivel Medio, Nivel Alto Tipo de administración: Individual con data personal Área de aplicación: Colaboradores administrativo y obreros. Tipo de puntuación: Numérica: 1, 2, 3, 4, 5 Escala de valores: Totalmente desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Ni de acuerdo ni desacuerdo 3, De acuerdo 4, Totalmente de acuerdo 5. Niveles y rangos: Alto: 5 y 4, Medio: 3, Bajo 1 y 2. Escala: Likert Valor total del cuestionario: Máximo 215 puntos y mínimo 43 puntos. Última fecha de elaboración y revisión del instrumento: 2018 Valoración: Cuantitativa Aspectos a Evaluar: El test está constituido por 43 ítems que a continuación se detallan: Campo de Aplicación: Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán.</p>

ANEXO 5: Instrumento de medición de la variable: Desempeño Laboral.

El cuestionario es un instrumento de investigación, que permite cuantificar o medir la relación de la variable Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Conchán, Chota, Cajamarca.

El cuestionario consta de 43 preguntas dividido en cinco (05) secciones.

Las respuestas son anónimas y se consideran las siguientes escalas:

(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

DESEMPEÑO LABORAL						
	Dimensión 1: Desempeño de tareas	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
21.	<i>¿Usted dentro de la institución planifica sus actividades a realizar?</i>	1	2	3	4	5
22.	<i>¿Usted dentro de la institución organiza sus actividades a realizar?</i>	1	2	3	4	5
23.	<i>¿Usted dentro de la institución ejecuta sus actividades con los recursos presupuestales asignados?</i>	1	2	3	4	5
24.	<i>¿Usted dentro de la institución tiene capacidad de ejecutar el gasto presupuestal?</i>	1	2	3	4	5
25.	<i>¿Usted dentro de la institución realiza un trabajo eficiente y de calidad?</i>	1	2	3	4	5
26.	<i>¿Usted dentro de la institución es minucioso en su trabajo que realiza?</i>	1	2	3	4	5
27.	<i>¿Usted en la institución, toma las decisiones respecto a su área de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
28.	<i>¿Usted dentro de su área de trabajo resuelve los problemas que se le presentan a diario?</i>	1	2	3	4	5
29.	<i>¿Usted dentro de la institución asume responsabilidades?</i>	1	2	3	4	5
30.	<i>¿Usted asume responsabilidades administrativas en su área de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
31.	<i>¿Usted dentro de la institución tiene conocimientos básicos sobre las funciones que realiza?</i>	1	2	3	4	5
32.	<i>¿Usted ante la problemática toma decisiones y asume las responsabilidades sobre ellas?</i>	1	2	3	4	5
	Dimensión 2: Desempeño Contextual	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
33.	<i>¿Usted dentro de la institución demuestra nuevas ideas a colaboradores y jefes para mejorar los procesos?</i>	1	2	3	4	5
34.	<i>¿Usted dentro de la institución demuestra compromiso personal e institucional?</i>	1	2	3	4	5

35.	<i>¿Usted que se identifica con los objetivos de los equipos de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
36.	<i>¿Usted dentro de la institución demuestra colaboración con los demás trabajadores?</i>	1	2	3	4	5
37.	<i>¿Usted dentro de la institución demuestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
38.	<i>¿Usted dentro de la institución demuestra coordinación con los demás trabajadores?</i>	1	2	3	4	5
		Escalas de Calificación				
	Dimensión 3: Desempeño organizacional	1	2	3	4	5
39.	<i>¿Usted dentro de la institución tiene un eficiente rendimiento laboral?</i>	1	2	3	4	5
40.	<i>¿Usted dentro de la institución se esfuerza por mejorar voluntariamente la calidad su trabajo?</i>	1	2	3	4	5
41.	<i>¿Usted asiste puntualmente a la institución que labora?</i>	1	2	3	4	5
42.	<i>¿Usted asiste puntualmente a las reuniones que se le ha convocado en la institución?</i>	1	2	3	4	5
43.	<i>¿Usted asiste a las actividades extra institucionales que se le ha convocado?</i>	1	2	3	4	5
44.	<i>¿Usted dentro de la institución tiene un uso adecuado del tiempo de trabajo para la realización de sus labores?</i>	1	2	3	4	5
45.	<i>¿Usted tiene un ritmo voluntario en apoyar en diferentes labores dentro de la institución?</i>	1	2	3	4	5
		Escalas de Calificación				
	Dimensión 4: Establecimiento de metas	1	2	3	4	5
46.	<i>¿Usted dentro de la institución comparte información académica e institucional con los demás colaboradores y jefes?</i>	1	2	3	4	5
47.	<i>Conoce usted la misión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán, ¿Cuál es?.....</i>	1	2	3	4	5
48.	<i>Conoce usted la visión institucional de la Municipalidad Distrital de Conchán, ¿Cuál es?.....</i>	1	2	3	4	5
49.	<i>¿Usted conoce cuales son objetivos institucionales a lograr?</i>	1	2	3	4	5
50.	<i>¿Usted al interior de la institución, cumple con las metas institucionales?</i>	1	2	3	4	5
51.	<i>¿Usted participa en las capacitaciones que se realizan dentro de su institución?</i>	1	2	3	4	5
52.	<i>¿Usted con sus propios recursos participa en las capacitaciones o estudios fuera de su institución?</i>	1	2	3	4	5
53.	<i>¿Usted dentro de la institución, da seguimiento periódico en el cumplimiento de las metas institucionales?</i>	1	2	3	4	5

54.	<i>¿Usted al interior de la institución le evalúan el cumplimiento de las metas?</i>	1	2	3	4	5
55.	<i>¿Usted al interior de la institución le evalúan el cumplimiento objetivos institucional?</i>	1	2	3	4	5
	Dimensión 5: Clima organizacional	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
56.	<i>¿Usted al interior de la institución tiene relaciones cordial y amigable con los demás compañeros de trabajo?</i>	1	2	3	4	5
57.	<i>¿Usted al interior de la institución ha tenido problemas o conflictos de relaciones interpersonales con al algún colaborador?</i>	1	2	3	4	5
58.	<i>¿Usted al interior de la institución se adapta al estilo de liderazgo?</i>	1	2	3	4	5
59.	<i>¿Usted se identifica con la institución que labora?</i>	1	2	3	4	5
60.	<i>¿Usted al interior de la institución cree que pueden mejorar las condiciones laborales?</i>	1	2	3	4	5
	Dimensión 6: Satisfacción laboral	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
61.	<i>¿Usted al interior de la institución le satisface las relaciones interpersonales con todos los colaboradores?</i>	1	2	3	4	5
62.	<i>¿Usted al interior de la institución tiene una adecuada infraestructura para desarrollar sus labores?</i>	1	2	3	4	5
63.	<i>¿Considera usted que la municipalidad se preocupa por desarrollar un plan de motivación laboral para sus colaboradores?</i>	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su tiempo y su valiosa participación!.



DR JAIME FELIPE CERNA MORENO
DNI N° 27920674

ANEXO 6: Validación del instrumento.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Jaime Felipe Cerna Moreno
 Institución donde labora : SUNARP-Moyobamba-San Martín/ Universidad César Vallejo.
 Especialidad : Especialista en Gestión Pública/ Docente Universitario
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor del instrumento : Br. Antony Esmít Franco Fernández Altamirano

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con las variables, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variables de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de las variables: Gestión por competencias y desempeño laboral.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 “Excelente”; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

Observaciones: EXISTE CLARIDAD, PERTINENCIA, RELEVANCIA Y SUFICIENCIA.

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

Apellidos y nombres del juez evaluador: Jaime Felipe Cerna Moreno DNI: 27920674

Especialidad del evaluador: Especialista en Gestión Pública/ Docente Universitario en Postgrado.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO, PUEDE SER APLICADO.

Chiclayo, 28 de noviembre de 2018

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

50



Dr. JAIME FELIPE CERNA MORENO
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
DNI N° 27920674

ANEXO 7: Diseño de la propuesta elaborada por el investigador

1. PROPUESTA

MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN- PERIODO 2018.

2. REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL GOBIERNO LOCAL

La problemática que se presenta en la realidad social, está condicionada casualmente con los nuevos cambios mundiales, como manifestación de la mano del hombre y del mercado, como es la globalización, en la era de la nanotecnología, la sociedad del conocimiento, permite la comunicación instantánea y el acceso a la información de manera rápida y en tiempo real, eliminando barreras y acortar distancias entre personas que radican en otros lugares. Existiendo una intervención de garante institucional a través del Estado, de esta forma, en el mundo, existen diferentes sistemas jurídicos, donde, el derecho como medio de control social, regula la conducta humana de los ciudadanos mediante un conjunto de normas, principios, valores y costumbres reguladas en un determinado espacio geográfico, de manera temporal y espacial, permitiendo la existencia de un límite ante los actos ilícitos de particulares y abusos o excesos derivados del poder de los gobernantes o por quienes ostenta administración pública del País. Por eso, actualmente la tendencia dentro de las organizaciones (privadas y públicas), es tener personal bajo los criterios eficiencia y eficacia en su labor, con base en las competencias propias del colaborador (trabajador), y que de acuerdo con (Hay Group, 1996): “[...] *son un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados, para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos*”. (p. 54).

En el ámbito público, el Estado, a través de sus órganos y organismos competentes, realizan coordinación institucional entre el aspecto político, económico y jurídico, positivizado dentro de una norma suprema o ley fundamental, como la Constitución Política del Estado y desarrollado mediante leyes, reglamentos y directivas, realidad que sucede en todos los países de la región. Existiendo en los países del primer mundo, estrategias de captación de talentos humanos, que tengan capacidades, habilidades y competencias idóneas que se requieren en el puesto laboral de las organizaciones y entidad de la gobernanza pública, con la finalidad de optimizar el servicio y efectuar un trabajo de calidad. Donde, las competencias proveen los marcos para el entrenamiento y el desarrollo de los empleados cuando estos combinan las técnicas, los comportamientos y la competencia en conjunto. (Whiddett & Hollyforde , 2007).

En latinoamericana, se encuentra la Carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública, suscrita en el año 2008, siendo un documento formal que expresan los esfuerzos de voluntad política por una mejora conjunta de la gobernanza pública en los países de la región, refrendando por sus representantes y que han adoptado los instrumentos y mecanismos legales para su cumplimiento, como parte de la modernización estatal en la era de la información y conocimiento.

En el Perú, denota la existente de un complejo contexto cultural, por el vasto territorio nacional acarrea problemas enmarañados del Estado, como a la corrupción, la transparencia,

la simplificación administrativa, el gobierno electrónico, gestión por resultados, etc.; lo que obliga a los gobernantes y representantes de los diferentes niveles de gobierno, hacer, proponer, realizar y adoptar decisiones trascendentales para una mejorar calidad de vida de los habitantes, contribuyendo además en el cumplimiento de los objetivos del milenio, con el plan del bicentenario, plan nacional de modernización del Estado, objetivos del plan regional, plan provincial y plan de desarrollo local; ante ello, concretamente en la investigación, se presentó como realidad social, los límites o barreras administrativas y burocráticas existentes dentro la administración gubernamental, para la implementación de la –reforma- del servicio civil, mediante la aplicación del gestión por competencias para la mejora el desempeño laboral de los colaboradores y de esta forma lograr un servicio eficiente al ciudadano, como fin común estatal.

3. DEFICIENCIAS GUBERNAMENTAL QUE MOTIVAN LA PROPUESTA

La deficiencias gubernamental que tiene el Estado y dentro de los gobiernos (nacional o central, regional, provincial y local), tienden a mejorar con la modernización del Estado, en donde se busca efectuar acciones inmediatas, meditas y a largo plazo, con la finalidad, de buscar la eficiencia en el servicio civil, implementando mecanismos normativos, políticos y económicos para la consecución de dichos fines, en tal sentido, presente propuesta que describe la realidad problemática, tiene su epicentro de aplicabilidad en la Municipalidad Distrital de Conchán, ubicada en el distrito del mismo nombre, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, siendo dicha entidad pública, existiendo dentro la administración y gestión pública al interior del gobierno local, por cuanto, existen –algunas- deficiencias gubernamentales causados por factores externos como internos, concretamente en el capital humano que poseen. Por el dinamismo económico, político, social y cultural, las necesidades de la población son cambiantes o variables, dependiendo la satisfacción de las mismas, que se logren en el periodo gubernativo. Para lograr progresivamente la mejora del servicio civil, para una mejor atención de calidad al ciudadano, es fundamental, la aplicación e implementación de la Ley del Servicio Civil (LSC) priorizando que el personal o colaborador (funcionario público, servidor público u obrero municipal) tenga una adecuada aplicación de la gestión por competencias, en donde mejorara notablemente el desempeño laboral, debido a que el colaborar tendrá el conocimiento, la actitud, motivación y capacidades que requieren para el puesto y cumplan con las funciones requeridas en la labor que desempeña, para brindar un servicio de calidad para la población, siendo estos los principales beneficiarios.

4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

- a. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, tenga un plan de gestión de competencias.
- b. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, siempre cuente en todo momento con el personal que requiere para el desarrollo de las funciones que le son propias.
- c. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, logré y mantener niveles altos de eficiente contando con colaboradores motivados, capaces, comprometidos y altamente eficaces.
- d. Que, la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, desarrollé de las habilidades y destrezas de sus colaboradores hasta donde sean capaces dentro de las posibilidades y oportunidades de la organización.

- e. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, incrementé la estabilidad de los colaboradores reduciendo la rotación de puestos de trabajo.
- f. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, reduzca los conflictos entre los colaboradores, con la mejora continua del clima organizacional y de las relaciones interpersonales.
- g. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, mejoré las condiciones económicas y funcionales de acuerdo al desarrollo de la organización.
- h. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, promueva un mejor clima organizacional y con ello incrementar la comunicación, la solución de problemas y por ende la productividad.
- i. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, tenga un mejor desempeño laboral de sus colaboradores.
- j. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, motive a sus colaboradores a brindar un servicio público de calidad a la población.

La propuesta responde sobre todo a una actividad personal del colaborador (funcionario público, servidor público y obrero municipal) por sus facultades y capacidades tanto imaginativas y creativas del puesto, permitiendo un adecuado perfil para el puesto laboral requerido, evaluado en el área de recursos humanos.

5. BASES TEORICAS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA

La propuesta que contiene el documento, tiene como propósitos específicos los siguiente:

5.1.Gestión por competencias

Según (Spencer & Spencer, 1993), en definición de una “competencia”, señala que: *“Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”*. (p.10)

(Alles M. A., 2006), en el capítulo ¿Por qué selección por competencias?, en el tema, talento y competencias, sostiene que las *competencias: hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos*. (p.20).

Precisando, que para entender los componentes de la definición inicial, (Spencer & Spencer, 1993) sobre:

Característica subyacente: significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada: significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado: significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol. (p.9).

Además, (Spencer & Spencer, 1993), señala que las competencias son característica subyacente de las personas e indican -citando a (Guion, 1991)- “*los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo.* (p. 335)” (p. 10).

Entonces, la competencia es una cualidad o característica innata que posee el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad, evaluado y que tiene un performance superior del trabajo.

La actividad que desempeña el colaborar al interior de la organización, es una manifestación de su relación personal o servicio personalísimo, que percibe una remuneración y se encuentra bajo subordinación de un jefe (este último siempre y cuando exista una contratación laboral, sino estaríamos en una contratación civil). Ante ello, el colaborador dentro de la organización (pública o privada), actuaciones concretas y especiales en el cumplimiento de su relación laboral en el tiempo, por eso, Spencer & Spencer, agrega que el hombre tiene “formas de comportamiento o de pensar generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”, es decir, mientras dure su vínculo jurídico contractual o desempeñe sus labores dentro de un periodo de tiempo en la organización tendrá formas de comportamiento de acorde a las hechos, circunstancias, momentos y situaciones que demanden mayor compromiso y desempeño .

Cuando Spencer & Spencer, señalan como característica subyacente, la reconocida autora argentina, (Alles M. A., Gestión por competencias. El diccionario., 2005), grafica en extenso: que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. (p.22).

Además, en estudios anteriores, la autora (Alles M. , 2002), sostenía -en la literatura a través de sus publicaciones- que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

En el mundo actual, existen tres corrientes de la competencia, doctrinariamente aceptada en su gran mayoría, las cuales, se conocen, como la corriente americana de competencias, la corriente francesa de competencias y la corriente inglesa o británica de competencias.

En la primera (corriente americana), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a McClelland (1993), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Goleman (2003) y Allen (2006); en la segunda (corriente francesa), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a Levy- Leboyer (1997), Pérez (1997) y Le Boterf (1998, 2001), finalmente, en la tercera (corriente inglesa o corriente británica), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a Tolley (1987), Woodruffe (1993), Holmes (1995), Kamoche (1997), Hoffmann (1999) y Horton (2000).

Precisando que, el enfoque de la corriente americana, postula aproximadamente una lista de veinte competencias, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, sin importar el ámbito en donde se encuentre. Debido a ello, es que a la corriente americana se le conoce como las competencias universales o genéricas

que tiene la persona, porque no interesa el contexto en las que se aplican, existiendo procesos subyacentes imperantes.

Precisando que, el enfoque de la corriente francesa, postula competencias determinadas o especializadas, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, determinado el ámbito en donde se encuentre. Debido a ello, es que la corriente francesa se le conoce como las competencias con visión holística que tiene la persona, porque, se sustentan en el contexto en que se aplican, existiendo indefectiblemente una connotación racional y una connotación integral en su aplicabilidad de las competencias.

Precisando que, el enfoque de la corriente inglesa o corriente británica, postula competencias estandarizadas, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, basados en criterios técnicos de competencias, las mismas que son exteriorizadas o expresadas mediante estándares de actuación. Debido a ello, es que la corriente inglesa o británica se le conoce como las competencias “conductistas”, porque se sustentan, en no tomar en cuenta, la estrecha relación existente en la conexión de las tareas que realiza el colaborador en y durante los proceso de evaluación, es decir, no se basa en la conexión de las tareas que realiza el colaborador dentro de la organización, siempre que cumpla su finalidad, debido a que tal labor que cumple el colaborador no le favorece en el ámbito profesional, respecto a su desarrollo personal o en su transformación profesional. El colaborado cumple una labor/función/tarea determinada que es evaluada por la organización. Dentro del ente evaluador, debe ser debidamente certificado, este último, generalmente es quien tiene el poder institucional, como el gobierno, alguna entidad gubernamental o algún órgano de la gobernanza pública.

5.2. Desempeño humano

Según Chiavenato (2002):

El desempeño humano, en la función es demasiado situacional y cambia de una persona a otra, esto depende de infinitos aspectos que ponen límites y además son bastantes influyentes. Cada individuo analiza la relación entre costo-beneficio para que de esta manera se pueda saber cuanto equivale la pena de haber hecho un sacrificio. Así mismo el sacrificio personal necesita de las competencias del individuo y de la tarea que debe realizar (p. 364).

En el talento del colaborador, abarca cuestiones propias como el conocimiento (que comprende, capacitaciones y estudios especializados), la experiencia (que comprende, el tiempo que viene desempeñando una labor o una función en específico), la habilidad (que comprende, la forma de como realiza una tarea o trabajo asignado) y las competencias (que comprende, los actos o acciones de la persona dentro de la organización por los factores internos o externos, ante una situación o circunstancia del trabajo lo realiza).

En palabras de (Chiavenato I. , 2002), afirma de esta forma que, “gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”(p. 5).

6. FUNDAMENTACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La fundamentación de la propuesta, radica en que se busca darle una valoración y retribución económica a la capacidad de talento humano, que genera un nuevo enfoque en la productividad laboral del “mercado”, influyendo en el desarrollo dentro de la organización, ya sea en el sector público, en el sector privado, permitiendo tener una vinculación con la eficiencia y eficacia del producto o servicio, logrando lógicamente el factor de éxito. Además, puede aplicarse en las cooperaciones institucionales o alianzas con actores estratégicos.

Dar una estimación económica adecuada a las capacidades competenciales, rompe esquemas en la mejora del desempeño laboral, en tal sentido, es fundamental asignar una escala remunerativa en base a los grupos ocupacionales, de conformidad a los deberes y funciones estatales que realiza en su centro de laborales, teniendo una responsabilidad de acuerdo a su trabajo personal, en subordinación de la gobernanza estatal dentro de la administración pública.

En tal sentido, las entidades municipales como la Municipalidad Distrital de Conchán, es un gobierno local autónomo, que gozan de autonomía administrativa, económica, legislativa y funcional, que dentro de la modernización del Estado y en los tiempos de los cambios tecnológicos están próximos a convertirse en entidades virtuales a través del gobierno electrónico. De igual manera, diversas investigaciones –nacionales e internacionales- evidencian que el activo intangible por excelencia más importante dentro de una organización (pública o privada) es el –talento humano- del colaborador, quien tiene competencias que coexisten con las experiencias y el conocimiento adquirido en un determinado campo, área o especialización en donde le permite ejercer de una manera eficiente y eficaz una labor específica.

La importancia de la propuesta planteada, radica en que rompe paradigmas, permitiendo de esta forma tener una concepción laboral diferente a los siglos anteriores, por cuanto, la parte vital de una organización no está en el producto o servicio que ofrece, sino más bien esta en el colaborador (trabajador), siendo fundamental que esté tenga vinculaciones con las demás personas, siendo algo innato por su naturaleza humana, permitiendo una interrelación positiva para elevar la sociabilidad y clima laboral, permitiendo mejorar su desempeño a través del conjunto de competencias que posee, teniéndose en cuenta, la forma, el modo y circunstancias en que se desenvuelve dentro de la entidad, por ello, es que la Municipalidad Distrital de Conchán debe gestionar un plan de gestión por competencias, el tiempo, el presupuesto para su remuneración y las estrategias en su aplicación.

7. FINALIDAD DE APLICACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La realidad social dentro del país, junto a los grandes avances tecnológicos, las políticas económicas (internacionales y nacionales) dentro de la globalización, generan que se produzcan cambios estructurales en las organizaciones –públicas y privadas- para tener mayor competitividad, dentro de ellas, está la evolución del puesto de trabajo, en donde el colaborador debe cumplir con el perfil requerido y tener conocimiento de las funciones que va desempeñar en el puesto requerido, sin embargo, esto debe tener una especial atención por cuanto, estamos en la vitalidad de la entidad para lograr el éxito que pretende. *“Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización”* (Werter & Davis, 2000) p.123).

De esta forma, el cambio de paradigma en la contratación de personal dentro de las organizaciones en estos tiempos, evidentemente lo que más llama la atención, es que en el sector privado se busca tener un óptimo desarrollo profesional de sus colaboradores para los resultados propuestos, sin embargo, en el sector público, se busca lo mismo de manera limitada y que se hacen los esfuerzos mediante estrategias administrativas y gerencial para potenciar al máximo el talento humano existente y poder “explotar” las competencias que tienen los colaboradores existentes en la Municipalidad Distrital de Conchán de acuerdo al puesto laboral y al perfil que posee.

La finalidad de la propuesta es dar respuesta al problema descrito, en tal razón es que se sustenta la aplicabilidad por ser factible y viable la implantación de un mecanismo o sistema de gestión por competencias dentro del campo laboral, permitiendo de esta forma la profesionalización, formación, capacitación, educación y gestación de conocimientos que permitan al colaborar desempeñar de manera eficaz y eficiente su labor de acuerdo a las necesidades intrínsecas y extrínsecas de la entidad, para lograr el éxito gubernamental y la satisfacción personal como institucional que genera brindar un servicio de calidad a la población.

Entonces, las competencias dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán, debe entenderse como la idoneidad que tiene el colaborar para desempeñar una función, una tarea, una actividad o puesto laboral, debido a que posee comportamientos mejores que otras para realizar algo de manera eficaz y eficiente, es decir, con la gestión por competencias, permite que el colaborador tenga un cumulo de comportamientos (emocionales, espirituales, afectivos y sociales), conocimientos (científicos o empíricos), habilidades (sensoriales, psicológicas, cognoscitivas y motoras), destrezas y motivaciones que le permiten tener resultados positivos en lo que realiza.

8. PROPOSITO DE LA PROPUESTA

La propuesta que contiene el documento, tiene como propósitos específicos los siguiente:

- a. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, tenga un plan de gestión de competencias.
- b. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, siempre cuente en todo momento con el personal que requiere para el desarrollo de las funciones que le son propias.
- c. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, logré y mantener niveles altos de eficiente contando con colaboradores motivados, capaces, comprometidos y altamente eficaces.
- d. Que, la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, desarrollé de las habilidades y destrezas de sus colaboradores hasta donde sean capaces dentro de las posibilidades y oportunidades de la organización.
- e. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, incrementé la estabilidad de los colaboradores reduciendo la rotación de puestos de trabajo.
- f. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, reduzca los conflictos entre los colaboradores, con la mejora continua del clima organizacional y de las relaciones interpersonales.
- g. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, mejoré las condiciones económicas y funcionales de acuerdo al desarrollo de la organización.
- h. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, promueva un mejor clima organizacional y con ello incrementar la comunicación, la solución de problemas y por ende la productividad.

- i. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, tenga un mejor desempeño laboral de sus colaboradores.
- j. Que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, motive a sus colaboradores a brindar un servicio público de calidad a la población.

9. DIMENSIONES DE LA PROPUESTA

- a. Dimensión cuantitativo.- Determinan la cantidad precisa de colaboradores que la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, requiere y requerirá a futuro para funcionar óptimamente sin desperdiciar la gestión del talento humano.
- b. Dimensión cualitativo.- Establecer sistemas de gestión y estrategias gerencial que vinculen a todo el personal de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota, que permita interactuar y vincularse de manera eficiente y eficazmente en su labor para la consecución de la misión, metas y objetivos institucionales.

10. ACREDITACIÓN DE LA PROPUESTA

- a. Que se valore el talento humano que tiene el colaborador mediante sus capacidades dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- b. Que se verifique que los recursos humanos estén utilizándose en forma eficaz y eficiente dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- c. Que se identifiquen las necesidades del personal para reducir riesgos de los empleados aumentando las oportunidades de éxito organizacional de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- d. Aumentar el capital humano de acuerdo al perfil y puesto laboral que se requiere, por consiguiente, el valor intrínseco de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- e. Que se aplique un plan de motivación para contar con un grupo de colaboradores eficientes, preparados y capacitados para lograr las metas y objetivos institucionales de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- f. que se evalúe el desempeño laboral de los colaboradores de acuerdo a sus habilidades y destrezas en la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- g. Que se gestione las mejoras de las condiciones laborales de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- h. Que se cree una forma de identidad institucional mediante sentido de pertenencia y solidaridad dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.
- i. Que se cree una política de gestión del talento humano que pueda aumentar o elevar el desempeño laboral y por ende la productividad en el servicio de calidad por el personal de la Municipalidad Distrital de Conchán- Chota.

11. ENFOQUE PROPUESTO Y ESTRATEGIA A UTILIZAR PARA LOGRARLO

El enfoque de competencias que se propone en el presente documento, permite integrar y relacionar funciones, tareas y atributos mediante acciones intencionales simultáneas, permitiendo incorporar la ética de la función pública y los valores personales como elementos determinantes en el desempeño laboral competente:

- a. Los conocimientos del colaborador
 - Tener conocimiento técnico, superior o empírico del colaborador dentro del puesto que desempeña. La estrategia para lograrlo, será: *realizar talleres teóricos-prácticos para*

- realizar un mejor desempeño en el área de trabajo que tienen a su cargo, realizar capacitaciones al interior del gobierno local y promocionar la asistencia de los colaboradores a los eventos que realizan fuera de la entidad municipal, los órganos públicos o del sector privado, y darle las facilidades de estudios fuera de la institución.*
- Planificar y organizar el trabajo del colaborador con tareas, tiempos y resultados. La estrategia para lograrlo, será: *realizar reuniones trimestrales y anuales para la elaboración de las metas y objetivos institucionales, elaborar un cronograma de actividades, diseñar de manera conjunta los documentos e instrumentos de gestión pública a utilizar en el gobierno local por todos los colaboradores.*
 - Controlar y evaluar al colaborar, para que cumpla los objetivos y metas institucionales. La estrategia para lograrlo, será: *realizar un seguimiento trimestral del avance proyectado en las actividades, verificar el cumplimiento de plazos en la consecución de actividades, gestionar los recursos necesarios para lograr la meta u objetivo propuesto en los plazos señalados.*
 - Señalar las reglas sólidas sobre el código de ética en la función pública. La estrategia para lograrlo, será: *realizar dos conferencias interinstitucionales con personas especialistas del Osce, Contraloría, Fiscalía Anticorrupción y del Poder Judicial, que permitan a los colaboradores tener información sobre las normas legales y éticas de la función pública, impartir copias que resuman el código de ética y realizar periódicos murales de manera mensual, con las noticias más relevantes para prevenir actos de corrupción.*
- b. Estimular las capacidades del colaborador.
- Capacidad interpersonal: Las relaciones con los demás trabajadores dentro del clima laboral, generan una participación, interacción y trabajo en equipo, independencia de criterio, participación activa en decisiones institucionales y desempeño de roles específicos en la comunidad y que aprenden adaptarse de acuerdo al contexto social y que se desempeñan en la vida diaria. La estrategia para lograrlo, será: *apoyar con los recursos necesarios para la celebración del día del obrero municipal, realizar dos reuniones anuales para que el alcalde muestre su liderazgo, realizar una reunión anual para compartir de ideas sobre la gestión municipal, realizar una actividad de compartir institucional por el logro de metas y objetivos institucionales en el mes de diciembre.*
 - Capacidad intelectual: La inteligencia es una capacidad mental que conlleva meditar, analizar, razonar, planificar, proponer y solucionar problemas, además de que permite comprender aspectos materiales e inmateriales, ideas y pensamientos, generando de esta forma un aprendizaje con rapidez y además un aprendizaje empírico (a través de la experiencia). La estrategia para lograrlo, será: *permitirle y brindarle todas las facilidades del caso ante los logros y resultados obtenidos en el desempeño de su labor o función, reconocer institucionalmente su capacidad, habilidad y destreza mediante cartas de reconocimiento y felicitación, realizar un saludo institucional de manera pública al colaborador del año.*
 - Capacidad cultural: De acuerdo al contexto, se describen tres niveles de acuerdo con su proximidad al individuo, como son *microsistema*: que incluye la familia y personas más próximas; *mesosistema*: vecindario, servicios educativos, laborales, etc; *macrosistema*: los patrones generales de la cultura, sociedad, país. La estrategia para lograrlo, será: *identificar al colaborar que mejor interrelación tiene con el personal municipal y con las comunidades, participar en las festividades cívico-culturales del distrito, proponer actividades para las ferias y costumbres del distrito.*

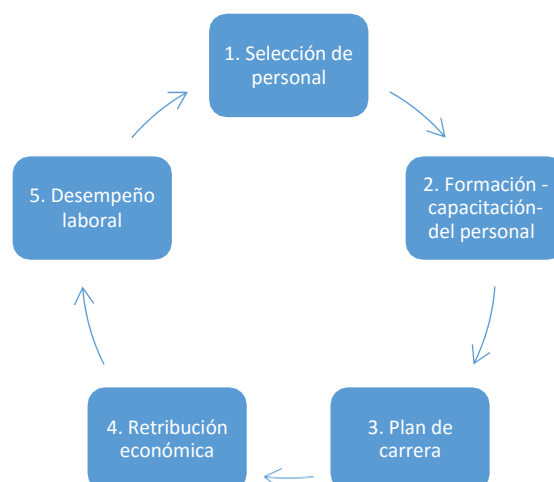
- c. Motivaciones de los colaboradores hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Confianza en que sí se consigue el rendimiento esperado, será un logro. La estrategia para lograrlo, será: *realizar dentro de la institución dos capacitaciones anuales por parte de un especialista en psicológica o coaching para brindar un acompañamiento de la capacidad psíquica del colaborador.*
 - La motivación del colaborar de fundamental para la consecución de metas y objetivos. La estrategia para lograrlo, será: *realizando estímulos inmateriales como diplomas, resolución de reconocimiento o carta de felicitación por el trabajo realizado por parte de alcaldía.*
 - La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto. La estrategia para lograrlo, será: *realizando una reunión preventiva antes de realizar una tarea o actividades, por parte de gerencia y recursos humanos.*
 - Cada colaborador tiene el poder de rendimiento lo que le permite ser capaz de alcanzar un determinado logro, resultado, función o tarea. La estrategia para lograrlo, será: *implementar un buzón de sugerencias que permita tener información de los éxitos y deficiencias existentes en los puestos de trabajo, para adoptar medidas internas y que permitan corregir dichas deficiencias, otorgándole poder y facultades de ser posible al colaborador para su solución.*
 - Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas. La estrategia para lograrlo, será: *gestionar partidas presupuestales para tener mejores recompensas a los colaboradores en los puestos laborales que desempeñan.*
 - Las personas para lograr sus objetivos o metas, deben tener el poder de la toma de decisiones de acuerdo a puesto, circunstancias y habilidades. La estrategia para lograrlo, será: *otórgales la confianza de alcaldía y gerencia, para tomar decisiones dentro de su puesto laboral, brindar el respaldo político para realizar sus propias actividades y establecer mecanismos de reconocimiento.*
- d. Las actitudes, valores y autoimagen del colaborador
- Orientación de metas y objetivos, por consiguiente, consecución de resultados. La estrategia para lograrlo, será: *mediante la realización de una capacitación anual sobre las estrategias a emplear durante el cronograma de actividades para conseguir metas y objetivos.*
 - Afrontar retos personales e institucionales. La estrategia para lograrlo, será: *realizar campañas de empoderamiento municipal, en donde se reconoce el valor del talento humano en la administración pública.*
 - Superación constante en conocimientos, aprendizajes y formación. La estrategia para lograrlo, será: *incentivar que el colaborador puede seguir aprendiendo, gestionando becas, pasantías o viajes para que el colaborador pueda participar.*
 - Realizar una función de calidad y trabajo excelente. La estrategia para lograrlo, será: *evaluando el desempeño laboral del colaborador, revisando la forma y modo en cómo se desenvuelve y verificar la calidad del trabajo que realiza el colaborador.*
 - Dentro de la entidad y puesto laborar, tener iniciativa propia.
 - Trabajo organizado y estructurado. La estrategia para lograrlo, será: *realizar reuniones semanales (el día lunes) en gerencia general para operativizar una laborar organizada.*

- Desempeño laboral por competencias mediante un plan sistemático. La estrategia para lograrlo, será: *implementar un plan de gestión por competencias en el área de recursos humanos.*
- e. Rasgos del carácter del colaborador ante determinadas situaciones.
 - Tener capacidad de respuesta inmediata.
 - Realizar planes preventivos y posteriores. La estrategia para lograrlo, será: *tener una campaña anual de compliance y conocer sobre la responsabilidad – penal/administrativa- de las personas jurídicas en la administración pública.*
 - En la sociedad de la información, laborar con más información. La estrategia para lograrlo, será: *implementar el servicio de internet vía wifi a toda la entidad municipal, para que exista acceso a las plataformas de información, realizar un inventario de las oficinas que requieran computadoras, instalar programas que permita tener mayor de información requerida y dar mantenimiento periódico de la infraestructura tecnológica existente.*
 - Tomar decisiones en base a criterios objetivos. La estrategia para lograrlo, será: *empoderar al colaborador de la función que realiza y las acciones que debe adoptar.*
 - Desarrollar múltiples alternativas que permitan enriquecer el debate. La estrategia para lograrlo, será: *realizar una reunión anual entre todos los colaboradores, para corregir errores en la gestión gubernamental y proponer alternativas de solución.*
 - *Compartir metas y objetivos institucionales entre los colaboradores*
 - Mantener una estructura de poder equilibrado y jerárquico dentro de la entidad. La estrategia para lograrlo, será: *mediante la publicidad de los cargos institucionales y las personas responsables y su labor que desempeñan en beneficio de la población.*

12. IMPLANTACION DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

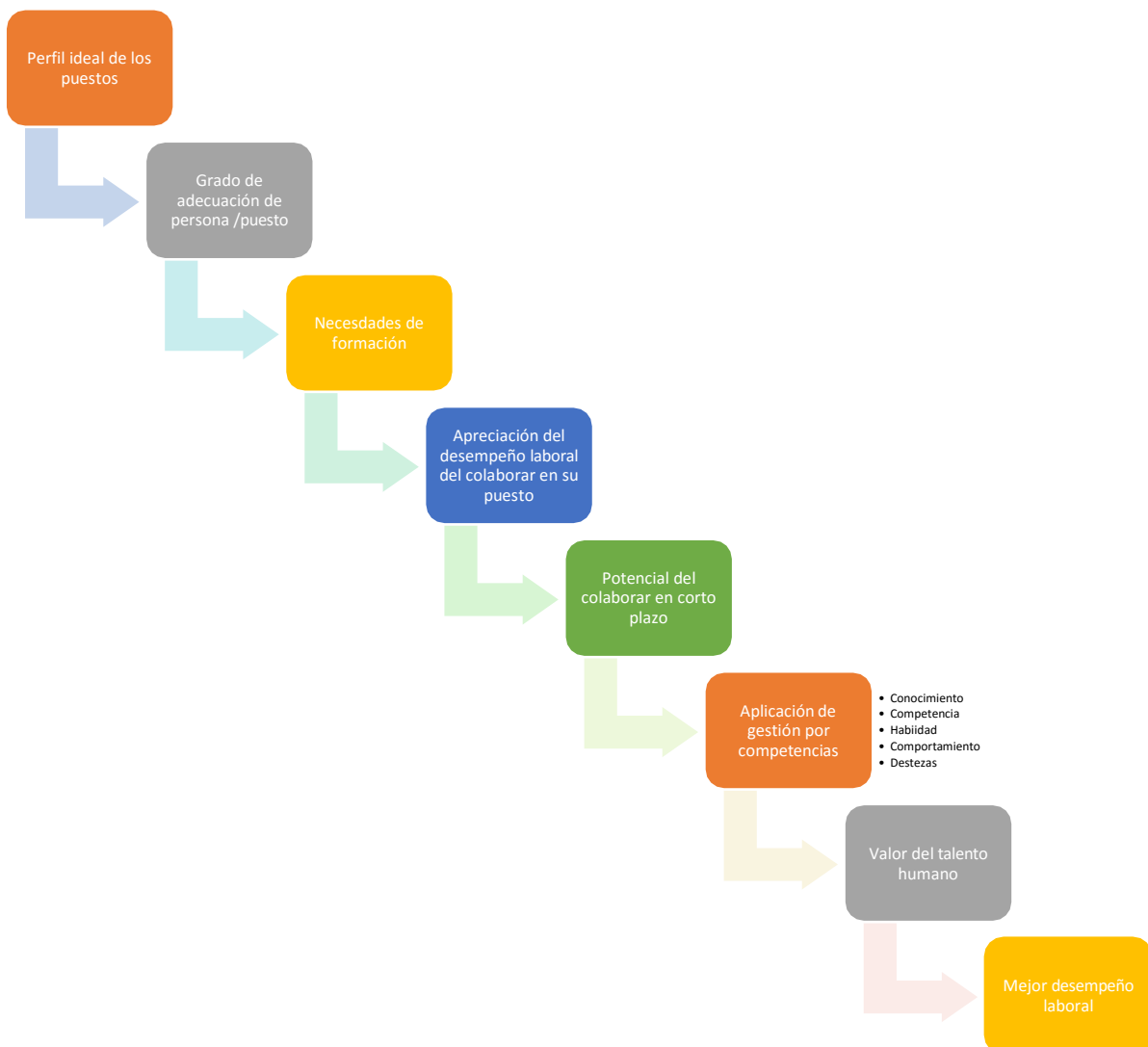
Teniendo como referencia la fundamentación teoría y las bases de la investigación científica realiza, permite sostener que existen conceptos fundamentales, que se expresan de manera practica en los procesos de implantación de un plan o modelo, existiendo lógicamente los criterios adoptados en la praxis y política gubernamental del área de recursos humanos.

De esta forma los procesos y procedimientos de recursos humanos comúnmente se plasman de la siguiente manera:



Sin embargo, con el modelo de implementación de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, esta generalmente vinculado a cubrir las brechas sociales y déficit del recurso humano en la administración pública, mediante la recepción de información del perfil del colaborador y el puesto laboral a desempeñar, es decir, se tiene:

- a. Perfiles ideales de los puestos.
- b. Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- c. Necesidades de formación individual y grupal.
- d. Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- e. Potencial de la persona a corto plazo.
- f. Aplicación de comportamientos, competencias, habilidades, conocimientos y destrezas.
- g. Valor del talento humano del colaborador.



De tal modo, que la aplicación del sistema de gestión por competencias del colaborar al puesto laboral, es comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de los colaboradores en la entidad gubernamental.

12.1. Diccionario de competencias

Un diccionario de competencias organizacional, es fundamental para iniciar a implementar el modelo, por cuanto, permite sintetizar las competencias del colaborar por temas, definiciones y niveles.

Un ejemplo bastante citado en las investigaciones es mostrado por Hay MacBer, en donde se plasma un modelo amplio de competencias laborales tomando como componentes la habilidad, el conocimiento, el rol social, la imagen de uno mismo, los rasgos y los motivos que puede servirnos de base para el análisis de los perfiles, agrupando las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

<i>CONGLOMERADO o CLUSTERS</i>	<i>COMPETENCIAS</i>
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación
V. Cognitivo	13. Liderazgo de Equipo 14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertise)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Fuente: Tomado de Hay MacBer

12.2. Contenidos necesarios que implican desarrollar una competencia

Los contenidos necesarios que implica desarrollar una competencia por parte del colaborar dentro de la entidad gubernamental, son cuatro, las mismas que se detallan:

- SABER: Lo que contiene conocer/saber datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- SABER HACER: Lo que contiene conocer/saber hacer la aplicación de habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- SABER SER: Lo que contiene conocer/saber ser desenvuelto en la aplicación de normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

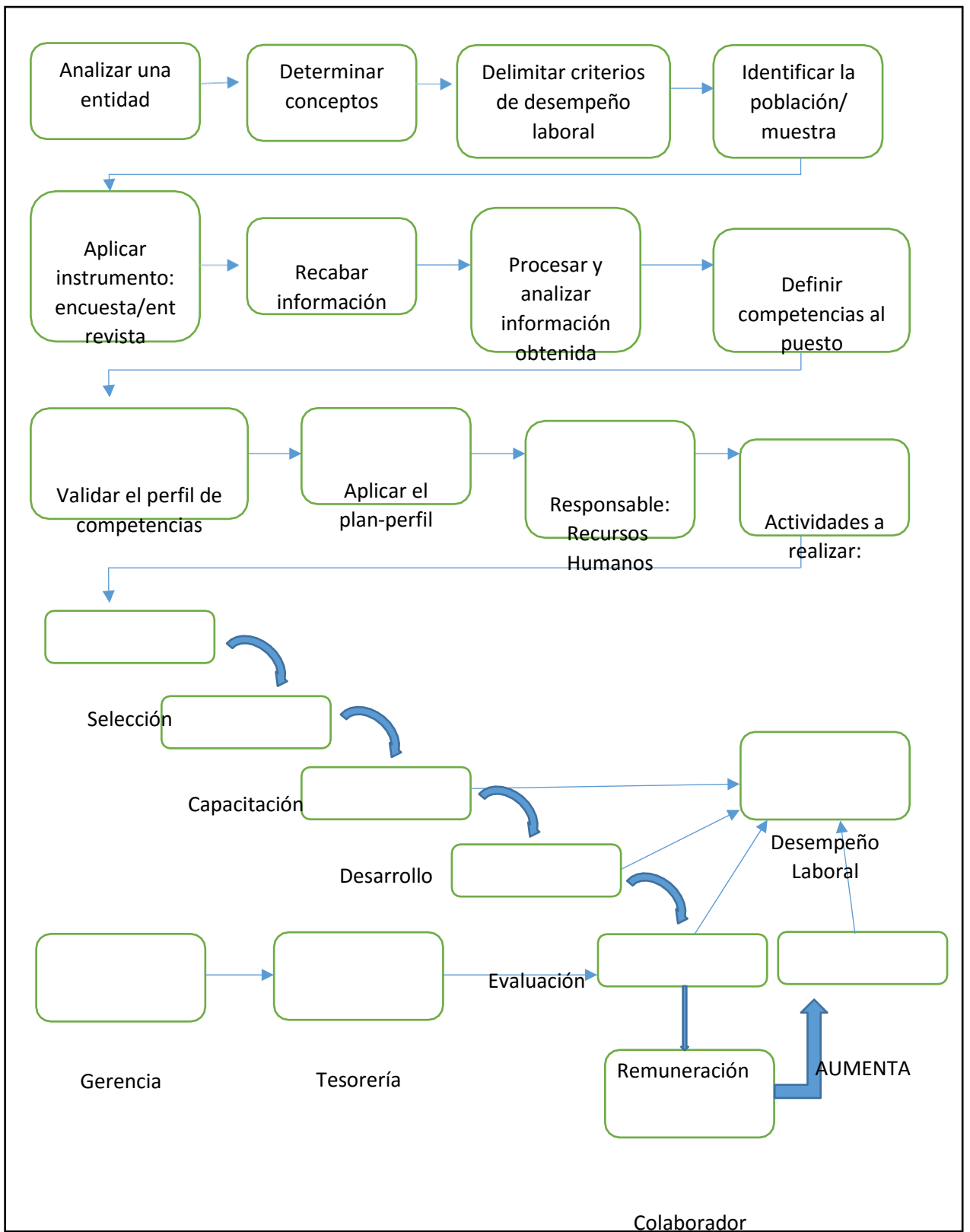
- **SABER ESTAR:** Lo que contiene conocer/saber estar con la predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

12.3. Escala conductual de cada competencia

Las especificaciones de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia que posee el colaborador, es una forma de competencias generales que están divididas en cinco grados o niveles, no obstante, se acogen a la utilización o definición de cuatro niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro de objetivos • Iniciativa • Búsqueda de información
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal • Servicio al cliente
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia organizacional • Cultura organizacional
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipo • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico
Efectividad Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Autoconfianza • Flexibilidad • Adaptabilidad

12.4. Modelo de propuesta



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8: Carta de presentación institucional para investigar.

 **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

CARGO
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN
REGIÓN: 12-12-12
MUNICIPIO: D.V. Su gub.
DISTRITO: CHICLAYO
N° REGISTRO: 1992

Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional

Chiclayo, 22 de noviembre de 2018



SEÑOR RICARDO VÁSQUEZ MONTENEGRO
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN- CHOTA- CAJAMARCA
Municipalidad Distrital de Conchán

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a ANTONY ESMIT FRANCO FERNÁNDEZ ALTAMIRANO, identificado con DNI N.° 73969287; estudiante del Programa de MESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA, quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN- PERIODO 2018.

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar y brindar las facilidades a nuestro 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 finalizada la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dra. Mercedes Collazos Alarcón
Directora Escuela de Posgrado
Universidad Cesar Vallejo – Filial Chiclayo

C.C.: Asistente EPG, Interesado (a) y Archivo.

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel Km. 3.5
Tel.: (074) 481 616 Anx.: 6514

fb/ucv_peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

ANEXO 9: Aceptación institucional para investigar.

PROVINCIA DE CHOTA - DEPARTAMENTO DE TACNA
"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

Conchán, 11 de Diciembre del 2018.

OFICIO N° 256 - 2018-MDC/A.

SEÑORITA : Dra. MERCEDES COLLAZOS ALARCON.
Directora Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo
Chiclayo.

ASUNTO : COMUNICO AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN "PROPUETA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE CONCHAN 2018".


REF. : Documento de fecha 22 de Noviembre del 2018.

De mi especial estimación:

Tengo el grato honor de dirigirme al despacho de su digno cargo para hacerle llegar un cordial saludo a nombre de la Municipalidad Distrital de Conchán y en especial de mi persona, a la vez hacer de su conocimiento la **AUTORIZACIÓN** para el Alumno **ANTONY ESMIT FRANCO FERNANDEZ**, identificado con DNI N° 27969287, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, para que desarrolle su trabajo de Investigación (tesis): "PROPUETA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE CONCHAN 2018", durante el tiempo correspondiente como parte de su trabajo de Investigación y de conformidad con el documentos de la referencia.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y respeto.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN - CHOTA
Ricardo Viquez Marroquín
21/12/2018

Conchán Avanza...
Jr. GRAU 198 - PLAZA DE ARMAS
RUC. 2022066680 RPM: #445901
WebSite: www.municonchan.gob.pe E mail: gobierno.municonchan.gob.pe

ANEXO 10: Autorización para publicación de tesis.



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

FERNANDEZ ALTAMIRANO
D.N.I. : 73969267
Domicilio : Calle Elias Aguirre n°. 326- 300 (Tercer Piso) - Chiclayo
Teléfono : Fijo : Móvil : 986712788
E-mail : makutonny@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad :
.....

Escuela :
.....

Carrera :
.....

Título :
.....

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro en Gestión pública

Mención :
.....

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Fernández Altamirano Antony Esmil Franco

Título de la tesis:

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN- PERIODO 2018.

Año de publicación : 2019

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 : 25-01-2019

ANEXO 11: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis.



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón, asesora del Trabajo de Investigación y Revisor de la tesis del estudiante **Antony Esmir Franco Fernández Altamirano**, titulada: "Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018", constato que la misma tiene un índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

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

Chiclayo, 23 de enero del 2019


.....
Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
DNI: 16480577

ANEXO 12: Primera página del reporte del software Turnitin a colores.

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN- PERIODO 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

20% INDICE DE SIMILITUD	20% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	9% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	www.sonria.com Fuente de Internet	1%
3	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	1%
6	documents.mx Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru	1%



ANEXO 13: Autorización de la versión final del trabajo de investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

FERNÁNDEZ ALTAMIRANO ANTONY ESMIT FRANCO

INFORME TÍTULADO:

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHAN – PERIODO 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 26 DE ENERO DE 2019.

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD.

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN