



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Gestión por competencia y desempeño laboral de la
Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca**

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

AUTORA:

Gastelo Salazar, Pamella Vanessa (ORCID: 0000-0003-4080-265X)

ASESORA:

Mg. Heredia Llatas, Flor Delicia (ORCID: 0000-0001-6260-9960)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

CHICLAYO - PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, quien nos demuestra día a día que con su ayuda todo es posible y nos ha permitido llegar al final de este camino, que no fue fácil, pero sabemos que todo el esfuerzo abrirá la puerta a muchas oportunidades en nuestras vidas.

A mis padres que creyeron en mí en todo momento, por todo su apoyo, amor y dedicación.

A mis familiares y amigos que estuvieron apoyándome constantemente a lo largo de este recorrido.

Sentimos gran dicha por lo aprendido, lo vivido y las metas alcanzadas.

Pamella Vanessa

Agradecimiento

A mi familia por ser un pilar para seguir esforzándonos y por brindarnos su apoyo en todo momento.

Agradezco a todos los colaboradores de las diferentes Municipalidades, por su colaboración y participación en la recolección de datos, ya que, nos permitió llevar a cabo la presente investigación.

A muestra metodóloga Mg. Flor Heredia Llatas, por su apoyo y atención en el desarrollo de la presente tesis.

Pamella Vanessa

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen.....	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1 Tipo y diseño de investigación	11
3.2 Variables y operacionalización.....	12
3.3 Población, muestra y muestreo.....	12
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.5 Procedimientos	14
3.6 Métodos de análisis	14
3.7 Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS	15
V. DISCUSIÓN.....	20
VI. CONCLUSIONES	26
VII. RECOMENDACIONES.....	27
VIII.PROPUUESTA.....	28
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS	37

Índice de tablas

Tabla 1 Población de trabajadores de la municipalidad	13
Tabla 2. Gestión de competencias actuales en la municipalidad	15
Tabla 3. Dimensión cognitiva de la gestión de competencias	16
Tabla 4 Dimensión instrumental de la gestión de competencias.....	17
Tabla 5 Dimensión actitudinal de la gestión de competencias	18
Tabla 6 Nivel de desempeño laboral en la municipalidad	19
Tabla 7 Nivel de desempeño laboral en la municipalidad	19
Tabla 8 Nivel de la dimensión eficiencia del desempeño laboral	46
Tabla 9 Nivel de la dimensión eficacia del desempeño laboral	46
Tabla 10 Nivel de la dimensión productividad del desempeño laboral	47

Índice de figuras

Figura 1 Esquematización de la propuesta GPDL	29
---	----

Índice de abreviaturas

CAS	:	Contrato administrativo de servicios (CAS)
GPDL	:	Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral.
MSP	:	Motivación del servidor público

Resumen

En la presente investigación denominada Gestión por competencias y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis-Cajamarca, presenta como objetivo principal proponer un plan de gestión de competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad en estudio; por el cual, como componente metodológico el estudio fue cuantitativo-propositivo. La muestra estuvo conformada por 10 servidores públicos que laboran en esta institución, a quienes se les aplicó como técnica una encuesta y como instrumento el cuestionario. Como principal resultado se obtuvo que el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis-Cajamarca, es medio. Se concluyó que, el diseño de la propuesta, estará basada en tres estrategias importantes, que ayudan a mejorar el desempeño laboral y estas son: estrategias de motivación, comunicación interna y capacitación

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, motivación

Abstract

In the present investigation called Management by competencies and job performance of the District Municipality of San Juan de Licupis-Cajamarca, the main objective is to propose a competency management plan to improve the job performance of the workers of the municipality under study; For which, as a methodological component, the study was quantitative-purposeful. The sample consisted of 10 public servants who work in this institution, to whom a survey was applied as a technique and the questionnaire as an instrument. As the main result, it was obtained that the level of job performance in the workers of the District Municipality of San Juan de Licupis-Cajamarca, is medium. It was concluded that the design of the proposal will be based on three important strategies that help improve job performance and these are: motivation strategies, internal communication and training

Keywords: Competency management, job performance, motivation

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, según Jacome (2017) señala que se vive en un mundo de constantes cambios e innovaciones, por el cual, todas las organizaciones necesitan de colaboradores más competentes; ante ello, Fonseca et al (2020) señala que la gestión por competencias tiene que desarrollarse teniendo en cuenta los procesos estratégicos, ya que proporciona un esquema del nivel de desempeño de los colaboradores.

Ante lo mencionado, el servicio que ofrece la gestión pública a todos los usuarios es ineficaz en cualquiera de sus niveles, debido a la mala e inadecuada atención a los usuarios. Por ello, según Borst y Lako (2017) señalan que la mayoría de funcionarios públicos holandeses muestran que su orgullo profesional, es influido por la gestión de competencias de alto rendimiento, pero está determinado en particular por el desempeño, entorno laboral y las experiencias personales relacionadas con el trabajo.

Por otro lado, según Borst et al (2019) indican que las organizaciones públicas pueden potencialmente aumentar los niveles de desempeño de los empleados, al incrementar los recursos relacionados con el trabajo, seleccionar personal con una personalidad proactiva y altos niveles de competencias en el servicio público. Según Habba et al (2017) señala que la motivación de un funcionario público de alto nivel, aumenta la satisfacción laboral y genera un mejor desempeño de estos; por ello, la gestión de competencias tiene un papel importante en las instituciones.

Según Qing et al (2018) indica que la identificación organizacional es un mecanismo clave que explica cómo la motivación del servicio público (MSP) conduce a niveles más altos de desempeño; por el cual las agencias públicas deben crear un entorno que ayude a los empleados a identificarse con la organización. Adicionalmente, Balkar (2016) indica que la gestión por competencias busca como principal finalidad lograr ser más sobresalientes y competitivos en cada aspecto de la vida, tanto en lo personal como lo profesional, siendo fundamental para lograr un alto desempeño laboral.

Consecuentemente, León (2016) señala que la gran mayoría de personas alguna vez se ha preguntado porque en las instituciones públicas tienen una mala

atención, y es que, esto se debe, al desempeño laboral de sus empleadores, ya que la mayoría no cumple con el perfil, ni mucho menos con las competencias y habilidades que el perfil requiere.

A nivel nacional, según El Peruano (2016) señala que el país, ha venido implementando la gestión por competencia en la Resolución de N°186-2016-SERVIR-PE, que tiene como finalidad mejorar el desempeño de todos los trabajadores, mediante la ejecución, desarrollo y búsqueda de la evaluación por competencias de una destacada gestión. Además, Ahmed (2019) refiere que los trabajadores motivados son más productivos, logrando así obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia

Asimismo, Jaimes (2018) indica que el 81% de los colaboradores que laboran en las municipalidades consideran que el compromiso organizacional es de vital importancia para su desempeño laboral, porque de ello depende, que las instituciones públicas tengan mejores procesos y sobre todo que los colaboradores sigan potenciando su crecimiento profesional.

Municipioaldía (2017), señala que la gran parte de las municipalidades en el país, se han ejecutado distintos instrumentos estratégicos en los últimos años, fortaleciendo las habilidades y capacidades de los servidores públicos. De igual manera; los gobiernos locales poseen la responsabilidad y la facultad de liderar procesos de desarrollo de crecimiento en los colaboradores, para un mejor desempeño laboral en sus funciones que realizan en el día a día.

Saénz (2018) determina que el desempeño de los colaboradores en los organismos públicos, es un elemento esencial e indispensable, porque mediante evaluaciones se puede deducir si el trabajador continúa o no desempeñando sus actividades con eficacia. No obstante; es fundamental monitorear el cumplimiento de las funciones de los servidores públicos, debido a que es un componente importante, para conocer en que están fallando y buscar las mejoras en la gestión por competencias.

A nivel local, en la Municipalidad Provincial del Distrito de San Juan de Licupis, la problemática se basa en la inadecuada selección del personal que labora en la institución, incurriendo así en el deficientemente desempeño de los trabajadores;

obteniendo como consecuencia que algunas de las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan con efectividad, generando así que el desempeño de los trabajadores no sea el óptimo, a pesar de que existe el Decreto Supremo N° 016-2012-EF (Ley N° 29806) quien regula la contratación del personal.

En ese contexto, el problema de investigación fue: ¿Elaborar un plan de gestión de competencia mejorará el desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis, Cajamarca -2020? Asimismo, el estudio fue importante debido a que el desempeño laboral dentro de estas instituciones depende mucho de la calidad de profesional que posee, y si no se cuenta con ello, será imposible realizar una buena gestión de competencias. Adicionalmente, tiene una implicancia social porque se creó la posibilidad de un mejor gobierno para la población; en cuanto al valor práctico, porque ayudó a resolver el problema de ingobernabilidad que sufre la municipalidad. Por otro lado, el aporte tuvo teórico, porque llenó los vacíos que hay entorno a las estrategias gubernamentales y por último, metodológico, porque los instrumentos utilizados, que fueron validados por expertos, por el cual pueden servir para futuras investigaciones con el mismo corte del estudio.

El objeto principal fue proponer un plan de gestión de competencia para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis Cajamarca-2020; además como objetivos específicos se tiene: analizar la actual gestión de competencias, en segundo lugar, determinar el nivel de desempeño laboral y diseñar un plan de gestión de competencia para mejorar su desempeño laboral. Asimismo, la hipótesis fue: con el diseño de un plan de gestión por competencia se contribuirá a mejorar el desempeño laboral en la municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca-2020.

II. MARCO TEÓRICO

Por otra parte, se debe manifestar que la temática de este trabajo científico, ha sido abordada por diferentes investigaciones a nivel internacional, nacional y local. Los cuales se mencionan a continuación:

A nivel internacional se ha considerado a Ahmed M (2020) quien en su estudio realizado en Qatar, tiene como finalidad medir los impactos de la evaluación del desempeño laboral, bajo el factor de la motivación en el sector gubernamental, por el cual la muestra estuvo conformada por 294 trabajadores, donde se concluyó que los hallazgos ilustran una correlación positiva entre la motivación y el desempeño de los empleados; por el cual los gerentes de recursos humanos de las organizaciones deben respaldar estos resultados.

Arizaga y Játiva (2016), en su investigación basada en el análisis del desempeño laboral por competencias, la metodología utilizada fue correlacional, no experimental; la población de estudio estuvo conformada por 1,519 personas, a quienes se les aplicó una encuesta. Se concluyó que la herramienta para encontrar mejoras y poder alcanzar el desempeño, es la evaluación por competencias ya que mediante esta evaluación se podrá obtener mejoras en el talento humano, y así se podrá lograr los objetivos de la institución y se obtendrá un óptimo desempeño por parte de sus trabajadores.

Así mismo, Carmona (2016) en la tesis titulada Competencias laborales para el personal empleado de una manufacturera mediante la evaluación de 360 grados, en la Universidad Autónoma del Estado de México, presenta como propósito instituir las competencias laborales en los trabajadores en la universidad en estudio. Como componente metodológico el estudio fue descriptivo y propositivo; por ello, la muestra quedó constituida por 66 sujetos informantes (trabajadores de la empresa); a quienes se les aplicó una evaluación 360°. Se ha concluido; que las competencias gerenciales se componen con el papel de organización e inspección de los colaboradores como lo es el desarrollo de las personas y el tema de liderazgo. Es por ello que, en la puntuación han sido visualizados desde distintos enfoques, ya que siempre se encontró puntuaciones bajas, representando una oportunidad esencial para la empresa, debido a que el papel del líder es pieza

fundamental para cualquier rubro de las organizaciones por ser el que diseña las directrices para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

De la misma forma el investigador Ghaffarii et al (2017) en su artículo sobre la influencia de la motivación en el desempeño laboral: el diseño utilizado es el descriptivo y correlacional, la muestra es de 108 empleados administrativos y se utilizó como instrumento el cuestionario; concluyendo que el factor principal y fundamental para tener un mejor desempeño laboral es ofrecer a los trabajadores cierto grado de independencia y empoderamiento, lo cual va motivar a presentar ideas innovadoras a la institución.

Redrobán (2016) en su estudio denominado evaluación de desempeño laboral en una empresa privada, en Quito, en la universidad Central de Ecuador, presentó como objetivo identificar el desempeño laboral en empresa Jara, el estudio fue de tipo descriptivo y como instrumento para la recopilación de información se utilizó una encuesta. Se concluye, que existe un bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores operativos en un 24,20% debido a que los colaboradores no cuentan con habilidades gerenciales, no tienen capacidad de negociación, no están empoderados y no demuestran una comunicación asertiva.

Finalmente, se tiene a Martinez (2017) quien en su investigación correlacional basada en una propuesta de modelo de gestión por competencias, para la mejora del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria, utilizó enfoque mixto, nivel descriptivo, su diseño es no experimental, su población estuvo conformada por 328 estudiantes, a quienes se les aplicó una encuesta; concluyendo que para contratar a docentes se debe hacer mediante un concurso de méritos, logrando ingresar docentes que den la talla del perfil convocado, y que sobre todo sean personal idóneo para el cargo.

Para Del Castillo (2017) el estudio presento como finalidad determinar la asociación que existe el desempeño laboral y la gestión del talento humano, en la municipalidad de Chaclacayo 2016. La tipología de este estudio fue correlacional y no experimental; por ello, la muestra quedó constituida por 82 trabajadores del organismo público; a quienes se les tomo un cuestionario conformándose como el instrumento de la investigación. Se concluye que los hallazgos entre la relación de

las variables investigadas, que existe una relación significativa entre las habilidades el desempeño laboral con las habilidades, en los colaboradores administrativos del municipio.

De igual manera Espinoza (2017), en su estudio denominado desempeño laboral y gestión por competencias de los colaboradores del Instituto Nacional de Radio y Televisión Lima, 2017; presentó como finalidad identificar el grado de relación y significancia entre el desempeño laboral y la calidad de gestión por competencias en los colaboradores del instituto; por ello, el estudio fue de tipo descriptivo-correlacional; ante ello, la muestra quedo integrada por 78 sujetos informantes de la institución (personal de la empresa). Además, se les ejecutó un cuestionario y la técnica empleada fue la encuesta. Se concluyó; que la gestión por competencias interviene positivamente en el desempeño laboral, traduciéndose, que si existe una apropiada gestión por competencias, visualizándose en el óptimo desempeño que poseen los colaboradores, debido a que sus actividades las desarrollan con eficacia.

A nivel local, se tiene a Vázquez (2017) en su investigación correlacional basada, en un programa de gestión del talento humano para optimizar así el desempeño laboral de los colaboradores, la investigación fue descriptiva propositiva, su diseño es no experimental y su instrumento fue la entrevista; donde se concluyó que a nivel local no existen programas para mejorar el desempeño laboral de sus empleados y por lo tanto existe una deficiencia a la hora de atender al usuario.

Fernández (2019) en su investigación correlacional basada en la propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral, su investigación es cuantitativa, no experimental-proyectiva, su muestra es de 30 colaboradores de la Municipalidad y la técnica que se empleó son las encuestas; el cual concluyó que una adecuada gestión potencialmente mejoraría el desempeño de sus trabajadores, brindando un servicio de calidad a los usuarios.

Con respecto al marco teórico, se ha seleccionado los conceptos básicos relacionados con la Gestión por competencia y el desempeño laboral. En cuanto a la gestión por competencias según Alles (2005), indican que son las características

subyacentes en unos individuos que están causalmente relacionadas a un estándar de eficiencia y/o a un performance superior en un trabajo.

Por otro lado, según Skorková (2019) señala que la gestión de competencias es la práctica de identificar las habilidades claves necesarias para que un empleado alcance el desempeño objetivo en su función específica, y luego desarrollar y optimizar esas habilidades para alinearlas mejor con la estrategia comercial de una organización; por ello, Rodríguez (2016) señala que dichas competencias reúnen una serie de comportamientos, tales como son las habilidades, actitudes, conocimiento que permiten que se desarrolle de manera eficaz sus deberes dentro de una institución, y con ello obtener resultados positivos.

Para Shet (2019) el concepto de competencia surgió como la forma de dar solución a las demandas de una institución, para así maximizar sus ingresos; por el cual, en el mundo en el que se viven todos los seres humanos desarrollan distintas capacidades y habilidades que permiten tener un desempeño positivo en las actividades a realizar, las cuales en un futuro serán medidas según su efectividad y si estas son bien gestionadas van a permitir el crecimiento tanto de la rentabilidad de la institución como el desarrollo de las capacidades de sus de sus trabajadores. (Souzana, 2018)

Ante lo mencionado anteriormente, según Vela (2004), señala que la gestión por competencias presentan las siguientes características: en primer lugar, se tiene que es un concepto multidimensional, ya que, consiste en entender que las competencias no son actitudes ni conocimientos o destreza aisladas, sino las integraciones de todos ellos en una contextualización de una fija profesión y su entorno de desempeño. Cada uno de los comportamientos observables que se origina en el desempeño de una competencia es el resultado de la mezcla de conocimiento, destrezas y actitudes relacionados. (Vela, 2004)

La segunda característica radica en expresar las aportaciones, ya que no se intenta expresar como hacen las cosas; sino que se hace en términos de aportaciones su consecuencia de estas. Otra característica es el carácter de permanencia en el tiempo, que pueden modificarse en los medios manejados para

las realizaciones de las aportaciones, pero es complicado que esta varié. (Vela, 2004)

El objetivo de la gestión por competencia es lograr que los trabajadores tengan un conocimiento apropiado permitiéndoles desenvolverse de manera adecuada y eficaz con la finalidad de demostrar sus habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas que estos poseen y así la institución vaya formando talentos que permitan cumplir con su misión, visión y sus objetivos trazados. (Beeck y Hondehgem, 2018)

Por otra parte, según Rodríguez (2016) dentro de la gestión por competencias contemplan tres dimensiones, que son las siguientes: la primera está conformada por el componente cognitivo, que es la capacidad que tiene cada persona, con la finalidad de relacionarse entre sí; examinar, instituir y convertir la realidad, facilitando la edificación del conocimiento y la elaboración de un saber nuevo, entre ellas se tienen: datos, conceptos, ideas, etc. La segunda dimensión está conformada por el componente instrumental, que son las destrezas, herramientas y aptitudes asociadas a las competencias. Finalmente, se tiene a la dimensión actitudinal que comprenden los valores, actitudes, la ética asociados a la competencia, es decir son las expectativas que las personas tienen respecto a cualquier actividad a lograr.

Por último, Skoler y Tziner (2017) señala que es importante la gestión por competencias, ya que va permitir perfeccionar aspectos dentro de una institución y el progreso de sus trabajadoras, es por ello que es de vital importancia que los jefes de las instituciones reconozcan que las trabajadoras son importantes para las instituciones en la medida en que logren demostrar un compromiso con sus labores diarias.

Por otro lado, en cuanto a la segunda variable que es, desempeño laboral, para Hidalgo (2016) indica que es el rendimiento que posee el trabajador al realizar las funciones y labores que requiere su puesto de trabajo, la cual va demostrar su idoneidad en el puesto requerido. De igual manera, Según Robbins y Judge (2013), manifiestan que el desempeño laboral es un procedimiento para determinar, el éxito

de la organización o de los colaboradores ante en el logro de sus funciones y metas laborales.

De la misma forma, según Kah et al (2012) señala que es el conjunto de conductas hacia los objetivos de la organización en cuales una persona trabaja. Por otro lado, en cuanto a los objetivos de la evaluación del desempeño laboral, según Sum (2015) señala que el desempeño laboral que se tiene varios objetivos, siendo uno de ellos, el colaborar en las orientaciones de las tomas de decisiones del recurso humano, acerca de despidos y asensos. Así mismo, también revelan sugerencias de capacitaciones y desarrollos ya que buscan con exactitud las competencias y habilidades de los colaboradores, realizando planes correctivos.

Adicionalmente, Rojas (2017) señala que es indiscutible que existen factores que perturban el rendimiento laboral; entre ellos tenemos: la motivación, que es uno de los factores principales en el desempeño laboral, debido a que, no depende exclusivamente de la institución, si no de cada persona, ya que, si estos no están motivados, probablemente les cueste mucho trabajo cumplir con sus labores cotidianas. Como segundo factor se tiene el clima laboral, siendo determinante en el desempeño laboral, ya que, a los colaboradores tienen que laborar en un espacio de tranquilidad, donde exista un buen clima laboral.

Del mismo modo, se tiene como tercer factor a la comunicación, puesto que, para un buen rendimiento, es fundamental que el flujo comunicativo sea el apropiado, ya que es el seno de la institución y si no lo hubiera, el rendimiento de los colaboradores de dicha institución disminuiría considerablemente. (Mumby y Kuhn, 2018). Como cuarto factor se tiene a las herramientas necesarias, ya que no contar con los equipos necesarios para ejecutar las tareas encomendadas del puesto de trabajo, el rendimiento no sería el esperado.

Según Hidalgo (2016) dentro del desempeño laboral se presentan tres dimensiones; por el cual la primera dimensión, es la eficacia que está relacionada con el logro de la meta o el resultado propuesto; además, está relacionada con la ejecución de la actividad que puede lograr la meta establecida, es decir, es la actuación para cumplir los objetivos previstos, por lo cual, también se conoce como eficiencia directiva.

Como segunda dimensión se tiene a la eficiencia, que es la capacidad de conseguir un efecto ansiado, deseado o esperado; asimismo, es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Como última dimensión se tiene a la productividad laboral, que es la relación entre la producción obtenida por un sistema de bienes o servicios, y los recursos utilizados, donde se mide la eficiencia del trabajo, producción personal y cumplimiento de metas.

Ante ello, muchas veces los trabajadores tienen un índice de desempeño muy por debajo de lo requerido en el cargo que ocupa y eso es debido a la ineficiente gestión por competencias, lo cual origina que el personal no se sienta a gusto con el puesto encomendado y por ende no tendrá un adecuado desenvolvimiento en su área y eso conlleva a la baja productividad de la entidad pública. (Ackad, 2017). Además, Rockman y Ballinger (2017) señala que a muchos colaboradores les gustaría ser líderes de algún equipo de trabajo, grupo, etc; en la que cada uno de sus integrantes adquiera conocimientos, habilidades y actitudes, para obtener un buen desempeño de su trabajo, logrando con ello que la institución alcance sus objetivos planteados.

III. METODOLOGÍA

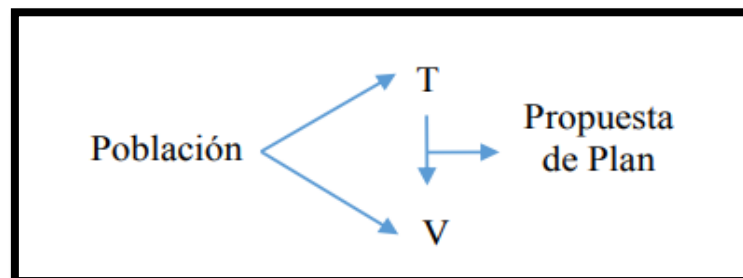
3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipos de investigación:

Según Hernández et al (2014) señala que la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que el instrumento empleado ha tenido una medición que se aplica en la realidad, por el cual, ayudó a esclarecer mejor la problemática está se apoya de métodos numéricos que arrojan porcentajes de lo que se pretende investigar.

Según Arias (2012) señala que la investigación fue básica, porque tiene como propósito buscar los conocimientos del fenómeno o la realidad, con la finalidad de contribuir nuevo conocimiento.

Asimismo, de acuerdo relación al diseño del estudio, la investigación fue no experimental, porque este estudio no manipula sujetos y de corte trasversal, porque el instrumento fue ejecutado una sola vez. Además, es descriptiva - propositiva, porque busca describir la variable diagnóstica, para posteriormente proponer en base a los resultados.



Dónde:

Población: Servidores públicos de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis

T : Teorías relacionadas a las variables en estudio.

V : Descripción y observación de las variables en estudio

3.2 Variables y operacionalización

Variable Independiente: Gestión por competencia

Definición conceptual:

Es un conjunto de acciones encaminadas a que la organización adquiera, desarrolle y mantenga las competencias de los empleados que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. (Kupczyk y Stor, 2017)

Definición operacional:

Son las particularidades que cada trabajador debe tener, es decir son los conocimientos adquiridos de cada trabajador para ocupar un puesto de trabajo de manera exitosa y desenvolverse de manera adecuado en el puesto de trabajo encomendado.

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual:

El desempeño laboral es un medio para alcanzar una meta o un conjunto de metas dentro de un trabajo, función u organización. (Jacobs, Hellman, y Wuest, 2017)

Definición operacional:

Son las cualidades que debe tener cada trabajador basados en tres dimensiones, como lo es la eficacia, eficiencia y sus relaciones interpersonales, los cuales permitirán demostrar que tan idóneo será su desempeño laboral en la institución

3.3 Población, muestra y muestreo

Población:

La población estuvo basada en la totalidad de trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Licupis - Cajamarca, comprendidos en el período 2020, de los cuales 05 son nombrados y 05 están bajo la modalidad de contrato administrativo de servicios (CAS).

Tabla 1 *Población de trabajadores de la municipalidad*

OFICINA	POBLACIÓN
Nombrados	05
CAS	05
TOTAL	10

Fuente: Elaboración propia.

Muestra:

Para la muestra de la investigación, estuvo conformada por 10 trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Licupis - Cajamarca, y en base al criterio del investigador la muestra coincide con la población por ser finita.

Muestreo:

Con respecto al muestreo, en este caso se desarrolló un muestro no probabilístico por conveniencia.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: En esta investigación, según Vara (2012) indica que se manejó como técnica la encuesta, que estuvo basado en conseguir datos de los individuos encuestados a través el uso de cuestionarios.

Instrumento: Estuvo constituido por el cuestionario, traducándose como una herramienta de recabar información, apropiada para conseguir grandes cantidades de información y un mejor análisis de los datos.

En cuanto a la validez del instrumento, se utilizará la técnica de juicio de expertos, en donde 3 profesionales entendidos del tema, evaluarán el instrumento, y emitirán el visto bueno para su eficiente aplicación.

3.5 Procedimientos

En esta investigación lo primordial fue la aprobación del proyecto por la Universidad Cesar Vallejo, asimismo como primer paso para la recolección de datos, se presentó una carta dirigida a la persona encargada de la Municipalidad, para que puedan autorizar el desarrollo de la investigación. Luego se programó los días para el envío de los cuestionarios, vía correo electrónico, como tercer paso se ejecutó ambos cuestionarios; como cuarto paso se elaboró la base de datos y por último se pasó toda la información al programa Spss V.22.

3.6 Métodos de análisis

Mediante los métodos de análisis de datos, se preparó toda la información obtenida del estudio, y se utilizó el programa Spss. V.23; por ello, todos los resultados obtenidos fueron elaborados a través de tablas y gráficos que detallaron las frecuencias.

3.7 Aspectos Éticos

Los aspectos éticos, estuvieron conformados por: la confidencialidad, ya que las personas que participaron firmaron su participación para el estudio, se les trató con el debido respeto y toda la información se mantuvo bajo anonimato. Así mismo, este estudio contará con el criterio ético de autonomía, ya que contó con la supervisión del comité de investigación de la Universidad Cesar Vallejo. Finalmente, contó con el principio de transparencia ya que todos los resultados obtenidos de los instrumentos fueron analizados tal y como sucedieron y no se ha cambiado ni manipulado información.

IV. RESULTADOS

La técnica utilizada fue la encuesta virtual, en la que se encuestó a 10 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis-Cajamarca, que respondieron dos cuestionarios; el primero de gestión de competencias conformado por 27 preguntas y el segundo cuestionario de 27 ítems; encargado de medir el desempeño laboral. Fue necesario desglosar Los resultados por dimensiones para una mejor comprensión e información para la elaboración de la propuesta.

Análisis de la actual Gestión de Competencias en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis.

Se consideró la valoración general y los resultados por dimensiones, recopilados con el cuestionario de gestión de competencias.

Tabla 2. *Gestión de competencias actuales en la municipalidad*

Nivel	Rango	n	%
Bajo	27 - 63	3	30.0
Regular	64 - 99	6	60.0
Alto	100 - 135	1	10.0
Total		10	100.0

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2, muestra la gestión de competencias en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis, los resultados indican que el 60% presentó una gestión por competencias regular, el 30% la gestión por competencias fue “bajo” y sólo el 10% presentó una gestión por competencias de nivel “alto”. Los hallazgos se deben a que se aplica con cierta frecuencia la gestión por competencias, pero no es algo constante, en resumen, se establece una gestión de competencia de nivel “regular” en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis.

Tabla 3. Dimensión cognitiva de la gestión de competencias

Ítems	TA		A		D		TD	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Cree que los servidores administrativos conocen la importancia de seleccionar personal calificado?	4	40.0	0	0.0	6	60.0	0	0.0
¿La difusión para convocar personal calificado se desarrollan de manera adecuada?	1	10.0	1	10.0	6	60.0	2	20.0
¿Cree que las evaluaciones llevadas a cabo para la admisión del personal son las adecuadas para la selección idónea?	0	0.0	0	0.0	8	80.0	2	20.0
¿Las entrevistas realizadas al postulante son imparciales?	2	20.0	0	0.0	7	70.0	1	10.0
¿El personal admitido pasa por un proceso de inducción sobre el puesto de trabajo; funciones y expectativas de desarrollo?	1	10.0	0	0.0	8	80.0	1	10.0
¿Se efectúan charlas al personal admitido sobre la misión, visión y políticas de la Institución?	1	10.0	0	0.0	7	70.0	2	20.0
¿Actualiza sus conocimientos para ampliar su capacidad intelectual y mejorar su productividad y competitividad dentro de su centro de trabajo?	3	30.0	0	0.0	5	50.0	2	20.0
¿Considera que la Institución fomenta la capacitación continua del personal?	3	30.0	0	0.0	6	60.0	1	10.0
¿Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal?	3	30.0	2	20.0	4	40.0	1	10.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión cognitiva, en todas su ítems predominó la categoría, “desacuerdo”; donde los servidores administrativos desconoce la importancia de seleccionar personal capacitado (60%), no se realiza una difusión adecuada para convocar personal adecuado (60%), las evaluaciones que se utilizan no son las idóneas (80%), las entrevistas realizadas al postulantes no son imparciales (70%), no se realiza la inducción del personal para su puesto de trabajo (80%), no se efectúan charlad al personal sobre las filosofía institucional (70%), la mitas de los trabajadores encuestados no actualiza sus conocimientos, no se fomenta la capacitación continua (60%) y el 40% no tiene a su disposición el aprendizaje individual, ni grupal; los resultados se deben a que muchas veces en el Municipio en los puestos de trabajo no se contrata al personal más idóneo.

Tabla 4 Dimensión instrumental de la gestión de competencias

Ítems	TA		A		D		TD	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera que planifica y organiza sus actividades relacionadas con sus funciones?	4	40.0	1	10.0	4	40.0	1	10.0
¿Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal?	3	30.0	2	20.0	4	40.0	1	10.0
¿Le es sencillo adaptarse a un nuevo cargo, funciones o nuevas responsabilidades?	2	20.0	0	0.0	7	70.0	1	10.0
¿Considera que se muestra asequible al cambio?	4	40.0	1	10.0	4	40.0	1	10.0
¿Muestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo?	4	40.0	2	20.0	3	30.0	1	10.0
¿Considera usted, que existe una constante preocupación por parte de la entidad en capacitar al personal?	3	30.0	0	0.0	6	60.0	1	10.0
¿Es de su conocimiento los programas de capacitación?	2	20.0	0	0.0	6	60.0	2	20.0
¿Considera usted que las capacitaciones que realiza la institución se dan de acuerdo a las necesidades del puesto?	0	0.0	2	20.0	6	60.0	2	20.0
¿La institución realiza procesos de capacitación para la actualización del personal en temas relacionados a su puesto de trabajo?	2	20.0	2	20.0	5	50.0	1	10.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión instrumental, los encuestados se encuentran contrariados con su opinión el 40% manifestó total acuerdo a que se planifica y organiza la actividades relacionadas a sus funciones, el 40% indicó desacuerdo que tiene la disposición para el aprendizaje individual y grupal, el 70% no le es fácil adaptarse a un nuevo cargo o funciones, también se encuentran divididos a que se muestran asequibles al cambio, el 60% no hay preocupación por capacitar al personal, el 60% no tiene conocimiento de los programas de capacitación, el 60% establece desacuerdo a que las capacitaciones responden a las necesidades del puesto y el 50% indicó desacuerdo a que se realizan procesos de capacitación. Donde se evidencia que el personal no cuenta con la capacitación necesaria para desarrollar las actividades de sus funciones.

Tabla 5 Dimensión actitudinal de la gestión de competencias

Ítems	TA		A		D		TD	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Considera que se realizan capacitaciones para potenciar el perfil del trabajador?	0	0.0	0	0.0	9	90.0	1	10.0
¿Considera que la Institución fomenta la capacitación continua del personal?	1	10.0	2	20.0	6	60.0	1	10.0
¿Trasmite y mantiene una comunicación persuasiva con sus compañeros de área o pertenecientes a otros departamentos de la institución con los que tiene que compartir información?	3	30.0	1	10.0	6	60.0	0	0.0
¿Considera que en la Institución existe reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo?	5	50.0	0	0.0	5	50.0	0	0.0
¿Cree usted que su institución existe una política remunerativa adecuada?	1	10.0	0	0.0	7	70.0	2	20.0
¿Cree usted que su institución tiene un plan de motivación para sus colaboradores?	0	0.0	0	0.0	8	80.0	2	20.0
¿En su institución hay programas o plan es de estímulos para el reconocimiento por su labor encomendada?	0	0.0	1	10.0	7	70.0	2	20.0
¿La institución ofrece planes de carrera para su desarrollo profesional?	0	0.0	1	10.0	8	80.0	1	10.0
¿Le brindan oportunidad de asumir cargos más elevados?	1	10.0	1	10.0	7	70.0	1	10.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión actitudinal, en todos los ítems destacó la categoría en desacuerdo; donde establecieron desacuerdo con se realizan capacitaciones para potenciar el perfil del personal, no se fomenta la capacitación continua (60%), no hay una comunicación persuasiva (60%), no se da reconocimiento, aprecio, favorable clima laboral , oportunidades(50%), mientras el 50% opina lo contrario, falta de planes de carrera 80%, se muestra que en la Municipalidad no hay un actitud positiva por potenciar las capacidades del personal; por la falta de oportunidades de desarrollo laboral en las actividades del puesto de trabajo.

Evaluación del nivel de desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis -Cajamarca.

Tabla 6 Nivel de desempeño laboral en la municipalidad

Valoración	Rango	n	%
Bajo	27 - 63	7	70.0
Medio	64 - 99	3	30.0
Alto	100 - 135	0	0.0
Total		10	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6, se muestra el nivel de desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis, el 70% de los trabajadores encuestados presentó un nivel “bajo” de desempeño laboral y el 30% mostró un desempeño “medio”, no se encontró un nivel “alto” de desempeño laboral. En resumen, se establece que la mayoría de los trabajadores de la municipalidad, presentó un bajo desempeño laboral.

Tabla 7 Nivel de desempeño laboral en la municipalidad

Valoración	Eficiencia		Eficacia		Productividad	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	6	60.0	6	60.0	8	80.0
Medio	4	40.0	4	40.0	2	20.0
Alto	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	10	100.0	10	100.0	10	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión eficiencia, el 60% presentó un nivel “bajo”, el 40% destacó el nivel medio y no se encontró resultados en el nivel “alto”. En la dimensión eficacia, el 60% presentó un nivel “bajo”, el 40% destacó el nivel medio y no se encontró resultados en el nivel “alto”. En la dimensión productividad del desempeño laboral, el 80% presentó un nivel “bajo”, el 20% destacó el nivel medio. En resumen, se destaca que todas las dimensiones del desempeño laboral destacaron el nivel “bajo”. Situación que se debe a las ineficientes oportunidades de mejora continua y las competencias necesarias para que el personal desempeñe sus funciones; además, muchos de los trabajadores no han recibido la inducción para el desarrollo de sus funciones, tampoco se mantienen las capacitaciones continuas. Entonces el personal no tiene el conocimiento, las habilidades y actitudes para su puesto.

V. DISCUSIÓN

El servidor público se constituye como el elemento más esencial, clave e indispensable en la gran mayoría de organismos públicos, como es el caso, de las municipalidades, ya que, de ellos, depende el logro y cumplimiento de los objetivos propuestos. Por ello; es de vital importancia que el talento humano se encuentre capacitado de manera efectiva, logrando que sus habilidades, comportamientos, conocimientos y cualidades lleven al éxito de toda organización, Por lo tanto, se tiene que contar con una apropiada gestión de competencias, con la finalidad de que los servidores públicos tengan la capacidad de adaptarse a cambios, busquen un crecimiento en su desarrollo personal y profesional; y lo más importante que posean un alto desempeño laboral en las funciones que se les otorga.

La presente discusión comienza analizando el primer objetivo específico; relacionado a la gestión de competencias actuales en la municipalidad Distrital de San Juan de Licupis, por el cual, la tabla 2, el 60% de los encuestados han señalado que presentan un nivel regular, el 30% un nivel bajo y solo el 10% un bajo nivel de la gestión por competencias. Estos resultados coinciden con lo que menciona Arizaga y Játiva (2016), quien indica mediante la evaluación por competencias se podrá obtener mejoras en el talento humano y así se podrá lograr los objetivos de la institución y se obtendrá un óptimo desempeño por parte de sus trabajadores. Además, Fernández (2019) determina que una adecuada gestión de competencias, potencialmente mejoraría el desempeño de sus trabajadores, brindando un servicio de calidad a los usuarios, por ello, estos hallazgos coinciden con la teoría de Alles (2005), indicando que son las características subyacentes en unos individuos que están causalmente relacionadas a un estándar de eficiencia y/o a un performance superior en un trabajo. La gestión por competencias mejorará los niveles de productividad, desempeño y eficiencia, si hace un mayor énfasis en estas; por ello, habiendo analizado los resultados obtenidos en esta investigación y encontrando coincidencias en otras investigaciones acerca de la variable analizada, es indispensable ejecutar un plan de gestión por competencias para que los servidores públicos de la municipalidad potencialicen sus conocimientos y habilidades en su tareas que desempeñan, con la finalidad de que brinden un servicio adecuado a los

usuarios finales, por otro lado, en cuanto a la dimensión cognitiva de la gestión por competencias, en la tabla 3, el 60% han señalado que no están de acuerdo con que los servidores administrativos conocen la importancia de seleccionar al personal que se encuentra calificado; además, el 80% también indican lo mismo, ya que la difusión para convocar personal calificado no se desarrolla de forma adecuada; el 100% de todos los trabajadores de esta entidad pública manifestaron que las evaluaciones no son adecuadas para una selección de personal, asimismo el 80% de los participantes del estudio indican que las entrevistas realizadas a los postulantes no son imparciales; el 90% señala que el personal admitido no pasa por un proceso de inducción sobre el puesto de trabajo puesto que señalan estar en desacuerdo; de igual manera, el 90% señalan que no se brindan charlas al personal admitido acerca de la misión, visión y políticas de la municipalidad. Adicionalmente, el 50% señala que la institución no fomenta la capacitación continua del personal y el 70% de los participantes determinaron que la institución sí fomenta la capacitación continua del personal.

Estos hallazgos obtenidos de los trabajadores de la Municipalidad San Juan de Licupis, concuerdan con Martínez (2017) quien señala que para contratar a docentes públicos se debe hacer mediante un concurso de méritos, logrando ingresar docentes que den la talla del perfil convocado, y que sobre todo sean personal idóneo para el cargo. De igual forma, según Carmona (2016) señala que el papel del líder es pieza fundamental para cualquier rubro de las organizaciones, por ser el que diseña las directrices para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y de la gestión por competencias., de la misma forma coinciden con la teoría de Rodríguez (2016) quien menciona que la dimensión cognitiva es la capacidad que se tiene cada persona con la finalidad de relacionarse entre sí, examinar, instituir y convertir la realidad, facilitando la edificación del conocimiento y la elaboración de un saber nuevo, entre ellas tenemos (ideas, conceptos, hechos, datos, etc). Es por eso que el componente cognitivo, en la gestión por competencias, trata básicamente de la importancia en los procesos de inducción y reclutamiento del personal; por el cual, como consecuencia del resultado obtenido de la investigación y con los hallazgos de otros estudios, se puede deducir que en el organismo público no se está realizando el proceso de reclutamiento y selección

de personal de manera apropiada, por ello, en definitiva la municipalidad está en la obligación de mejorar estos procesos, con el propósito, de que se contrate a personal idóneo y que cumpla con las características del puesto que se está soltando, para una mejor comunicación interna y conseguir las metas planteadas.

Por otra parte, en la tabla 4, en cuanto a la dimensión instrumental de la gestión por competencias, el 50% consideran estar en desacuerdo que los trabajadores planifican y organizan sus actividades relacionadas con sus funciones; el 50% señalan estar en desacuerdo que tienen la disposición para el aprendizaje individual y grupal. Asimismo, el 80% indican lo mismo, ya que, no se adaptan a nuevos cargos, funciones o nuevas responsabilidades; por otro lado, el 50% también señalan que no encuentran asequibles a los cambios, en esa misma instancia, el 60% consideran que no muestran actitudes positivas para integrarse a los equipos de trabajo; el 70% confirma que no existe preocupación por parte de la municipalidad en relación a las capacitaciones y el 80% señalan que no conocen sobre los programas de capacitación. Estos resultados confirman que los trabajadores de la municipalidad no poseen una apropiada gestión por competencias en relación a la dimensión instrumental, por el cual estos resultados concuerdan con Espinoza (2017) quien señala que la gestión por competencias interviene positivamente en el desempeño laboral, traduciéndose, que si existe una apropiada gestión por competencias, visualizándose en el óptimo desempeño que poseen los colaboradores, debido a que sus actividades las desarrollan con eficacia.

Por ello, estos hallazgos contrastan con Rodríguez (2016) quien indica que la competencia instrumental son las destrezas, herramientas y aptitudes asociadas a las competencias. Ante lo mencionado, el componente instrumental de la gestión por competencias, está basado en factores fundamentales que son determinantes para el desarrollo profesional y personal del colaborador; por ello, ante los hallazgos obtenidos del estudio y con los resultados de otras investigaciones; es de vital importancia que la municipalidad genere mejoras en las habilidades blandas de los trabajadores como es, el trabajo, la adaptación al cambio, de otros estudios, se puede deducir que en el organismo público no se está realizando el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera apropiada, por ello, en definitiva

la municipalidad está en la obligación de mejorar estos procesos, con el propósito, de que se contrate a personal idóneo y que cumpla con las características del puesto que se está soltando, para una mejor comunicación interna y conseguir las metas planteadas; Con respecto, a la dimensión actitudinal, de la gestión de competencias en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis; el 100% de los encuestados afirman que no se realizan capacitaciones para potenciar el perfil de los trabajadores; el 60% señalan estar en desacuerdo con que se trasmite y mantiene una comunicación persuasiva con sus compañeros de área con los que tiene que compartir información. Asimismo, el 50% refieren que en la institución no existe aprecio, reconocimiento, clima laboral, oportunidades por sus funciones que desempeñan; mientras que el otro 50% señalan lo contrario, también el 100% de los participantes, han indicado que la institución no tiene planes de motivación para los colaboradores; el 90% indican estar en desacuerdo con que la institución ofrece planes de carrera para su desarrollo profesional y el 80% de los sujetos informantes han determinado que no les brindan oportunidad de asumir cargos más elevados. Estos hallazgos concuerdan con Ahmed M (2020) quien indica que gerentes de recursos humanos de las organizaciones públicas tienen que implementar planes o talleres para respaldar mejor la motivación y el desempeño de los empleados. De igual forma, este autor concuerda con Fernández (2019), quien señala que una adecuada gestión potencialmente mejoraría el desempeño de sus trabajadores, brindando un servicio de calidad a los usuarios.

Estos resultados encontrados en la municipalidad en estudio, respaldan lo que menciona Rodríguez (2016) quien indica que dimensión actitudinal que son los valores, actitudes, la ética asociados a la competencia, es decir son las expectativas que las personas tienen respecto a cualquier actividad a lograr. Además, Skoler y Tziner (2017) señala que es importante la gestión por competencias, ya que va permitir perfeccionar aspectos dentro de una institución y el progreso de sus trabajadoras, es por ello que es de vital importancia que los jefes de las instituciones reconozcan que los trabajadores son importantes para las instituciones en la medida en que logren demostrar un compromiso con sus labores diarias. Por lo tanto, en cuanto al factor actitudinal de la gestión por competencias, está constituido en cuanto al desarrollo personal y profesional de los

trabajadores, por lo tanto, ante los resultados que se han obtenido y con los hallazgos de otros estudios; la motivación y la capacitación juega un papel indispensable en la gestión por competencias, por ello, la municipalidad tiene que realizar talleres motivacionales que les ayuden a incrementar el compromiso organizacional con la institución y organizar capacitaciones por cada mes, siempre y cuando se lleve un monitoreo de estas, para evaluar los resultados que traen consigo. Ante lo mencionado anteriormente, ahora se analizará el segundo objetivo específico, por el cual, la tabla 5, se aprecia que el nivel de desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis, el 70% de los trabajadores indican que presentan un nivel bajo y el 30% señalan que es medio. Ante ello, estos resultados concuerdan con, Redrobán (2016) quien realizó su estudio en la ciudad de Quito, donde concluyó que existe un bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores en un 24,20% debido a que los colaboradores no cuentan con habilidades gerenciales, no tienen capacidad de negociación, no están empoderados y no demuestran una comunicación asertiva, además, los resultados concuerdan con la teoría Hidalgo (2016) quien indica que es el rendimiento que posee el trabajador al realizar las funciones y labores que requiere su puesto de trabajo, la cual va demostrar su idoneidad en el puesto requerido. Por lo mencionado anteriormente, el desempeño laboral es admitido como un factor esencial en las metas de las instituciones; por ello, ante los resultados conseguidos y con los hallazgos de otros estudios; la municipalidad tiene que buscar las mejoras para incrementar los niveles en el desempeño laboral de los colaboradores, debido a que se encuentran con niveles bajos; por ello, tiene que realizar planes basados en mejorar las competencias personales, sociales y metodológicas con la finalidad de que los servidores públicos sean más productivos y se cumplan con los objetivos planteados, Igualmente, en cuanto a la dimensión eficiencia del desempeño laboral, el 60% presenta un nivel bajo y el 40% de los encuestados han referido un nivel medio. Por lo tanto, esto hallazgos concuerdan con, lo que menciona Vásquez (2017) quien señala que existen programas para mejorar el desempeño laboral de sus empleados y por lo tanto existe una deficiencia a la hora de atender al usuario. Por ello, estos resultados coinciden con la teoría planteada por Hidalgo (2016) quien señala que la eficiencia, que es la capacidad de conseguir un efecto ansiado, deseado o esperado, asimismo es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre

la producción y la capacidad de producción, Del mismo modo, en la tabla 5, el 60% presentan un bajo nivel de desempeño en cuanto a la dimensión eficacia y el 40% presenta un nivel medio. Estos resultados contrastan con el enfoque que tiene Hidalgo (2016) quien señala que está relacionada con el logro de la meta / resultado propuesto, esta, relacionada con la ejecución de la actividad que puede lograr la meta establecida, es decir es la actuación para cumplir los objetivos previstos, es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva. Finalmente, el 80% de los colaboradores que laboran en la municipalidad Distrital de San Juan de Licupis-Cajamarca, presentan un nivel bajo y el 20% un nivel medio en cuanto a la dimensión productividad. Por ello, es importante mencionar lo que Ghaffarii et al (2017) quien indica que el factor principal y fundamental para tener un mejor desempeño laboral es ofrecer a los trabajadores cierto grado de independencia y empoderamiento, lo cual va motivar a presentar ideas innovadoras a la institución.

El desempeño de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis, será mucho menor cuando exista una baja motivación, baja productividad y un mal desempeño laboral, por consiguiente y habiendo analizado los resultados obtenidos en esta investigación y encontrando coincidencias en las falencias del desarrollo respecto a la gestión por competencias en otras investigaciones, se propone efectuar un plan de gestión por competencias con la finalidad que los trabajadores tengan un conocimiento apropiado permitiéndoles desenvolverse de manera adecuada y eficaz para así demostrar sus habilidades, además dicho plan debe revisarse periódicamente para que así los trabajadores se adapten al cambio, por último debemos manifestar que son elementos esenciales para medir el desempeño laboral en los trabajadores de una intuición pública; por lo tanto, ante los hallazgos que se han obtenido y con los resultados de otras investigaciones se ha reflejado niveles bajos en estas dimensiones; por la cual, la municipalidad de San Juan de Licupis; se ve en la obligación de proponer esta regias que ayuden y refuercen los estándares del desempeño laboral, con el único propósito de brindar el mejor servicio a la población y sobre todo que los colaboradores siempre puedan dar lo mejor de sí mismo.

VI. CONCLUSIONES

1. Ante el diagnóstico realizado en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis- Cajamarca, se estableció que la gestión por competencias, no se está desarrollando de manera apropiada, debido a que se encuentra en un nivel regular. Además, en cuanto a las actividades que se realizan en cada uno de los componentes cognitivas, actitudinales e instrumentales ha prevalecido el nivel de desacuerdo.
2. El nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis- Cajamarca, es medio, por el cual se evidencia que los trabajadores presentan deficiencias en sus tareas y funciones que realizan, debido a diversos factores como es la falta de capacitación, la adaptabilidad, entre otros factores.
3. Mediante el diseño de la propuesta, se ha determinado que estará basado en tres estrategias importantes, que ayudan a mejorar el desempeño laboral y estas son: estrategias de motivación, comunicación interna y capacitación.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al jefe de recursos humanos, organizar programas in huse sobre coaching gerencial, trabajo en equipo y desarrollo profesional con el fin de generar competencias blandas de cara a una gestión pública de calidad y el liderazgo efectivo de cada una de ellas.
2. A la administración municipal se le sugiere desarrollar capacitaciones a los servidores públicos, mediante talleres de coaching, para así incrementar y mejorar sus actitudes, conocimientos y habilidades, lo que genera una evolución en su desarrollo profesional con el propósito de mejorar las habilidades, actitudes, el trato entre trabajadores.
3. A la administración municipal, desarrollar la propuesta planteada (GPDL) a un mediano plazo, donde contemplará tres estrategias fundamentales, basadas en la comunicación interna, motivación y capacitaciones, con la finalidad de que el nivel de desempeño de los colaboradores se incremente, para mejorar la productividad y sobre todo brindar una mejor atención al usuario final.

VIII. PROPUESTA

Título: GPDL (Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral)

Introducción:

El 70% de los trabajadores de la MDSJL no se encuentran comprometido con la empresa; debido a que poseen un nivel bajo en su desempeño laboral, por el cual, estos desconocen la misión y visión de la municipalidad; asimismo, más del 60% no se encuentra motivado para ejercer de manera apropiada las actividades y funciones de su área; por ello, la presente propuesta tiene como finalidad crear estrategias en gestión por competencias, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral, basado en estrategias que estén adecuadas y alineadas a las capacidades que posee cada colaborador de la municipalidad. Por el cual, se deben desarrollar talleres motivacionales; fortalecer la comunicación interna y fomentar capacitaciones para incrementar sus habilidades, con el propósito de que puedan garantizar desempeños de alta calidad.

Objetivos:

Objetivo general: Crear estrategias para mejorar desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad

Objetivos específicos:

Diseñar estrategias de motivación para los colaboradores de la municipalidad.

Trazar estrategias de comunicación interna para los colaboradores de la municipalidad.

Delinear estrategias para fomentar capacitaciones para los colaboradores de la municipalidad.

Figura 1 Esquematización de la propuesta GPD



Fuente: *Elaboración propia*

REFERENCIAS

- Ackad. (2017). *The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana*. Ghana. Obtenido de https://www.academia.edu/19594561/The_Impact_of_Motivation_on_Employee_Performance_in_the_Manufacturing_Industry_in_Ghana
- Ahmed, D. (2019). Impact of Motivation on Employees Performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1). doi:10.5296/bms.v10i1.14448
- Ahmed, M. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Quarterly Publication*, 10(9), 2077-2088. Obtenido de <http://growing-science.com/beta/msl/3739-the-effect-of-performance-appraisal-on-job-performance-in-governmental-sector-the-mediating-role-of-motivation.html>
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Argentina: ISBN. O
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Venezuela: Episteme, C.A.
- Arizaga, F., y Játiva, S. (2016). *Ánaliisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por competencias y la evaluación del potencial con información recopilada por un empresa consultora*. Tesis de posgrado , Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Quito. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CORRELCI%C3%93N%20AR%C3%8DZAGA%20%20J%C3%81TIVA.pdf?sequence=1>
- Balkar, B. (2016). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences* , 2(2). doi:10.15345/iojes.2015.02.007
- Beeck, S., y Hondeghem, J. (2018). Explaining Effective HRM Implementation: A Middle Versus First-Line Management Perspective. *Public Personnel Management*, 47(2). doi:<https://doi.org/10.1177/0091026018760931>

- Biura, J. (2012). *El Teletrabajo Entre El Mito y La Realidad*. Barcelona: UOC.
- Borst, R., y Lako, J. (2017). Proud to Be a Public Servant? An Analysis of the Work-Related Determinants of Professional Pride among Dutch Public Servants. *International Journal of Public Administration*, 40(12). doi:<https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1289390>
- Borst, R., Kruyen , P., y Lako, C. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3). doi:<https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Carmona, A. (2016). *Competencias laborales para el personal empleado de una manufacturera a traves de la evaluacion de 360 grados*. Tesis de pregrado , Universidad Autonoma del Estado de Mexico, Mexico. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65174/TESIS%20YASMIN%20CARMONA-split-merge.pdf?sequence=3>
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: "Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación"*. Lima: San Marcos.
- Chávez, N. (2012 de 33). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, 140-161.
- Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo - 2016*. Tesis de posgrado, Universidad Cesar Vallejo , Lima. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Peruano. (19 de Octubre de 2016). Formalizan la aprobación de la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/formalizan-la-aprobacion-de-la-guia-de-evaluacion-de-competite-resolucion-no-186-2016-servir-pe-1444461-1/>

- Espinoza, P. (2017). *Calidad de gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores del Instituto Nacional de Radio y Televisión, Lima, 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Lima. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12365/Espinoza_BPDP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, A. (2019). *Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán - Periodo 2018*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Chiclayo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35952/Fern%C3%A1ndez_AAEF.pdf?sequence=5
- Fonseca, A., Monterrosa, N., y López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Económicas*, 41(1), 229-240. doi:<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/2582>
- Ghaffarii, S., Mad, I., Burgoyne, J., y Nazri, M. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99. https://www.researchgate.net/publication/315116839_The_Influence_of_Motivation_on_Job_Performance_A_Case_Study_at_Universiti_Teknologi_Malaysia
- Habba, D., Basri, M., Muh, B., y Hisnol, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *Browse Econ Literature*. <https://ideas.repec.org/p/osf/inarxi/rvmgy.html>
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. sexta edición. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hidalgo, M. (2016). *Análisis de la gestión por procesos basados en perfil por competencias de la dirección de gestión administrativa servicios básicos y mantenimiento del gobierno autónomo descentralizado del Municipio Del*

- Cantón Rioverde*. Tesis de posgrado , Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/678>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Jacobs, K., Hellman, M., y Wuest, E. (2017). Job Performance. *Encyclopedia of Behavioral Medicine*, 2(3). doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_900
- Jacome, A. (2017). *La Gestión por competencia y su relación con los métodos de evaluación de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (tesis de posgrado)*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Tesis de posgrado , Universidad Técnica de Ambato , Ambato-Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26894/1/11%20GTH.pdf>
- Jaimes, R. (2018). El 81% de los trabajadores considera que el compromiso organizacional es esencial. *Revista Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- Kah, L., Sook, Y., y Chew, C. (2012). Factors affecting individual job performance. *ResearchGate*, 6(3), 661-676. https://www.researchgate.net/publication/296735147_FACTORS_AFFECTING_INDIVIDUAL_JOB_PERFORMANCE
- Kupczyk, T., y Stor, M. (2017). Competency management: theory, research & business practice. *Publisher: University of Business in Wroclaw*, 1(5), 97-83. https://www.researchgate.net/publication/318339543_Competency_management_theory_research_business_practice
- León, S. (2016). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la institución Fondo Mivivienda S.A. Sede Central - Lima en el año 2015*. Tesis

de posgrado , Universidad Nacional de Trujillo, Lima.
<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5285>

Martinez, R. (2017). Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017. *Repositorio Institucional UNAN-Managua*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/7534/>

Montejo, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral* (Vol. 17). Argentina. Obtenido de <http://148.204.210.204/revistaupiicsa/50-51/50-51-2.pdf>

Mumby, D., y Kuhn, T. (2018). *Orrganizational communication*. United Kingdon: Sage

Municipioaldia . (23 de Marzo de 2017). *Enfoques de la gestion municipal*. Obtenido de <https://municipioaldia.com/enfoques-para-la-gestion-municipal/gobierno-local-y-cultura/gestion-municipal-desarrollo-y-cultura/>

Peçanha, V. (20 de Marzo de 2020). Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>

Qing, N., Newman, A., y Schwarz, G. (2018). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.
doi:<https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>

Redrobán, M. (2016). *Evaluación de desempeño laboral en un empresa privada, en Quito*. Tesis de posgrado, Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7220/1/T-UCE-0007-184i.pdf>

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educacion.<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

- Rockman, K., y Ballinger, G. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Apa PsycNet*, 102(9), 1305-1316. doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000224>
- Rodriguez , D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa promas S.R.L del distrito de trujillo 2016*. Tesis de posgrado , Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369>
- Rojas, E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional , Hipólito Unánue - Lima, 2016*. Tesis de posgrado , Universidad César Vallejo , Liima. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7091/Rojas_G E.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7091/Rojas_G_E.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Saézn, N. (26 de Abril de 2018). *Las metodologías que evalúan el desempeño de una empresa*. Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/04/las-metodologias-que-evaluan-el-desempeno-de-una-empresa/>
- Shet, S. (2019). Competency based performance management and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3). doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0128
- Skoler, O., y Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*, 33(2). doi:10.1016/j.rpto.2017.05.002
- Skorková, Z. (2019). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(12), 226-234. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311302>
- Souzana, I. (2018). *Adopting a Performance Management System: Best Practices in Change Management*. University of Macedonia. Thesis graduate, University of Macedonia , Thessalonikki.

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21567/4/IsaakidouSouzanaMsc2018.pdf>

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa: desde la idea inicial hasta la sustentación*. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

Vázquez, S. (2017). *Propuesta de un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de gestión educativa, local Ferreñafe*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo, Chiclayo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/2508/vasquez_rs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de operacionalización de las variables



VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Variable Independiente: GESTIÓN POR COMPETENCIA	Permite identificar las capacidades de las personas requeridas para un puesto de trabajo, es decir es el comportamiento que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Rodríguez, 2016)	Son las particularidades que cada trabajador debe tener, es decir son los conocimientos adquiridos de cada trabajador para ocupar un puesto de trabajo de manera exitosa y desenvolverse de manera adecuado en el puesto de trabajo encomendado	Dimensión cognitiva	Estructuración y planificación	Ordinal	Cuestionario
				Evaluación de características y capacidades		
				Identificación del candidato		
				Evaluación de perfil		
			Dimensión instrumental	Capacitación		
				Oportunidades		
			Dimensión actitudinal	Fomentación de actitudes y comportamientos		
				Promoción de remuneraciones adicionales al sueldo básico.		
				Promoción de compensaciones no económicas		
				Oportunidad para aumentar conocimientos		
				Bienestar integral e incentivos		

Variable Dependiente : DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO	Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. (Montejo, 2009)	Son las cualidades que debe tener cada trabajador basados en tres dimensiones, como lo es la eficacia, eficiencia y sus relaciones interpersonales, los cuales permitirán demostrar que tan idóneo será su desempeño laboral en la institución	Eficiencia	Responsabilidad del personal	Ordinal	Cuestionario
				Nivel de conocimientos técnicos		
				Liderazgo y cooperación en el centro del trabajo		
				Nivel de adaptabilidad del trabajador		
				Tiempo de realización de actividades		
			Eficacia	Percepción del nivel de calidad de trabajo		
				Metas logradas		
				Conocimiento dentro del puesto del trabajo		
				Realización de actividades asignadas		
				Cumplimiento de las tareas asignadas		
			Productividad laboral	Eficiencia del trabajo		
				Nivel de producción personal		
				Cumplimiento de las metas del trabajador		

Anexo 2. Instrumento de Recolección de datos



Guía de entrevista

GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LICUPIS - CAJAMARCA.

Instrucciones: A continuación, encontrará un conjunto de preguntas para conocer su opinión acerca del conocimiento de la Gestión por competencias y el desempeño laboral, solicitamos favor responder las siguientes preguntas marcando en los casilleros de acuerdo a los criterios indicados.

Datos generales del encuestado:

Edad:

Sexo:

Nivel educativo:

Para el desarrollo del presente cuestionario tiene que tomar en cuenta lo siguientes

1) De acuerdo 2) totalmente de acuerdo 3) en desacuerdo 4) totalmente en desacuerdo.

GESTIÓN POR COMPETENCIA		FACTIBILIDAD			
ITEMS		1	2	3	4
01	¿Cree que los servidores administrativos conocen la importancia de seleccionar personal calificado?				
02	¿La difusión para convocar personal calificado se desarrollan de manera adecuada?				
03	¿Cree que las evaluaciones llevadas a cabo para la admisión del personal son las adecuadas para la selección idónea?				
04	¿Las entrevistas realizadas al postulante son imparciales?				
05	¿El personal admitido pasa por un proceso de inducción sobre el puesto de trabajo; funciones y expectativas de desarrollo?				
06	¿Se efectúan charlas al personal admitido sobre la misión, visión y políticas de la Institución?				
07	¿Actualiza sus conocimientos para ampliar su capacidad intelectual y mejorar su productividad y competitividad dentro de su centro de trabajo?				
08	¿Considera que la Institución fomenta la capacitación continua del personal?				
09	¿Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal?				

10	¿Considera que planifica y organiza sus actividades relacionadas con sus funciones?				
11	¿Tiene disposición para el aprendizaje individual y grupal?				
12	¿Le es sencillo adaptarse a un nuevo cargo, funciones o nuevas responsabilidades?				
13	¿Considera que se muestra asequible al cambio?				
14	¿Muestra aptitud positiva para integrarse a los equipos de trabajo?				
15	¿Considera usted, que existe una constante preocupación por parte de la entidad en capacitar al personal?				
16	¿Es de su conocimiento los programas de capacitación?				
17	¿Considera usted que las capacitaciones que realiza la institución se dan de acuerdo a las necesidades del puesto?				
18	¿La institución realiza procesos de capacitación para la actualización del personal en temas relacionados a su puesto de trabajo?				
19	¿Considera que se realizan capacitaciones para potenciar el perfil del trabajador?				
20	¿Considera que la Institución fomenta la capacitación continua del personal?				
21	¿Trasmite y mantiene una comunicación persuasiva con sus compañeros de área o pertenecientes a otros departamentos de la institución con los que tiene que compartir información?				
22	¿Considera que en la Institución existe reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo?				
23	¿Cree usted que su institución existe una política remunerativa adecuada?				
24	¿Cree usted que su institución tiene un plan de motivación para sus colaboradores?				
25	¿En su institución hay programas o planes de estímulos para el reconocimiento por su labor encomendada?				
26	¿La institución ofrece planes de carrera para su desarrollo profesional?				
27	¿Le brindan oportunidad de asumir cargos más elevados?				
DESEMPEÑO LABORAL					
28	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?				
29	¿Se siente comprometido con el éxito en la institución?				
30	¿En la institución el proceso de reclutamiento se cumple de acuerdo a la ley?				
31	¿Su nivel de perfil profesional está acorde con el perfil del puesto en el que se desempeña?				
32	¿El puesto que ocupa está acorde con lo establecido en el MOF?				
33	¿Las responsabilidades del puesto que ocupa están claramente definidas?				
34	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?				
35	¿Los compañeros de trabajos cooperan entre sí?				

36	¿Logra adoptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?				
37	¿Usted cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?				
38	¿Usted, realiza su trabajo en forma metódica y ordenada?				
39	¿Posee las herramientas que le permitan realizar un trabajo de calidad?				
40	¿Cree usted que la institución brinda facilidades para mejorar sus planes personales y profesionales?				
41	¿Considera usted que la municipalidad se preocupa por desarrollar un plan de motivación laboral para sus colaboradores?				
42	¿Cumple con las tareas asignadas a su puesto de trabajo?				
43	¿Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en el tiempo indicado?				
44	¿Considera que tiene un uso adecuado del tiempo de trabajo para la realización de sus labores?				
45	¿Mantiene un desempeño de forma eficiente?				
46	¿Usted logra desarrollar su trabajo con calidad?				
47	¿Cree que resuelve los problemas que se le presenta en su trabajo cotidiano?				
48	¿Considera que planifica y organiza sus actividades relacionadas con sus funciones?				
49	¿Logra eficientemente las tareas asignadas en su puesto?				
50	¿Propone nuevas ideas a sus compañeros y jefes para mejorar los procesos en la institución?				
51	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido en su MOF?				
52	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido en su MOF?				
53	¿Usted contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la institución?				
54	¿Usted, cumple con las metas establecidas en el tiempo oportuno?				

Anexo 3 Validez y confiabilidad

Validación 1



INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Apellidos y nombres del experto: ALVARO RAFAEL ROMERO PERALTA

1.2. Grado académico que ostenta: MAESTRO

1.3. Institución donde trabaja : COLEGIO NACIONAL SAN JOSE CHICLAYO

1.4. Experiencia laboral (años) : 35 AÑOS

Título de la tesis : GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LICUPIS – CAJAMARCA.

Nombre del autor de la tesis : PAMELLA VANESSA GASTELO SALAZAR

1.5. Nombre del instrumento a validar: CUESTIONARIO

II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																			X	
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																			X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																			X	
TOTAL																				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 18

Lugar y fecha: Chiclayo 5 de noviembre del 2020


 Mg. Álvaro Rafael Romero Peralta
 DNI: 76498536

Validación 2



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Apellidos y nombres del experto: MARIA ELISA TORO HERRERA

1.2. Grado académico que ostenta: DOCTORA

1.3. Institución donde trabaja : COLEGIO NACIONAL SAN JOSE CHICLAYO

1.4. Experiencia laboral (años) : 15 AÑOS

Título de la tesis : GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LICUPIS – CAJAMARCA.

Nombre del autor de la tesis : PAMELLA VANESSA GASTELO SALAZAR

1.5. Nombre del instrumento a validar: CUESTIONARIO

II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE		BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																			X	
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos teóricos científicos de actualidad.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos teóricos científicos.																			X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																			X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																			X	
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																			X	
TOTAL																				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

18

Lugar y fecha: Chiclayo 5 de noviembre del 2020

Dra. María Elisa Toro Herrera

DNI 40273864

Validación 3



INFORME SOBRE JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Apellidos y nombres del experto: JUSTINA GUILLERMINA LISBOA ZUMARAN

1.2. Grado académico que ostenta: DOCTORA

1.3. Institución donde trabaja : COLEGIO NACIONAL SAN JOSE CHICLAYO

1.4. Experiencia laboral (años): 35 AÑOS

Título de la tesis : GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE LICUPIS – CAJAMARCA.

1.5. Nombre del autor de la tesis : PAMELLA VANESSA GASTELO SALAZAR

1.6. Nombre del instrumento a validar: CUESTIONARIO

II. ASPECTOS A VALIDAR:

CRITERIO	INDICADORES	DEFICIENTE		BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado (a) con lenguaje apropiado.																		X		
2. OBJETIVIDAD	Describe ideas relacionadas con la realidad a solucionar.																		X		
3. ACTUALIZACIÓN	Sustentado en aspectos técnicos científicos de actualidad.																		X		
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento contiene organización lógica.																		X		
5. SUFICIENCIA	El instrumento contiene aspectos en cantidad y calidad.																		X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado (a) para mejorar la gestión educativa.																		X		
7. CONSISTENCIA	Basado (a) en aspectos técnicos científicos.																		X		
8. COHERENCIA	Entre las variables, indicadores y el instrumento.																		X		
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al propósito del diagnóstico																		X		
10. PERTINENCIA	Útil y adecuado (a) para la investigación																		X		
TOTAL																			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 18

Lugar y fecha: Chiclayo 5 de noviembre del 2020


 Dra. Justina Guillermina Lisboa Zumarán
 DNI N°16431477

Anexo 4 Autorización de la aplicación del instrumento



MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN JUAN DE LICUPIS

Chota – Cajamarca

Año de la Universalización de la Salud

Carta N°130-2020-MDSJL-CLD/GM

A : PAMELLA VANESSA GÁSTELO SALAZAR
(ORCID:0000-0003-4080-265X)
Atención : Jefe de la Unidad de Posgrado

Asunto : Autorización para realizar trabajo de investigación

Ref. : Solicitud Exp. 1022

Fecha : 03 de diciembre 2020

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y en atención al documento de la referencia, y mediante la presente se le brinda la **AUTORIZACIÓN** para realizar trabajo de investigación según el título "**Gestión por competencia y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Chota – Cajamarca**", para la obtención de grado de Magister en Gestión Pública.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente



MUNICIPALIDAD DISTRITAL
SAN JUAN DE LICUPIS
C.A. N° 28879

Anexo 5. Matriz de consistencia



FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	DIMENSIONES	MÉTODOS
Problema general		Objetivo General	V.I.: Gestión de Competencia	1. Gestión de Competencia 1.1. Objetivos de la Gestión de Competencia 1.2. Importancia de la Gestión Competencia 1.3. Características de la Gestión Competencia 1.4. Ventajas de la Gestión por competencias. 1.5. Dimensiones de la Gestión de Competencia 1.6. Componentes de la Gestión de Competencia en el Sector Público	Dimensión cognitiva	Diseño: No Experimental – Descriptiva Propositiva
¿Cuál es la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca-2020?	¿Con el diseño de un Plan de Gestión por Competencia se contribuirá a mejorar el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca-2020?	¿Proponer un Plan de Gestión de Competencia para mejorar el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca-2020?			Dimensión instrumental	
Problemas Específicas 1. ¿Cómo se encuentra la actual Gestión por competencia en la Municipalidad Distrital de San Juan de	¿Con el diseño de un Plan de Gestión por Competencia se contribuirá a mejorar el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca-2020?	Objetivos específicos 1. ¿Analizar la actual Gestión de Competencias en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca?			Dimensión actitudinal	Población: 10 Trabajadores. Muestra: 10 Trabajadores. Técnicas: Encuestas Instrumentos Cuestionarios
de				2. Desempeño Laboral	Eficacia	

Licupis – Cajamarca- 2020?			V.D.: Desempeño Laboral	1.1. Definición del desempeño laboral 1.2. Características del Desempeño laboral. 1.3. Finalidad del desempeño laboral 1.4. Dimensiones del Desempeño Laboral 1.5. Factores que influyen en el desempeño laboral		
2. ¿El Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca, es medible-2020?	2. ¿Determina r el nivel de Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca?				Eficiencia	Métodos de análisis de investig ación Estadística descriptiva y el paquete estadístico SPSS
3. ¿El diseñar un Plan de Gestión de Competencias, podrá mejorar el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca- 2020?	3. ¿Diseñar un Plan de Gestión de Competencia para mejorar el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca?				Productividad laboral	

Anexo 6. Resultados



Tabla 8 Nivel de la dimensión eficiencia del desempeño laboral

Valoración	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9 - 21	6	60.0
Medio	22 - 33	4	40.0
Alto	34 - 45	0	0.0
Total		10	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión eficiencia del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis –Cajamarca, el 60% presentó un nivel “bajo”, el 40% destacó el nivel medio y no se encontró resultados en el nivel “alto”.

Tabla 9 Nivel de la dimensión eficacia del desempeño laboral

Valoración	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9 - 21	6	60.0
Medio	22 - 33	4	40.0
Alto	34 - 45	0	0.0
Total		10	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión eficacia del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis –Cajamarca, el 60% presentó un nivel “bajo”, el 40% destacó el nivel medio y no se encontró resultados en el nivel “alto”.

Tabla 10 Nivel de la dimensión productividad del desempeño laboral

	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9 - 21	8	80.0
Medio	22 - 33	2	20.0
Alto	34 - 45	0	0.0
Total		10	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión productividad del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis –Cajamarca, el 80% presentó un nivel “bajo”, el 20% destacó el nivel medio y no se encontró resultados en el nivel “alto”.

En resumen, se destaca que todas las dimensiones del desempeño laboral destacaron el nivel “bajo”.

Anexo 7. Base de datos

Gestión por competencia																														
Cognitiva										Instrumental										Actitudinal										
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20	21	22	23	24	25	26	27		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	2	3	4	4	3	27	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28	82
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	2	3	3	2	2	24	3	2	3	3	3	3	3	2	2	24	75
1	4	3	3	3	3	1	3	2	23	2	1	1	1	1	3	3	3	3	18	3	3	1	1	4	4	3	3	1	23	64
1	3	3	3	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	79
3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	3	1	4	4	4	4	4	32	102
3	3	3	3	3	4	4	3	3	29	1	3	3	3	3	3	3	3	2	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	80
1	1	3	1	1	1	3	1	1	13	1	1	3	1	1	3	3	3	3	19	3	3	1	1	3	3	3	3	3	23	55
3	3	3	3	3	3	1	1	1	21	1	1	3	1	1	1	3	3	1	15	3	1	1	1	1	3	3	3	3	19	55
3	2	3	1	3	3	1	1	1	18	3	2	3	3	3	1	1	2	3	21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	66
1	4	4	3	3	3	3	3	2	26	1	2	1	1	1	1	1	3	1	12	3	2	2	1	3	3	2	3	3	22	60

Desempeño laboral																														
Eficiencia										Eficacia										productividad										
1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20	21	22	23	24	25	26	27		
1	1	3	2	2	2	2	2	2	17	2	2	2	3	1	3	1	1	1	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	42
2	2	3	3	3	2	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	1	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	58
1	1	3	1	1	1	1	1	1	11	1	2	3	1	1	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	32
3	3	3	3	3	3	1	1	1	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	39
4	4	4	4	4	4	4	4	1	33	1	1	1	1	4	1	1	1	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11	56
3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	1	1	1	1	1	1	15	69
1	2	1	1	1	1	1	1	3	12	3	1	1	1	3	1	1	1	1	13	1	1	3	1	3	1	1	1	1	13	38
1	1	1	1	1	1	1	1	3	11	1	1	1	1	3	1	1	3	1	13	1	1	1	1	3	1	1	1	1	11	35
3	1	3	1	1	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	1	3	4	3	26	2	2	3	3	2	1	3	3	3	22	69
2	3	3	2	3	3	3	3	1	23	3	3	3	1	3	3	3	2	3	24	2	1	3	3	2	3	3	4	2	23	70

Anexo 8 Desarrollo de la propuesta

I. Datos informativos:

1.1 Nombre de la propuesta: GPDL (Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral)

1.2 Institución beneficiaria: Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis

1.3 Lugar: Cajamarca

1.4 Autora: Pamella Vanessa Gastelo Salazar

II. Justificación

La gestión por competencias, permite contar con el personal idóneo para un puesto, porque se fundamenta en contratar y captar el personal que cumpla con el perfil competitivo para el puesto de trabajo, razón por la cual existen motivos suficientes para que se implemente en el Municipio, porque en la actualidad no se cumple con un proceso de captación de personal formal, que cumpla con un proceso de inducción antes de ingresar a su puesto, así como de mantener a lo largo de su trayectoria en la institución, incluso muchos de los trabajadores han ingresado sin pasar por un proceso de reclutamiento. Que no cumple con el perfil del puesto.

III. Fundamentos teóricos

Las municipalidades cada vez pierden imagen frente a la población por el trato del personal, así como perciben inadecuados niveles de competencias, es así que los Municipio a través de su área de recursos humanos, necesitan captar adecuados talentos, así como impulsar la capacitación constante para crear programas de desarrollo profesional y optimización de la institución (Peçanha, 2020). Entonces, nace la necesidad de aprovechar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes del personal para potenciar el desempeño que desea alcanzar la municipalidad (Chávez, 33).

IV. Objetivos

- **Objetivo general:**

Crear estrategias para mejorar desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad

- **Objetivos específicos:**

Diseñar estrategias de motivación para los colaboradores de la municipalidad.

Diseñar estrategias de comunicación interna para los colaboradores de la municipalidad.

Diseñar estrategias para fomentar capacitaciones para los colaboradores de la municipalidad.

Diseñar estrategias para el desarrollo personal y profesional

V. Principios

Dentro de los principios rectores de la propuesta de gestión por competencias son:

- **Participación**

La municipalidad se enfoca en promover la participación activa del personal en todas las actividades de capacitación y talleres.

- **Autonomía**

Se asegura la independencia de cada uno de los puestos, así como otorga las herramientas necesarias para solucionar problemas

- **Cooperación**

Para atender a los usuarios el personal es un equipo, se apoyan mutuamente, y se enfocan en lograr las metas del área.

- **Adaptación al cambio**

Optimización del puesto de trabajo, a través de procesos de cambio del personal, acorde a las nuevas necesidades de cada puesto

- **Integración**

Las relaciones sociales son la fuente clave en el municipio, se propicia ambientes de relaciones sanas y cordiales.

VI. Descripción de la propuesta

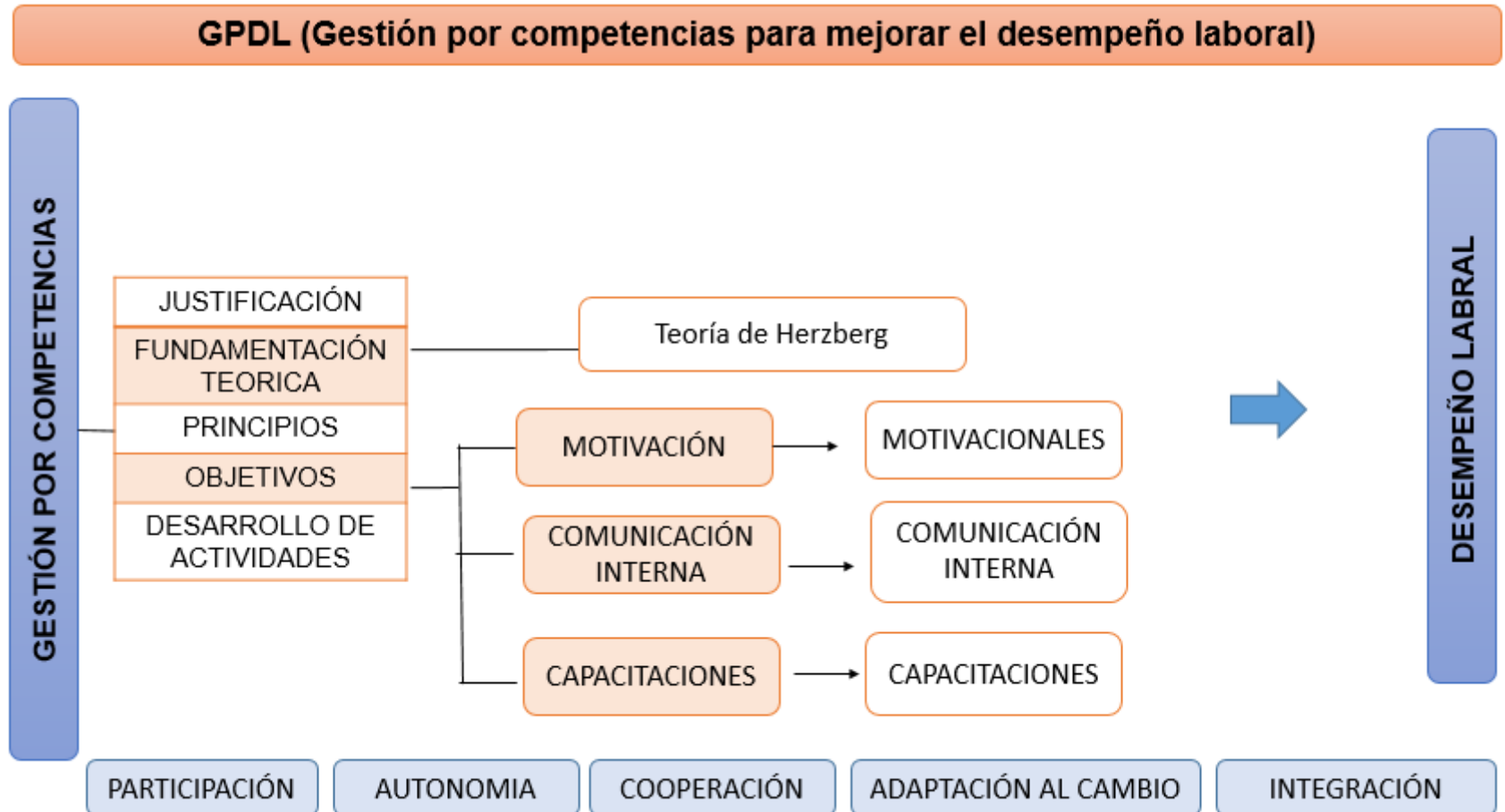
La propuesta se orienta en mejorar el conocimiento, las habilidades y actitudes del personal en el desempeño de las funciones de su puesto con la finalidad de alcanzar una buena productividad acompañada de eficiencia y eficacia.

VII. Estrategias

Estrategias	Objetivos	Actividades
Puesto por competencias	Mejorar la selección del personal	Desarrollo de los perfiles por competencias de cada puesto
		Analizar los planes de carrera del personal
	Mejorar el reclutamiento del personal	Establecer el proceso de selección del personal
		Identificar los medios de comunicación de convocatoria de personal
Sistema de evaluación de competencias 360°	Establecer los instrumentos de evaluación	Elaborar el instrumento de evaluación
		Elaborar el informe de aplicación de evaluación

	Establecer el proceso de evaluación	Sensibilizar al personal para el proceso de selección
		Capacitar al equipo de la evaluación
		Recopilación y comunicación de resultados
Establecer los planes de carrera del personal	Mejorar las competencias y conocimiento del personal	Organizar taller y capacitaciones al personal
Sistema de compensaciones	Mejorar la motivación del personal	Ofrecer pasantías y becas de maestría al personal profesional
		Sensibilización y comunicación del sistema de compensaciones
		Ofrecer bonos de productividad

VIII. Diagrama de la propuesta



Fuente: elaboración propia

IX. Cronograma de actividades

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	2021											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ESTRATEGIA DE DESARROLLO PERSONAL														
Puesto por competencias	Desarrollo de los perfiles por competencias de cada puesto	Jefe de recursos humanos	x	x	x			x	x	x		x	x	x
	Analizar los planes de carrera del personal	Jefe de recursos humanos				x					x			x
	Establecer el proceso de selección del personal	Jefe de recursos humanos												
	Identificar los medios de comunicación de convocatoria de personal	Jefe de recursos humanos												
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA														
Sistema de evaluación de competencias 360°	Elaborar el instrumento de evaluación	Jefe de recursos humanos	x	x	x									
	Elaborar el informe de aplicación de evaluación	Jefe de recursos humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Sensibilizar al personal para el proceso de selección	Jefe de recursos humanos												
	Capacitar al equipo de la evaluación	Jefe de recursos humanos												
	Recopilación y comunicación de resultados	Jefe de recursos humanos												
	Organizar reuniones para valorar el avance de lo planificado.	Jefe oficina ejecutiva de recursos humanos			x			x			x			x
ESTRATEGIA SOBRE CAPACITACIONES														

X. Presupuesto de la propuesta

Actividades	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Analizar los planes de carrera del personal	Experto	mensual	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Establecer el proceso de selección del personal	Experto	mensual	1	S/ 800.00	S/ 800.00
Identificar los medios de comunicación de convocatoria de personal	Página web	mensual	1	S/ 600.00	S/ 600.00
Elaborar el informe de aplicación de evaluación	Experto	mensual	1	S/ 400.00	S/ 400.00
	sensibilización	mensual	1	S/ 400.00	S/ 400.00
Sensibilizar al personal para el proceso de selección	Talleres	Unidad	1	S/ -	S/ -
Capacitar al equipo de la evaluación	Capacitación	unidad	1	S/ -	S/ -
Recopilación y comunicación de resultados	Personal de recolección	unidad	3	S/ 50.00	S/ 50.00
Invitaciones del personal	Invitaciones por correo			S/ -	S/ -
Organizar taller y capacitaciones al personal	Talleres	Unidad	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Sensibilización y comunicación del sistema de compensaciones	Talleres	Unidad	1	S/ 300.00	S/ 300.00
TOTAL					S/ 3,650

Fuente: elaboración propia