



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión por proceso y competencia laboral en el área de trámite
documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORA:

Ruiz García, Jacqueline Verónica (ORCID: 0000-0001-6325-3804)

ASESORA:

Dra. Luna Gamarra, Magaly Ericka (ORCID: 0000-0002-7543-9275)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis seres queridos. Mi Madre Rosa García y mi adorado hijo Piero Ruiz. Que son en todo momento la fuente de inspiración y el motivo de mi lucha constante en el logro de mis objetivos. A mi padre Hugo Ruiz Gálvez, que nunca me ha desamparado. A mi Ángel Félix la Cruz por ese impulso en realizar mi sueño realidad, en ser una profesional en Administración.

Agradecimiento

A Dios por concederme el privilegio de la vida, y por perdonar mis errores. Por haberme permitido vivir grandes y maravillosas experiencias, por mi familia y mis estudios.

A todas las personas que de manera directa o indirecta colaboraron con la realización de este gran logro profesional.

Página del jurado



ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Código : F07-PP-PR-02.02
Versión : 10
Fecha : 25-02-2019
Página : 1 de 1


El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don(ña)

Jacqueline Verónica, Ruiz García

Cuyo título es: "GESTIÓN POR PROCESO Y COMPETENCIA LABORAL EN EL ÁREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO DE LA GERENCIA MUNICIPAL METROPOLITANA DE LIMA, 2019".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 14 (número) Calorice (letras).

Los Olivos, 14 de 12 de 2019


.....
Dr. Díaz Saucedo Severino Antonio
PRESIDENTE


.....
Msc. Mairena Fox Petronila Liliana
SECRETARIO


.....
Dra. Luna Gamarra Magaly Ericka
VOCAL

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|--------------------|--------|---------------------------------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Responsable de SGC | Aprobó | Vicerrectorado de Investigación |
|---------|----------------------------|--------|--------------------|--------|---------------------------------|

Declaratoria de autenticidad

Yo, Jacqueline Verónica Ruiz García estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 07482400, con la tesis titulada: “Gestión por proceso y competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He 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 falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a 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 mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 15 de diciembre del 2019.



Jacqueline Verónica Ruiz García.

DNI N° 07482400

Presentación

Señores miembros del jurado;

Dando cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar título de profesional de Licenciado en Administración presento ante ustedes mi trabajo de investigación denominado “Gestión por proceso y competencia laboral en el área de trámite documentario de la gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019”, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima.

La presente investigación está dividida en siete capítulos:

El capítulo I: Introducción, consta de la realidad problemática, los antecedentes, las teorías relacionadas al tema, el problema, la justificación, la hipótesis y los objetivos. El Capítulo II: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Los resultados de esta investigación son trascendentes debido a que gracias a la descripción de las variables gestión por procesos y competencia laboral la Municipalidad Metropolitana de Lima, dispondrá de elementos científicos que orienten el desempeño de sus colaboradores hacia el logro de la satisfacción del usuario.

Excelentísimo jurado espero que esta investigación sea revisada y expresen su aprobación.

La autora

Índice

| | Página |
|--|--------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Índice | vii |
| Resumen | viii |
| Abstract | ix |
| I. Introducción | 1 |
| II. Método | 18 |
| 2.1. Tipo de investigación | 18 |
| 2.2. Operacionalización de variable | 19 |
| 2.3. Población, muestra y muestreo | 21 |
| 2.4. Técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad | 22 |
| 2.5. Procedimiento | 24 |
| 2.6. Método de análisis de datos | 24 |
| 2.7. Aspectos éticos | 25 |
| III. Resultados | 26 |
| 3.1. Resultados descriptivos | 26 |
| 3.2. Prueba de hipótesis | 36 |
| IV. Discusión | 40 |
| V. Conclusiones | 43 |
| VI. Recomendaciones | 44 |
| Referencias | 45 |
| Anexos | 50 |

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima.

El método que se ha empleado corresponde al hipotético deductivo. La investigación fue aplicada, con enfoque cuantitativo y nivel correlacional. El diseño de investigación de tipo no experimental. La población quedó conformada por 42 trabajadores del área de trámite documentario de la Gerencia Municipal de la Municipalidad Metropolitana de Lima. La muestra fue probabilística e idéntica a la población. Para recoger los datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario de preguntas, validados por juicio de expertos y sometidos a la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Luego de procesar los datos se logró determinar que existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Si se mejora la gestión por procesos se mejorará, la competencia laboral de los trabajadores, con una Sig. Bilateral de $p = ,000 < ,050$. El valor de Rho = ,721 la relación es media alta.

Palabras claves: Gestión, procesos, competencias.

Abstract

The objective of this research work was to determine the relationship between process management and labor competence in the documentary processing area of the Metropolitan Municipal Management of Lima.

The method that has been used corresponds to the hypothetical deductive. Applied research, with quantitative approach and correlational level. The design of non-experimental research. The population was made up of 42 workers from the documentary processing area of the Municipal Management of the Metropolitan Municipality of Lima. The sample was probabilistic and identical to the population. The survey technique was used to collect the data and the questionnaire was the questionnaire, validated by expert judgment and submitted to the Cronbach Alpha reliability test.

After processing the data, it was possible to determine that there is a significant relationship between process management and labor competence in the documentary processing area of the Metropolitan Municipal Management of Lima. If process management is improved, the labor competence of workers will be improved, with a Bilateral Sig of $p = ,000 < ,050$. The value of Rho = ,721 the ratio is high average.

Keywords: Process, management, competences.

I. Introducción

En el campo de la administración las competencias que desarrollan los profesionales en el proceso de su formación tanto académica como humanística, convierten al capital humano en el aporte más valioso de toda institución. Una eficiente gestión de estas competencias constituye el eje desde el cual se administrará el talento humano en procesos como selección y reclutamiento, formación y evaluación; el área de recursos humanos se le ha impuesto la meta de que continuamente el personal debe mejorar su rendimiento, por ello se toma en cuenta el talento de cada trabajador, en que se especializa y su afinidad hacia el cargo que desempeña.

En el mundo podemos encontrar experiencias de gestión pública donde el desarrollo de competencias es un elemento que se considera clave para el éxito. En España el ayuntamiento de Alcobendas, se encuentra ubicado a 13 km. de Madrid; esta ciudad valorada por su gran atractivo ambiental, ofrece una propuesta de servicios a la ciudadanía de carácter innovador, lo que ha permitido a este ayuntamiento posicionarse como líder en España. El Ayuntamiento de Alcobendas ha sido reconocido muchas veces con premios a la excelencia en gestión, siendo este uno de los Ayuntamientos líderes en España en prácticas excelentes de Gestión de Personas, resalta especialmente el Plan de acogida de nuevos empleados, adecuación a nuevas tecnologías, optimización de canales de participación ciudadana, entre otros. Podemos rescatar que todas las áreas de esta institución han logrado gestionar efectivamente sus recursos de capital humano y de este modo poder contar con colaboradores cuyas competencias laborales aseguren eficiencia y eficacia al momento de cumplir sus roles.

En otro contexto podemos resaltar en Chile el proyecto de Incubadora en Gestión Municipal, dentro de las iniciativas más innovadoras que los municipios de Chile han propuesto un plan en las últimas décadas, pues podemos resaltar el proyecto Puente Alto after office, una plataforma de atención virtual cuya característica es que el primer martes de cada mes, a 22:30 horas, se pueden realizar los trámites pertinentes municipales en un solo sitio, pensado en la comunidad que no puede asistir en un horario de oficina. Entre las gestiones que puede hacer tenemos las licencias de conducir, pago de patentes comerciales, permisos de circulación, entre otras.

En el Perú, El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) es quien lleva la vanguardia en innovación y desarrollo de competencias, actualmente a recibido 5 premios de Buenas Prácticas en Gestiones Públicas 2019, como galardón a las experiencias eficaces, logradas por la institución para atender de manera eficiente a la ciudadanía, el premio fue otorgado por Ciudadanos Al Día (CAD). Este año el Midis fue reconocido con el Premio Especial a la Mejora Continua, pues desde el año 2012 a la fecha, ha logrado el reconocimiento de 60 buenas prácticas en gestión pública, de las cuales 24 han sido finalistas y 9 resultaron ganadoras.

Si bien estos procesos ya están siendo replicados en el área de la administración pública, el desarrollo de las competencias laborales aun presenta estándares bajos por diferentes factores como: los puestos y funciones han sido direccionados por encargo o por parentesco, existen áreas y puestos de trabajo condicionadas por afiliación política o amistad personal con quienes asumen la gobernación o dirección de la institución. El desarrollo de las competencias laborales garantiza que cada colaborador sea capaz de poder cumplir con el rol encomendado. En las entidades públicas esto se hace más necesario ya que el ciudadano se constituye como el principio fundamental y es responsabilidad del colaborador brindar una adecuada atención a los usuarios.

El análisis realizado en la Municipalidad Metropolitana de Lima, permitió identificar que, si bien las áreas administrativas conocen el propósito de la gestión, son muy pocos los que se preocupan por cumplir eficientemente cada uno de los procedimientos que se ejecutan en las distintas áreas municipales, como son: las gerencias, oficinas descentralizadas, etc. Se ha identificado que muchas áreas gestionan sus procesos de forma aislada a las demás, este factor origina un problema de transversalidad en la gestión de procesos, en la práctica cada área administrativa se convierte en un organismo autónomo y aislado entre sí. A este problema se suma el hecho que actualmente no existe una red única y sistematizada de tramite documentario, esta falta de correspondencia genera un déficit de capacidad en el aspecto productivo, porque la ruta que hace el documento se pierde entre cada oficina sin poder hacer un seguimiento hasta su culminación exitosa. La falta de competencias para solucionar a esta problemática, así como la ausencia de iniciativas para adecuarse a la actualización de las gestiones públicas demuestran la existencia de un inadecuado crecimiento de las capacidades laborales de los empleados de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Con la intención de ampliar el conocimiento teórico sobre las variables de estudio se ha revisado estudios previos de nivel internacional donde destacan la investigación de Cují y Paredes (2016), quienes realizaron un estudio titulado “Las competencias laborales y su relación con el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada “EFIPERVIG”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, este documento investigativo presentado en la UTA (Universidad Técnica de Ambato), propone indagar cuanto influyen las competencias laborales en el rendimiento de los colaboradores. Esta muestra concluye que existe un vínculo directo entre las competencias profesionales y el rendimiento de los colaboradores, con lo cual se detectó que la empresa no emplea mecanismos de motivación, por lo cual los colaboradores se sienten desmotivados reflejándolo en su rendimiento, muy a pesar de conocer las funciones y requerimientos de su puesto de trabajo los colaboradores tienen problemas al momento de desarrollarse competitivamente. Por medio de esta investigación, se recomienda analizar la problemática por parte de los directivos de la empresa, para lo cual la investigadora pone a consideración un manual de la valoración de las competencias basadas en las capacidades laborales, con el afán de colaborar con la empresa a detectar falencias. Rodríguez (2016) en su investigación titulada Gestión de Procesos y la toma de decisiones organizacionales. Presentado en la Universidad de la Habana. Cuyo objetivo fue examinar la correlación entre la Gestión de Proceso y la toma de decisiones organizacionales, contando con una población 84 participantes, se utilizó el método de encuesta y el cuestionario como herramienta de recopilación de información. Concluyendo que la relación entre las variables es positiva, quedando establecido que mientras más adecuada sean las gestión por proceso, mayor será las tomas de decisiones en ordenamientos el nivel de sig.= ,0001. El estudio de Espinoza & Montero (2014) titulado: “El desempeño laboral y la gestión administrativa del personal de secretaría de las entidades públicas del cantón San Miguel de Bolívar año 2012”, estudio de investigación presentado a la UEB, el propósito fundamental es el mejoramiento del trabajo que efectúan las secretarias del área pública de la localidad de San Miguel de Bolívar para ser competentes en el cumplimiento de nuevas formas de procedimiento y comportamiento en la Gestión Administrativa. Para este estudio el nivel fue descriptivo, correlacional. La población se conformó por 21 secretarias. Se usó como técnica la encuesta para recolectar información y como el cuestionario como herramienta. Como resultado final esta investigación propone que el personal de secretaría de los centros públicos de la localidad de San Miguel, se desenvuelve correctamente en el desempeño

de sus labores; porque hay carencias en la gestión de asistencia a los usuarios y no en todos los casos se evidencia una acción efectiva con respecto a la labor que deben ejercer en la entidad, puesto que existen elementos ajenos que influyen sobre este modo de comportarse. El autor analiza el desempeño laboral de las secretarias y cómo influye en las gestiones administrativas de las entidades públicas, el resultado propone acciones que eleven la calidad y eficiencia en la gestión secretarial.

En el ámbito de los artículos científicos internacionales se ha considerado a Sánchez, Martínez y Moreno (2017) los cuales tuvieron como título *Labor competency management within the context of the process of political and economic changes in cuba*. El objetivo de este artículo radica en diseñar un modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales y las herramientas necesarias para su aplicación, que integre sus procesos centrales con los perfiles de competencias y contribuya a elevar el desempeño de los trabajadores de las empresas en el complejo contexto analizado. Los aportes se reflejan en el modelo teórico diseñado, partiendo de las cuatro dimensiones identificadas, que se distingue por la integración de las principales corrientes en el estudio de las competencias y el diseño de un sistema de gestión de capital humano basado en este enfoque, haciendo uso además del enfoque de sistemas, el holístico y el estratégico de la dirección, proporcionando las herramientas técnicamente fundamentadas para el desarrollo de competencias. Además, los instrumentos para el cálculo de indicadores reflejan un mejoramiento en la perspectiva del trabajador, destacándose el nivel de competencia y el nivel de desarrollo de competencias, con una incidencia favorable en los resultados globales de la entidad estudiada. Bermejo (2017) en su artículo sobre *Alignment of Working Competences Using a Systemic Approach*. Aplicó un procedimiento de alineación de las competencias laborales a la organización del trabajo en la Unidad Estratégica de Negocios Grupo de Ómnibus de la Sucursal TRANSTUR S.A, Santiago de Cuba, Cuba, para el tratamiento sistémico de estos procesos. Los métodos y técnicas empleados fueron encuestas, observación del desempeño, métodos matemáticos-estadísticos, entre otros. Se obtuvo la integración de las variables de alineamiento, se incrementaron los ingresos totales, el valor agregado bruto y la productividad y disminuyó el coeficiente salario medio-productividad del trabajo en dicha unidad estratégica. Esto demuestra el fortalecimiento en la relación entre puesto de trabajo-hombre-desempeño-formación- hombre que agrega valor al producto (servicio ofertado), para alcanzar la eficiencia y eficacia empresarial. Benítez, Cuadra y Macancela

(2017) realizaron un artículo denominado *Evaluation of the professional competences and skills required in the Ecuadorian labor market*. En su artículo tuvo como propósito analizar y evaluar cuáles son las competencias y habilidades profesionales más necesarias en el mercado laboral ecuatoriano, cuyos resultados beneficiarían tanto a las organizaciones como para las universidades en la toma de decisiones de programas de gestión de recursos humanos y fomentar una cultura de aprendizaje basada en competencias para satisfacer la demanda de profesionales. La metodología a utilizar en el presente artículo es una investigación tipo documental bibliográfica aplicado en la formación de profesionales aptos para satisfacer las necesidades del mercado laboral. Como conclusión se pudo comprender que para el profesional se ha competente dentro del mercado laboral necesita del saber conocimiento aprendidos dentro del aula de clase como son las asignaturas, actividades y también del saber hacer que es la práctica ya que este es de gran importancia porque le permite desenvolverse en el ámbito laboral. Por ello las instituciones superiores deben establecer una malla que permita la formación integral para dar solución a sus posibles problemas que se puedan enfrentar en el día a día. Torres, Lazara, Piñero y Piedra (2016) realizaron un artículo acerca de *Multilayer neural network for assessment of labor competences*. En el presente trabajo se realizó un estudio de las RNA's principalmente de las de tipo Perceptrón Multicapa y la evaluación de las competencias. A través de su aplicación experimental se comprobó que la RNA propuesta aumenta la eficiencia comparada con métodos tradicionales y tiene niveles de eficacia aceptables. Cunha y Peres (2013) realizaron un artículo denominado *Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services*. Objetivo: desarrollar pautas de educación continua para el desarrollo de la enfermería competencias de gestión junto con los miembros del Centro de Enfermería Continua Educación de Paraná. Método: Una investigación cualitativa delineada por la investigación de acción. Método, con una muestra compuesta por 16 enfermeras. La recolección de datos se realizó en tres Las etapas y los datos se analizaron de acuerdo con la técnica de análisis temático. Resultados: Fue posible discutir las demandas y dificultades en el desarrollo del manejo de enfermería competencias en organizaciones hospitalarias y para diseñar colectivamente una directriz. Conclusión: La investigación de acción contribuyó a la producción de conocimiento, confirmando la necesidad. y la importancia de cambiar los procesos y evaluaciones educativas, basados en metodologías e instrumentos para el desarrollo profesional de acuerdo a las políticas de recursos y políticas organizacionales contemporáneas.

En el Perú, destaca la investigación de Martínez (2018) sobre la “Gestión por Proceso y Satisfacción al Contribuyente de la Municipalidad de Carabaylo”, área de Administración de la UCV (Universidad Cesar Vallejo). La meta de esta investigación fue comprobar la conexión de la gestión por procesos en el contentamiento del contribuidor de la Municipalidad de Carabaylo, 2018, El estudio fue realizado a la población del distrito de Carabaylo; La técnica utilizada fue hipotético-deductivo con una orientación cuantitativa por lo que se aplicó la fórmula de muestra, lo que permitió evaluar a 170 contribuyentes de la población de Carabaylo utilizando el método de la encuesta. Este estudio contribuye en dar a entender lo trascendental que son la gestión por procesos y las mejoras que deben ejecutarse para contribuir con una óptima atención y lograr resolver los requerimientos de los contribuyentes. En esta investigación el autor nos da a conocer la existencia de una correlación entre la gestión por procesos y el contentamiento del contribuyente, por lo que es importante que los gobiernos municipales implementen una adecuada gestión por procesos que eleven la competencia y competitividad de sus colaboradores. Tenemos también el estudio de Navarro (2016). Sobre la “Gestión por procesos y la calidad de prestación en la especialidad de obstetricia del puesto de Salud de la jurisdicción de Andahuaylas”, facultad de Administración de Empresas, Universidad Nacional J.M. Arguedas. El método corresponde al enfoque cuantitativo. Se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. El alfa de Cronbach fue de 0.962 para las preguntas de expectativas; 0, 853 para las preguntas de las percepciones; 0, 820 para las preguntas de gestión por procesos, indicando la fiabilidad del instrumento. La muestra está constituida por 9 trabajadores y 225 usuarios. El Rho Spearman tiene un valor de asociación de 0.667 para el resultado general; es decir, que se verificó que hay conexión positiva equilibrada entre las variables de estudio. Se concluyó que, a un mayor incremento de elementos tangibles, empatía, seguridad, fiabilidad frente al mismo comportamiento en la estructura, procesos y resultados en la gestión, se incrementará la mejora en el servicio de salud en la institución. A través del análisis de la muestra recogida, el autor afirma la existencia de una correspondencia entre la gestión por procedimientos y la calidad del servicio, este resultado permite identificar y gestionar los procesamientos que se ejecutan en el departamento de obstetricia y cómo influye en la calidad de prestación percibida por el usuario. La investigación de Villafuerte (2017) en su tesis titulada “Las competencias laborales y la calidad de servicio de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica año 2015 -2016”, sustentada en la Universidad Nacional de

Huancavelica, plantea como objetivo de investigación precisar como se relacionan las capacidades laborales y su incidencia en la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica en los años 2015 – 2016, para ello se desarrollo el metodo de investigación aplicada con un nivel descriptivo y un alcance correlacional, la muestra objeto del estudio fue de 70 empleados. Aplicando la encuesta como técnica. El autor concluye afirmando que las capacidades laborales influyen positivamente en la calidad de servicio de la DRTC de Huancavelica. Valenzuela (2017) en su investigación sobre “Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”. Presentado en la UCV, propone como propósito establecer si existe una correlacion positiva entre las gestiones por procedimientos y el ambiente de trabajo de los colaboradores de INDECI en Lima Metropolitana. Para la recopilación y analisis de la informacion se realizó la investigación cuantitativa de tipo correlacional, la muestra censal considero una población de 150 colaboradores del INDECI, utilizando la tecnica de la encuesta. concluye la relación que estiste entre las variables es moderada, es as ique se acepta la hipótesis del investigador y se rechaza la hipótesis del nula, por lo que se puede afirmar que existe una relacion directa y significativa entre la Gestión por procesos y el ambiente laboral de los colaboradores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017. La investigación de Casma (2015) nombrada como “Correlación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la compañía Ferro Sistemas, Surco-Lima, año 2015”; tesis presentada a la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, cuyo propósito fundamental fue medir la correlación existente entre la administración del personal por competencias y su desempeño laboral en la compañía. Una investigación descriptiva de tipo correlacional, no experimental, la muestra censal se aplicó a 84 trabajadores de la compañía, el método utilizado para la recopilación de información fue la encuesta, la observación, el fichaje, la estadística descriptiva y el instrumento de recolección de información fue el cuestionario y la guía de observación. Se puede demostrar con esto que la gestión del talento humano por competencias influye de manera positiva para un mejor desempeño laboral en toda la cadena de procesos productivos, afrontando los componentes de transformación que han influido y siguen influyendo la generación de la economía, generalización de mercado, perfeccionamiento de la tecnología y fuentes informativas disponibles. Además, el investigador indica la correcta gestión del talento humano fortalece a la empresa frente a factores de cambio, por lo que debe considerarse en el planeamiento estratégico institucional y el proceso

productivo de la empresa.

También se ha revisado diversas conceptualizaciones sobre cada una de las variables, teniendo en primer lugar las teorías sobre la gestión por procesos, según Pérez (2016) refiere que; habitualmente las empresas se han organizado por departamentos o áreas especializadas, estas muchas veces no tienen relación con las necesidades del cliente, así el autor propone ¿porque no organizar la estructura de la empresa teniendo en cuenta la satisfacción del cliente?, se trata de adecuar la creación de valor final para el cliente a través de una correcta y eficiente gestión de procesos (p. 50). Debemos entender que cuando no existe coherencia entre los procesos y la satisfacción del cliente, se produce un desorden que se ve reflejado en los costos, plazos, calidad y servicio; en ese contexto la gestión por procesos armoniza los requerimientos de una estructura organizacional interna con el contentamiento del consumidor; aunque, es indispensable tener en cuenta que su implementación no es ajena a las dificultades externas consecuencia de paradigmas y patrones culturales que no se adecuan a los nuevos tiempos. Además del cambio de paradigma y visión en las personas, se necesitan herramientas y metodologías que permitan comprender y mejorar los procesos internos con el fin de generar valor añadido de forma constante, de esta manera el autor afirma que la finalidad de la Gestión por procesos es identificar los puntos críticos para generar valor, ahora y en el futuro (Martínez, 2014, p. 17). Otro de los autores que define a la gestión por procesos es Bravo (2013) señalando que la Gestión de procesos es una disciplina nueva que ayuda a las organizaciones a identificar, controlar y mejorar de forma eficiente los procesos de producción, con la finalidad de satisfacer a los usuarios. De igual manera Bonilla (2015) Menciona que: la Gestión por procesos es la forma que se debe gestionar de forma estructurada; el autor propone que una gestión eficiente o una mejora de estos procesos elevará los estándares de satisfacción del cliente. Finalmente, López (2016) señala que se entiende la gestión por procesos como una serie de disciplinas empleadas con el fin de lograr la identificación, se puede para alcanzar estabilidad y efectos acordes con los propósitos estratégicos de la empresa, del mismo modo, requiere el agregado de valor, el mejoramiento, la innovación y gestión de procesos en toda la entidad, todo ello con la contribución de la tecnología, todo este proceso permitirá que se mejore la productividad de la empresa y en consecuencia el resultado de la negociación. (p. 78).

La teoría del control total de la calidad es la base de la cual se fundamentan las teorías científicas de la gestión procesos. Según señaló Feigenbaum (1976) se debe contar

con un sistema con varios pasos, cada uno de estos pasos es considerado como un “proceso replicable” capaz de alcanzar lograr la mayor calidad en todo tipo de productos, eliminando así el factor suerte en la búsqueda de lograr la mayor satisfacción del cliente (p. 56). Uno de los principios básicos del autor es que, los consumidores advierten las diferencias entre los productos que existen en el mercado, por ello un factor determinante para hacerse de un producto será la calidad de ese producto, convirtiéndolo en uno de los mejores predictores del éxito y el crecimiento de una empresa. La calidad proviene de una eficiente gestión empresarial; en consecuencia, si se estimula la educación de sus líderes, los productos creados por una compañía serán de la mayor calidad posible (Feigenbaum, 1976, p. 72). Otra de las teorías más actuales que fundamentan nuestra variable corresponde a la teoría del enfoque basado en procesos. Según las Normas ISO 9001 (2008) las gestiones del enfoque basados en procedimientos en los Métodos de Gestiones de la Calidad ISO reconocen un procedimiento como un grupo de funciones que están entrelazadas y que pueden comunicarse entre sí. Estas funciones evolucionan los aspectos de entrada en resultados, para ello es fundamental la aplicación de los recursos. La ventaja primordial del enfoque basado en procedimientos que sugiere ISO-9001 radica en las gestiones y controles de cada una de las interacciones ente los procedimientos y las jerarquías funcionales de la empresa. Los procedimientos deben brindar valor a una empresa, además deben estar alineados con los propósitos, alcances y grados de complejidades de la compañía.

En cuanto al término denominado proceso, Pérez (2016) señala que se puede definir de forma simple al término proceso como una cadena de actividades, cuyo resultado tiene un valor para el usuario o cliente; de igual forma podemos definir sistema como el conjunto de procesos cuyo objetivo será lograr las metas propuestas. Además, argumenta Pérez (2016) que todo proceso se compone de tres elementos: El primero conocido como Input (entrada principal). Es el producto parte de la cadena de valor, que es suministrado de forma interna o externa, su existencia permite la ejecución del proceso; en este punto es importante resaltar que el Input de un producto se convierte en el Output de otro proceso dentro de la misma cadena de valor. El segundo, denominado secuencia de actividades. En esta etapa del proceso, se aplican y ejecutan los procedimientos de acuerdo a las cláusulas establecidas como estándares de calidad y tiempos de entrega para lograr el objetivo a la primera. Y el tercero, llamado Output. Que es el producto ejecutado eficientemente cumpliendo con los estándares del proceso, en este punto resaltar que el

output final del proceso de creación de valor se convierte en el input para un proceso del cliente. Autores como Bravo (2014) afirman que el real propósito de la gestión por procesos es incrementar el rendimiento de las organizaciones.

Existen autores como Bonilla (2014), quien define proceso a una serie de acciones para evolucionar los aspectos de entrada en bienes o servicios competentes de beneficiar las perspectivas de diferentes partes interesadas: usuarios externos, usuarios internos, empresarios, sociedad, etc. No obstante, las técnicas que se ejecutan en el procedimiento se clasifican en las “Seis M”. (1) La mano de obra, que se refiere a las labores y funciones del proceso, cuyas aptitudes influyen en el producto final del proceso. (2) Los métodos que son los recursos y técnicas estandarizadas para el logro de un determinado trabajo, asegurando la calidad del producto. (3) La maquinaria o equipo. Que son componentes que refuerzan el trabajo del personal, se debe considerar un mantenimiento óptimo de los mismos para que su exactitud y precisión sean eficientes. (4) Los Materiales o suministros, que son los componentes o insumos que serán transformados por un proceso, es importante asegurar la calidad de estos para lograr una óptima calidad en el producto final. (5) El medio ambiente, se refiere al entorno que se requiere para lograr el adecuado desempeño en la ejecución de un proceso, debe considerarse las condiciones óptimas del entorno como: espacio, ventilación, iluminación, seguridad, entre otras condiciones que ayuden a las organizaciones a agregar valor en sus servicios y productos. (6) Medios de control, que son los instrumentos y recursos que se emplean para determinar si los requerimientos indicados en el proceso se cumplen, así como la medición de los resultados del proceso.

Se ha logrado establecer el Dimensionamiento de la variable gestión por procesos, que de acuerdo a Pérez (2016) indica que los factores de la gestión por procesos son cinco (05) los cuales corresponde en primer lugar a: La dimensión personas, que se compone por un líder e integrantes del grupo, todas las sapiencias, destrezas y competencias adecuadas, el logro de este factor es competencia de un proceso de gestión por personas. La dimensión material, que son las materias primas ya sean en su estado natural o manufacturado, con las cualidades correctas para su utilización. La dimensión recursos físicos, que se refiere a los bienes tangibles (instalaciones, maquinaria, etc.) y en algunos casos intangibles (software, etc.), que debe de encontrarse constantemente en situaciones adecuadas que permitan su utilización para alcanzar las metas propuestas por la compañía.

La dimensión metodología / Planeamiento del procedimiento, que están referidos a la metodologías, técnicas y procedimientos de trabajo; en este punto se diseña la pauta y la manera de emplear los recursos, quién lo hace, qué hace, cuándo y cómo lo hace. Este factor incluye un método de análisis y seguimiento sobre el Funcionamiento del proceso, que considera la medición o evaluación y el producto, que abarca la medición del cumplimiento. Finalmente, la complacencia del usuario, que abarca la medida de satisfacción. La dimensión medio ambiente, conocida como contexto en el que se realiza el proceso. Que resulta importante porque para lograr un proceso estable, este debe estar controlado y predecible, en otras palabras, dominar los factores del proceso el cual está controlado en el momento en que su efecto es inalterable y previsible, lo que es equivalente a conocer los elementos del procedimiento; de manera que cuando haya un error en la ejecución del proceso, poder identificar el factor que lo origina. Identificar errores y accionar mejoras en el proceso es el objetivo de una eficiente gestión de calidad.

En cuanto a la Calidad de los procesos; Pérez (2016) precisa que el propósito del rubro de calidad está centrado en el contentamiento del usuario, por lo que, la eficacia de los procedimientos está enfocada a realizar mediciones, de manera que permitan detectar entornos insatisfechos, que en el futuro puedan acceder a un mejoramiento potencial que deberá implementarse de acuerdo con la apreciación de los usuarios. Según Bonilla (2014) precisa que, la práctica de compañías exitosas conlleva a concluir que solo se mejorará aquello que se mide. La Normatividad Internacional ISO 9001:2008 propone que las organizaciones deberían saber metodologías para medir y hacer una evaluación del desempeño del sistema, de manera que sirvan como base para el mejoramiento del mismo. Por lo que los procedimientos orientados a satisfacer a los usuarios deben hacer una medición de los productos, luego cotejarlos con los valores meta y de tal forma que se conozca su efectividad, confiabilidad y efectividad de su labor. Las respuestas conforman el corolario del procedimiento, es decir, la mutabilidad de los insumos de producción, lo cual significa que deberán estar aptos para dar cumplimiento a los patrones de desempeño precisos.

En cuanto se refiere a las definiciones sobre la Competencia Laboral, se ha citado algunos conceptos que facilitaran a entender mejor el propósito de investigación.

Tenemos la definición de Porret (2016) quien señala que la Competencia Laboral o

Profesional es el grupo de aprendizajes y competencias que hacen posible ejercer la labor profesional de acuerdo con las exigencias de la producción y el empleo. Esto nos permite inferir que mientras más conocimientos tengas y más competentes seas, podrás ejercer tu labor sin ningún problema y contribuir con la productividad de la empresa o institución. Otro autor que define este tema es Alles (2015) quien dice que, la competitividad en el trabajo viene a ser la capacidad de respuesta exitosa ante las exigencias laborales o en todo caso al realizar una determinada actividad o labor, de acuerdo con estándares de desempeño fijados por la organización o sector empresarial. Estas competencias incluyen en conocimiento, es decir el saber; la actitud, esto es saber ser y la destreza o saber hacer que debe tener un trabajador. Desde este enfoque, la competencia laboral establece la característica de que un profesional competente no solo debe tener la capacidad intelectual si no también tener los valores agregados de un profesional con una línea ética sólida, con iniciativa y liderazgo. Irigoien y Vargas (2009) señalaron que, la capacidad laboral es la capacidad de desempeño laboral que muestra una persona al realizar diversas tareas o labores en cualquier contexto que le toque afrontar, pero además cumplen con las exigencias requeridas según los estándares de calidad establecidos por el sector de producción empresarial. Esta habilidad se logra gracias a la adquisición y perfeccionamiento de saberes, destrezas, aptitudes y habilidades puestas de manifiesto en los principios de saber, hacer y saber hacer. Loayza y Grajales (2016) manifestaron que las capacidades laborales son los aprendizajes, destrezas y actividades necesarias para llevar a cabo plenamente una establecida actividad laboral. Las capacidades laborales también se denominan estrategias laborales de la misma forma, para Ochoa, Jauregui y Gomes (2018) son los métodos, las destrezas, los aprendizajes y las cualidades que diferencian a un empleado destacado por su alto rendimiento sobre un empleado normal dentro de una misma categoría del cargo.

Existe un conglomerado de teorías científicas que se pueden utilizar para fundamentar nuestra investigación, sin embargo, se ha seleccionado en primer término la teoría de las necesidades aprendidas. Según McClelland (1961) el individuo está motivado a realizar actividades debido a que busca satisfacer tres aspectos: Logro, poder y afiliación. Logro es el movimiento de resaltar, de poseer reputación. El poder, que es el interés de participar y dominar a otros individuos y conjuntos, y conseguir agradecimiento por parte de ellos. La afiliación, que es la aspiración de poseer vínculos interpersonales amigables y cercanos, con otras personas, formar parte de un conjunto, etc. Estos motivos que

impulsan a proceder a la personas son aprendidos a tiempo, lo cual no impide que se puedan reemplazar después. Tales motivos no están ordenados jerárquicamente como en el tema de las teorías de Maslow y Alderfer (p. 51). Otra de las teorías corresponde al Enfoque de Gestión por Competencias. Según Davenport y Prusak (1999) inician la era de la gestión del conocimiento y toman como base la orientación de las gestiones por capacidades como un instrumento estratégico imprescindible para afrontar los desafíos que impone el medio presente. Implica promover a nivel de excelentísimo las capacidades individuales de los empleados, de acuerdo con las disposiciones operativas de la institución. Para esto es forzoso acreditar el progreso y gobierno del permisible de los individuos, de lo que saben crear o podrían formar. Davenport y Prusak (1999) agregan que es ineludible, definir la perspectiva de la compañía (hacia donde se quiere ir), los propósitos y el cometido (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la sociedad, acrecentar una expresión común, elaborando capacidades laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas capacidades resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procedimientos de recursos humanos por capacidades cuyo propósito es establecer un nuevo modo de orientación en la institución, para dirigir los recursos humanos integralmente de modo más eficaz.

La clasificación de las competencias laborales según Alles (2008) se bifurca en dos: Las cardinales y las específicas. Las primeras que son indispensables y con la que deben contar todos los trabajadores de la organización; y las específicas, se aplican a algunos grupos de empleados, con un corte vertical, por cada sector y adicionalmente, un corte horizontal, por cada función. En este sentido la aplicación de la competencia cardinal deberá desarrollarse por cada uno de los trabajadores de la compañía, ya que se refiere a los principios y los caracteres que muestra cada empleado (p. 75). En cambio, las competencias específicas son útiles específicamente para quienes asuman los cargos de dirección, gerencia y supervisión de la empresa, puesto que son los encargados del fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de los empleados que dependen de ellos (p. 76). Por lo tanto, queda claro que la competencia laboral es primordial ya que es una corriente con tendencia a innovar en la administración de la clase trabajadora con la que cuentan las compañías, para ello debe conseguirse la correspondencia entre la formación y el compromiso laboral, de manera que se puedan reconocer con facilidad las debilidades y fortalezas de cada uno de los empleados, que

permita lograr nuevos planteamientos de mejora. Asimismo, la competencia se incrementa, los trabajadores podrán adecuarse a situaciones nuevas que se vayan dando en el transcurso del tiempo, para que puedan además vencer las dificultades.

Sobre la Categorización de la Competencias laborales, Alles (2008) manifestó que se debe tener en cuenta tres niveles: primero el nivel básico; en el cual el trabajador demuestra dominio cognoscitivo y destrezas ejecuta algunas tareas profesionales básicas, tales como tareas operacionales de rutina y previsible e ineludibles para ocupar la vacante. Segundo el nivel intermedio, el trabajador ejecuta ciertas tareas de mayor complejidad pues debe demostrar un poco de autonomía y compromiso personal. Evidencia un nivel admisible de compromiso e independencia. Es proactivo y le gusta trabajar en equipo. Tercero: el nivel superior, el trabajador se diferencia por ser muy destacado en el desarrollo de su competitividad. Es diferente a los demás en el sentido que puede realizar diversas y complicadas tareas profesionales. Muestran un elevado nivel de compromiso e independencia. Además, puede responder por la labor de los demás, cumple el rol de supervisor y controlador de otros trabajadores. Ellos son líderes de la empresa por ello ocupan altos cargos.

Según el enfoque de Porret (2014) a determinado que las dimensiones para la variable competencias laborales son tres: (1) las competencias emocionales o sociales; conocidas también como transversales, son las que poseen algunos individuos y además las desarrollan con mayor facilidad, esto hace que sean más eficaces en circunstancias determinadas, ya sea el cargo en el empleo, la función, el compromiso, un problema, una toma de decisiones, entre otras. Es así que en cuanto a las competencias organizacionales siempre existirán la diferencia toda dependerá de las funciones y responsabilidades que afronten los trabajadores. También existen otras competencias cuasi-universales que están presentes en las empresas, pero serán las mismas compañías quienes determinarán la trascendencia y necesidad de desplegarlas en sus trabajadores. La segunda dimensión se conoce como (2) Capacidades metódicas o particulares, también llamada capacidades no transversales y son los aprendizajes obtenidos por medio del tiempo por la capacidad en el campo de trabajo, el ejercicio y/o instituciones de integración. Estos aprendizajes se vinculan positivamente con el elemento productivo de la institución, porque un profesional debe controlar su carrera. Según Porret (2016) precisa que hablar de la implicancia de las competencias técnicas se refiere a la experiencia laboral que se define

como los saberes que han ido adquiriéndose en el transcurso de su formación profesional. Es la destreza o habilidad para entrar en contacto con el factor productivo. Esta capacidad hace que el servidor se adapte con facilidad a las actividades realizadas por las empresas, con el propósito de alcanzar el máximo nivel de eficacia. En este sentido un empleado podrá tener competencias metódicas, cuando demuestra que conoce la base teórica y los mecanismos para ejecutar los roles que le asignan. (3) Competencias Corporativas denominadas globales; estas son el resultado de la relación entre los recursos tecnológicos, los mecanismos de producción y el saber cognitivo. Es decir, es la mutación de las competencias sociales y las técnicas, el personal que cuente con estos requisitos, estará listo para ejercer cargos directivos y asumir grandes compromisos en la compañía, dentro de esta competencia se tomó en cuenta algunos indicadores como la participación, referida al trabajo realizado por un servidor, el cual contribuye con su iniciativa en la realización de las tareas para el progreso de la organización, por lo que ponen en evidencia el entusiasmo y compromiso con la compañía. Del mismo modo se caracterizan por su habilidad para coordinar y relacionarse dentro de la empresa. En este sentido, se califica como la forma en que la totalidad de empleados se interrelacionan y hacen coordinaciones con el fin de llevar a cabo las labores encomendadas por la empresa. Igualmente, se dice que es la Capacidad de liderazgo, sobre todo en los cargos de dirección y gerencia, esto significa que los servidores que asuman la responsabilidad de dirigir a un equipo de empleados tendrán también la responsabilidad de tramitar distintos medios de producción a favor de la entidad con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

En este capítulo también se han formulado los problemas de investigación, dentro de los cuales el problema general está referido a ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019? El primer problema específico se refiere a ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias emocionales en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019? El segundo está referido a ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019? Y el tercero se refiere a ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipalidad Metropolitana de Lima,

2019?

Dentro de los argumentos que justifican esta investigación se tiene que Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan: Todo estudio está orientado a la resolución de alguna problemática; por consecuente, es pertinente justificar, o exponer, las razones que merecen la indagación. No obstante, debe establecerse su cubrimiento o dimensión para saber su confiabilidad. Mencionar el porqué de la indagación expresando sus motivos. A través de la justificación debemos evidenciar que la investigación es necesario y primordial. El primer argumento que justifica el estudio corresponde a la Justificación Teórica, que de acuerdo a Hernández et al (2014) afirman que “los datos adquiridos pueden ser útiles para hacer la revisión, desarrollo y apoyo de una teoría”. Por ello, en la presente investigación nos brindará contribuciones teóricas que hagan posible el conocimiento de la gestión por procesos y la competencia profesional con la finalidad de proponer soluciones, a la problemática planteada, ello brindará aportes científicos que permitirá sacar deducciones y sugerencia que serán la base para sostener nuestra teoría. La Justificación Metodológica, que de acuerdo con Valderrama (2014) “se refiere al propósito de analizar los corolarios y hacer el contraste del procedimiento experimental”. De ahí que el presente estudio pretende realizarse bajo el enfoque cuantitativo, aplicativo. La gestión por procesos y la competencia laboral nos brindara la oportunidad de optimizar los procesos. Para tal caso, se emplearon herramientas para recopilar y examinar la información de campo. Este procedimiento servirá como un patrón para indagaciones semejantes en el área pública. Otro de los argumentos corresponde a la justificación Práctica, que según Hernández et al (2014) está orientada a “responder a las circunstancias de las eventualidades, hechos y fenómenos físicos o sociales”. En concordancia, en el presente estudio se justificará académicamente, siendo posible examinar las gestiones por procesamientos como método para el mejoramiento de la competencia laboral de la municipalidad. La indagación está centrada en el círculo de las gestiones empresariales y competencia laboral. En tal efecto, la indagación indica a un estudio de nivel explicativo. Por último, está la argumentación que corresponde a la justificación Social, que según Hernández et al (2014) menciona que “son los que se privilegian con los datos de la indagación”. En tal sentido propone que la indagación será una gran contribución teórica que sirve como instrumento de aprendizajes y la referencia bibliográfica que ayude a transformar proyectos del mismo ambiente, semejantes a otras municipalidades, para las que será de provecho.

Como respuesta a cada una de las interrogantes que forman parte de los problemas de investigación ha formulado las hipótesis de estudio, teniéndose como hipótesis general a la afirmación que indica que existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019. También se han formulado las hipótesis de tipo específico, siendo la primera hipótesis específica aquella que afirma que existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019. La segunda hipótesis indica que, existe relación significativa entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019. Y la última señala que existe relación significativa entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019.

También se han formulado los objetivos de estudio, por lo que el objetivo general, se orienta a lograr determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia laboral en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019. Mientras que el primer objetivo específico, busca determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019. El segundo objetivo busca determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia técnica en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019 y el último, busca determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019.

II. Método

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, su propósito es analizar los componentes teóricos a fin de encontrar una solución práctica de la problemática que se presenta en cuanto a las variables gestión por procesos y competencias laborales. Según Valderrama (2015) señala que en una indagación aplicada la incidencia del análisis radica en la forma práctica de resolver dificultades. Se basa concretamente en la manera en que se pueden aplicar las teorías generales. En este sentido, su estímulo radica en resolver problemáticas surgidas en un momento determinado.

Diseño de Investigación

En esta indagación el nivel fue de tipo correlacional. Ya que el objetivo fue establecer la correlación entre las variables gestión por procesos y competencias laborales y sus dimensiones y no solo limitarse a dar detalles de sus peculiaridades específicas. Hernández et. al (2014) señalo que el fin es identificar la correlación existente entre las concepciones, categorías o variables en un medio en privado.

Enfoque

En este estudio se empleó un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó las operaciones estadísticas que ayudaron a pormenorizar las particularidades de las variables gestión por procesos y capacidades profesionales; tal como cada una de sus extensiones. Hernández et. al (2014) señaló que el enfoque cuantitativo es empleado con el fin de fortalecer las afirmaciones planteadas lógicamente en una base teórica o un conocimiento científico y además permite el establecimiento preciso de modelos de comportamiento de la ciudadanía.

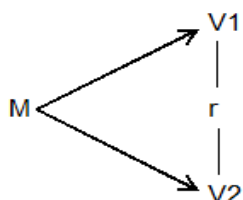
Según la intencionalidad de la investigadora, el diseño corresponde al tipo no experimental – transversal.

Nivel

Es no experimental, en cuanto no se usan las variables de manera intencional. Resulta transversal ya que, solo se lleva a cabo la colecta de datos en un periodo específico, que corresponde al año 2019. Según Hernández et. al (2014) “se trata de estudios que son procesos analíticos en los que no se altera adrede las variables, sino que en la indagación de tipo no experimental es prestar atención a manifestaciones en su medio natural para

analizarlos.

La representación gráfica del paradigma de estudio es la siguiente:



En dónde:

M = Trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

V1 = Gestión por procesos

V2 = Competencias laborales.

r = Índice de correlación

En este estudio el procedimiento metodológico que se empleó fue el hipotético – deductivo. Puesto que se partió de la expectativa, lo cual permitió plantear las premisas y posteriormente tomando como referencia los resultados arribar a conclusiones. Hernández, Fernández & Baptista (2014) el método trayecto o recorrido que conduce a la consecución de objetivos propuestos para lo cual se recurre a una serie de operaciones y reglas sistematizadas previamente establecidas.

2.2. Operacionalización de variable

Definición conceptual de la variable gestión por procesos

Pérez (2016) señala que se puede definir de forma simple al término método tal como una cadena de acciones, cuyo resultado tiene un valor para el usuario o cliente; de igual forma podemos definir sistema como el conjunto de procesos cuya meta será el logro de los objetivos trazados

Definición conceptual de la variable competencia laboral

Porret (2016) quien señala que la Aptitud Competitiva es el conjunto de saberes y habilidades que ayudan a desarrollar la puesta en práctica de la aptitud competitiva de acuerdo a los requerimientos del oficio y manufactura.

Tabla 1

Operacionalización de Variables gestión por procesos y competencia laboral

| Variables | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítem | Escala De Medición | Técnicas de Instrumentos |
|-----------------------------|---|---|-------------------------------------|-------------------------------|---------|--------------------|--------------------------|
| Gestión por Procesos | Pérez (2016) una sencilla definición de proceso, es una secuencia de actividades cuyo producto tiene un valor para el usuario o cliente. Se puede definir como un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. (p.49) | Los procesos interactúan porque comparten productos evaluables de manera objetiva por proveedor y cliente | Personas | Responsable del proceso | 1 | Escala De Likert | |
| | | | Materiales | Trabajo en equipo | 2,3 | | |
| | | | | Calidad del material | 4 | | |
| | | | Recursos Físicos | Función del material | 5 | | |
| | | | | Infraestructura y Mobiliarios | 6,7 | | |
| | | | | Equipos (hardware y Software) | 8,9, 10 | | |
| | | | Métodos / Procedimientos | Planificación del proceso | 11,12 | | |
| | | | | Satisfacción del usuario | 13,14 | | |
| | | | Medio ambiente | Interno | 15 | | |
| | | | | Externo | 16 | | |
| Competencia Laboral | Porret (2016) define: “Competencia Profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo” (p. 431) | La competencia laboral se evalúa según las competencias emocionales, técnicas y corporativas. | Competencias Emocionales o sociales | Iniciativa | 1,2 | Escala De Likert | |
| | | | Competencias Técnicas o Especificas | Asertividad | 3,4 | | |
| | | | | Comunicación | 5 | | |
| | | | Competencias Corporativas | Experiencia laboral | 6,7 | | |
| | | | | Capacidad productiva | 8,9,10 | | |
| | | | Capacidad emocional | 11 | | | |
| Competencias Corporativas | Capacidad de dirección | 12 | | | | | |
| | Capacidad de coordinación | 13,14 | | | | | |
| | Capacidad de participación | 15,16 | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población se determinará en base a la definición que realizan Hernández et. al, (2014) los mismos que afirman que la comunidad es el resultado de la reunión de varios individuos u objetos que serán motivo de análisis, gracias a que evidencian alguna particularidad o carácter común y que se ha despertado el interés de quien realiza el estudio, por definición la población quedó determinada por 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Cada uno de ellos brindara información acerca de la sobre la gestión por proceso y la competencias laboral.

Muestra

Según señala Hernández et. al (2014, p. 191) denominan muestra a una porción que se toma del total de un grupo mayor llamado población, y que cuenta con una particularidad especial que ha despertado la curiosidad de un investigador quien lo someterá a un estudio. Para conocer el tamaño de la muestra no fue necesario emplear una formula estadística debido a que el tamaño de la población es limitado y la investigadora tiene acceso a todos los integrantes de la población. Por ello, en esta investigación la muestra quedo conformada por el mismo número de unidades de análisis que forman parte de la población de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que suman un total de 42 colaboradores.

Muestreo

En el presente trabajo de investigación, no se ha tomado un muestro, ya que la población en censal, se ha aplicado la encuesta a los 42 trabajadores de la plataforma de atención, del área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima.

Muestra Censal

En este caso la muestra es denominada censal. La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (2017) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra (p. 87).

2.4. Técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

La técnica para recolectar datos fue la encuesta. Por lo que refiere Hernández et al (2014, p. 198) la técnica está constituida por una serie de habilidades y destrezas sistematizadas y operantes que contribuyen a encontrar respuestas en situaciones problemáticas. Esta técnica se basa en la opinión brindada por cada una de las unidades de análisis que forman la muestra de estudio.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento para recolectar información fue el cuestionario. Los autores Hernández et al (2014, p. 138) señalan que un cuestionario es una herramienta en la cual se registra información recogida a través de las respuestas que cada encuestado brinda sobre las interrogantes que plantea el investigador.

Validez

El proceso de validez es considerado por Hernández et. al (2014) como las particularidades que dependen del desenvolvimiento de una herramienta que sirve para calcular de manera proporcional y apropiada las tipologías de los sujetos que son el motivo de estudio. Los instrumentos se lograron validar con la participación de tres jueces, expertos en investigación y administración que brindaron su opinión sobre los criterios de eficacia, notabilidad y precisión sobre cada uno de las preguntas que estructuran el cuestionario de las variables que son el propósito de este estudio. En síntesis, la validación se cumplió mediante el “juicio de expertos” los cuales indicaron que eran aplicables a la población de estudio.

Tabla 2

Juicio de expertos para el instrumento sobre gestión por procesos

| Nº | Grado académico | Nombre y apellido del experto | Dictamen |
|----|-----------------|-------------------------------|-----------|
| 1 | Doctora | Magaly Ericka Luna Gamarra | Aplicable |
| 2 | Doctor | Juan Antonio Vásquez Espinoza | Aplicable |
| 3 | Magister | Raúl Elías Dueñas Lujan | Aplicable |

Tabla 3

Juicio de expertos para el instrumento sobre competencias laborales

| Nº | Grado académico | Nombre y apellido del experto | Dictamen |
|----|-----------------|-------------------------------|-----------|
| 1 | Doctora | Magaly Ericka Luna Gamarra | Aplicable |
| 2 | Doctor | Juan Antonio Vásquez Espinoza | Aplicable |
| 3 | Magister | Raúl Elías Dueñas Lujan | Aplicable |

Confiabilidad

Los autores Hernández et. al (2014) indican que la confiabilidad es el nivel de certeza que posee un instrumento al proporcionar información que resulte sólida y concisa y que a pesar de que se apliquen en otras realidades arrojen resultados similares.

Para la fiabilidad se llevó a cabo una prueba piloto, a través de la cual se aplicó la encuesta, a un total de 20 trabajadores que ejercían labores relacionadas con el proceso documentario de la Municipalidad de Jesús María con el propósito de poder comprobar el nivel de confiabilidad de los cuestionarios que se pretenden utilizar para medir las variables gestión por procesos y competencias laborales. Según Soto (2015) La prueba que se utilizó en el proceso de determinación de la confiabilidad corresponde a la prueba Alfa de Cronbach. Esta prueba estadística fue elegida debido a que los instrumentos están estructurados por una escala politómica con 5 índices (tipo Likert).

Para poder conocer el grado de fiabilidad de las herramientas tome en cuenta el baremo creado por Ruiz, (2007) y que indica los siguientes niveles de confiabilidad para un instrumento (Ver Anexo 3).

Tabla 4

Gestión por proceso

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,892 | 16 |

Competencia Laboral

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,840 | 16 |

Una vez procesados los datos de la prueba piloto, se determinó que el valor de Alfa de Cronbach para la variable gestión por procesos fue de $\alpha = ,892$ y para la variable competencias laborales fue de $\alpha = ,840$. En ambos casos el valor nos indica que de acuerdo al baremo de confiabilidad los cuestionarios tienen una fuerte confiabilidad por lo que, se procedió a realizar la encuesta en las unidades de análisis de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

2.5. Procedimiento

Según señala Mejía y Ñaupas (2016), en este periodo se establece el método con el que se halla la información y que instrumentos analíticos se adecuan acorde a su finalidad. Para esta etapa de recolección de información utilicé dos cuestionarios, la recolección de los datos fue en las instalaciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima, donde se solicitó que cada trabajador indique una respuesta a las incógnitas planteadas en el interrogatorio tipo encuesta, sobre gestión por procesos y competencias laborales. Luego de recolectar la información procedí a elaborar la base de datos, categorizado cada una de las dimensiones de acuerdo con el número de ítems que presentan; teniendo en cuenta este resultado, la variable gestión por procesos quedó diseñada con 16 preguntas y una escala de Likert con 5 rubros, denominados: Siempre (5) Casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). En cuanto se refiere al cuestionario sobre las competencias laborales, quedo conformado por 16 preguntas y tal como en el primer cuestionario se diseñó de acuerdo con la escala politómica de Likert con los mismos índices de medición.

2.6. Método de análisis de datos

El procedimiento metodológico para el recojo de datos empleado en el estudio de las variables gestión por procesos y competencias laboral se realizó una encuesta. Los datos recolectados fueron procesados bajo el método cuantitativo. Este procedimiento se basó en la utilización de procesos estadísticos que permitieron detallar los resultados y a partir de ellos hacer deducciones que conlleven a conclusiones partiendo de la demostración de las hipótesis propuestas. Al referirse al método de análisis de datos Hernández et al (2014) manifiestan que es una serie de etapas que se debe pasar con la finalidad de analizar los hechos de manera rigurosa para conseguir datos que convengan detallar y deducir las peculiaridades y el proceder de las variables de investigación. Los datos recolectados logrados fueron procesados aplicando la estadística en sus dos técnicas: La estadística descriptiva: en la que se organiza los resultados en diversas representaciones gráficas y

cuadros con el fin de especificar las proporciones porcentuales y la frecuencia en que aparecen las variables estudiadas. La estadística inferencial: empleada para demostrar las hipótesis de indagación. Según Tacillo (2015) Teniendo en cuenta que las variables son de tipo cualitativo y que los resultados de sus divisiones serán categorizados, se hará uso del examen estadístico llamado Rho de Spearman.

2.7. Aspectos éticos

La presente investigación respeta a la estructura teórica y metodológica que establece la escuela Profesional de Administración a través del esquema desarrollo de tesis. Por lo que el estudio sobre gestión por procesos y competencia laboral, fueron considerados los siguientes aspectos: Los sujetos que colaboran y conforman las unidades de análisis han sido seleccionados voluntariamente, las encuestas no fueron rotuladas con el nombre del participante para evitar condicionar sus respuestas; por tanto, he procedido rigiéndome en lo estipulado en los artículos 16° y 17° del código de ética de la universidad Cesar Vallejo. Los resultados de la investigación se fundamentan en los cuestionarios, los cuales han sido respondidos por los participantes que constituyen la muestra del presente estudio. La investigadora dispone de la autorización de la gerencia del área para llevar a cabo el análisis a los empleados a quienes se les aplicó la encuesta, bajo ninguna forma se ha cambiado los resultados, para beneficio personal o institucional.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

Tabla 5

Niveles de la gestión por procesos

| | | Gestión (agrupado) | | | |
|--------|--------------|--------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | CASI NUNCA | 4 | 9,5 | 9,5 | 23,8 |
| | A VECES | 8 | 19,0 | 19,0 | 42,9 |
| | CASI SIEMPRE | 18 | 42,9 | 42,9 | 85,7 |
| | SIEMPRE | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

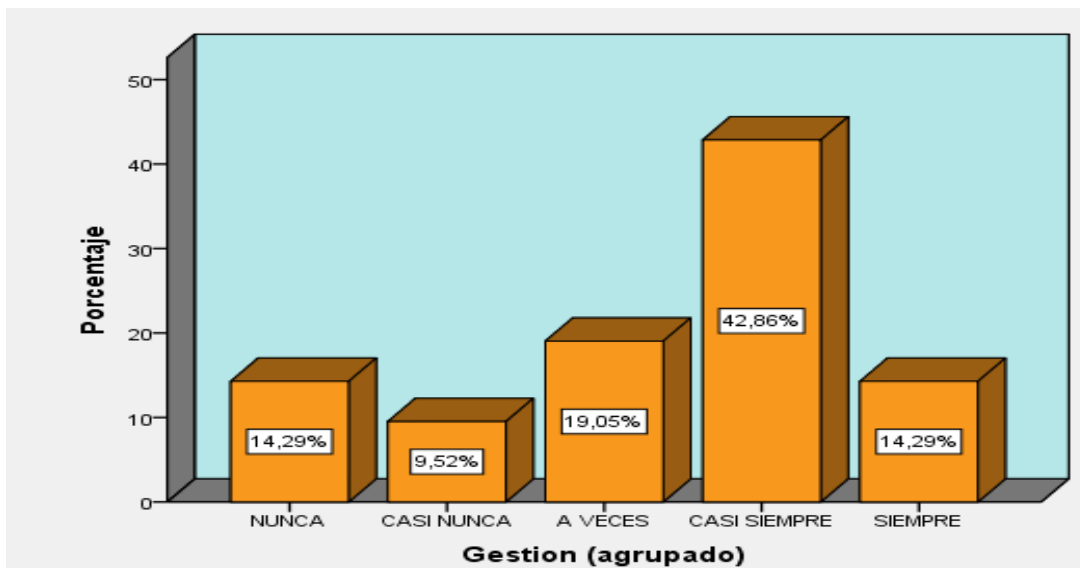


Figura 1. Porcentajes sobre la gestión por procesos

En la tabla 5 y figura 1 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 42.86% de los encuestados considera que la gestión por procesos que se realiza en esta institución es considerada que es adecuada. Existe también un 19.05% que la considera que es medianamente adecuada un 9.52% que señaló que esta gestión no es adecuada. En conclusión, se puede afirmar que la gran mayoría de los trabajadores percibe que la gestión por procesos en la Municipalidad Metropolitana de Lima presenta deficiencias y para un grupo le resulta ser muy eficiente.

Tabla 6

Niveles de la dimensión personas

| | | Personas (agrupado) | | | |
|--------|--------------|---------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 9 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |
| | CASI NUNCA | 13 | 31,0 | 31,0 | 52,4 |
| | A VECES | 6 | 14,3 | 14,3 | 66,7 |
| | SIEMPRE | 6 | 14,3 | 14,3 | 81,0 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

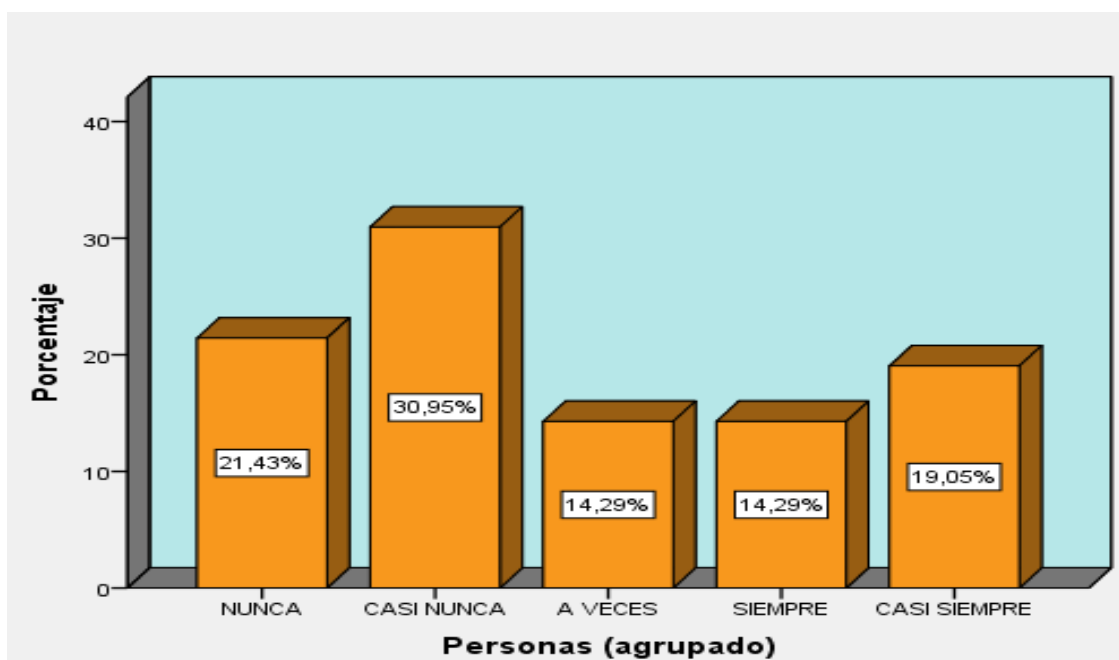


Figura 2. Porcentajes sobre la dimensión personas

En la tabla 6 y figura 2 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 30,95% de ellos las personas que laboran en esta institución realizan una gestión por procesos que 21,43% lo considerada medianamente adecuada. Existe también un 19,05% de personas que cumplen una gestión inadecuada y un 14,29% de personas cuya gestión es muy inadecuada. En conclusión, se puede afirmar que las personas que laboran en la Municipalidad Metropolitana de Lima presentan deficiencias en el cumplimiento de la gestión e incluso algunos realizan una gestión por procesos deficiente.

Tabla 7

Niveles de la dimensión materiales

| | | Materiales (agrupado) | | | |
|--------|--------------|------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 17 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | CASI NUNCA | 6 | 14,3 | 14,3 | 54,8 |
| | A VECES | 9 | 21,4 | 21,4 | 76,2 |
| | SIEMPRE | 7 | 16,7 | 16,7 | 92,9 |
| | CASI SIEMPRE | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

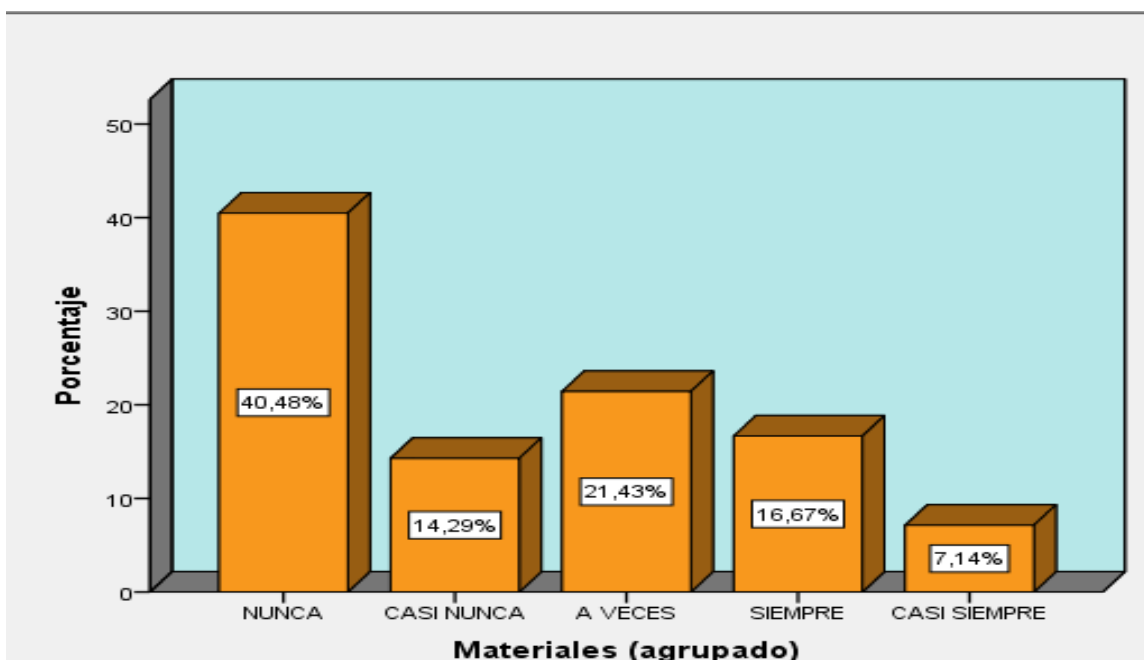


Figura 3. Porcentajes sobre la dimensión recursos físicos

En la tabla 7 y figura 3 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 40.48% de los encuestados consideran que los Materiales otorgados por la institución están fuera de tiempo. Existe también un 21.43% que la considera medianamente adecuada y un 16.67% señaló que siempre. En conclusión, se puede afirmar que la gran mayoría de los trabajadores percibe que la atención con los materiales en la Municipalidad Metropolitana de Lima presenta deficiencias y para un grupo muy reducido resulta ser muy eficiente.

Tabla 8

Niveles de la dimensión recursos físicos

| | | Recursos (agrupado) | | | |
|--------|--------------|---------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 8 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | CASI NUNCA | 3 | 7,1 | 7,1 | 26,2 |
| | CASI SIEMPRE | 16 | 38,1 | 38,1 | 64,3 |
| | A VECES | 13 | 31,0 | 31,0 | 95,2 |
| | SIEMPRE | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

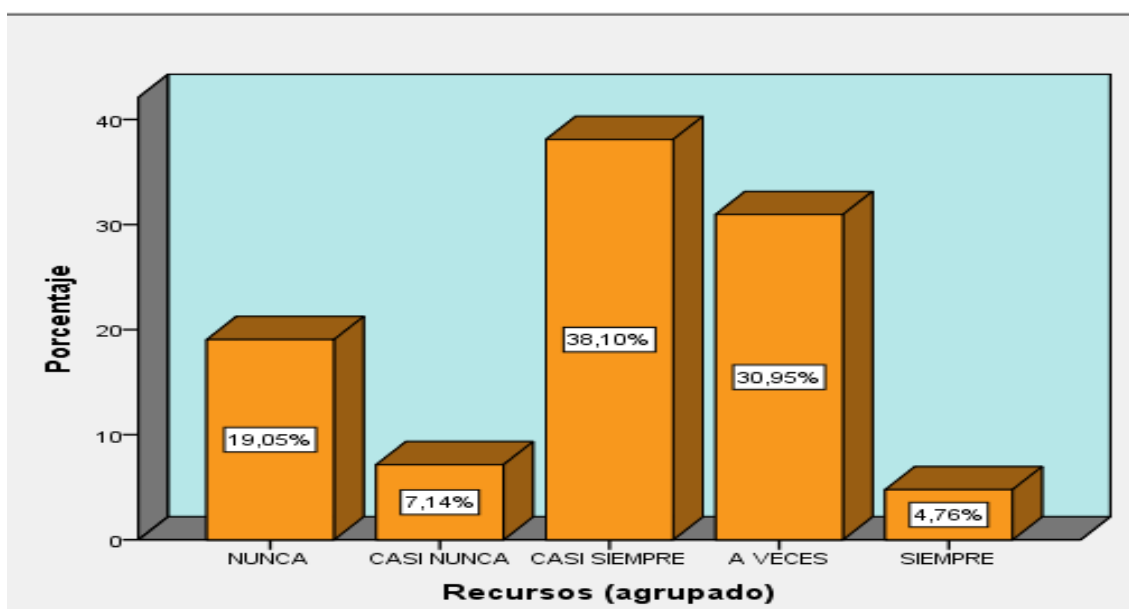


Figura 4. Porcentajes sobre la dimensión recursos físicos

En la tabla 8 y figura 4 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 38,10% de los encuestados, los recursos físicos que son parte de la institución lo consideran adecuados. Existe también un 30,95% que lo considera mediamente adecuados y un 19,05% que señaló que los recursos físicos son inadecuados. En conclusión, se puede afirmar que la gran mayoría de los trabajadores percibe que los recursos físicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima lo consideran adecuados, pero un grupo pequeño lo considera deficiente.

Tabla 9

Niveles de la dimensión métodos y planificación de proceso

| | | Métodos (agrupado) | | | |
|--------|--------------|---------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 4 | 9,5 | 9,5 | 9,5 |
| | A VECES | 11 | 26,2 | 26,2 | 35,7 |
| | CASI SIEMPRE | 19 | 45,2 | 45,2 | 81,0 |
| | SIEMPRE | 8 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

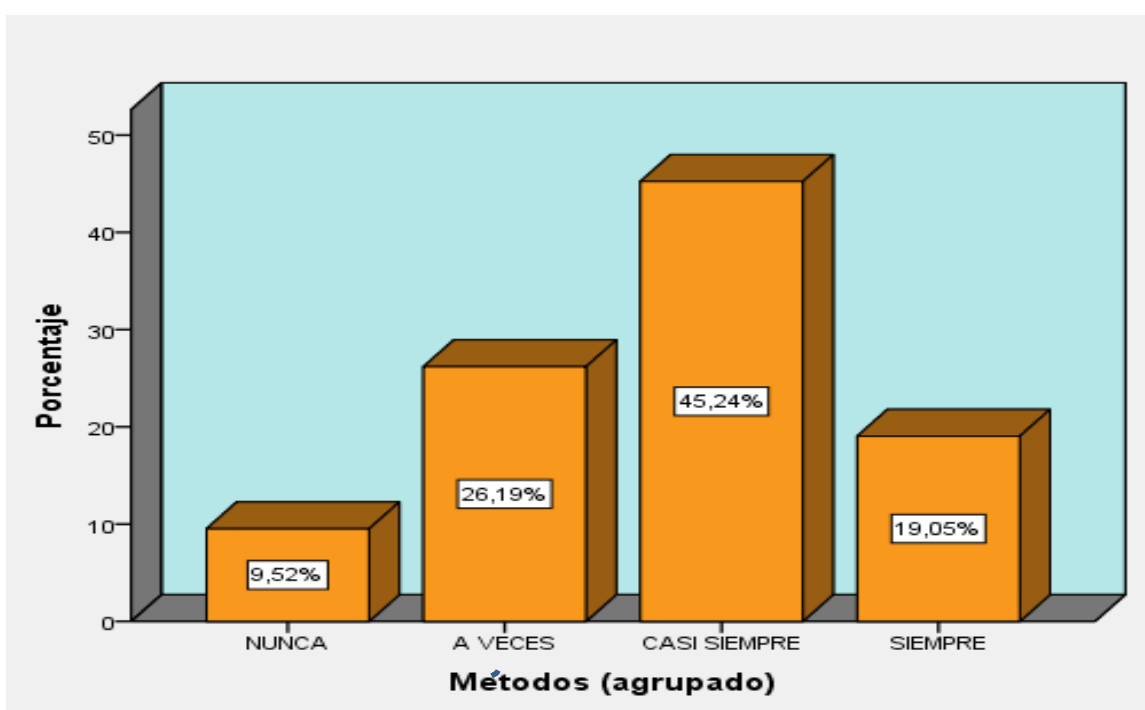


Figura 5. Porcentajes de la dimensión métodos y planificación de proceso

En la tabla 9 y figura 5 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 45.24% de ellos los métodos y planificación del proceso en la institución se consideran muy adecuados. Existe también un 26.19% que los considera medianamente adecuados y un 9.52% que señaló que los métodos y la planificación de proceso son inadecuados. En conclusión, se puede afirmar que la gran mayoría de los trabajadores percibe que los métodos y planificación de procesos de en la Municipalidad Metropolitana de Lima no presentan deficiencias y para un grupo reducido estas deficiencias no son de consideración.

Tabla 10

Niveles de la dimensión medio ambiente

| | | Ambiente (agrupado) | | | |
|--------|--------------|---------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 13 | 31,0 | 31,0 | 31,0 |
| | CASI NUNCA | 13 | 31,0 | 31,0 | 61,9 |
| | CASI SIEMPRE | 9 | 21,4 | 21,4 | 83,3 |
| | SIEMPRE | 7 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

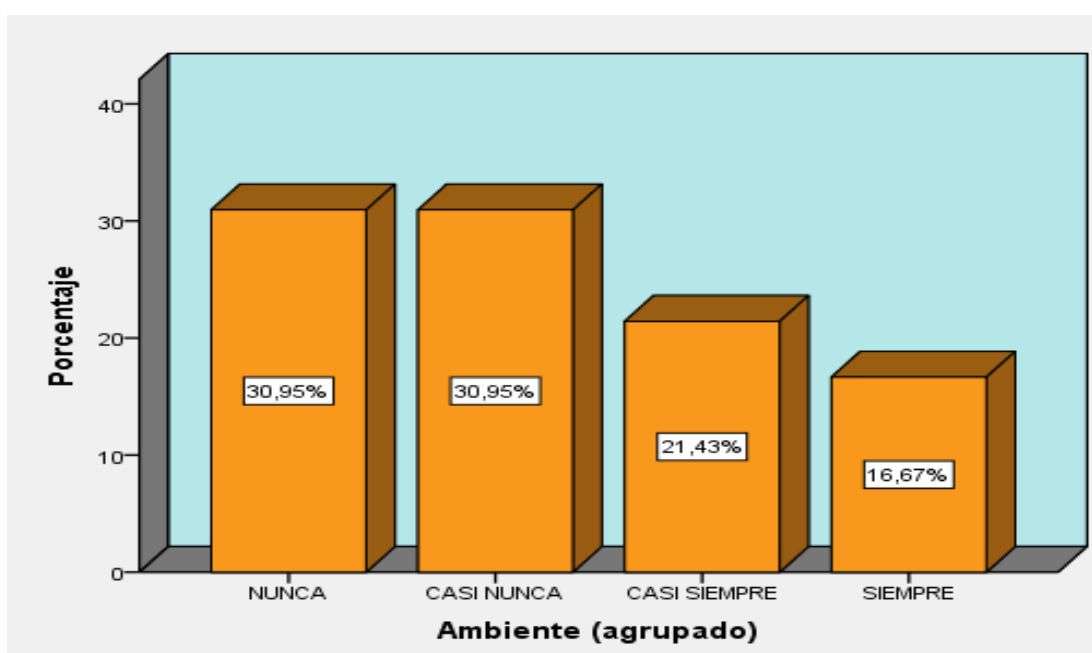


Figura 6. Porcentajes de la dimensión medio ambiente

En la tabla 10 y figura 6 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 30,95% de ellos indican que ambiente físico en la institución se considera inadecuado. Existe también un 21,43% que los considera medianamente inadecuado y un 16,67% que señaló que el medio ambiente es muy adecuado. En conclusión, se puede afirmar que la gran mayoría de los trabajadores percibe que el medio ambiente en la Municipalidad Metropolitana de Lima no es adecuada y existe un pequeño porcentaje que indica que el medio ambiente es adecuado.

Tabla 11

Niveles de la competencia laboral

| Competencia (agrupado) | | | | | |
|------------------------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | CASI NUNCA | 2 | 4,8 | 4,8 | 19,0 |
| | A VECES | 21 | 50,0 | 50,0 | 69,0 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 19,0 | 19,0 | 88,1 |
| | SIEMPRE | 5 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

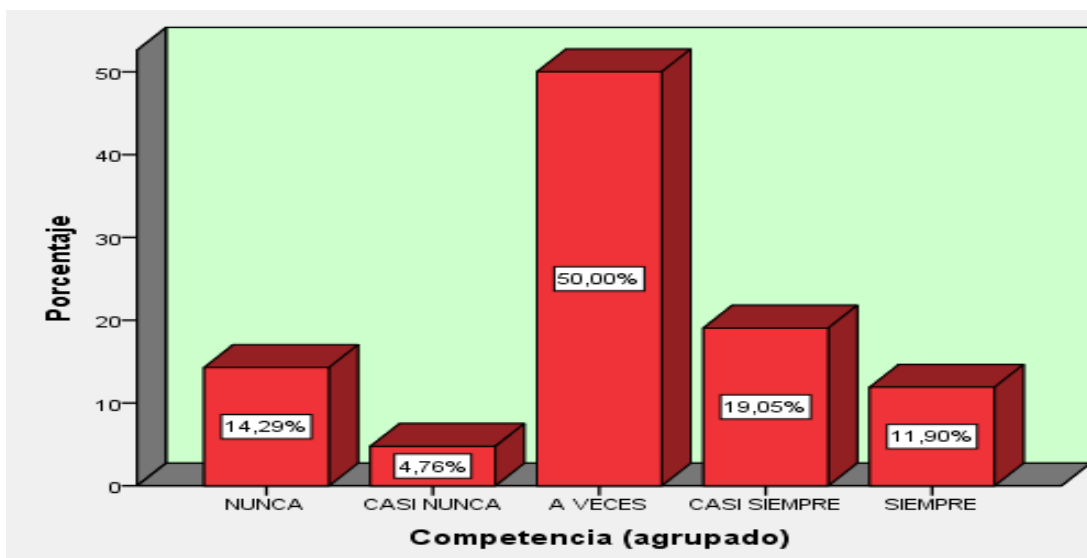


Figura 7. Porcentajes de la competencia laboral

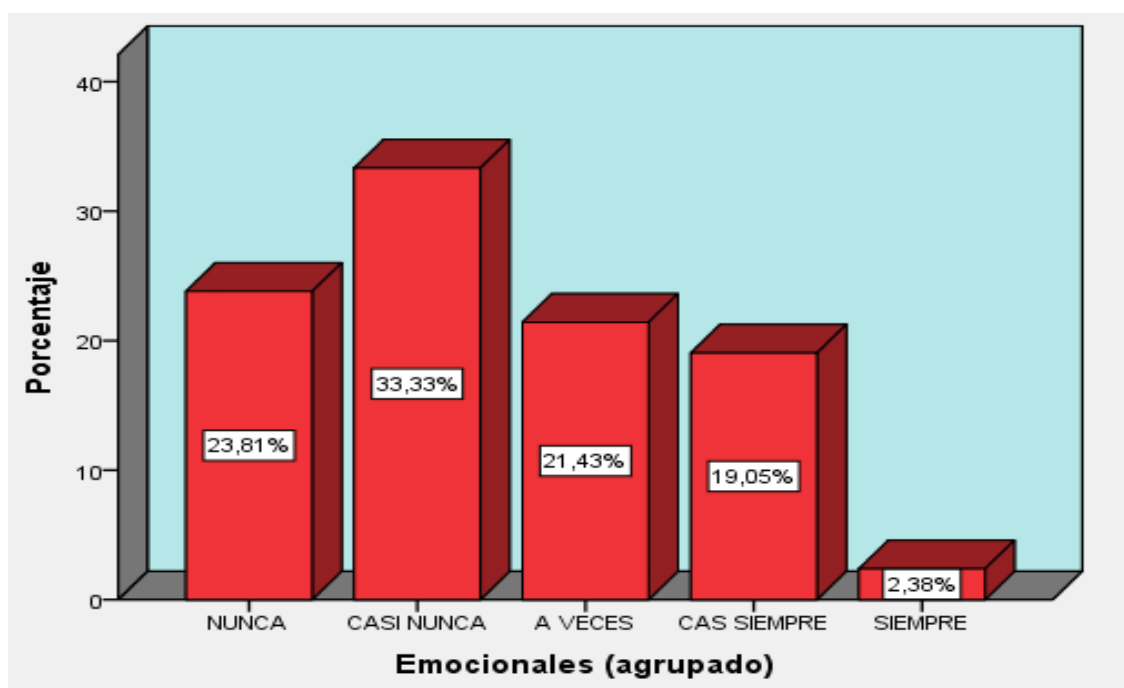
En la tabla 11 y figura 7 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 50% de ellos considera que el de desarrollo de sus competencias laborales se ubica en un nivel medio. Así también, un 19.05% demostró que su desarrollo de competencias laborales esta es un nivel intermedio y otro porcentaje similar de 14.29% considera que sus competencias tienen un nivel bajo y el 4.76% no se siente competentes. En resumen, casi el total de los trabajadores carecen de un alto desarrollo de sus competencias laborales.

Tabla 12

Niveles de las competencias emocionales o sociales

| Emocionales (agrupado) | | | | | |
|------------------------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 10 | 23,8 | 23,8 | 23,8 |
| | CASI NUNCA | 14 | 33,3 | 33,3 | 57,1 |
| | A VECES | 9 | 21,4 | 21,4 | 78,6 |
| | CAS SIEMPRE | 8 | 19,0 | 19,0 | 97,6 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

Figura 8. Porcentajes de las competencias emocionales o sociales



En la tabla 12 y figura 8 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que el 33,33% de los encuestados considera que el nivel de desarrollo de sus competencias socioemocionales es bajo. Así también, un 21,43% demostró que su desarrollo de competencias socioemocionales se encuentran en un nivel medio y otro porcentaje de 2,38% considera que sus competencias socioemocionales tienen un nivel alto de desarrollo. En resumen, la mitad de los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima presentan déficit en el desarrollo de sus competencias socioemocionales, en tanto que otros tienen deficiencias aceptables

Tabla 13

Niveles de las competencias técnicas o específica

| | | Técnicas (agrupado) | | | |
|--------|--------------|----------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 2 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | CASI NUNCA | 3 | 7,1 | 7,1 | 11,9 |
| | A VECES | 4 | 9,5 | 9,5 | 21,4 |
| | CASI SIEMPRE | 17 | 40,5 | 40,5 | 61,9 |
| | SIEMPRE | 16 | 38,1 | 38,1 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

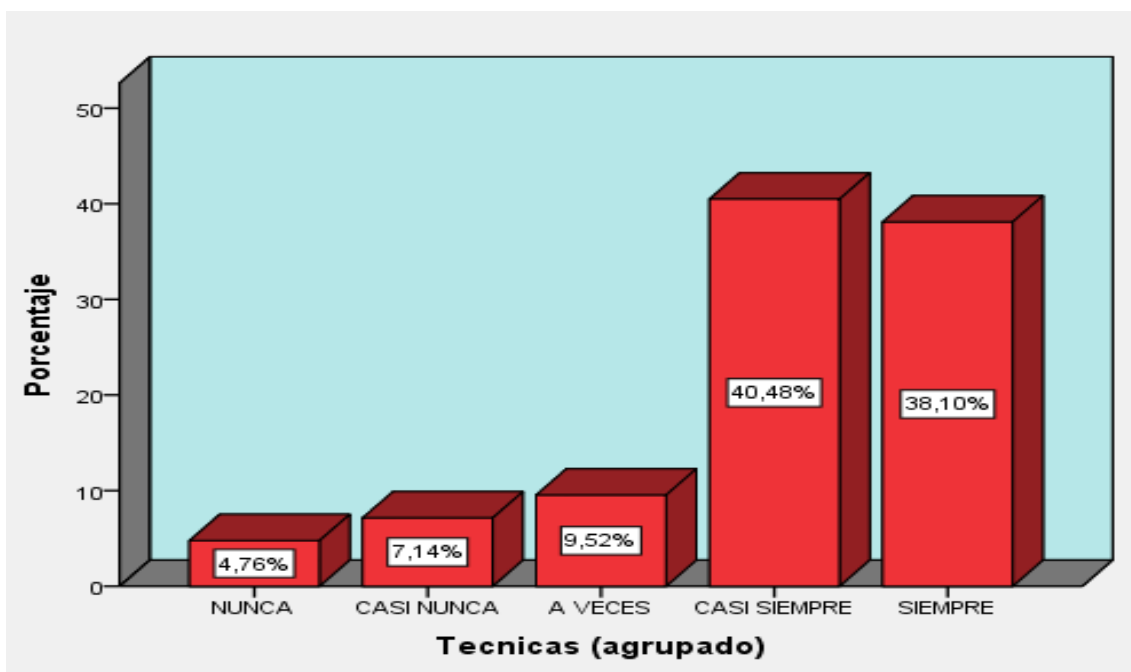


Figura 9. Porcentajes de las competencias técnicas o específicas

En la tabla 13 y figura 9 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 40.48% de ellos considera que el nivel de desarrollo de sus competencias técnicas es medio. Así también, un 38.10% demostró que su desarrollo de competencias técnicas es alto y otro porcentaje de 4,76% considera que sus competencias técnicas tienen un nivel bajo de desarrollo. En resumen, más de la mitad de la población de los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima presentan un desarrollo de sus competencias técnicas con ciertas características aceptables.

Tabla 14

Niveles de las competencias corporativas

| | | Corporativas (agrupado) | | | |
|--------|--------------|--------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | NUNCA | 6 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | CASI NUNCA | 7 | 16,7 | 16,7 | 31,0 |
| | A VECES | 9 | 21,4 | 21,4 | 52,4 |
| | CASI SIEMPRE | 14 | 33,3 | 33,3 | 85,7 |
| | SIEMPRE | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

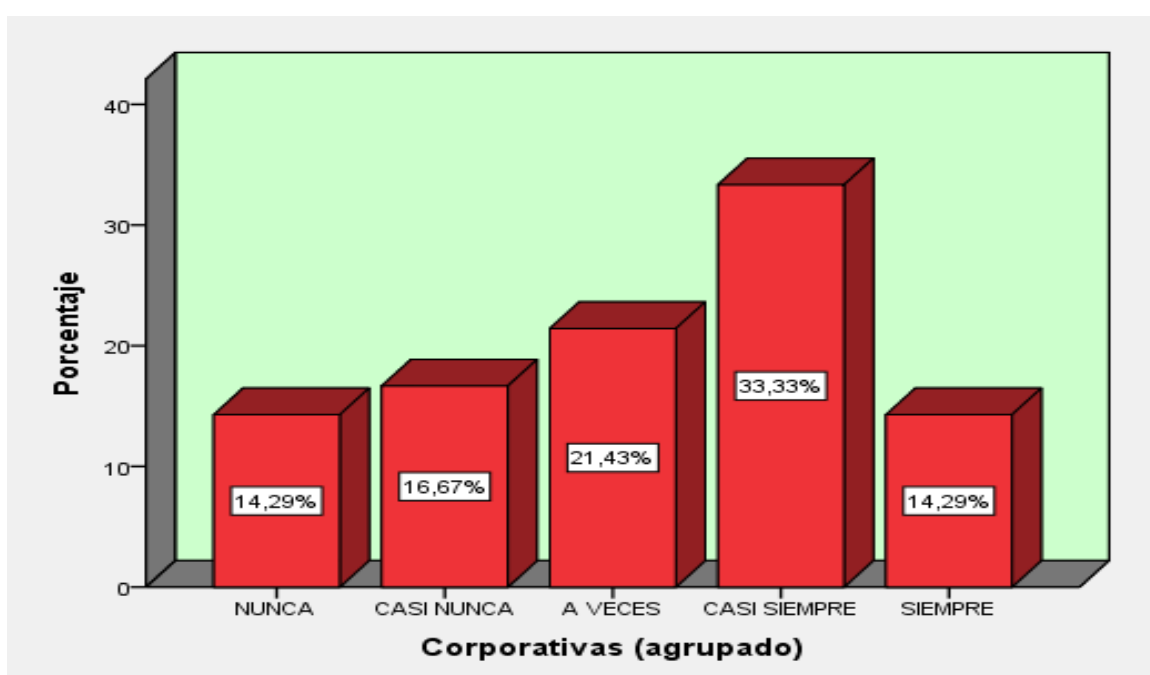


Figura 10. Porcentajes de las competencias corporativas

En la tabla 14 y figura 10 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a 42 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se observa que según el 33.33% de ellos considera que el nivel de desarrollo de sus competencias corporativas es alto. Así también, un 21.43% demostró que su desarrollo de competencias corporativas es medio y otro porcentaje de 14.29% considera que sus competencias corporativas son de nivel bajo en su desarrollo. En resumen, más de la mitad de los trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima presentan un desarrollo de sus competencias corporativas con ciertas características que no les permite identificarse con su centro de labores.

3.2. Prueba de hipótesis

Para poder comprobar la validez de las hipótesis se ha utilizado la prueba estadística denominada Rho de Spearman. Además, se tomó en cuenta las siguientes condiciones estadísticas:

Hipótesis general

Ho= No existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019.

Hi = Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019.

Condición estadística

El nivel de significación “*p*” es menor a 0.05; rechazar la Ho

El nivel de significación “*p*” es mayor a 0.05; no se rechaza la Ho

Nivel de confianza = 95%

Tabla 15

Prueba de correlación según Spearman para gestión por procesos y competencia laboral

| | | | Gestión por procesos | Competencia laboral |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Gestión por procesos | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,721** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 67 | 42 |
| | Competencia laboral | Coeficiente de correlación | ,721** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 42 | 42 |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la tabla se puede observar que su valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,721 lo que evidencia una relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia

Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, las competencias laborales de los colaboradores también mejorarán.

Hipótesis específica 1

Ho= No existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.

Hi = Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.

Condición estadística

El nivel de significación “*p*” es menor a 0.05; rechazar la Ho

El nivel de significación “*p*” es mayor a 0.05; no se rechaza la Ho

Nivel de confianza = 95%

Tabla 16

Prueba de correlación según Spearman para gestión por procesos y competencia socioemocional

| | | | | |
|-----------------|-------------------------------------|----------------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | Gestión por procesos | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,679** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 67 | 42 |
| | Competencias emocionales o sociales | Coeficiente de correlación | ,679** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 42 | 42 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la tabla se puede observar que su valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,679 lo que evidencia una relación significativa de nivel medio alto entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, la competencia emocional de los colaboradores también mejorará.

Hipótesis específica 2

Ho= No existe relación significativa entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.

Hi = Existe relación significativa entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.

Condición estadística

El nivel de significación “*p*” es menor a 0.05; rechazar la Ho

El nivel de significación “*p*” es mayor a 0.05; no se rechaza la Ho

Nivel de confianza = 95%

Tabla 17

Prueba de correlación según Spearman para gestión por procesos y competencias técnicas

| | | | Gestión por procesos | Competencias técnicas o específicas |
|-----------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión por procesos | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,444** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,003 |
| | | N | 67 | 42 |
| | Competencias técnicas o específicas | Coeficiente de correlación | ,444** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,003 | . |
| | | N | 42 | 42 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la tabla se puede observar que su valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,003 < ,050$. Por otro lado, el valor de $Rho = ,444$ lo que evidencia una relación significativa de nivel bajo entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, las competencias técnicas de los colaboradores también mejorarán.

Hipótesis específica 3

Ho= No existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia corporativa en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.

Hi = Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia corporativa en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.

Condición estadística

El nivel de significación “*p*” es menor a 0.05; rechazar la Ho

El nivel de significación “*p*” es mayor a 0.05; no se rechaza la Ho

Nivel de confianza = 95%

Tabla 18

Prueba de correlación según Spearman para gestión por procesos y competencia corporativa

| | | Gestión por procesos | Competencias corporativas |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión por procesos | 1,000 | ,453** |
| | Coefficiente de correlación | | |
| | Sig. (bilateral) | . | ,003 |
| | N | 67 | 42 |
| Competencias corporativas | Competencias corporativas | ,453** | 1,000 |
| | Coefficiente de correlación | | |
| | Sig. (bilateral) | ,003 | . |
| | N | 42 | 42 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Según la tabla se puede observar que su valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,003$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,453 lo que evidencia una relación significativa de nivel bajo entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, las competencias corporativas de los colaboradores también mejorarán.

IV. Discusión

En cuanto a los resultados sobre el objetivo general de la investigación se obtuvo valores que indican que la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Por lo que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = $,721$ lo que evidencia una relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, las competencias laborales de los colaboradores también mejoraran. Estos resultados se confirman con los hallazgos de Martínez (2018) quien Gestión por procesos y Satisfacción al contribuyente. De igual modo Navarro (2016) encontró que a un mayor incremento de elementos tangibles, empatía, seguridad, fiabilidad frente al mismo comportamiento en la estructura, procesos y resultados en la gestión, se incrementará la mejora en el servicio de salud en el área de Obstetricia. Al igual que Villafuerte (2017) determinó que las competencias laborales influyen positivamente en la calidad de servicio de la DRTC de HUANCVELICA. Se suma también a estos resultados Valenzuela (2017) que manifestó que el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman donde indica que el coeficiente de relación es de $0,502$ donde significa que existe una relación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p = 0,000 < 0,05$ donde se acepta la hipótesis alterna o del investigador y se rechaza la hipótesis del nula, por lo que se menciona que existe una conexión entre la que Gestión por procesos y clima social laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil.

Los resultados sobre el primer objetivo específico describen que el valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = $,679$ lo que evidencia una relación significativa de nivel medio alto entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejores, la competencia emocional de los trabajadores también mejorará. Estos hallazgos guardan cierta semejanza con lo encontrado en el estudio de Cují y Paredes (2016) donde se estableció que existe un vínculo directo entre las competencias profesionales y el rendimiento de los colaboradores, con lo cual se detectó que la empresa no emplea mecanismos de motivación, por lo que los colaboradores se sienten desmotivados reflejándolo en su rendimiento, muy a pesar de conocer las funciones y

requerimientos de su puesto de trabajo los colaboradores tienen problema al momento de desarrollarse competitivamente. Incluso se pudo evidenciar que existe cierta vinculación con la gestión del conocimiento ello se debe quizá al hecho de que las competencias laborales requieren de una formación continua por parte de los trabajadores. Existe un vínculo entre los resultados de nuestra investigación y lo determinado por Rodríguez (2016) la relación entre las variables es positiva, quedando establecido que mientras más adecuada sea la gestión de Información y del Conocimiento, mejor será la toma de decisiones organizacionales el nivel de sig.= ,0001. Demuestra que los vínculos de la gestión también se extienden a la toma de decisiones en la organización.

En cuanto a los resultados estadísticos del segundo objetivo específico se logra evidenciar que la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,003 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,444 lo que evidencia una relación significativa de nivel bajo entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, las competencias técnicas de los colaboradores también mejorarán. Bajo esta condición se puede señalar que existen investigaciones que fortalecen nuestros hallazgos. Una de ellas corresponde a Casma (2015) donde la gestión del talento humano por competencias influyó de manera positiva en el incremento del desempeño de todos los procesos productivos afrontando los componentes de transformación que han influido y siguen influyendo como la generación de la economía, generalización de mercado, perfeccionamiento de la tecnología y fuentes informativas disponibles. Esto nos evidencia que, la gestión por competencias de los colaboradores de una empresa debe determinarse en el área de recursos humanos al momento de la selección del personal evitando así minimizar el número de colaboradores que no cuenten con un desarrollo adecuado de sus competencias profesionales.

Por último, sobre los resultados relacionados al tercer objetivo específico se ha determinado que el valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,003$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,453 lo que evidencia una relación significativa de nivel bajo entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, las competencias corporativas de los colaboradores mejorarán. Desde esta perspectiva existen algunos

resultados obtenidos en otras investigaciones como la de Espinoza & Montero (2014) donde se pudo identificar que hay carencias en la gestión de asistencia a los usuarios y no en todos los casos se evidencia una acción efectiva con respecto a la labor que deben ejercer en la entidad, puesto que existen elementos ajenos que influyen sobre este modo de comportarse. A todas luces esta investigación demuestra que la falta de una adecuada gestión por procesos y el bajo desarrollo de las competencias profesionales desencadenan un nivel escaso de satisfacción en los usuarios.

V. Conclusiones

Primera

Se logró determinar que existe una relación significativa positiva alta entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de trámite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, mejorará las competencias laborales de los trabajadores. la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. El valor de Rho = ,721 siendo una relación media alta.

Segunda

Fue posible determinar que el valor de la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor e Rho = ,679 lo que evidencia una relación significativa de nivel medio alto entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, mejorará la competencia emocional de los trabajadores.

Tercera

Se ha determinado que la Sig. Bilateral es de $p = ,000$. Es por ello que se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,003 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,444 lo que evidencia una relación significativa de nivel bajo entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, mejorará las competencias técnicas de los trabajadores.

Cuarta

Se pudo determinar que según el valor de la Sig. Bilateral de $p = ,003$ se concede el rechazo de la hipótesis nula debido a que $p = ,000 < ,050$. Por otro lado, el valor de Rho = ,453 lo que evidencia una relación significativa de nivel bajo entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima. Esto significa que en cuanto la gestión por procesos mejore, mejorará las competencias corporativas de los trabajadores.

VI. Recomendaciones

Primera

Se debe enfocar la atención de los usuarios bajo la perspectiva de la gestión por procesos, debido a que el enfoque será integral, debería considerarse como un solo proceso la ruta de trámites que sigue un documento en la atención de cada usuario.

Segunda

Implementar, capacitar y desarrollar un sistema integrado en el cual se registre de manera más eficiente el trámite de las solicitudes de los usuarios desde el inicio hasta la solución de sus problemas.

Tercera

Diseñar un plan de capacitación obligatorio dirigido los colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el cual debería ser ejecutado obligatoriamente para lograr reforzar el nivel de desarrollo de las competencias laborales, sobre todo en función del manejo del sistema integrado de atención al usuario, calidad de atención y simplificación de procesos.

Cuarta

Establecer convenios institucionales a fin de que especialistas de entidades prestigiosas puedan visitar las instalaciones y colaborar con el diseño de políticas de atención al usuario y planes y programas de especialización para cada uno de los colaboradores de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Recuperado de: [https://books.google.co.ve/alles+\(2008\)+gestion+por+proceso](https://books.google.co.ve/alles+(2008)+gestion+por+proceso)
- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de RRHH. Gestión por Competencia. 3ª Edición. Argentina: Buenos Aires. Argentina: GRANICA S.A.
- Benítez, J., Cuadra, J. y Macancela, E. (2017). *Evaluation of the professional competences and skills required in the Ecuadorian labor market*. Ecuador. Recuperado de: <http://trabajo%20de%20titulacion-marketing.pdf>
- Bermejo, M. (2017). Alignment of Working Competences Using a Systemic Approach. *Revista Retos* Vol.11 No.1. Cuba. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php>
- Bonilla, L. (2014). *La calidad educativa*. Recuperado de: <https://www.aporrea.org/educacion/a183969.html>
- Bravo, J. (2013). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2014). Gestión de Procesos. Gestión Integral al Cambio. Edición. Santiago de Chile. Chile: Evolución S.A.
- Carrasco, B. (2017). *Organizational management for development enterprise in the company jocema sac in 2015*. Lima – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream.pdf>
- Casma, C. (2015). Relación de la Gestión de Talento Humano por Competencias en el Desempeño Laboral de la Empresa Ferr Sistemas. Universidad Nacional Enrique Guzmán y valle. (Para obtener el grado de Licenciado). Surco.
- Coaguila, A. (2017). *Organizational management for development enterprise in the company jocema sac in 2015*. Arequipa. Recuperado de: <http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/.pdf>
- Cují B. y Paredes, K. (2016). *Las competencias laborales y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa de seguridad privada “EFIPERVIG”, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. (Tesis de

- Maestría). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/18801>
- Cunha, P. y Peres, A. (2013). *Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services*. Brasil. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v49n6/0080-6234-reeusp-49-06-0991.pdf>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/28199929.pdf>.
- Espinoza, M., & Montero, A. (2014). El desempeño Laboral en la Gestión administrativa de las secretarías de las instituciones públicas del cantón san miguel de bolívar periodo 2012 (universidad Estatal de Bolívar).
- Feigenbaum, A. (1976). *La calidad como gestión*. Estados Unidos. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/04/10/la-calidad-como-gestion-armand-feigenbaum/>
- Hanco, A. (2018). *Proposal for improvement of the process of human talent management to reduce the personal rotation index in the Company Meter reading Area Candwi S.A.C., 2018*. Perú. Recuperado de: <http://hanco-luza.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Irigoin M. y Vargas, F. (2009). *Competencia Laboral*. Cuba – La Habana. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi>
- ISO 9001 (2008). ISO 9001: *Entendiendo el enfoque basado en procesos*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2008.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Loayza, M. y Grajales, S (2016) *Estandarización del modelo de competencias laborales, para MORELCO S.A.S contrato MA-0032888 mantenimiento del poliducto de*

- Ecopetrol Zona Occidente, Base Caldas*. Colombia: Ed. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <https://books.google.com.pe/booksgrahjales/2016>. Pdf.
- López, H. (2016). *Gestión y Medición del Conocimiento en Organizaciones Públicas*. (Tesis de Maestría). México: Universidad de Guanajuato. Recuperado de: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1609/1609.02995.pdf>
- Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Editorial del Economista. Ecobook N° 23. España. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books>
- Martínez, D. (2018). *Gestión por Proceso y Satisfacción al Contribuyente de la Municipalidad de Carabayllo (Para optar el Grado de Licenciada en al Universidad Cesar Vallejo)* Lima.
- McClelland, D. (1961). *Estudio de la motivación humana*. Harvard – Estados Unidos. Recuperado de: <https://competencia+laboral&hl=es>
- Mejía H. y Ñaupas, E. (2016). *Metodología de la investigación, 4ta Edición*. Recuperado de: <http://slidehtml5.com/myqi/iohq/basic>
- Navarro, N. (2016). *Gestión por Procesos y la Calidad de servicio en el área de Obstetricia del centro de Salud del Distrito de Andahuaylas (Para optar el Grado de Licenciado. Universidad Nacional José María Arguedas)* Apurímac.
- Pérez, J. (2016). *Gestión por Procesos*. Gestión por procesos. 5ª Edición. Madrid: Pozuelo de Alarcón. España: ESIC.
- Porret, M. (2016). *Gestión de Personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en la Organizaciones*. 4ª Edición. Madrid: Pozuelo de Alarcón. España: ESIC.
- Ramírez, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Primera edición. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1662.pdf>
- Rodríguez, Y. (2016). *Gestión de información y del conocimiento y la toma de decisiones organizacionales*. Cuba – La Habana. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704545>

- Rojas, R. y Vilchez, S. (2018). *Human talent management and its relationship with the labor performance of the staff of the sacred health position heart of Jesus - Lima, January 2018*. Lima – Perú. Recuperado de: <http://uwiener.edu.pe/bitstream/handle/.pdf>
- Ruíz, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=copyright&hl=es>
- Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, J. (2017). Labor competency management within the context of the process of political and economic changes in Cuba. *Revista Innovar*. Vol. 27 N° 66. Bogotá. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/scielo.php>
- Soto, R. (2015) *Como elaborar la tesis en 5 pasos*. Lima: Ed. Universidad Cesar Vallejo.
- Tacillo, E. (2015) *Metodología de la investigación científica*. Lima, Peru: Ed. San Marcos.
- Torres, S., Lazara, M., Piñero, P. y Piedra, L. (2016). Multilayer neural network for assessment of labor competences. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*. Vol. 10 N° 1. Cuba. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php>
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/335731707/pasos-para-elaborar-proyectos-de-investigacion-cientifica-santiago-valderrama-mendoza>
- Valentín, H. (2017). *Human Talent Management and Labor Performance of Health Network Staff Huaylas Sur, 2016*. Lima – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/pdf>
- Valenzuela, R. (2017). “*Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*”. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/ucv/10000/valenzuela_arc.pdf
- Villafuerte, E. (2017). *Las competencias laborales y la calidad de servicio de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica año 2015 -2016*.

España: Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de:
<http://repositorio.unh.edu.pe/handle/unh/1403?show=full>

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones e indicadores | Ítem | Escala | Metodología |
|--|--|--|--|---|--|---|---|
| <p>Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias emocionales en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y las competencias corporativas en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019?</p> | <p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019</p> <p>Objetivos Específicos Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019. Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia técnica en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019. Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la competencia corporativa en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019.</p> | <p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia laboral en el área de tramite documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia emocional en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019. Existe relación significativa entre la gestión por procesos y las competencias técnicas en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019. Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la competencia corporativa en la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima 2019.</p> | <p>V1: Gestión por Procesos</p> <p>V2: Competencia Laboral</p> | <p>1. Personas Responsable del Proceso Miembros del Trabajo</p> <p>2. Materiales Calidad de material Función de material</p> <p>3. Recursos Físicos Infraestructura y mobiliario Equipos (hardware y Software)</p> <p>4. Métodos / Procedimientos Planificación del Proceso Satisfacción del usuario</p> <p>5. Medio ambiente Interno Externo</p> <p>1. Competencia Emocionales o Sociales Iniciativa Asertividad Comunicación</p> <p>1. Competencias Técnicas Experiencia laboral Capacidad productiva Capacidad emocional</p> <p>3. Competencias Corporativa Capacidad de dirección Capacidad de coordinación Capacidad participación</p> | <p>1,2,3</p> <p>4,5</p> <p>6,7,8, 9,10</p> <p>11,12, 13,14</p> <p>15,16</p> <p>1,2,3, 4,5</p> <p>6,7,8, 9,10, 11</p> <p>12,13, 14,15, 16</p> | <p>Likert</p> <p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p> <p>Población y Muestra</p> <p>Censal 42 Trabajadores</p> | <p>La investigación se tipifica de la siguiente manera:</p> <p>Método de investigación: Hipotético, Deductivo</p> <p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional.</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental – transversal.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Instrumentos

CUESTIONARIO PARA MEDIR GESTIÓN POR PROCESOS

Estimado trabajador a continuación se le presenta una relación de preguntas, las cuales debe leer detenidamente, para luego emitir su respuesta según las experiencias que ha vivido en el área de trámite documentario de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

INSTRUCCIONES:

Como opciones de respuesta se presenta cinco alternativas, marca con un aspa "X" la opción de la escala que sea acorde a tu respuesta. Considera que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

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

| N° | PEGUNTAS | ESCALA | | | | |
|---------------------------------|--|--------|----|----|----|---|
| | | S | CS | AV | CN | N |
| | PERSONAS | | | | | |
| 1 | El responsable de cada proceso es colaborador competente para la tarea. | | | | | |
| 2 | El trabajo en Equipo es una fortaleza en el área, los procesos se desarrollan en los tiempos señalados. | | | | | |
| 3 | Si un colaborador es nuevo se suma a los equipos de trabajo y contribuye con la continuidad de los procesos. | | | | | |
| MATERIALES | | | | | | |
| 4 | El material solicitado es proporcionado al área sin postergación. | | | | | |
| 5 | Existen tareas complejas que requieren material especial, y ello está disponible para los colaboradores. | | | | | |
| RECURSOS FÍSICOS | | | | | | |
| 6 | El mobiliario usado por el colaborador facilita el acceso a la documentación generada en cada proceso. | | | | | |
| 7 | Los procesos complejos en tarea de alta demanda, son ejecutables en el control de los espacios entre usuarios y colaboradores. | | | | | |
| 8 | La información procesada en el software está garantizada, aun incrementando el nivel de datos. | | | | | |
| 9 | Los procesos elaborados por las diferentes áreas son monitoreados en forma sistemática, existe un software corporativo. | | | | | |
| 10 | Los equipos que se utilizan son renovados en forma inmediata ante la carencia o frecuencia inoperativa. | | | | | |
| MÉTODOS / PROCEDIMIENTOS | | | | | | |
| 11 | Los procesos son planificados en consenso para prevenir resistencia en la ejecución. | | | | | |
| 12 | La Gerencia mediante protocolos o directiva formaliza la metodología de cada proceso y la informa oportunamente. | | | | | |
| 13 | La satisfacción del usuario está garantizada, se publicita en aviso accesibles los pasos a seguir para algún trámite. | | | | | |
| 14 | Si un usuario expresa su insatisfacción el jefe de área se involucra en la atención. | | | | | |
| MEDIO AMBIENTE | | | | | | |
| 15 | El clima laboral es una fortaleza en el área, para la buena gestión de los procesos.. | | | | | |
| 16 | Según la naturaleza del área las quejas de los administrados son atendidas con el mismo interés, garantizando así el cumplimiento de los procesos. | | | | | |

Gracias por participar

CUESTIONARIO PARA MEDIR COMPETENCIA LABORAL

Estimado trabajador en seguida se le presenta un conjunto de preguntas sobre el desarrollo de sus competencias laborales. Léalas detenidamente cada una de ellas y luego sírvase responder de manera veraz.

INSTRUCCIONES:

Como opciones de respuesta se presenta cinco alternativas, marca con un aspa “X” la opción de la escala que sea acorde a tu respuesta. Considera que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

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

| N° | PREGUNTAS | ESCALA | | | | |
|--|--|--------|----|----|----|---|
| | Competencias Emocionales o sociales | S | CS | AV | CN | N |
| 1 | Los colaboradores toman la iniciativa para resolver los problemas. | | | | | |
| 2 | Cuando un administrado esta irritado por la insatisfacción en la atención, tienes la iniciativa para calmarlo y resolver la situación. | | | | | |
| 3 | El colaborador expresa con libertad su fortaleza y debilidades en su qué hacer. | | | | | |
| 4 | Si un colaborador atiende a un administrado con limitaciones es su explicación, se puede ser asertivo para que la comunicación aflore. | | | | | |
| 5 | La buena comunicación en el área, se refleja en la atención otorgada. | | | | | |
| Competencias Técnicas o Específicas | | | | | | |
| 6 | Los colaboradores de mayor experiencia laboral son seleccionados en la atención de situaciones especiales. | | | | | |
| 7 | Los jefes de área fortalecen los equipos de trabajo con su experiencia laboral. | | | | | |
| 8 | La capacidad de respuesta ante el servicio brindado es oportuna y en el tiempo preciso. | | | | | |
| 9 | Según el servicio brindado el colaborador ha sido seleccionado en un proceso de selección idóneo y competente. | | | | | |
| 10 | La productividad es el resultado de la operatividad de los colaboradores gracias a los recursos proporcionados. | | | | | |
| 11 | En situaciones de bajo presión, el desarrollo de tus funciones son realizadas con normalidad | | | | | |
| Competencias Corporativas | | | | | | |
| 12 | El colaborador posee las competencias para desarrollar actividades en jefaturas. | | | | | |
| 13 | Los jefes de grupo poseen la capacidad de coordinar las actividades con otras áreas. | | | | | |
| 14 | La Coordinación forma parte de la cultura organizacional. | | | | | |
| 15 | Cuando se informa de la excesiva carga laboral, los colaboradores participan en una buena distribución. | | | | | |
| 16 | Cuando se incrementa la demanda en el servicio, los colaboradores tienen la capacidad de dirigir y distribuir tareas con equidad. | | | | | |

Gracias por participar



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "Gestión por Proceso y Competencia Laboral en el Área de Trámite Documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019"

Apellidos y nombres del investigador: Ruz García, Jacqueline Verónica

Apellidos y nombres del experto: **DO. LUNA GANARA, MAGALY ERICKA**

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ASPECTO POR EVALUAR | ITEM PREGUNTA | ESCALA | OPINIÓN DEL EXPERTO | | |
|---------------------|--------------------------|-------------------------------|---|--|--|---------------------|-----------|--|
| | | | | | | SI CUMPLE | NO CUMPLE | |
| GESTIÓN POR PROCESO | PERSONAS | Responsable del proceso | El responsable de cada proceso es un colaborador competente para la tarea. | El responsable de cada proceso es un colaborador competente para la tarea. | | ✓ | | |
| | | Trabajo de equipo | El trabajo en equipo es una fortaleza en el área, los procesos se desarrollan en los tiempos señalados. | El trabajo en equipo es una fortaleza en el área, los procesos se desarrollan en los tiempos señalados. | | ✓ | | |
| | MATERIALES | Calidad de material | Si un colaborador es nuevo se suma a los equipos de trabajo y contribuye con la continuidad de los procesos. | El material solicitado es proporcionado al área sin postergación. | Si un colaborador es nuevo se suma a los equipos de trabajo y contribuye con la continuidad de los procesos. | | ✓ | |
| | | Función del material | Los usuarios disponen de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos. | Estos temas complejos que requieren material especial y ello está disponible para los usuarios. | Los usuarios disponen de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos. | | ✓ | |
| | RECURSOS FÍSICOS | Infraestructura y mobiliario | El mobiliario requerido por el colaborador facilita el acceso a la documentación generada en cada proceso. | El mobiliario requerido por el colaborador facilita el acceso a la documentación generada en cada proceso. | | | ✓ | |
| | | Equipos (Hardware y Software) | Los procesos complejos en tareas de alta demanda, son ejecutables en el control de los aspectos entre usuarios y colaboradores. | La información procesada en el software está garantizada, aun incrementando el nivel de datos. | | | ✓ | |
| | MÉTODOS / PROCEDIMIENTOS | Planificación del proceso | Los procesos elaborados por las diferentes áreas son monitoreados en forma sistemática, existe un software corporativo. | Los equipos que se utilizan son renovados en forma inmediata ante la carencia o frecuencia inoperativa. | | | ✓ | |
| | | Satisfacción del usuario | Los procesos son planificados en consenso para prevenir resistencia en la ejecución. | La Gerencia mediante protocolos o directivas formaliza la metodología de cada proceso y la informa oportunamente. | | | ✓ | |
| | MEDIO AMBIENTE | Interno | La satisfacción del usuario está garantizada, se publica en avisos accesibles las pautas a seguir para algún trámite. | Si un usuario expresa su insatisfacción el jefe de área se involucra en la atención. | | | ✓ | |
| | | Externo | El clima laboral es una fortaleza en el área, para la buena gestión de los procesos. | Según la naturaleza del área los quejas de los administrados son atendidos con el mismo interés, garantizando así el cumplimiento de los procesos. | | | ✓ | |
| Firma del experto: | | | | Fecha: 21/10/19 | | | | |


N = Nunca
 CN = Casi Nunca
 AV = A veces
 CS = Casi Siempre
 S = Siempre

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "Gestión por Proceso y Competencia Laboral en el Área de Trámite Documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019"

Apellidos y nombres del investigador: Ruiz García, Jacqueline Verónica

 Apellidos y nombres del experto: **DEA. LUNA GARRERA, MASALY ERICKA**


| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ASPECTO POR EVALUAR | | ESCALA | OPINIÓN DEL EXPERTO | |
|-------------------------------------|---|----------------------------|--|--|--------|---------------------|---|
| | | | ITEM PREGUNTA | | | SI CUMPLE | NO CUMPLE / OBSERVACIONES / SUGERENCIAS |
| COMPETENCIA EMOCIONALES O SOCIALES | | Iniciativa | Los colaboradores toman la iniciativa para resolver los problemas. Cuando un administrador está frustrado por la insatisfacción en la atención, toma la iniciativa para cambiar y resolver la situación. El colaborador expresa con libertad su fortaleza y debilidades en su que hacer. | | | ✓ | |
| | | Asertividad | Si un colaborador atiende a un administrador con limitaciones en su explicación, se puede ser asertivo para que la comunicación aflore. | | | ✓ | |
| | | Comunicación | La buena comunicación en el área, se refleja en la atención otorgada. | | | ✓ | |
| | | Experiencia laboral | Los colaboradores de mayor experiencia laboral son seleccionados en la atención de situaciones especiales. Los jefes de área fortalecen los equipos de trabajo con su experiencia laboral. | | | ✓ | |
| COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS | | Capacidad productiva | La capacidad de respuesta ante el servicio brindado es oportuna y en el tiempo preciso. Según el servicio brindado el colaborador ha sido seleccionado en un proceso de selección idóneo y competente. La productividad es el resultado de la operatividad de los colaboradores gracias a los recursos proporcionados. | | | ✓ | |
| | | Capacidad emocional | En situaciones de bajo presión, el desarrollo de las funciones son realizadas con normalidad | | | ✓ | |
| | | Capacidad de dirección | El colaborador posee las competencias para desarrollar actividades en jefaturas. | | | ✓ | |
| | | Capacidad de coordinación | Los jefes de grupo poseen la capacidad de coordinar las actividades con otras áreas. La Coordinación forma parte de la cultura organizacional | | | ✓ | |
| COMPETENCIA CORPORATIVAS | | Capacidad de participación | Cuando se informa de la excesiva carga laboral, los colaboradores participan en una buena distribución. Cuando se incrementa la demanda en el servicio, los colaboradores tienen la capacidad de distribuir las tareas con equidad. | | | ✓ | |
| | | | | | | ✓ | |
| Firma del experto: |  | | Fecha: 21.10.19 | | | | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "Gestión por Proceso y Competencia Laboral en el Área de Trámite Documentario de la Gerencia Municipal Metropolitanas de Lima, 2019."

Apellidos y nombres del investigador: Ruiz García, Jacqueline Verónica

 Apellidos y nombres del experto: **Dr. RAUL QUENAS LUJAN**


| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM PREGUNTA | ESCALA | OPINIÓN DEL EXPERTO | |
|--------------------------|---|--|---|--------|---------------------|---|
| | | | | | SI CUMPLE | NO CUMPLE / OBSERVACIONES / SUGERENCIAS |
| GESTIÓN POR PROCESO | PERSONAS | Responsable del proceso | El responsable de cada proceso es un colaborador competente para la tarea. | | ✓ | |
| | | Trabajo de equipo | El trabajo en equipo es una fortaleza en el área, los procesos se desarrollan en los tiempos señalados. Si un colaborador es nuevo se suma a los equipos de trabajo y contribuye con la continuidad de los procesos. | | ✓ | |
| | MATERIALES | Calidad de material | El material solicitado es proporcionado al área sin postergación. | | ✓ | |
| | | Función del material | Existen listas con ejemplos que incluyen material específico, y ello está disponible para los colaboradores. | | ✓ | |
| | RECURSOS FISICOS | Infraestructura y mobiliario | El mobiliario usado por el colaborador facilita el acceso a la documentación generada en cada proceso. | | ✓ | |
| | | | Los procesos complejos en área de alta demanda, son ejecutables en el control de los asociados entre usuarios y colaboradores. | | ✓ | |
| | | Equipos (Hardware y Software) | La información procesada en el software está garantizada, sus incrementos el nivel de datos. | | ✓ | |
| | | | Los procesos elaborados por las diferentes áreas son monitorizados en forma sistemática, existe un software corporativo | | ✓ | |
| | METODOS / PROCEDIMIENTOS | Planificación del proceso | Los equipos que se utilizan son renovados en forma inmediata ante la carencia o frecuencia imperativa. | | ✓ | |
| | | | Los procesos son planificados en consenso para prevenir resistencia en la ejecución. | | ✓ | |
| Satisfacción del usuario | | La Gerencia mediante protocolos o directiva formaliza la metodología de cada proceso y la informa oportunamente. | | ✓ | | |
| | Si un usuario expresa su insatisfacción el jefe de área se involucra en la atención. | | ✓ | | | |
| MEDIO AMBIENTE | Interno | El clima laboral es una fortaleza en el área, para la buena gestión de los procesos. | | ✓ | | |
| | Externo | Según la valoración del área las quejas de los administrados son atendidas con el mismo interés, garantizando así el cumplimiento de los procesos. | | ✓ | | |
| Firma del experto: |  | | | | | |
| | Fecha 3/10/19 | | | | | |

N = Nunca
 CN = Casi Nunca
 AV = A veces
 CS = Casi Siempre
 S = Siempre

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "Gestión por Proceso y Competencia Laboral en el Área de Trámite Documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019"
 Apellidos y nombres del investigador: Ruiz García, Jacqueline Verónica

Apellidos y nombres del experto: **DR. RAÚL BUENAS LUJAN**


| VARIABLES | ASPECTO POR EVALUAR | | | ESCALA | OPINIÓN DEL EXPERTO | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|---|-----------|
| | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM/PREGUNTA | | SI CUMPLE | NO CUMPLE |
| COMPETENCIA EMOCIONALES O SOCIALES | Iniciativa | Asertividad | Los colaboradores toman la iniciativa para resolver los problemas. Cuando un administrado está limitado por la insatisfacción en la atención, tiene la iniciativa para calmarse y resolver la situación. El colaborador expresa con libertad su fortaleza y debilidades en su que hacer. | N = Nunca NI = Casi Nunca A = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre | / | |
| | | | Si un colaborador atiende a un administrado con limitaciones en su explicación, se puede ser asertivo para que la comunicación aflora. | | | |
| | Comunicación | La buena comunicación en el área, se refleja en la atención otorgada. | | | | |
| COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS | Experiencia laboral | Capacidad productiva | Los colaboradores de mayor experiencia laboral son seleccionados en la atención de situaciones especiales. | / | / | |
| | | | Los jefes de área fortalecen los equipos de trabajo con su experiencia laboral. | | | |
| | Capacidad emocional | Capacidad de dirección | La capacidad de respuesta ante el servicio brindado es oportuna y en el tiempo preciso. | / | / | |
| | | | Según el servicio brindado el colaborador ha sido seleccionado en un proceso de selección idoneo y competente. | | | |
| COMPETENCIA CORPORATIVAS | Capacidad de coordinación | Capacidad de participación | La productividad es el resultado de la coherencia de los colaboradores guiados a los recursos proporcionados. | / | / | |
| | | | En situaciones de bajo estrés, el desempeño de las funciones son más eficientes. | | | |
| | El colaborador posee las competencias para desarrollar actividades en labores. | Los jefes de cargo poseen la capacidad de coordinar las actividades con otras áreas. | La Coordinación forma parte de la cultura organizacional | Cuando se informa de la excesiva carga laboral, los colaboradores participan en una buena distribución. | Cuando se incrementa la demanda en el servicio, los colaboradores tienen la capacidad de distribuir las tareas con equidad. | |
| Firma del experto: |  | | | | | |
| | Fecha: <u>10.1.19</u> | | | | | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "Gestión por Proceso y Competencia Laboral en el Área de Trámite Documentario de la Gerencia Municipal Metropolitana de Lima, 2019"

Apellidos y nombres del investigador: Ruiz García, Jacqueline Vicerónica

Apellidos y nombres del experto: DR. VASQUEZ, ESPINOZA, JUAN MANUEL

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ASPECTO POR EVALUAR | | ESCALA | OPINIÓN DEL EXPERTO | | | |
|---------------------|--------------------------|---|---|-----------------|--------|---------------------|-----------|-----------------------------|--|
| | | | ITEM / PREGUNTA | | | SI CUMPLE | NO CUMPLE | OBSERVACIONES / SUGERENCIAS | |
| GESTIÓN POR PROCESO | PERSONAS | Responsable del proceso | El responsable de cada proceso es un colaborador competente para la tarea. | | | ✓ | | | |
| | | Trabajo de equipo | El trabajo en equipo es una fortaleza en el área, los procesos se desarrollan en los tiempos señalados. Si un colaborador es nuevo se suma a los equipos de trabajo y contribuye con la continuidad de los procesos. | | | ✓ | | | |
| | | Calidad de material | El material solicitado es proporcionado al área sin postergación. | | | ✓ | | | |
| | MATERIALES | Función del material | Existen tareas complejas que requieren material especial, y esto está disponible para los colaboradores. | | | | ✓ | | |
| | | Infraestructura y mobiliario | El mobiliario usado por el colaborador facilita el acceso a la documentación generada en cada proceso. Los procesos complejos en tarea de alta demanda, son ejecutables en el control de los espacios entre usuarios y colaboradores. | | | | ✓ | | |
| | | Equipos (Hardware y Software) | La información procesada en el software está garantizada, aun incrementando el nivel de datos. Los procesos elaborados por los diferentes áreas son monitoreados en forma sistemática, asiste un software corporativo. Los equipos que se utilizan son renovados en forma inmediata ante la carencia o frecuencia hogareña. | | | | ✓ | | |
| | MÉTODOS / PROCEDIMIENTOS | Planificación del proceso | Los procesos son planificados en consenso para prevenir resistencia en la ejecución. La gerencia mediante protocolos o directiva formaliza la metodología de cada proceso y la informa oportunamente. | | | | ✓ | | |
| | | Satisfacción del usuario | La satisfacción del usuario está garantizada, se publica en aviso accesibles los pasos a seguir para algún trámite. Si un usuario expresa su insatisfacción el jefe de área se involucra en la atención. | | | | ✓ | | |
| | | Entorno | El clima laboral es una fortaleza en el área, para la buena gestión de los procesos. Se genera confianza del área / los quejales de los administrados son atendidos con el mismo interés, generalizando así el cumplimiento de los procesos. | | | | ✓ | | |
| | Firma del experto: |  | | Fecha: 20/10/19 | | | ✓ | | |

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: Gestión por Procesos y Competencia Laboral en el Área de Trámite Documentario de la Gerencia Municipal Metropolitanas de Lima, 2015*

Apellidos y nombres del Investigador: Ruiz García, Jacqueline Verónica

Apellidos y nombres del experto: **Dr. VASQUEZ ESPINOZA, JUAN MANUEL**

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ASPECTO POR EVALUAR | | ESCALA | OPINIÓN DEL EXPERTO | |
|------------------------------------|----------------------------|--|--|-----------|--------|---------------------|-----------------------------|
| | | | ITEM PREGUNTA | NO CUMPLE | | SI CUMPLE | OBSERVACIONES / SUGERENCIAS |
| COMPETENCIA EMOCIONALES O SOCIALES | Iniciativa | | Los colaboradores toman la iniciativa para resolver los problemas. Cuando un administrador está irritado por la finalización en la atención, toma la iniciativa para calmarse y resolver la situación. El colaborador expresa con libertad su fortaleza y debilidades en su qué hacer. | ✓ | | | |
| | | | Si el colaborador atiende a un administrador con limitaciones en su explicación, se puede ser alternativo para que la comunicación aflore. | ✓ | | | |
| | Comunicación | | La buena comunicación en el área, se refleja en la atención otorgada. | ✓ | | | |
| | | | Los colaboradores de mayor experiencia laboral son seleccionados en la atención de situaciones especiales. Los jefes de área favorecen los equipos de trabajo con su experiencia. | ✓ | | | |
| COMPETENCIA TÉCNICAS O ESPECÍFICAS | Experiencia laboral | | La capacidad de respuesta ante el servicio brindado es oportuna y en el tiempo preciso. | ✓ | | | |
| | | | Según el servicio brindado el colaborador ha sido seleccionado en un proceso de selección idoneo y competente. | ✓ | | | |
| | Capacidad productiva | | La productividad es el resultado de la operatividad de los colaboradores gracias a los recursos proporcionados. | ✓ | | | |
| | | | En situaciones de bajo presión, el desempeño de las funciones son realizadas con normalidad | ✓ | | | |
| Capacidad de dirección | | El colabo ador posee las competencias para desarrollar actividades en jefatura. | ✓ | | | | |
| | | Los jefes de grupo poseen la capacidad de coordinar las actividades con otros niveles. | ✓ | | | | |
| COMPETENCIA CORPORATIVAS | Capacidad de coordinación | | La Coordinación forma parte de la cultura organizacional | ✓ | | | |
| | | | Cuando se informa de la excesiva carga laboral, los colaboradores participan en una buena distribución. | ✓ | | | |
| COMPETENCIA LABORAL | Capacidad de participación | | Cuando se incrementa la demanda en el servicio, los colaboradores toman la capacidad de distribuir las tareas con equidad. | ✓ | | | |
| | | | | ✓ | | | |

N = Nunca
 CN = Casi Nunca
 AV = A veces
 CS = Casi Siempre
 S = Siempre

Fecha: 20.10.15

Vasquez

Firma del experto:

Anexo 4. Resultados de confiabilidad

Escala: Gestión por procesos

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 20 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| Total | | 20 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,892 | 16 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|--|---|--|---|
| 1. El responsable de cada proceso es colaborador competente para la tarea. | 52,000 | 59,474 | ,431 | ,891 |
| 2. El trabajo en Equipo es una fortaleza en el área, los procesos se desarrollan en los tiempos señalados. | 52,150 | 56,871 | ,659 | ,881 |
| 3. Si un colaborador es nuevo se suma a los equipos de trabajo y contribuye con la continuidad de los procesos. | 52,000 | 61,789 | ,397 | ,891 |
| 4. El material solicitado es proporcionado al área sin postergación. | 52,150 | 61,187 | ,453 | ,889 |
| 5. Existen tareas complejas que requieren material especial, y ello está disponible para los colaboradores. | 52,300 | 57,695 | ,577 | ,885 |
| 6. El mobiliario usado por el colaborador facilita el acceso a la documentación generada en cada proceso. | 52,050 | 58,997 | ,644 | ,882 |
| 7. Los procesos complejos en tarea de alta demanda, son ejecutables en el control de los espacios entre usuarios y colaboradores. | 52,050 | 58,997 | ,722 | ,880 |

| | | | | |
|--|--------|--------|------|------|
| 8. La información procesada en el software está garantizada, aun incrementando el nivel de datos. | 52,050 | 59,734 | ,523 | ,887 |
| 9. Los procesos elaborados por las diferentes áreas son monitoreados en forma sistemática, existe un software corporativo. | 52,300 | 60,116 | ,436 | ,890 |
| 10. Los equipos que se utilizan son renovados en forma inmediata ante la carencia o frecuencia inoperativa. | 52,250 | 59,145 | ,594 | ,884 |
| 11. Los procesos son planificados en consenso para prevenir resistencia en la ejecución. | 51,950 | 59,208 | ,572 | ,885 |
| 12. La Gerencia mediante protocolos o directiva formaliza la metodología de cada proceso y la informa oportunamente. | 51,900 | 61,042 | ,535 | ,886 |
| 13. La satisfacción del usuario está garantizada, se publicita en aviso accesibles los pasos a seguir para algún trámite. | 52,000 | 59,368 | ,612 | ,883 |
| 14. Si un usuario expresa su insatisfacción el jefe de área se involucra en la atención. | 52,150 | 58,239 | ,654 | ,882 |
| 15. El clima laboral es una fortaleza en el área, para la buena gestión de los procesos. | 51,900 | 60,411 | ,477 | ,888 |
| 16. Según la naturaleza del área las quejas de los administrados son atendidas con el mismo interés, garantizando así el cumplimiento de los procesos. | 52,050 | 58,155 | ,602 | ,883 |

Escala: Competencias laborales

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 20 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |

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

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,840 | 16 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|--|--|--|--|
| 1. Los colaboradores toman la iniciativa para resolver los problemas. | 51,150 | 69,818 | ,530 | ,827 |
| 2. Cuando un administrado esta irritado por la insatisfacción en la atención, tienes la iniciativa para calmarlo y resolver la situación. | 51,350 | 70,871 | ,547 | ,826 |
| 3. El colaborador expresa con libertad su fortaleza y debilidades en su qué hacer. | 52,150 | 69,082 | ,679 | ,819 |
| 4. Si un colaborador atiende a un administrado con limitaciones es su explicación, se puede ser asertivo para que la comunicación aflore. | 51,350 | 70,450 | ,540 | ,827 |
| 5. La buena comunicación en el área, se refleja en la atención otorgada. | 51,600 | 71,621 | ,459 | ,831 |
| 6. Los colaboradores de mayor experiencia laboral son seleccionados en la atención de situaciones especiales. | 51,600 | 71,200 | ,514 | ,828 |
| 7. Los jefes de área fortalecen los equipos de trabajo con su experiencia laboral. | 51,450 | 69,629 | ,484 | ,830 |
| 8. La capacidad de respuesta ante el servicio brindado es oportuna y en el tiempo preciso. | 51,400 | 70,463 | ,540 | ,827 |

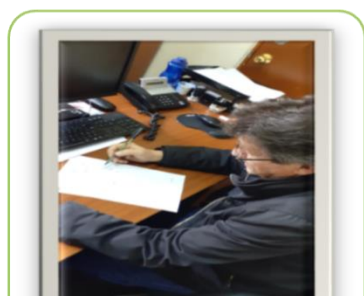
| | | | | |
|---|--------|--------|------|------|
| 9. Según el servicio brindado el colaborador ha sido seleccionado en un proceso de selección idóneo y competente. | 51,600 | 76,253 | ,149 | ,852 |
| 10. La productividad es el resultado de la operatividad de los colaboradores gracias a los recursos proporcionados. | 51,100 | 78,200 | ,187 | ,843 |
| 11. En situaciones de bajo presión, el desarrollo de tus funciones es realizado con normalidad | 51,000 | 76,632 | ,266 | ,840 |
| 12. El colaborador posee las competencias para desarrollar actividades en jefaturas. | 51,350 | 72,871 | ,352 | ,838 |
| 13. Los jefes de grupo poseen la capacidad de coordinar las actividades con otras áreas. | 51,050 | 71,103 | ,404 | ,835 |
| 14. La Coordinación forma parte de la cultura organizacional. | 51,300 | 72,853 | ,536 | ,828 |
| 15. Cuando se informa de la excesiva carga laboral, los colaboradores participan en una buena distribución. | 51,750 | 73,987 | ,399 | ,834 |
| 16. Cuando se incrementa la demanda en el servicio, los colaboradores tienen la capacidad de dirigir y distribuir tareas con equidad. | 51,550 | 67,313 | ,798 | ,813 |

Anexo 5: Base de datos

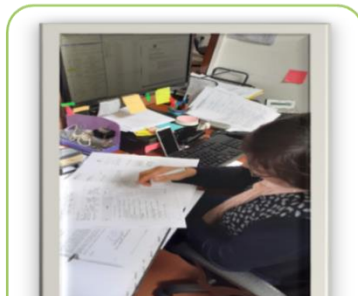
| GESTIÓN POR PROCESO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------|----|----|----|------------|----|---|------------------|----|----|----|-----|----|-------------------------------------|-----|-----|-----|----|----------------|-----|---|----|--|
| N° | Personas | | | Σ | Materiales | | Σ | Recursos físicos | | | | | Σ | Métodos y planificación del proceso | | | | Σ | Medio ambiente | | Σ | V1 | |
| | p1 | p2 | p3 | | p4 | p5 | | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | | p11 | p12 | p13 | p14 | | p15 | p16 | | | |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 8 | 4 | 2 | 6 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 20 | 5 | 4 | 4 | 2 | 15 | 2 | 5 | 7 | 56 | |
| 2 | 4 | 2 | 5 | 11 | 4 | 4 | 8 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 20 | 5 | 5 | 4 | 3 | 17 | 2 | 5 | 7 | 63 | |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 6 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 22 | 5 | 4 | 5 | 2 | 16 | 3 | 5 | 8 | 57 | |
| 4 | 3 | 1 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 22 | 5 | 5 | 5 | 2 | 17 | 3 | 4 | 7 | 57 | |
| 5 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 19 | 3 | 5 | 5 | 2 | 15 | 3 | 4 | 7 | 52 | |
| 6 | 2 | 1 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 5 | 1 | 14 | 2 | 5 | 7 | 51 | |
| 7 | 5 | 2 | 3 | 10 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 3 | 2 | 14 | 3 | 4 | 7 | 53 | |
| 8 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 5 | 3 | 4 | 1 | 13 | 2 | 3 | 5 | 43 | |
| 9 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 6 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 17 | 5 | 3 | 4 | 2 | 14 | 1 | 4 | 5 | 47 | |
| 10 | 1 | 1 | 5 | 7 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 16 | 1 | 3 | 5 | 4 | 13 | 2 | 3 | 5 | 46 | |
| 11 | 2 | 3 | 4 | 9 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 15 | 3 | 4 | 5 | 2 | 14 | 1 | 4 | 5 | 47 | |
| 12 | 1 | 4 | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 13 | 5 | 3 | 1 | 4 | 13 | 5 | 3 | 8 | 52 | |
| 13 | 1 | 3 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 5 | 3 | 2 | 14 | 5 | 4 | 9 | 57 | |
| 14 | 1 | 4 | 3 | 8 | 1 | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 5 | 4 | 16 | 1 | 3 | 4 | 51 | |
| 15 | 2 | 4 | 3 | 9 | 3 | 5 | 8 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 | 3 | 2 | 5 | 51 | |
| 16 | 5 | 4 | 2 | 11 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 19 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 2 | 1 | 3 | 53 | |
| 17 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 12 | 2 | 4 | 2 | 1 | 9 | 2 | 2 | 4 | 33 | |
| 18 | 1 | 5 | 2 | 8 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 12 | 2 | 5 | 3 | 4 | 14 | 2 | 1 | 3 | 40 | |
| 19 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 11 | 5 | 4 | 2 | 5 | 16 | 1 | 2 | 3 | 37 | |
| 20 | 1 | 3 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 10 | 1 | 3 | 2 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 31 | |
| 21 | 1 | 1 | 5 | 7 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 16 | 1 | 3 | 5 | 4 | 13 | 2 | 3 | 5 | 46 | |
| 22 | 2 | 3 | 4 | 9 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 15 | 3 | 4 | 5 | 2 | 14 | 1 | 4 | 5 | 47 | |
| 23 | 1 | 4 | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 13 | 5 | 3 | 1 | 4 | 13 | 5 | 3 | 8 | 52 | |
| 24 | 1 | 3 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 5 | 3 | 2 | 14 | 5 | 4 | 9 | 57 | |
| 25 | 1 | 4 | 3 | 8 | 1 | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 5 | 4 | 16 | 1 | 3 | 4 | 51 | |
| 26 | 2 | 4 | 3 | 9 | 3 | 5 | 8 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 | 3 | 2 | 5 | 51 | |
| 27 | 5 | 4 | 2 | 11 | 2 | 4 | 6 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 19 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 | 2 | 1 | 3 | 53 | |
| 28 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 12 | 2 | 4 | 2 | 1 | 9 | 2 | 2 | 4 | 33 | |
| 29 | 1 | 5 | 2 | 8 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 12 | 2 | 5 | 3 | 4 | 14 | 2 | 1 | 3 | 40 | |
| 30 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 11 | 5 | 4 | 2 | 5 | 16 | 1 | 2 | 3 | 37 | |
| 31 | 1 | 3 | 2 | 6 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 10 | 1 | 3 | 2 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 31 | |
| 32 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 19 | 3 | 5 | 5 | 2 | 15 | 3 | 4 | 7 | 52 | |
| 33 | 2 | 1 | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 5 | 1 | 14 | 2 | 5 | 7 | 51 | |
| 34 | 5 | 2 | 3 | 10 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 18 | 4 | 5 | 3 | 2 | 14 | 3 | 4 | 7 | 53 | |
| 35 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 5 | 3 | 4 | 1 | 13 | 2 | 3 | 5 | 43 | |
| 36 | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 6 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 17 | 5 | 3 | 4 | 2 | 14 | 1 | 4 | 5 | 47 | |
| 37 | 1 | 1 | 5 | 7 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 16 | 1 | 3 | 5 | 4 | 13 | 2 | 3 | 5 | 46 | |
| 38 | 2 | 3 | 4 | 9 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 15 | 3 | 4 | 5 | 2 | 14 | 1 | 4 | 5 | 47 | |
| 39 | 1 | 4 | 5 | 10 | 5 | 3 | 8 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 13 | 5 | 3 | 1 | 4 | 13 | 5 | 3 | 8 | 52 | |
| 40 | 1 | 3 | 3 | 7 | 5 | 4 | 9 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 18 | 4 | 5 | 3 | 2 | 14 | 5 | 4 | 9 | 57 | |
| 41 | 1 | 4 | 3 | 8 | 1 | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 5 | 4 | 16 | 1 | 3 | 4 | 51 | |
| 42 | 2 | 4 | 3 | 9 | 3 | 5 | 8 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 | 3 | 2 | 5 | 51 | |

| COMPETENCIA LABORAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|----|-------------------------------------|----|----|----|-----|-----|----|---------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----|--|--|
| N° | Competencias emocionales o sociales | | | | | Σ | Competencias técnicas o específicas | | | | | | Σ | Competencias corporativas | | | | | Σ | V2 | | |
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | | | | |
| 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 14 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 23 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 20 | 57 | | |
| 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 20 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 22 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 19 | 61 | | |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 11 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 19 | 51 | | |
| 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 11 | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 20 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 21 | 52 | | |
| 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 18 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 19 | 48 | | |
| 6 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 19 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 16 | 45 | | |
| 7 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 14 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 22 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 14 | 50 | | |
| 8 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 12 | 41 | | |
| 9 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 11 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 21 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 47 | | |
| 10 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 17 | 50 | | |
| 11 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 20 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 18 | 49 | | |
| 12 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 18 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 13 | 46 | | |
| 13 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 16 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 18 | 57 | | |
| 14 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 22 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 17 | 53 | | |
| 15 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 17 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 20 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 53 | | |
| 16 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 18 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 14 | 49 | | |
| 17 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 16 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 10 | 34 | | |
| 18 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 16 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 15 | 38 | | |
| 19 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 20 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 18 | 45 | | |
| 20 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 11 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 10 | 32 | | |
| 21 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 17 | 50 | | |
| 22 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 20 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 18 | 49 | | |
| 23 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 18 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 13 | 46 | | |
| 24 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 16 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 18 | 57 | | |
| 25 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 22 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 17 | 53 | | |
| 26 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 17 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 20 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 53 | | |
| 27 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 18 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 14 | 49 | | |
| 28 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 8 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 16 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 10 | 34 | | |
| 29 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 16 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 15 | 38 | | |
| 30 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 20 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 18 | 45 | | |
| 31 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 11 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 10 | 32 | | |
| 32 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 18 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 19 | 48 | | |
| 33 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 19 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 16 | 45 | | |
| 34 | 5 | 2 | 3 | 3 | 1 | 14 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 22 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 14 | 50 | | |
| 35 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 9 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 12 | 41 | | |
| 36 | 2 | 2 | 1 | 1 | 5 | 11 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 21 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 47 | | |
| 37 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 17 | 50 | | |
| 38 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 20 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 18 | 49 | | |
| 39 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | 18 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 13 | 46 | | |
| 40 | 1 | 3 | 3 | 5 | 4 | 16 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 18 | 57 | | |
| 41 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 22 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 17 | 53 | | |
| 42 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 17 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 20 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 53 | | |

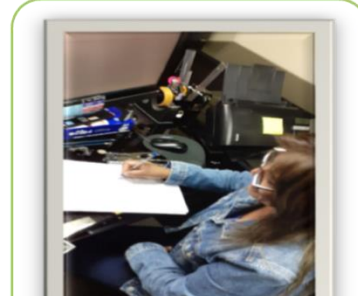
Anexo 6: Toma de Encuestas



Personal Estable



Personal Administrativo



Personal C.AS

