



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Gestión por competencias para la productividad laboral del  
personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Cancino Vallejos, Karen Yolanda (ORCID: 0000-0001-5449-9968)

**ASESOR:**

Dr. Centurion Larrea, Angel Johel (ORCID: 0000-0002-7169-7680)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mis padres Elmer Cancino Sánchez y Estilita Yolanda Vallejos Guerrero quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos Ivonne, Elmer y Sandra por su apoyo incondicional, durante todo este proceso, con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

De igual manera, mi agradecimiento a la Universidad César Vallejo, a sus docentes, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	14
3.2 Variables, operacionalización.....	15
3.3 Población, muestra y muestreo.....	15
3.4 Técnica en instrumentos de recolección de datos.....	17
3.5 Procedimiento.....	17
3.6 Métodos de análisis de datos.....	18
3.7 Aspectos éticos.....	18
IV. RESULTADOS.....	19
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	31
VIII. PROPUESTA.....	29
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS.....	38

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Validadores del instrumento .....	17
Tabla 2 Nivel sociodemográfico de los trabajadores .....	19
Tabla 3 Nivel de productividad laboral .....	20
Tabla 4 Nivel de productividad laboral en su dimensión eficacia .....	21
Tabla 5 Nivel de productividad laboral en su dimensión eficiencia .....	22
Tabla 6 Nivel de productividad laboral en sus dimensiones .....	23

## **Índice de figuras**

Figura 1 Diseño de la investigación.....	14
Figura 2 Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral .....	30
Figura 3 Nivel de productividad laboral .....	55
Figura 4 Nivel de productividad laboral en su dimensión eficacia.....	56
Figura 5 Nivel de productividad laboral en su dimensión eficiencia.....	56

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un plan de mejora de gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021; institución donde se llevó a cabo el estudio, además como específicos se identificó el nivel de la productividad. Acerca de la metodología, se precisa que esta se realizó bajo el enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental-propositivo, por ello, la muestra estuvo constituido por 233 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicó un cuestionario para la recolección de datos, el mismo que ha sido validado a través del juicio de expertos. Como principal resultado se tiene que la productividad se sitúa en un nivel regular (46%) debido a que, existen problemas relacionados a la eficacia y eficiencia en las tareas que realizan, sobre todo en el inadecuado manejo de recursos, baja planificación y responsabilidad del trabajo y sobre todo no se consigue alcanzar los objetivos planteados en el centro hospitalario. Se concluyó, que las características de un plan de mejora de la gestión por competencias se basarán en las estrategias de desarrollo personal, comunicación interna, capacitaciones y en la motivación, con el propósito de optimizar la productividad laboral.

**Palabras clave:** gestión por competencias, productividad, desempeño laboral, eficacia, eficiencia.

## **Abstract**

The objective of this research is to develop a management improvement plan by competencies to optimize the labor productivity of the administrative staff of the Almanzor Aguinaga Asenjo Hospital, 2021; institution where the study was carried out, in addition, the level of productivity was identified as specific. Regarding the methodology, it is specified that it was carried out under the quantitative approach, descriptive level and non-experimental-purposeful design, therefore, the sample consisted of 233 administrative workers, to whom a questionnaire was applied to collect data. data, the same that has been validated through expert judgment. The main result is that productivity is at a regular level (46%) due to the fact that there are problems related to the effectiveness and efficiency in the tasks they perform, especially in the inadequate management of resources, low planning and responsibility of the work and above all it is not possible to achieve the objectives set in the hospital center. It was concluded that the characteristics of a management improvement plan by competencies will be based on personal development strategies, internal communication, training and motivation, in order to optimize labor productivity.

Keywords: competency management, productivity, job performance, effectiveness, efficiency

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretendió analizar cómo la gestión por competencias mejora el desempeño laboral del servidor público; debido a que, en la actualidad las instituciones buscan generar una adecuada productividad; para ello, se requiere de personal capacitado y comprometido para brindar un mejor servicio y mejorar el desarrollo profesional y personal del colaborador; dicho esto, es importante mencionar que el estudio ha tomado como objetivo del desarrollo sostenible al trabajo decente y al crecimiento económico, debido a que, se tiene que garantizar una vida sana, y fomentar el bienestar de los trabajadores que se desempeñan en este sector, con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral y conseguir un mayor crecimiento profesional y personal. Ante ello, a nivel internacional, Kakemam *et al.* (2020) manifestó que los actuales sistemas de salud enfrentan múltiples desafíos, siendo uno de ellos, el aumento de la demanda y los costos de la atención médica, el cual, influyen directamente en la productividad de los trabajadores; ya que, de ellos depende mucho la calidad de atención.

Agregado a lo anterior, Fattahi *et al.* (2020) señaló que los países enfrentan desafíos críticos con respecto a los recursos humanos, como la falta de equilibrio en la combinación de habilidades y de conocimientos; es por ello, que en Arabia Saudita, más del 48% del personal administrativo que labora en el sector salud presenta bajos niveles de productividad. En este sentido, la fuerza laboral es el corazón del sistema de salud sobre el que se establece la supervivencia de este sector. Por otro lado, Levine (2019) manifestó que la atención médica es un componente clave de la economía de EE. UU; sin embargo, los establecimientos de salud públicos presentan ciertos problemas relacionados con el personal administrativo, debido a que la capacidad de respuesta al paciente en los diversos procesos administrativos es bajo, y esto se ve reflejado en los niveles de productividad. Asimismo, en México, Perales (2019) refiere que el 50% de trabajadores que laboran en cargos administrativos aseguran que su nivel de productividad ha sido el peor en relación a los años anteriores; debido a que, no les brinda los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades para el desarrollo de sus funciones en sus actividades diarias que realizan. En esa misma línea, Mosquera y Ramírez (2018) encontraron que la productividad laboral del

personal en el entorno sanitario, se encuentra influenciado por el tiempo laboral menor a 5 años, la motivación, la satisfacción, las habilidades del personal, mientras el estrés laboral puede afectar de forma negativa.

Asimismo, Hernández y Vega (2017) señalan que el trabajo en el entorno público, cada vez exige en su staf de trabajadores administrativos con conocimientos, habilidades, actitudes autogestionadas; todo ello, obedece a que el personal estará más comprometido con las metas institucionales que lleva consigo y a buenos niveles de productividad. Pasando a otra instancia, a nivel nacional Buendía (2020) señaló que en el sector público se busca un enfoque por competencias en el personal; sin embargo, aún no se logra capacitar y empoderar a los trabajadores, debido a que, la gran mayoría laboran bajo metodologías pasadas, haciendo que los procesos sean más lentos y exista una baja productividad.

Por otro lado, en las instituciones públicas se requiere mejorar el desempeño de sus funciones del personal, porque a muchos de los trabajadores no se les controla el desarrollo de sus funciones de forma sistemática, reflejándose en la baja productividad (Herrera, 2021). Por su parte, Valiente *et al.* (2020) señaló que a pesar de la crisis económica debido a la pandemia, un gran porcentaje de trabajadores (70%) tienen en mente renunciar a sus puestos laborales debido a que las organizaciones no les brindan capacitaciones para mejorar su productividad. De igual manera, Medina y De Marco (2017) han sostenido que existe una baja productividad en los trabajadores administrativos del sector salud, debido a que, existen cuellos de botella como es la ausencia de control de procesos, el estrés laboral, la depresión y el agotamiento en cada una de las áreas donde se realizan la gestión de trámites para brindar una mejor capacidad de respuesta a cada uno de los pacientes que acuden a su atención.

A nivel local, en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, el principal problema del recurso humano, está basado en la baja productividad, y esto se debe a que existe una inadecuada selección del personal, debido a que se contrata a trabajadores que no cuentan con las competencias necesarias para cada uno de los puestos laborales que se requieren y esto se ve reflejado en los objetivos institucionales no alcanzados; conllevando a que los procesos administrativos del

establecimiento de salud presenten cuellos de botellas y no se lleguen a concretar, generando una insatisfacción por parte de los pacientes y sobre todo un bajo nivel de productividad en cada una de las áreas donde se desempeñan el personal administrativo.

Ante lo mencionado, la pregunta de investigación quedó formulada de la siguiente manera: ¿En qué medida un plan de mejora de la gestión por competencias optimizaría la productividad laboral del personal administrativo del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021? Asimismo, la investigación se fundamentó en lo teórico porque contiene los principales aportes teóricos que explican la conceptualización de ambas variables. En su aporte práctico, se realizó un plan de mejora de gestión de competencias que servirá para la institución, con la finalidad de establecer un mejor perfil para los puestos de trabajo. Con respecto, a lo social, estuvo referido directamente a los beneficiarios directos que son los trabajadores administrativos del hospital Aguinaga Asenjo, y como indirectos fueron los usuarios que acuden a este establecimiento hospitalario; en lo metodológico, se fundamentó en la elaboración de instrumentos que pueden ser tomados en cuenta para próximas investigaciones.

Paralelamente a lo descrito, como objetivo general se planteó Elaborar un plan de mejora de gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021. Como específicos se basaron en lo siguiente: Identificar el nivel de productividad laboral del personal administrativo de la institución; Determinar las características del plan de mejora de la gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo de dicho hospital y Validar el plan de mejora de la gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo. Finalmente, la hipótesis fue: La implementación de un plan de mejora de gestión por competencias optimizaría la productividad laboral del personal administrativo del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se describió los principales aspectos teóricos que definen y conceptualizan a las variables a investigar, los que ayudaron a reforzar los resultados del presente estudio; además, se presentan los trabajos previos en los distintos niveles; por lo tanto, en el contexto internacional, Adachi et al. (2019) presentan como finalidad evaluar el efecto de un programa de capacitación acerca de competencias gerenciales y el desempeño laboral de sus trabajadores subordinados; el cual, el estudio fue descriptivo. Como principal resultado se obtuvo que el programa de capacitación desarrollado en este estudio mejoró efectivamente la competencia gerencial, debido a que facilita el compromiso laboral de los trabajadores. Se concluyó que, un programa de capacitación enfocado en mejorar la integridad de los gerentes podría mejorar el nivel de productividad en las organizaciones.

También en la investigación a Vainieri *et al.* (2019) desarrollado en Italia, presentó como objetivo investigar la relación entre las competencias de la alta dirección y la productividad en el sistema de atención de salud. Como metodología se utilizó un estudio correlacional, utilizándose un cuestionario para el análisis de los datos. Como principal resultado se tiene que la productividad laboral se encuentra en un nivel medio bajo con el 52%, debido a que, los principales problemas que se observan son la inadecuada gestión de programaciones de los turnos, la falta de control en los procesos e inadecuado flujo comunicativo.

También, en su artículo de investigación, Gutiérrez (2018) planteó como objetivo evaluar las características de la productividad en las mujeres gerentes en Luzón Central - Región III, Filipinas, el estudio utilizó el método de correlación descriptiva con cuestionarios, como instrumento en la recolección de datos para 190 encuestados, quienes fueron los sujetos informantes. Además, como resultado más significativo, se tiene la eficiencia y la eficacia son factores predeterminantes para el rendimiento y la productividad del empleado, debido a que, si no se cumplen con estos factores, existirán muchos problemas afectando la calidad de atención en el centro hospitalario, dicho esto, se concluyó que es importante recalcar que el nivel de productividad fue bajo con un 32%, el cual, se debe a los factores antes mencionados.

A nivel nacional, en su tesis propuesta por Riva y Fernández (2020) ha tenido como finalidad validar y proponer una propuesta de gestión por competencias donde se busca mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. El estudio fue cualitativo y propositivo. Como principal resultado se tiene que el desempeño laboral de los colaboradores es deficiente; porque, en dicha organización, existen dificultades para su ejecución de funciones como es los escasos de los recursos, polifuncionabilidad del recurso humano, entre otros. Por ello, se concluyó que es de vital importancia diseñar una propuesta de gestión por competencias que permita fortalecer y desarrollar las habilidades, competencias cognitivas y actitudinales mejorando su productividad y rendimiento de los recursos humanos y financieros.

Sumado a ello, se tiene el aporte de Sosa (2018) quien en su estudio realizado en el municipio de Mariscal Nieto; presentó como objetivo establecer la asociación que existe entre las variables a analizar (productividad y gestión por competencias) en el personal público; fue un estudio correlacional, mediante la técnica de la encuesta y se manejó dos cuestionarios aplicados a cincuenta y tres trabajadores administrativos, entre los resultados se evidenciaron un bajo nivel de gestión competencias siendo del 61%, debido a que no existen estrategias de desarrollo profesional y personal, ni mucho menos, adecuada relaciones interpersonales; además, existe relación entre ambas variables; concluyendo que es de suma importancia que se desarrolle e implemente una estrategia de gestión de competencias basados en habilidades blandas para mejorar la productividad en la organización.

Dicho ello, en Tarapoto, Pérez (2018) ha desarrollado su estudio con el objetivo de determinar la asociación de la gestión competencias y la productividad agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo, mediante un estudio correlacional, empleando dos cuestionarios de encuesta que fue aplicado a 21 colaboradores, los resultados mostraron que un ochenta por ciento presentó un nivel adecuado de la productividad laboral, ya que, existe un buen manejo de los recursos disponibles. Del mismo modo, Vicente (2019) en la tesis realizada en una municipalidad de Tacna, presentó como objetivo de establecer cómo las competencias laborales inciden en la productividad, realizando bajo una

metodología explicativa, y siendo aplicado a 108 trabajadores que respondieron dos cuestionarios, los resultados muestran que el 49% presentó una productividad en proceso; dicho esto, la calidad y la selección de los inputs y outputs juegan un papel central en la organizaciones. Se concluyó que las competencias influyen de forma positiva en la productividad

En el ámbito local, a la tesis de Castañeda (2020) quien presentó como objetivo establecer una propuesta acerca de la gestión por competencias que permita mejorar el grado de desempeño en un organismo público; siendo una investigación fue propositiva. Ante ello, como hallazgos más importantes se tiene que la propuesta de gestión por competencias se ha basado en seis aspectos fundamentales que siendo el desempeño, motivación, gestión de personas, innovación, empowerment, promoción de resultados y estímulos. En su estudio Checalla y Pajuelo (2018) tiene como propósito evaluar la gestión por competencias y su repercusión en la productividad laboral, para ello, se utilizó de la metodología propositiva, cuya muestra lo conformaron 40 trabajadores. Como principal hallazgo se tiene que el grado que más relevancia ha tenido es el malo en relación a las relaciones interpersonales, valores, bienestar laboral, nivel de experiencias, desempeño, capacitación y compromiso organizacional. Se concluyó que el nivel de productividad es bajo con el 51%.

También en su estudio Atoche (2020) quien presentó como principal finalidad elaborar un plan de gestión por competencias para la mejora de la productividad en trabajadores de un organismo público del distrito de José Leonardo Ortiz; es por ello, que el estudio se trabajó bajo el enfoque propositiva y cuantitativa prospectiva; además se trabajó con una muestra de 25 servidores públicos a quienes se les desarrollo un cuestionario, obteniendo como principal hallazgos que los trabajadores presentan un bajo nivel de productividad siendo del 44% ya que presentan muchas insuficiencias al momento ejecutar sus funciones, el cual, origina que las metas instituciones no sean conseguidas. Se concluyó que en el plan denominado GEDCOMT, se plantearon estrategias como simulación de casos, dinámicas, elaboración de talleres informativos, que permite fortificar la comunicación y el trabajo en equipo.

Pasando a la descripción de las teorías relacionadas al tema donde se narró todo lo correspondiente a la variable productividad; sin embargo, se hará una pequeña conceptualización de la gestión por competencias, el cual se realizó la propuesta de esta investigación, donde Dousat et al. (2013) manifiesta que es una herramienta de gestión que permite a la institución ser más flexible a través de procesos de unificación entre las dimensiones organizacionales por medio de la gestión del talento humano como primordial arista en los cambios organizacionales y a la creación de ventajas competitivas en la institución. También, Alles, (2016) comparte su punto de vista, al manifestar que la gestión por competencias es un modelo referido a los atributos específicos de las personas que están asociados a un performance superior y/o patrón de eficiencia en el trabajo. Asimismo, Alles (2016) considera que la gestión por competencias son importantes para el desarrollo del personal, debido a que tiene la capacidad de formación y crecimiento bajo el autocontrol, habilidad analítica, capacidad de entender a los demás, justicia y resolución de conflictos. Con respecto a la dirección de personas se basa en delegar funciones para el logro de los objetivos de manera eficiente que está formado por: Compromiso, ética, liderazgo, claridad de trabajo, innovación, coordinación, comunicación y la capacidad de planificación y organización. El trabajo en equipo y cooperación: es la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen.

Bajo ese mismo sustento, Skorková (2017) refiere que la gestión de competencias en el sector salud, está encaminada a la práctica de reconocer las habilidades necesarias y claves con la finalidad de que los trabajadores obtengan un mejor desempeño en relación a su función específica, para que posteriormente, se optimicen y desarrollen dichas habilidades y así alinearlas mejor con la estrategia comercial de la institución; bajo el enfoque de Satyendra (2020) refiere que las competencias se definen normalmente como las características subyacentes de los empleados que pueden ser un motivo, rasgo, habilidad, aspecto de la propia imagen de uno mismo, rol social o una serie de conocimientos que utilizan. Otra definición de competencias es que son un medio para poder desempeñar un rol laboral según un estándar definido con referencia a entornos laborales reales. De igual manera, Dousat (2013) señaló que la importancia de la gestión de competencias en el sector salud, ayuda a mejorar la cooperación entre

la cultura organizacional, las estrategias y los sistemas de trabajos; además, la gestión por competencias se origina por el interés de querer mejorar el desempeño laboral.

Ante ello, la teoría que abordó esta variable es la presentada por Porret (2014) quien señaló que las competencias son aspectos principales que tiene que manejar todos los trabajadores de los diversos sectores, lo que quiere decir, que son los rasgos de destrezas requeridas, de conocimiento y de habilidades, que poseen todos los colaboradores para que sean contratados y así integren la institución; tras lo mencionado anteriormente, este autor menciona que los colaboradores deben poseer buenas competencias para buscar un mejor nivel de desempeño en la institución, siendo las siguientes: competencias sociales ya que según Condori (2020) señala que son todas aquellas, cuya importancia radica en las relaciones personales como interpersonales, donde los colaboradores pueden interactuar con las demás personas de una manera eficaz y sin ningún problema; por lo tanto, se demuestra un verdadero beneficio para desarrollarlo y ponerlo en práctica en diferentes contextos que presentan las instituciones o en su vida personal.

Además, ese autor menciona, que este tipo de competencias ayudan a fortalecer el entorno laboral, debido a que, existe un mejor manejo de las relaciones interpersonales en cada uno de los trabajadores, haciendo que efectúen un mejor trabajo en equipo; asimismo en su artículo, Püschel et al. (2017), menciona que todos los colaboradores deben poseer competencias técnicas, donde se fundamenta principalmente en las capacidades, conocimiento y habilidades que se adquieren a lo largo de las experiencias en el ámbito laboral y/o personal por parte de la fuerza laboral (trabajadores) en las instituciones o desde el mismo contexto social. Ante ello, estas competencias se encuentran estrechamente asociadas con el rendimiento y la producción, además de vincularse con las capacidades para desempeñarse en los puestos laborales; por lo tanto, se puede mencionar, que este tipo de competencias son fundamentales para toda persona ya que son elementos indispensables que intervienen directamente con el desempeño de las funciones.

Por otro lado, se tiene a las competencias corporativas, el cual, en su libro planteado por Porret (2014) manifiesta que estas competencias se originan de la mezcla de los procesos de producción, acciones tecnológicas y la combinación de las competencias técnicas y sociales. De igual manera, son impuestas como aquellos atributos que todos los trabajadores tienen que desarrollar, en relación a la gestión que se desarrolla en la institución. Por lo tanto, López et al. (2014) argumenta que son esenciales para influir de manera apropiada en la gestión de cada proceso de la organización acompañado de la gestión por competencias sociales y técnicas Por otro lado, Dousat et al. (2013) indica que la gestión de competencias permite una mejor cooperación entre la cultura organizacional, las estrategias y los sistemas de trabajo; que se origina por el interés de querer mejorar el desempeño laboral.

De igual manera, Bayot y Varacallo (2021) plantean que las habilidades de gestión en el entorno de la atención médica se componen por conjuntos de competencias esenciales para los profesionales de este sector que administran de manera efectiva y eficiente una variedad de recursos médicos o de salud pública, para lograr objetivos que se alinean idealmente con la mejora de la salud general de la población y el sistema de atención médica; desde la posición de Hariyati *et al.* (2019) señaló que la formación continua de los colaboradores es un aspecto importante para mantener la formación de las competencias; debido a que después de completar sus estudios y comenzar a trabajar en el campo, deben continuar su educación para mejorar su competencia. Sumado a ello, deben mantenerse con los conocimientos y la tecnología más reciente para brindar un mejor servicio y un mayor desarrollo profesional y personalmente.

Asimismo, Silva *et al.* (2019) refieren que una organización requiere adoptar una gestión basada en competencias, lo que significa asumir una postura estratégica alineada con los objetivos organizacionales establecidos, cualesquiera que sean. Este aspecto permite inferir que este método de gestión se puede utilizar en diferentes contextos, cuyos beneficios que se pueden obtener del uso del proceso explícito de formulación estratégica; por tal razón Kvas *et al.* (2013) la excelencia, eficiencia y eficacia de las organizaciones del sector público se basan sobre todo en el uso exitoso de todos los recursos humanos disponibles o en la

capacidad de los líderes para orientar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos comunes, una influencia importante en el campo del liderazgo en la administración pública es el desarrollo de la gestión de competencias, debido a que fomentan la creatividad y flexibilidad en el trabajo.

Pasando a otra instancia, en su libro presentado por Chiavenato (2017) propone las siguientes dimensiones que se deben tener en cuenta para la evaluación de la gestión por competencias; por ello, se tiene a la planificación de los recursos humanos que según, dicho autor antes mencionado, se trata de la estructura actual y el inventario de los trabajadores para establecer la reubicación, selección y formación que se tiene que gestionar y realizar en el recurso humano bajo la perspectiva de las competencias. Además, se puede conceptualizar como un proceso sistemático de elaboración, bajo las estrategias y propósitos de la organización, que consentirá disponer del personal necesario con las competencias adecuadas; asimismo, Chiavenato (2017) presentó como segunda factor a tener en cuenta es la selección donde se une filtros, como herramientas necesarias para elegir las personas idóneas, basando principalmente en las competencias a desarrollar y las que brindan un valor al desempeño en las diversas áreas laborales.

Además, en este factor se valora de mejor manera las competencias del personal observadas y analizadas durante el comienzo de las tareas relevantes en contextos empresariales reales; y como tercera dimensión estuvo basada en la formación y desarrollo, el cual Chiavenato (2017) sostiene que el personal que es parte de una institución que tiene que poseer competencias adecuadas para un mejor desempeño en la ejecución de sus funciones; es por ello, que bajo este contexto incide la importancia del sistema que prevalece las competencias en establecidas áreas y actividades, asimismo, es una herramienta esencial para la definición de las necesidades y requerimientos del personal en la organización. Además, se tiene a la evaluación del desempeño, debido a que, al juntar métodos de evaluación del desempeño bajo las perspectivas de las competencias, se suma patrones de evaluación tradicionales con la finalidad de ejecutar funciones específicas.

Ante lo mencionado líneas anteriores, ahora se tiene a la variable dependiente del estudio denominada productividad laboral en el sector salud, el cual, en su libro realizado por Satish *et al.* (2013) señaló que esta relaciona directamente con la toma de decisiones en diversos niveles, y tiene que ser comprendida en las instituciones, diferenciadas en el actual contexto, bajo circunstancias de complejidad, volatilidad, retroalimentación retardada, incertidumbre y ambigüedad. Además, desde el punto de vista del libro planteado por Robbins y Judge (2017) señaló que se trata de la eficacia y la eficiencia, que posee las organizaciones en sus resultados finales (p. 27); por lo tanto, se puede hablar de productividad si las metas propuestas son alcanzadas bajo un costo mínimo de recursos; adicionalmente, Bain (2015) sostiene que se le puede atribuir como un instrumento comparativo a la productividad laboral para los tomadores de decisiones, debido a que, al realizar el respectivo análisis permite reconocer niveles del sistema económico con los recursos consumidos.

Por ello, la productividad posee un alto grado de influencia en sectores económicos y sociales, formando una ruta para que la organización cree una menor rentabilidad al aumentar la productividad; por su parte, Pritchard (2019) manifestó que al incrementar la productividad significa generar los mismos bienes y servicios con menos insumos. Por lo tanto, es una forma de conservar los recursos sociales o globales que van desde los árboles hasta el trabajo humano, el aumento de la productividad también permite que haya más productos disponibles para los mismos insumos; por tal razón Chernopyatov (2018), sostiene que la productividad laboral se compone como uno de los indicadores más importantes del desarrollo económico, imponiendo elevados requerimientos en la organización, de igual manera, es un indicador que atribuye al rendimiento del colaborador; debido a que da a conocer la producción del talento humano bajo las unidades de tiempo.

Por su parte, en su informe realizado por Mirza (2011) indicó que la productividad laboral se caracteriza por tener un desarrollo en la imagen, poseer una identidad bajo un sistema que funciona al interior y exterior y comparte la información, para que se logre el conocimiento uniforme, de objetivos, estrategias, políticas y normas de la institución. Además, Herman (2020) señaló que se existe

un interés por obtener mejores sistemas gerenciales basados en la flexibilidad y acompañados de equipos multidisciplinarios, bajo los pilares de la mejora continua con el único propósito de fortalecer las competencias y el desarrollo humano; en consecuencia; con respecto a los factores que pueden originar una baja productividad. Sumado a ello, Hordos (2018) ha sostenido que las principales causas se deben a que el trabajador no recibe pautas claras, está poco calificado, cuellos de botellas en los procesos y personal pesimista; además, es importante mencionar que el líder con una actitud negativa genera que el personal no se desempeñe con altos estándares en su labores que realizan, afectando la productividad laboral; por todo lo mencionado anteriormente El Peruano (2020) señala que se ha implementado la resolución 000018-2020-SERVIR/GDCRSC, que tiene como finalidad mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores públicos a través de la ejecución, desarrollo y búsqueda de la evaluación por competencias que permite identificar las habilidades claves y necesarias.

Bajo ese mismo enfoque, Palací (citado por Pedraza et al., 2015) quien señaló que existen componentes que intervienen en la productividad laboral, siendo principalmente las retribuciones monetarias y no monetarias; las habilidades y aptitudes para realizar las tareas asignadas; desarrollo y capacitación del personal; factores conductuales y motivacionales; el ambiente y cultura organizacional y por último las expectativas del empleado; dicho esto, Pedraza y Conde (2015) refieren que la productividad se le atribuye como un componente esencial para el funcionamiento de cualquier institución, la cual se tiene que hacer un mayor énfasis dentro del proceso de administración de recursos humanos, donde debe suministrar beneficios a la empresa y al talento humano en virtud de favorecer a la satisfacción y el alcance de los objetivos institucionales. Tras lo expresado anteriormente, Espinosa *et al.* (2017) refiere que si una institución requiere que su personal tenga una mejor productividad en sus funciones que realizan, basado en un buen nivel de calidad, es de suma importancia que se comprenda y se maneje un mejor control de recursos con los que cuenta la empresa; sin embargo, para que esto se pueda conseguir se requiere que cada colaborador tenga un buen nivel de efectividad, debido a que, interviene e influye directamente en la productividad laboral. Asimismo, Ochoa (2014) indica que es de vital importancia mencionar que se tiene que motivar al personal ya sea (extrínseca

o extrínsecamente) para enseñarles cómo se ejecutan las cosas de una forma apropiada. Para ir finalizando con este capítulo, ahora se tiene a las dimensiones de esta variable, donde Robbins y Judge (2017) establecen que la productividad laboral se mide en base a la eficiencia y la eficacia.

Por tal razón como primera dimensión se tiene a la eficacia, el cual, Robbins y Judge (2017) refieren que es el nivel en el cual las instituciones satisfacen las necesidades de los usuarios finales, sumado a ello, el personal consigue alcanzar las metas planteadas por la organización y así logra el efecto que se espera y se desea; es decir, alcanzar los objetivos organizacionales; paralelamente a lo descrito, ahora se tiene a la segunda dimensión está referida a la eficiencia, cuya importancia radica en las asociaciones entre los resultados y los esfuerzos realizados, siendo, medidos a través de las salidas y las entradas en la organización, además, se puede mencionar que es el nivel en la cual una institución puede alcanzar sus propósitos con bajos costos; es decir, es la razón de la salida segura a los insumos requeridos para lograr conseguirla.

Por último, se presentaron las definiciones básicas que intervienen en el estudio y estas son; competencias: el cual, Escobar (2013) argumentó que es la capacidad productora del trabajador, que se mide a través del desempeño, bajo un ambiente laboral determinado, tomando en cuenta los siguiente criterios: actitudes, habilidades, conocimiento y destrezas; como segundo término se tiene al desarrollo personal, el cual Cortés *et al.* (2017) refiere que se basa en el progreso de habilidades y el conocimiento tanto el ámbito personal como profesional; también se ha tenido a la efectividad donde Lam y Hernández (2013) señalaron que se ha basado en los efectos de una determinada actividad y su relación con los resultados finales, consecuencias y beneficios para una determinada población asociados con los objetivos trazados. Para ir concluyendo se tiene al desempeño laboral, el cual, Peterson *et al.* (2015) indicó que el desempeño organizacional puede definirse como la capacidad de una organización para usar sus recursos de manera eficiente y producir resultados que sean consistentes con sus objetivos y relevantes para sus usuarios y por último se tuvo a las habilidades, donde Portillo (2017) manifestó que es una propiedad, destreza mental y física para desarrollar una función.

### III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se detalló los diversos mecanismos y enfoques que tendrá la presente investigación para su respectivo desarrollo y procesamiento de datos.

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

El estudio fue de enfoque básico, porque según el punto de vista de Hernández y Mendoza (2018) este tipo de investigaciones presentan como principal finalidad observar la situación actual de la realidad analizada, con el objetivo de aportar nuevos enfoques acerca del tema abordado. Adicionalmente fue de enfoque cuantitativo porque, ayudó a tener un mejor panorama de la problemática a estudiar, apoyándose en métricas numéricas que proyectan porcentajes de lo que se quiere investigar. Por otro lado, es de nivel descriptiva, porque se describió todos los fenómenos que se pueden observar en el estudio tal y como suceden; además, evalúan y recopilan los datos en relación a los diversos elementos y dimensiones de lo que se está investigando.

Sumado a ello, ahora se presenta el diseño, el cual fue no experimental, porque según el punto de vista de Bernal (2015) estos estudios no manipulan variables y es de corte transversal, porque el cuestionario será desarrollado en un único momento. De igual manera, fue descriptivo-propositiva, porque según Muñoz (2015) estos tipos de estudio, tienen como finalidad proponer planes de mejora.

Es por ello, que se planteó una propuesta sobre gestión de competencias, con la finalidad de mejorar la productividad laboral; ante ello, en el siguiente gráfico se observó, el diseño de la investigación:

#### **Figura 1.**

##### *Diseño de la investigación*

M → O → P

Leyenda:

M: muestra

O: Encuesta

P: Propuesta.

### **3.2 Variables, operacionalización**

Variable independiente: Gestión por competencias

Definición conceptual: Según Alles (2007) comparte su punto de vista, al manifestar que la gestión por competencias es un modelo referido a los atributos específicos de las personas que están asociados a un performance superior y/o patrón de eficiencia en el trabajo.

Definición operacional: Fue medida mediante la elaboración de una propuesta, que se le atribuye como un instrumento de que tiene como propósito establecer acciones para mejorar la productividad, teniendo como base el marco teórico, las estrategias a emplear y las actividades a desarrollar, bajo la validación del juicio de expertos.

Variable dependiente: productividad laboral

Definición conceptual: según Robbins y Judge (2009) señaló que se trata de la eficacia y la eficiencia, que posee las organizaciones en sus resultados finales; con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral en la fuerza laboral de cada una de las áreas.

Definición operacional: referida al cumplimiento de los objetivos y metas, y se medirá con la eficacia y la eficiencia a través de un cuestionario y una escala ordinal. Ante ello, la presente variable fue medida a través de la eficacia cuyos indicadores lo conforman la responsabilidad en el trabajo y el logro de los objetivos y la segunda dimensión se tiene a la eficiencia donde los indicadores se tienen al manejo de recursos y a la planificación del trabajo.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

Según Muñoz (2015) señaló que la población es un grupo integral de individuos, instituciones, objetos y otros, que tienen características comunes que son el interés de un investigador. Lo conformaron todo el personal administrativo que labora en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, constituyendo una población de 590 colaboradores que prestan sus servicios en esta institución. Pasando a otro lado, en relación a los criterios de inclusión lo conformaron el personal administrativo que labora en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo; de igual manera, en relación a los criterios de exclusión se han basado en personal

administrativo contratado ante la emergencia sanitaria, personal que se encuentre de vacaciones y personal que estaba ejerciendo trabajo remoto.

Con respecto a la muestra, según Ñaupas *et al.* (2018) refiere que es una versión más pequeña y manejable de un grupo más grande. Es un subconjunto que contiene las características de una población más grande; por ello, en este punto, para obtener la cantidad de personas que participaron en el estudio, se desarrolló una fórmula para poblaciones finitas, arrojando un total de 233 trabajadores que formaron parte del estudio; por ello, en las siguientes líneas se muestra como se ha obtenido la muestra:

$$\eta = \frac{Z^2 pq N}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$
$$\eta = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 590}{0.05^2 * (590 - 1) + 1.96^2(0.5 * 0.5)}$$
$$n = 233$$

- N = Total de la población (590)
- $Z^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)
- p = Probabilidad existente del fenómeno en estudio en la población de referencia (en este caso 50% = 0.5)
- q = Probabilidad no existente de la población de referencia que no presente el fenómeno en estudio  $1 - p$  (en este caso  $1 - 0.5 = 0.5$ )
- E = Margen de error (0.05)
- n = Muestra (x)

Respecto al muestreo, según Bernal (2015) sostiene que este se basa en establecer que parte de una realidad que se está investigando (población) debe examinarse con el propósito de hacer inferencias en dicha población sujeto de estudio; por ello, se utilizó un muestreo aleatorio simple, probabilístico. Por último, como unidad de análisis se tiene al personal administrativo que labora en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

### 3.4 Técnica en instrumentos de recolección de datos

Con respecto a los instrumentos, como técnica se desarrolló una encuesta debido a que se compone como una serie de interrogantes cuya finalidad es buscar toda la información necesaria para el estudio, por ello, el instrumento utilizado fue el cuestionario; dicho esto, para medir la productividad; dicho esto, el instrumento fue tomado del autor Fernández (2019), el cual, consta de 19 preguntas; sin embargo, ha sido validado mediante el juicio de expertos, que han sido detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Validadores del instrumento*

<b>JUECES</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>Grado académico</b>
J1	Ruperto Arroyo Coico	Magister
J2	Oscar Vasquez Saenz	Magister
J3	Mario Chinchayan Barrenechea	Magister

Además, para la confiabilidad se realizó a través del alfa Cronbach, el cual se obtuvo el valor del 0.923, por ende, se puede señalar que el instrumento es altamente confiable ya que los valores encontrados se aproximan a 1.

### 3.5 Procedimiento

Con respecto a este punto, Baena (2017) señaló que está referido a ciertos parámetros para el desarrollo del estudio, por el cual se han tenido que hacer las siguientes actividades, primero se solicitó a la Universidad Cesar Vallejo una solicitud dirigida al director del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo para obtener el permiso para la recolección de los datos, se presentó esta solicitud y se obtuvo la autorización para la recolección de los datos después se realizó el instrumento en el formulario de Google, posterior a ello, se envió el link de los formularios en la última semana de octubre del 2021 a los trabajadores. Se aplicó los criterios éticos en la aplicación del cuestionario, pues previamente se solicitó el consentimiento informado, además el cuestionario fue anónimo con la finalidad de reservar la identidad de los participantes. Después se vaciaron los datos a la matriz de datos para su posterior procesamiento.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Según Hernández y Mendoza (2018) refiere que los métodos de análisis consisten en detallar toda la información y como han sido analizados los datos obtenidos de las encuestas, para luego seguir con la elaboración de figuras y tablas de frecuencia con sus interpretaciones, asimismo, se pasó al desarrollo de la base de datos, para la variable productividad donde se acoplaron toda la data obtenida, procedente del desarrollo de los instrumentos de medición, posteriormente, se trabajó bajo el enfoque del análisis descriptivo mediante la hoja de Excel y el programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Versión. 22.

### **3.7 Aspectos éticos**

Según Piscoya (2018) señala que los criterios éticos están establecidos para salvaguardar y proteger a los sujetos informantes que participan en una investigación; por ello, el presente estudio se llevó a cabo teniendo en cuenta los principales aspectos éticos como la justicia, donde todos los servidores públicos han tenido la misma oportunidad de ser evaluados, asimismo, se contó con el principio de transparencia debido a que toda la información obtenida fue analizada tal y como los participantes han dado sus respuestas, asimismo, contó con el principio de respeto, debido a que el investigador trató con amabilidad y cortesía a los participantes del estudio, finalmente, contó con el principio de confidencialidad porque toda la data que los sujetos informantes brinden al estudio fue solo con fines investigativos del presente estudio; ante ello, en esta investigación se aplicó los aspectos éticos necesarios para realizar una buena investigación. De igual manera, estuvo bajo el principio ético de autonomía, debido a que el Código de ético de la UCV (2017) señala que todo trabajo investigativo tiene que pasar por la supervisión del comité de ética de la universidad.

#### IV. RESULTADOS

En relación al presente capítulo, se describió todos los hallazgos obtenidos del procesamiento de información, el cual, están relacionados a los objetivos propuestos en el presente informe; por ello, en la tabla dos, se visualiza los resultados sociodemográficos del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

**Tabla 2**

*Nivel sociodemográfico de los trabajadores*

		Colaboradores	%
Edad	20 - 29 años	4	1,7%
	30 - 39 años	5	2,1%
	40 - 49 años	167	71,7%
	50 - 59 años	41	17,6%
	60 - 69 años	16	6,9%
Sexo	Masculino	70	30,0%
	Femenino	163	70,0%
Puesto laboral	Contabilidad	69	29,6%
	Recursos Humanos	133	57,1%
	Tesorería	11	4,7%
	Adquisiciones	12	5,2%
	Patrimonio	8	3,4%
Tiempo laboral	Menos de 20 años	81	34,8%
	Más de 20 años	152	65,2%

En la tabla 2 se observa el que la edad que predomina entre los trabajadores esta entre 40 a 49 años, representado por el 71,7% de los trabajadores, seguido por los trabajadores de 50 a 59 años representado por el 17,6% de los trabajadores.

En cuanto al sexo se observa que la mayoría son mujeres es así que representan al 70,0% de los trabajadores, mientras que 30,0% de los trabajadores son varones.

En relación al puesto laboral se observa que la mayoría pertenece al área de recursos humanos, pues representa el 57,1% de los trabajadores; seguido del área contable que representa al 29,6% de los trabajadores, mientras que solo el 3,4% pertenecen al área de patrimonio.

En relación al tiempo laboral se observa que la mayoría de los trabajadores tienen más de 20 años representado por el 65,2% de los trabajadores en comparación con aquellos que tienen menos de 20 años representado por el 34,8% de los trabajadores.

En la tabla tres, se visualiza los resultados del nivel de productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo de la productividad del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

**Tabla 3**

*Nivel de productividad laboral*

Nivel	Trabajadores	%
Malo	59	25,3
Regular	108	46,4
Bueno	66	28,3
Total	233	100,0

En la tabla 3 se observa la productividad laboral del personal administrativo que labora en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo es del 25.3%, es de decir, están en un nivel de productividad malo; el 46,4% del personal indican un nivel de productividad regular y 28,3% del personal indican un nivel de productividad bueno.

Con respecto a la dimensión eficacia de la variable productividad laboral, en la tabla cuatro, se observa que ha prevalecido el nivel regular con el cuarenta y cuatro por ciento en el personal administrativo de este centro hospitalario en estudio.

**Tabla 4**

*Nivel de productividad laboral en su dimensión eficacia*

Nivel	Trabajadores	%
Malo	64	27,5
Regular	103	44,2
Bueno	66	28,3
Total	233	100,0

En la tabla 4 se observa la productividad laboral en su dimensión eficacia del personal administrativo que labora en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo donde el 27.5%, están en un nivel de eficacia malo; 44,2% del personal indican un nivel de eficacia regular y 28,3% del personal indican un nivel de eficacia bueno.

En la tabla cinco, se muestran los resultados encontrados de la dimensión eficiencia, el cual, se puede deducir que predominó el nivel regular con el cuarenta y ocho por ciento en el personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

**Tabla 5**

*Nivel de productividad laboral en su dimensión eficiencia*

Nivel	Trabajadores	%
Malo	53	22,8
Regular	114	48,9
Bueno	66	28,3
Total	233	100,0

En la tabla 5 se observa la productividad laboral en su dimensión eficiencia del personal administrativo que labora en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo donde el 22.8%, están en un nivel de eficiencia malo; 48,9% del personal indican un nivel de eficiencia regular y 28,3% del personal indican un nivel de eficiencia bueno.

Finalmente, en la tabla seis se observan las dimensiones de la productividad laboral, en el que predomina el nivel regular tanto en la dimensión eficacia y eficiencia.

**Tabla 6**

*Nivel de productividad laboral en sus dimensiones*

Nivel	Eficacia		Eficiencia	
	Trabajadores	%	Trabajadores	%
Malo	64	27,5	53	22,8
Regular	103	44,2	114	48,9
Bueno	66	28,3	66	28,3
Total	233	100,0	233	100,0

En la tabla 6 se observa las dimensiones de la productividad laboral en sus dimensiones es así que es relevante el nivel regular esto es, en la dimensión eficacia el 44,2% de los trabajadores están en el nivel regular; mientras que en la dimensión eficiencia el 48,9% de los trabajadores están en el nivel regular.

## V. DISCUSIÓN

Con demasiada frecuencia, los líderes empresariales y los equipos de liderazgo toman decisiones importantes de forma ad hoc; en ausencia de datos, confían en la intuición y las mejores conjeturas, incluso cuando las cosas salen bien, no saben por qué. La gestión de competencias proporciona un marco basado en métricas para tomar decisiones informadas sobre las prioridades, la productividad y el desarrollo de la fuerza laboral. La competencia implica la capacidad de una persona para combinar sus conocimientos, experiencia y habilidades para completar una tarea asignada de manera efectiva a través de una óptima productividad laboral.

Ante lo mencionado, la discusión comienza analizando el primer objetivo específico, relacionado a identificar el nivel de productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo dicho esto, en la tabla 1, se ha podido observar que el resultado más predominante en el estudio asociado a la variable antes mencionada (productividad) del 46% de los sujetos informantes señalan que fue regular. Dicho esto, los hallazgos encontrados en el estudio coinciden con el enfoque de Vainieri et al. (2019) quien su estudio en Italia, ha tenido como principal resultado que la productividad laboral se encuentra en un nivel medio con el 52%. No obstante, estos resultados discrepan con Atoche (2020) quien en su estudio desarrollado en un organismo público realizado en el Distrito de José Leonardo Ortiz ha obtenido como principal hallazgos que los trabajadores presentan un bajo nivel de desempeño laboral siendo del cuarenta y cuatro por ciento ya que presentan muchas insuficiencias al momento ejecutar sus funciones, el cual, origina que las metas instituciones no sean conseguidas.

Asimismo, discrepan con Checalla y Pajuelo (2018) quien sostiene que el grado que más relevancia ha tenido es el malo en relación a las relaciones interpersonales, valores, bienestar laboral, nivel de experiencias, desempeño, capacitación y compromiso organizacional; por lo que se determina que el desempeño es bajo con el cincuenta y uno por ciento. Del mismo modo discrepan con, Gutiérrez (2018) quien realizó su estudio en Filipinas concluyendo que el productividad fue bajo con un 32%.

Ante lo expuesto anteriormente, el enfoque teórico, de Mirza (2016) indica que la productividad laboral se caracteriza por tener un desarrollo en la imagen, poseer una identidad bajo un sistema que funciona al interior y exterior y comparte la información, para que se logre el conocimiento uniforme, de objetivos, estrategias, políticas y normas de la institución. Como tercera característica se tiene que existe un interés por obtener mejores sistemas gerenciales basados en la flexibilidad y acompañados de equipos multidisciplinarios, bajo los pilares de la mejora continua con el único propósito de fortalecer las competencias y el desarrollo humano.

Como se puede visualizar la productividad laboral, tiene un rol muy importante para cualquier organización, y esto no es ajeno al Hospital Almanzor Aguinga Asenjo, ya que los resultados encontrados, ponen en evidencia, la urgente necesidad de mejorar e incrementar la productividad en el personal administrativo para mejorar los procesos y asegurar la atención oportuna de los pacientes; sobre todo basado en una excelente gestión de competencias por parte de los trabajadores.

Además, en la tabla 2, también se observó que el nivel de productividad laboral según la dimensión eficacia, predominó el nivel regular con el 42%; bajo esa misma contextualización, en la tabla 3, relacionado a la eficiencia, el 48% del personal administrativo de dicho hospital, señaló que el nivel de productividad es regular. Por el cual, estos resultados han coincidido con el antecedente desarrollado por Gutiérrez (2018) ha determinado que el resultado más significativo, es que la eficiencia y la eficacia son factores predeterminantes para el rendimiento y la productividad del empleado.

Tal y como se aprecia, los resultados mostrados acerca de la productividad según sus dimensiones, coinciden con el aporte teórico planteado por Robbins y Judge (2017) refieren que es el nivel en el cual las instituciones satisfacen las necesidades de los usuarios finales, sumado a ello, el personal consigue alcanzar las metas planteadas por la organización y así logra el efecto que se espera y se desea; es decir, alcanzar los objetivos organizacionales; paralelamente a lo descrito, ahora se tiene a la segunda dimensión está referida a la eficiencia, cuya importancia radica en las asociaciones entre los resultados y los esfuerzos

realizados, siendo, medidos a través de las salidas y las entradas en la organización, además, se puede mencionar que es el nivel en la cual una institución puede alcanzar sus propósitos con bajos costos; es decir, es la razón de la salida segura a los insumos requeridos para lograr conseguirla.

Continuando con la discusión de los resultados, ahora se presenta al segundo objetivo específico, el cual está relacionado a determinar las características del plan de mejora de la gestión por competencias, el cual, se basó en tres estrategias básicas que son: motivación, comunicación interna y las capacitaciones al personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo. Por lo tanto, estos resultados concuerdan con lo que mencionó Atoche (2020) quien concluyó que ante el plan denominada GEDCOMT, se planteó estrategias como simulación de casos, dinámicas, elaboración de talleres informativos, que permite fortificar la comunicación y el trabajo en equipo. Asimismo, Riva y Fernández (2020) concluyó que es de vital importancia diseñar una propuesta de gestión por competencias que permita fortalecer y desarrollar las habilidades, competencias cognitivas y actitudinales mejorando.

Sumado a ello, Sosa (2018) concluyó que es de suma importancia que se desarrolle una estrategia de gestión de competencias basados en habilidades blandas para mejorar la productividad en la organización; debido a que genera en el talento humano, muchas destrezas y capacidades para conseguir mejores resultados en la productividad y sobre todo en el crecimiento profesional y personal. Asimismo, coincide con el enfoque teórico planteado por Silva et al. (2019) quien señala que una organización que requiere de adoptar una gestión basada en competencias significa asumir una postura estratégica alineada con los objetivos organizacionales establecidos, cualesquiera que sean.

De igual manera Vicente (2019) en la tesis realizada en una municipalidad de Tacna, presentó como objetivo de establecer cómo las competencias laborales inciden en la productividad, ha determinado que las competencias influyen de forma positiva en la productividad. Por lo tanto, también coinciden con el aporte teórico de Hariyati *et al.* (2019) señaló que la formación continua de los colaboradores es un aspecto importante para mantener la formación de las competencias; debido a que después de completar sus estudios y comenzar a trabajar en el campo, deben

continuar su educación para mejorar su competencia. Sumado a ello, deben mantenerse con los conocimientos y la tecnología más reciente para brindar un mejor servicio y un mayor desarrollo profesional y personalmente.

Este aspecto permite inferir que este método de gestión se puede utilizar en diferentes contextos, cuyos beneficios que se pueden obtener del uso del proceso explícito de formulación estratégica. Ante ello, el nosocomio, tiene que tomar en cuenta estas características que genera la propuesta porque sin duda alguna puede llegar a generar grandes cambios en la gestión del talento humano y sobre todo en la productividad y rendimiento académico del personal administrativo; debido a que, las instituciones públicas siempre presentan cuellos de botella en sus diferentes procesos burocráticos en sus diferentes áreas; y sobre todo, si se trata del sector salud; donde el principal objetivo es buscar la seguridad oportuna de los pacientes.

Por otro lado, se tiene al último objetivo específico, el cual radica en la validación de la propuesta planteado en el estudio; por el cual, a través del juicio de expertos, han mencionado que la presente propuesta reúne las características adecuadas para su respectiva aprobación; es decir, todo lo argumentado en la propuesta es viable para una posible aplicación en un futuro. Por ello, estos resultados que se han obtenido de la validación concuerdan con Adachi et al. (2019) quien refiere que un programa de capacitación desarrollado en este estudio mejoró efectivamente la competencia gerencial, debido a que facilita el compromiso laboral de los trabajadores. Se concluyó que, un programa de capacitación enfocado en mejorar la integridad de los gerentes podría mejorar el compromiso laboral de los empleados.

De igual manera, Castañeda (2020) quien presentó como objetivo establecer una propuesta acerca de la gestión por competencias que permita mejorar el grado de desempeño en un organismo público; ante ello, como hallazgos más importantes se tiene que la propuesta de gestión por competencias se ha basado en seis aspectos fundamentales que siendo el desempeño, motivación, gestión de personas, innovación, empowerment, promoción de resultados y estímulos.

Paralelamente, a lo expresado anteriormente, Püschel et al. (2017) mencionó que todos los colaboradores deben poseer competencias técnicas, donde se fundamenta principalmente en las capacidades, conocimiento y habilidades que se adquieren a lo largo de las experiencias en el ámbito laboral y/o personal por parte de la fuerza laboral (trabajadores) en las instituciones o desde el mismo contexto social. Ante ello, estas competencias se encuentran estrechamente asociadas con el rendimiento y la producción, además de vincularse con las capacidades para desempeñarse en los puestos laborales; por lo tanto, se puede mencionar, que este tipo de competencias son fundamentales para toda persona ya que son elementos indispensables que intervienen directamente con el desempeño de las funciones.

Por ende, se puede observar, que a través de la validación de la propuesta, se puede obtener grandes cambios, en los trabajadores administrativos del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, debido a que las estrategias plantadas pueden ayudar a mejorar la gestión por competencias para un mayor crecimiento y desarrollo profesional.

Finalmente, se tiene al objetivo general, el cual, a través de la propuesta basada en la gestión por competencias, se buscó mejorar la productividad laboral en el personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo; por ello, estos resultados concuerdan con Adachi et al. (2019) quien sostiene que el programa de gestión por competencias mejoró efectivamente la competencia gerencial, debido a que facilita el compromiso laboral de los trabajadores. Al respecto, Riva y Fernández (2020) sostiene que es de vital importancia diseñar una propuesta de gestión por competencias que permita fortalecer y desarrollar las habilidades, competencias cognitivas y actitudinales mejorando su productividad y rendimiento de los recursos humanos y financieros. Del mismo modo, Castañeda (2020) la propuesta de gestión por competencias se ha basado en seis aspectos fundamentales que siendo el desempeño, motivación, gestión de personas, innovación, empowerment, promoción de resultados y estímulos.

Además, Riva y Fernández (2020) han concluido que es de vital importancia diseñar una propuesta de gestión por competencias que permita fortalecer y desarrollar las habilidades, competencias cognitivas y actitudinales mejorando su productividad y rendimiento de los recursos humanos y financieros.

Ante ello, como aporte teórico, se tiene el enfoque de Satyendra (2020) refiere que las competencias se definen normalmente como las características subyacentes de los empleados que pueden ser un motivo, rasgo, habilidad, aspecto de la propia imagen de uno mismo, rol social o una serie de conocimientos que utilizan. Otra definición de competencias es que son un medio para poder desempeñar un rol laboral según un estándar definido con referencia a entornos laborales reales.

Asimismo, Porret (2014) quien señaló que las competencias son aspectos principales que tiene que manejar todas las personas, lo que quiere decir, que son los rasgos de destrezas requeridas, de conocimiento y de habilidades, que poseen todos los colaboradores para que sean contratados y así integren la institución. Por ello, es indispensable, que el hospital sujeto en estudio, en un corto periodo ejecute la presente propuesta porque ayudará a que el personal este más comprometido gracias a las estrategias planteadas con la única finalidad de optimizar la productividad laboral.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se ha diseñado una propuesta sobre gestión por competencias donde se busca optimizar la productividad laboral en el personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, basada en la teoría de Alles, quien señaló que los centros hospitalarios cada vez pierden imagen frente a la población por el trato del personal, así como perciben inadecuados niveles de competencias, es así que en el hospital a través de su área de recursos humanos, necesitan captar adecuados talentos.

2. Se concluyó que la productividad laboral se sitúa en un nivel regular (46%) debido a que, existen problemas relacionados a la eficacia y eficiencia en las tareas que realizan, sobre todo en el inadecuado manejo de recursos, baja planificación y responsabilidad del trabajo y sobre todo no se consigue alcanzar los objetivos planteados en el centro hospitalario.

3. Se concluyó que las características de un plan de mejora de la gestión por competencias se basarán en las estrategias de desarrollo personal, comunicación interna, capacitaciones y en la motivación, con el propósito de optimizar la productividad laboral.

4. Se concluyó que la presente propuesta sobre gestión de competencias, es viable, debido a que los expertos han emitido su grado de conformidad con la misma, manifestando que tiene sentido de pertinencia y congruencia; por ello, puede ser aplicado en un futuro, para que contribuya a la optimización de la productividad.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Al Director del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, implementar el plan diseñado de gestión por competencias, que busca mejorar el crecimiento profesional y personal de los trabajadores administrativos y a su vez mejorar los estándares en la productividad laboral.
2. Al Director del hospital, implementar y desarrollar un programa de mejora continua, donde se busque optimizar la gestión por competencias, y de esta manera se incremente la productividad laboral, por lo tanto, el establecimiento hospitalario podrá brindar un mejor servicio a la comunidad. Asimismo, Al jefe de recursos humanos, organizar programas in company acerca de coaching gerencial, desarrollo profesional y trabajo en equipo con el propósito de generar habilidades blandas y mayor liderazgo en sus funciones que realizan.
3. Al director del hospital, desarrollar las estrategias planteadas, con el propósito de que el personal administrativo de este hospital, puedan tener un mejor desarrollo personal y profesional, una comunicación asertiva para el trabajo y mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
4. A los directores de los hospitales del Minsa y EsSalud, se recomienda programar talleres, donde se exponga la propuesta planteada acerca de la gestión por competencias y se busque la participación activa de todo el personal administrativo, con la finalidad de mejorar la productividad y el rendimiento laboral y sobre todo que contribuyan a su desarrollo profesional.

## **VIII. PROPUESTA**

### **1. Datos informativos:**

**1.1 Nombre de la propuesta:** GPDL (Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral)

**1.3 Institución beneficiaria:** Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

**1.3 Lugar:** Chiclayo

**1.4. Autora:** Karen Yolanda Cancino Vallejos.

### **2 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 hospital, 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.

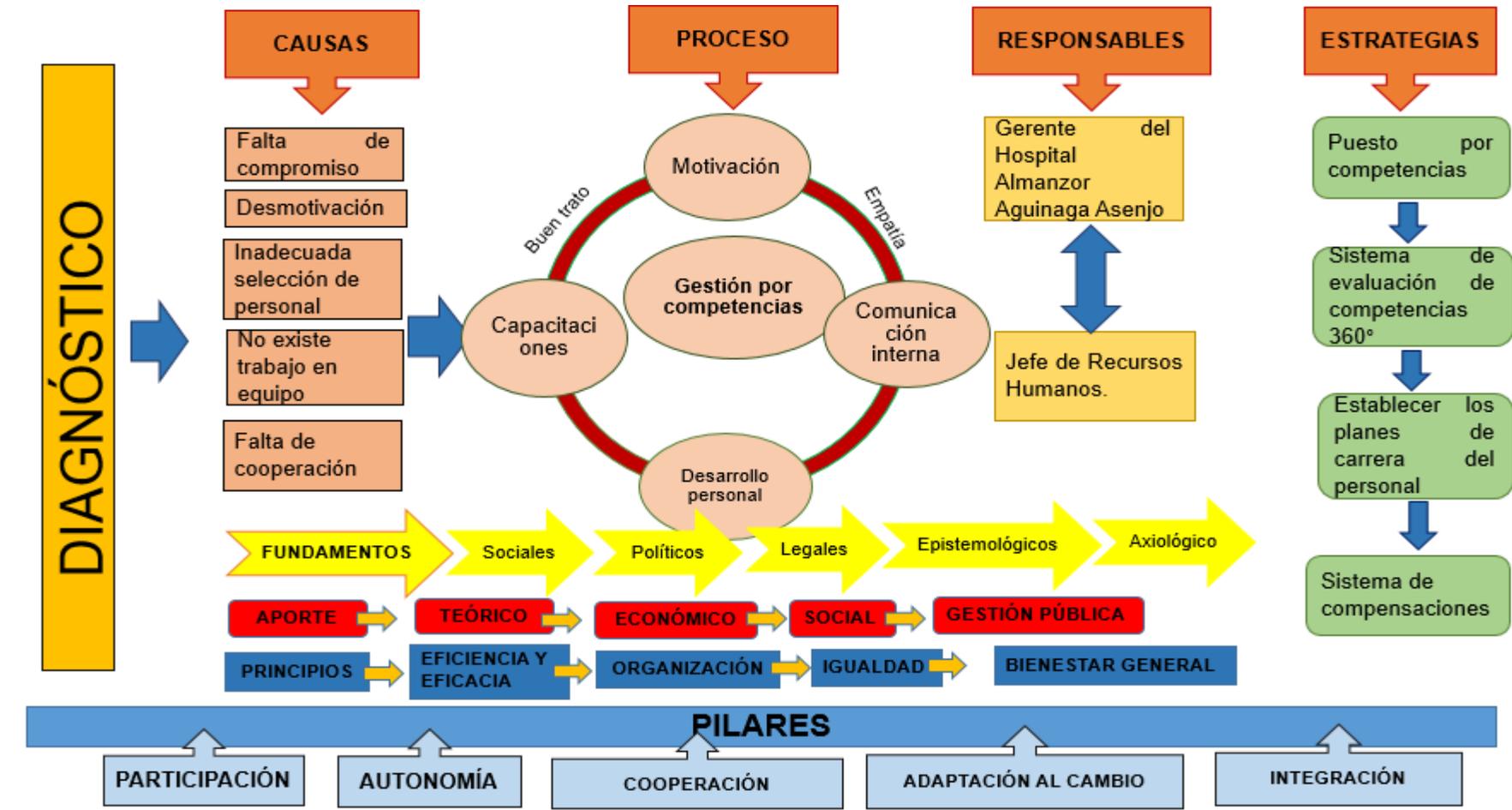
### **3 Fundamentos teóricos**

Los centros hospitalarios cada vez pierden imagen frente a la población por el trato del personal, así como perciben inadecuados niveles de competencias, es así que en el hospital 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. Entonces, nace la necesidad de aprovechar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes del personal para potenciar el desempeño que desea alcanzar el hospital. Dicho esto, Alles (2016) considera que la gestión por competencias son importantes para el desarrollo del personal, debido a que tiene la capacidad de formación y crecimiento bajo el autocontrol, habilidad analítica, capacidad de entender a los demás y resolución de conflictos. Con respecto a la dirección de personas se basa en delegar funciones para el logro de los objetivos de manera eficiente que está formado por: Compromiso, ética, motivación, liderazgo, capacitaciones, entre otros.

Figura 2

Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral

**GPDL (Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral)**



## REFERENCIAS

- Adachi, H., Sekiya, Y., Imamura, K., Watanabe, K., y Kawakami, N. (2019). The effects of training managers on management competencies to improve their management practices and work engagement of their subordinates: A single group pre- and post-test study. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12085. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12085>
- Alles, M. (2016). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Atoche, E. (2020). Gestión por competencias para el desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. (Tesis de maestría, *Universidad César Vallejo*). <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2580072>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bain, D. (2015). *Productividad*. México. McGraw-Hill.
- Bayot, M., y Varacallo, M. (2021). Management Skills. En *StatPearls*. StatPearls Publishing. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK544227/>
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Buendía, P. (2020, diciembre 28). *Nueva ley hace inviable un solo régimen laboral en el Estado*. <https://elperuano.pe/noticia/112514-nueva-ley-hace-inviable-un-solo-regimen-laboral-en-el-estado>
- Castañeda, A. (2020). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño docente de la institución educativa “Pedro Abel Labarthe” Chiclayo. *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2605842>
- Checalla, Y., y Pajuelo, E. (2018). Gestión de personal por competencias para el desempeño laboral en la Universidad Los Ángeles de Chimbote Católica, Filial Chiclayo. *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2608773>
- Chernopyatov, A. (2018). Labor Productivity in the Economy of the Russian

- Federation: Analysis. *Opción*, 34(85-2), 652-676.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (Vol. 2). McGraw-Hill Interamericana. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Código de ético de la UCV. (2017). *Resolución de consejo universitario N° 0126-2017/UCV*. Universidad César Vallejo. <https://www.ucv.edu.pe/datafiles/C%C3%93DIGO%20DE%20%C3%89TICA.pdf>
- Condori, R. (2020). *Gestión por competencias y desempeño en los colaboradores de la empresa Fabricantes mecánicas* (Tesis de posgrado, Universidad Autónoma del Perú). <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/1094/1/Condori%20Valdivia%2c%20Ronald%20Juvenal.pdf>
- Cortés, T., Petra, I., Acosta, E., Reynaga, J., Fouilloux, M., García, R., y Piedra, E. (2017). Desarrollo y crecimiento personal. Construcción y validación de un instrumento para evaluar esta competencia en alumnos de medicina. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 20(2), 65-73. <https://doi.org/10.33588/fem.202.881>
- Dousat, Y. (2013). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2). <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>
- Escobar, M. (2013). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
- Espinosa, G., Loera, I., y Antonyan, N. (2017). Increase of productivity through the study of work activities in the construction sector. *Procedia Manufacturing*, 13, 1003-1010. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.100>
- Fattahi, H., Abolghasem, H., y Bayat, M. (2020). Core competencies for health headquarters: A systematic review and meta-synthesis. *BMC Public Health*, 20(1), 891. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08884-2>
- Fernández, L. (2019). Gestión por competencias y la productividad laboral en los

colaboradores de los hoteles Cerro Verde y Rio Hotel's, Provincia de Tarapoto 2019. *Universidad y Sociedad*, 12(1). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51088/Fernandez\\_SL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51088/Fernandez_SL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gutierrez, M. (2018). *Characteristics, Managerial Skills and Job Performance of Women Middle Managers in Central Luzon (Region III), Philippines* (SSRN Scholarly Paper ID 3130098). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3130098>

Hariyati, T., Handiyani, H., Utomo, B., Rahmi, S., y Djadjuli, H. (2019). Nurses' perception and nursing satisfaction using "The Corner Competency System". *Enfermería Clínica*, 29, 659-664. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.101>

Herman, E. (2020). Labour Productivity and Wages in the Romanian Manufacturing Sector. *Procedia Manufacturing*, 46, 313-321. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.046>

Hernández, J, y Vega, B. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. Case study of the Green House Company in the city and port of Lázaro Cárdenas Michoacán (Mexico). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36.

Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Herrera, P. (2021, enero 6). *Rediseñarán criterios de resolución de los nuevos expedientes laborales*. <https://elperuano.pe/noticia/112976-redisenaran-criterios-de-resolucion-de-los-nuevos-expedientes-laborales>

Hordos. (2018). *What is the Definition of Job Performance?* Bizfluent. <https://bizfluent.com/info-7856570-definition-job-performance.html>

Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab, M., Mohaghegh, B., y Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, 12, 59-68. <https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>

Kvas, A., Seljak, J., y Stare, J. (2013). The Use of Competency Models to Assess

- Leadership in Nursing. *Iranian Journal of Public Health*, 42(9), 988-995.
- Lam, R., y Hernández, P. (2013). Los términos: Eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 24(2), 0-0.
- Levine, E. (2019). *The productivity imperative for healthcare delivery in the United States*. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/the-productivity-imperative-for-healthcare-delivery-in-the-united-states>
- López, P., Montaña, J., y Ballester, L. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish Public Administration management. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 61-66. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.001>
- Medina, O., y De Marco, M. (2017). Indicadores de Productividad en Hospitales Públicos. *Vision de futuro*, 21(2), 0-0.
- Mirza, O. (2016). The Evolutionary Argument Against Naturalism. *Philosophy Compass*, 6(1), 78-89. <https://doi.org/10.1111/j.1747-9991.2010.00372.x>
- Mosquera, C., y Ramírez, L. (2018). *Factores que intervienen en la productividad en el sector salud* [Tesis de especialidad, Universidad de San Buenaventura Colombia]. <http://bibliotecadigital.usb.edu.co/handle/10819/6030>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación* (Oxford). <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., y Palacios, J. (2018). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa? Cualitativa y Redacción de la Tesis*. (5ª Edición,). Ediciones De La U. <https://www.buscalibre.pe/libro-metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-5-edicion/9789587628760/p/50606399>
- Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral* (Tesis de posgrado, Universidad Rafael Landívar). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>

- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2015). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Perales, Al. (2019). ¿Por qué la situación laboral de los mexicanos fue peor en 2018? Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/325998>
- Pérez, R. (2018). “Gestión por competencias y productividad en la dirección de desarrollo agropecuario del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo Tarapoto año 2018” (Tesis Maestría, Universidad Cesar Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26049>
- Peterson, W., Gijbsbers, G., y Wilks, M. (Eds.). (2015). *An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures*. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.310698>
- Piscoya, J. (2018). *Principios éticos en la investigación biomédica*. 31(4), 159-164.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas*. ESIC. [https://www.buscalibre.pe/libro-gestion-de-personas-6-ed-libros-profesionales-miquel-porret-gelabert-esic-editorial/9788415986492/p/46305915?gclid=CjwKCAiA866PBhAYEiwANKIneK8NUV4v-YniZQT9pV8YIN-xZfkBL6\\_HJTfh9\\_JYuA8n1Dg4gAyMFxoCuggQAvD\\_BwE](https://www.buscalibre.pe/libro-gestion-de-personas-6-ed-libros-profesionales-miquel-porret-gelabert-esic-editorial/9788415986492/p/46305915?gclid=CjwKCAiA866PBhAYEiwANKIneK8NUV4v-YniZQT9pV8YIN-xZfkBL6_HJTfh9_JYuA8n1Dg4gAyMFxoCuggQAvD_BwE)
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i2.21719>
- Pritchard, R. (2019). *Productivity*. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/productivity>
- Püschel, V., Costa, D., Reis, P., Oliveira, L., y Carbogim, F. (2017). Nurses in the labor market: Professional insertion, competencies and skills. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 70, 1220-1226. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0061>
- Riva, J., y Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para

- optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1594-1622. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.184](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184)
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Prentice hall. [https://www.todostuslibros.com/libros/comportamiento-organizacional\\_978-607-32-3985-1](https://www.todostuslibros.com/libros/comportamiento-organizacional_978-607-32-3985-1)
- Satish, U., Cleckner, L., y Vasselli, J. (2013). Impact of VOCs on decision making and productivity. *Intelligent Buildings International*, 5(4), 213-220. <https://doi.org/10.1080/17508975.2013.812956>
- Satyendra, K. (2020). Papel de la competencia del empleado en el desempeño— IspatGuru. *Scielo*. <https://www.ispatguru.com/role-of-employee-competency-on-performance/>
- Silva, V., Ribeiro, J., Alvarez, R., y Caregnato, S. (2019). Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact. *Publications*, 7, 60. <https://doi.org/10.3390/publications7040060>
- Skorková, Z. (2017). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Sosa, P. (2018). Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27117>
- Vainieri, M., Ferrè, F., Giacomelli, G., y Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health Care Management Review*, 44(4), 306-317. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000164>
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., Carruitero, F., y Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 16(1), 45-50.

Vicente, A. (2019). *Competencias Laborales para la Gestión Pública y Productividad de las Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el Año 2018* [Tesis Maestría, Universidad Privada de Tacna]. <http://localhost:8080/xmlui/handle/UPT/1014>

## ANEXOS

### Anexo1: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Gestión por competencias</b>	Alles (2007) comparte su punto de vista, al manifestar que la gestión por competencias es un modelo referido a los atributos específicos de las personas que están asociados a un performance superior y/o patrón de eficiencia en el trabajo.	Será medida mediante la elaboración de una propuesta, que se le atribuye como un instrumento de que tiene como propósito establecer acciones para mejorar la productividad, teniendo como base el marco teórico, las estrategias a emplear y las actividades a desarrollar, bajo la validación del juicio de expertos.	Estructura del plan de gestión de competencias	<u>Justificación</u> <u>Fundamentos teóricos</u> <u>Objetivos</u> <u>Principios</u> <u>Estrategias y actividades</u>	Propuesta de gestión por competencias
				Evaluación	

**Productividad  
laboral**

Robbins y Judge (2009) señaló que se trata de la eficacia y la eficiencia, que posee las organizaciones en sus resultados finales (p. 27)

Se refiere al cumplimiento de las metas y objetivos, y se medirá con la eficacia y la eficiencia a través de un cuestionario.

Eficacia

Eficiencia

---

Responsabilidad en el trabajo

---

Logro de los objetivos

---

Planificación del trabajo

---

Manejo de recursos

Ordinal

Técnica:

Encuesta

Instrumento:

Cuestionario

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario para gestión por productividad

#### I. DATOS GENERALES:

Edad: .....

Sexo: M ( ) F ( )

Puesto laboral: .....

Tiempo laboral: .....

#### I. INDICACIONES:

Estimado participante, en el siguiente apartado se le presenta el cuestionario orientado a medir la productividad laboral; el cual, se le sugiere que marque una respuesta por cada pregunta enunciada. A continuación se muestra la escala numérica que comprende del 1 al 5:

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

## II. PREGUNTAS

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>EFICACIA</b>					
01	¿Considera usted que es responsable con sus funciones que realiza en el hospital?					
02	¿Considera usted que está comprometido con los objetivos del centro hospitalario?					
03	¿Usted considera que su puesto laboral, requiere de una mayor responsabilidad e involucramiento?					
04	¿El centro hospitalario donde usted labora, es el adecuado para el desarrollo de sus habilidades y progreso a nivel personal?					
05	¿Existe predisposición por parte de los directivos para el logro de objetivos del hospital?					
06	¿Considera usted que al brindar un servicio de calidad esto se verá reflejado en los resultados del hospital?					
07	¿Considera usted que el hospital le brinda un buen trato y le da valor como trabajador?					
08	¿Considera usted que la parte administrativa valora el esfuerzo extra que realiza?					
09	¿Considera usted, que el ambiente laboral contribuye al logro de las metas del hospital?					
10	¿Considera usted que el salario que percibe va acorde a su productividad dentro del hospital?					
	<b>EFICIENCIA</b>					
11	¿Considera que los resultados se cumplen de acuerdo a lo planeado dentro del hospital?					
12	¿Usted considera que los resultados de su trabajo, están dentro de lo planificado?					
13	¿Usted considera que se realiza un buen plan para la planificación de las metas?					
14	¿Considera usted que se cumplen las actividades en el tiempo y las fechas previstas?					

<b>15</b>	¿Considera usted que sus compañeros utilizan y aprovechan sus materiales de trabajo de manera adecuada?					
<b>16</b>	¿Bajo su percepción, usted considera que hace un uso eficiente de los recursos que le asignan?					
<b>17</b>	¿La mayoría de veces se realiza las actividades en menor tiempo que el resto de sus compañeros?					
<b>18</b>	¿La institución lleva a cabo retroalimentaciones para mejorar las capacidades del personal?					
<b>19</b>	¿Hace uso de la tecnología para disminuir los plazos de entrega?					

## Anexo 3: Validaciones del instrumento

### Validación 1



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA

#### Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 15 de octubre de 2021

Señor (a)  
Dr. / Mg. Oscar Vásquez Saenz  
Ciudad.-

*De mi consideración:*

*Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:*

*El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de magister en gestión pública*

*Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.*

*Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:*

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

*Sin otro particular quedo de usted.*

*Atentamente,*

Br. Karen Yolanda Cancino Vallejos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión por competencias para la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	Responsabilidad en el trabajo	1. ¿Considera usted que es responsable con sus funciones que realiza en el hospital?	X		X		x		X		
			2. ¿Considera usted que está comprometido con los objetivos del centro hospitalario?	x		x		x		x		
			3. ¿Usted considera que su puesto laboral, requiere de una mayor responsabilidad e involucramiento?	X		X		X		X		
			4. ¿El centro hospitalario donde usted labora, es el adecuado para el desarrollo de sus habilidades y progreso a nivel personal?	X		X		X		X		
	Logro de los objetivos	5. ¿Existe predisposición por parte de los directivos para el logro de objetivos del hospital?	X		X		X		X			
		6. ¿Considera usted que al brindar un servicio de calidad esto se verá reflejado en los resultados del hospital?	X		X		X		X			
		7. ¿Considera usted que el hospital le brinda un buen trato y le da valor como trabajador?	X		X		X		X			
		8. ¿Considera usted que la parte administrativa valora el esfuerzo extra que realiza?	X		X		X		X			
		9. ¿Considera usted, que el ambiente laboral contribuye al logro de las metas del hospital?	X		X		X		X			
		10. ¿Considera usted que el salario que percibe va acorde a su productividad dentro del hospital?	X		X		X		X			
	EFICIENCIA	Planificación del trabajo	11. ¿Considera que los resultados se cumplen de acuerdo a lo planeado dentro del hospital?	X		X		X		X		
			12. ¿Usted considera que los resultados de su trabajo, están dentro de lo planificado?	X		X		X		X		
			13. ¿Usted considera que se realiza un buen plan para la planificación de las metas?	X		X		X		X		



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

		14. ¿Considera usted que se cumplen las actividades en el tiempo y las fechas previstas?	X		X		X		X		
	Manejo de recursos	15 ¿Considera usted que sus compañeros utilizan y aprovechan sus materiales de trabajo de manera adecuada?	x		x		x		x		
		16 ¿Bajo su percepción, usted considera que hace un uso eficiente de los recursos que le asignan?	X		X		X		X		
		17 ¿La mayoría de veces se realiza las actividades en menor tiempo que el resto de sus compañeros?	X		X		X		X		
		18 ¿La institución lleva a cabo retroalimentaciones para mejorar las capacidades del personal?	X		X		X		X		
		19 ¿Hace uso de la tecnología para disminuir los plazos de entrega?	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Mg. Oscar Vásquez Saenz

Firma del experto :

EXPERTO EVALUADOR

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Gestión por competencias para la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

**2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario para medir la gestión por competencias y la productividad laboral

**3. TESISISTA:**

Br: Cancino Vallejos, Karen Yolanda

**4. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de octubre de 2021.



DNI 16683815  
Mg. Oscar Vásquez Saenz

## Validación 2



### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por competencias para la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almazor Aguinaga Asenjo.

#### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para medir la gestión por competencias y la productividad laboral

#### 3. TESISTA:

Br: Cancino Vallejos, Karen Yolanda

#### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de octubre de 2021.



DNI 42366595

Mg. Ruperto Arroyo Coico

## Validación 3



### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por competencias para la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

#### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para medir la gestión por competencias y la productividad laboral

#### 3. TESISTA:

Br. Cancino Vallejos, Karen Yolanda

#### 4. DECISIÓN:

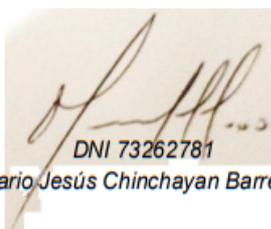
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de octubre de 2021.



DNI 73262781

Mg. Mario Jesús Chinchayan Barrenechea

## Anexo 4: Confiabilidad

### FICHA TÉCNICA PRODUCTIVIDAD

1. **Autora** : Karen Yolanda Cancino Vallejos
2. **Administración** : Individual
3. **Duración** : 20 minutos
4. **Sujetos de Aplicación** : Personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

5. **Consigna**

Dicho instrumento, forma parte del presente trabajo de investigación, que consta de 19 preguntas; el cual, se le solicita que conteste de manera honesta marcando el valor que crea conveniente.

6. **Baremación** : Autora

7. **Consistencia Interna**

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se utilizó la consistencia interna determinada bajo el método del alfa de Cronbach, siendo definido de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

$V_i$  = Varianza de cada Ítem

$V_t$  = Varianza total

Luego para el instrumento productividad tiene una consistencia interna de:

ALFA DE CRONBACH		
$\alpha$	Alfa	= 0.923
K	N.º de ítems	= 19
$V_i$	Varianza ítems	= 13.17
$V_t$	Varianza Total	= 105.21

Por ello, se puede deducir, que el instrumento presentado es altamente

confiable; debido a que el valor encontrado se aproxima a 1.

Aplicada a la prueba piloto siguiente:

NIVEL DE CONFIABILIDAD																				
E1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	SU MA
1	1	4	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	62
2	3	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	67
3	4	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	63
4	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	57
5	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	58
6	3	3	4	2	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	60
7	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	64
8	4	3	4	4	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	2	4	65
9	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	1	2	1	29
10	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	58
<b>Vari anza</b>	1. 20	0. 69	1. 09	0. 49	1. 00	1. 01	0. 49	0. 60	0. 60	0. 84	0. 64	0. 81	0. 09	0. 24	0. 69	0. 80	0. 81	0. 24	0. 84	105 .21

## 8. Categorías

Productividad	Valoración
Bajo	19 – 57
Promedio	58 – 76
Alto	77 – 95

## Anexo 5: Autorización para el desarrollo de la investigación

 EsSalud

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

**OFICIO N° 390 -GRPL-ESSALUD-2021**

Chiclayo, 01 de diciembre de 2021

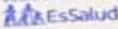
Doctora  
**Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón**  
Directora de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo  
Chiclayo.-

**ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN**  
**REF. : SOLICITUD DE FECHA 15-10-21**

Reciba un cordial saludo, y, en atención al documento de la referencia, AUTORIZAR la realización de la investigación denominada "Gestión por competencias para la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo" perteneciente a la Red Prestacional Lambayeque, por la Srta. Karen Yolanda Cancino Vallejos alumna del III ciclo de Maestría en Gestión Pública de su representada.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,

  
Mr. Mrd. Max Kevin Mejía Salazar  
GERENTE  
Red Prestacional Lambayeque  


MKMS/  
C.c. Archivo  
Folios ( ).  
NIT: 1297-2021-511

[www.essalud.gob.pe](http://www.essalud.gob.pe) Red Asistencial Lambayeque "Juan Alta Valle",  
Plaza de la Seguridad Social S/N,  
Chiclayo, Lambayeque

**Anexo 6: Matriz de consistencia**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Problema principal:	Objetivo general:	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Con la implementación de un plan de mejora de gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021.</p>	<p>VI: Gestión por competencias</p> <p>VD: Productividad laboral</p>	<p><b>UNIDAD DE ANÁLISIS:</b></p> <p>Personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo 2021</p> <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>Estará constituido por 595 colaboradores</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>Aplicando la muestra para</p>	<p><b>ENFOQUE:</b></p> <p>Cuantitativo.</p> <p><b>Nivel:</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>DISEÑO:</b> no experimental-propositivo</p>	<p><b>TÉCNICA:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>Cuestionario.</p> <p><b>Métodos de Análisis de Investigación:</b></p> <p>Se realizará mediante el análisis descriptivo y el programa SPSS V.22</p>
¿En qué medida un plan de mejora de la gestión por competencias optimizaría la productividad laboral del personal administrativo del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021?	Elaborar un plan de mejora de gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021.					
Problemas específicos:	Objetivos específicos:					
<p>1. ¿Cuál es el nivel de productividad laboral del personal administrativo de la institución?</p> <p>2. ¿Cuáles son las características del plan de mejora de la gestión por competencias para optimizar la</p>	<p>1. Identificar el nivel de productividad laboral del personal administrativo de la institución.</p> <p>2. Determinar las características del plan de mejora de la gestión por competencias para optimizar la</p>					

<p>productividad laboral del personal administrativo de dicho hospital?</p> <p>3. ¿De qué manera se validará el plan de mejora de la gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo?</p>	<p>productividad laboral del personal administrativo de dicho hospital.</p> <p>3. Validar el plan de mejora de la gestión por competencias para optimizar la productividad laboral del personal administrativo.</p>			<p>poblaciones finitas, se trabajará con 233 sujetos participantes</p>		
--	---	--	--	--	--	--

## Anexo 7: Cuadros con respecto a la metodología

Tabla 7

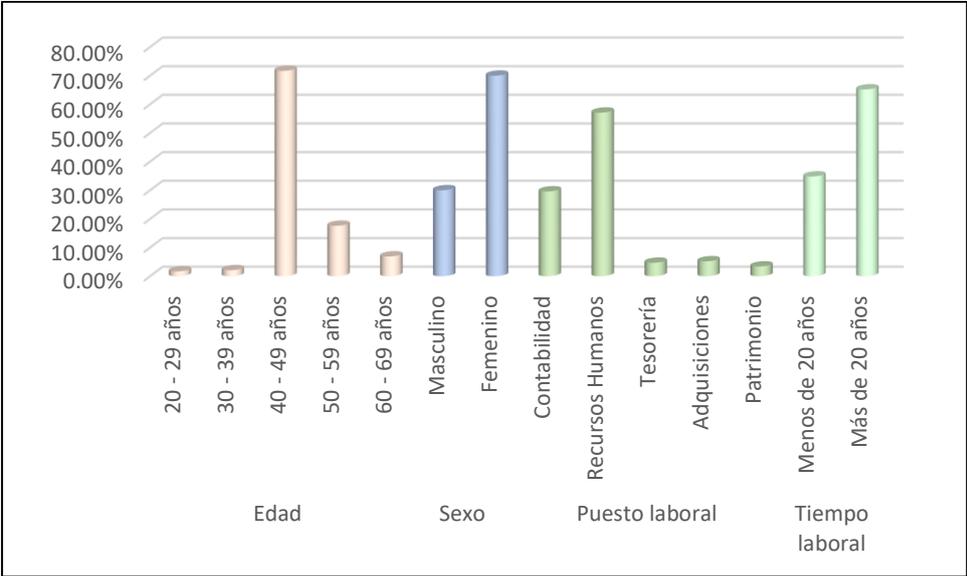
*Dimensiones de la variable productividad*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Productividad	Eficacia	Responsabilidad en el trabajo Logro de los objetivos
	Eficiencia	Planificación del trabajo Manejo de recursos

**Anexo 8: Figuras de los resultados**

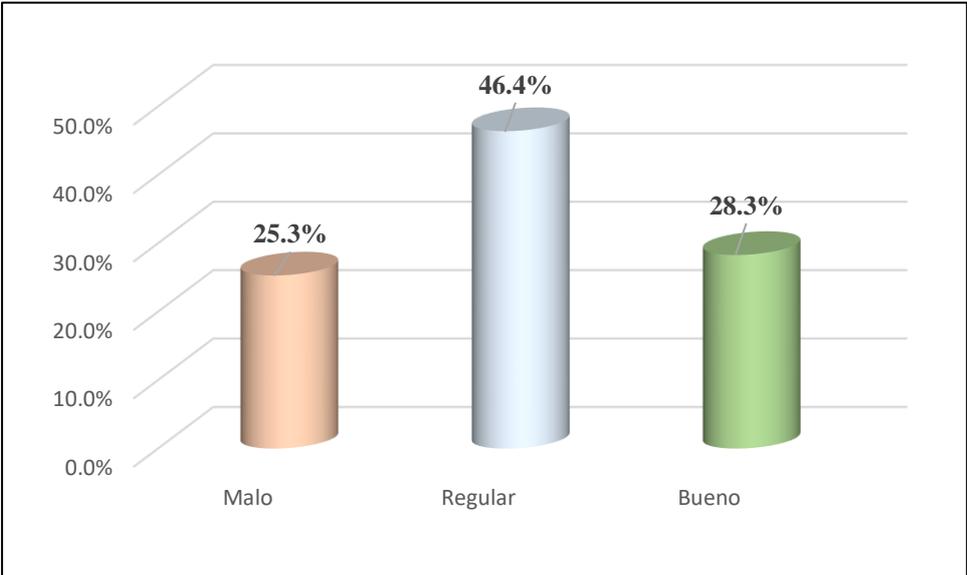
**Figura 3**

*Nivel sociodemográfico*



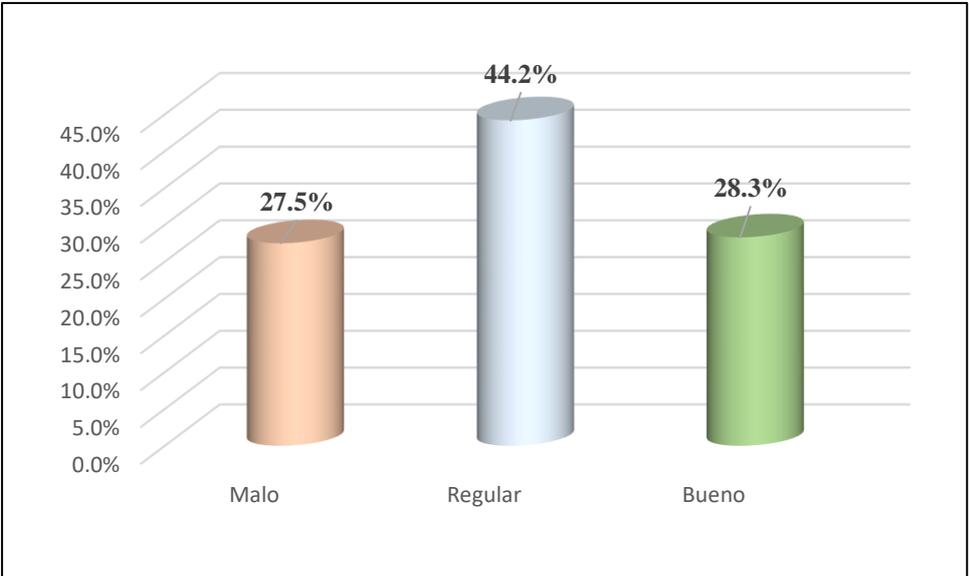
**Figura 4**

*Nivel de productividad laboral*



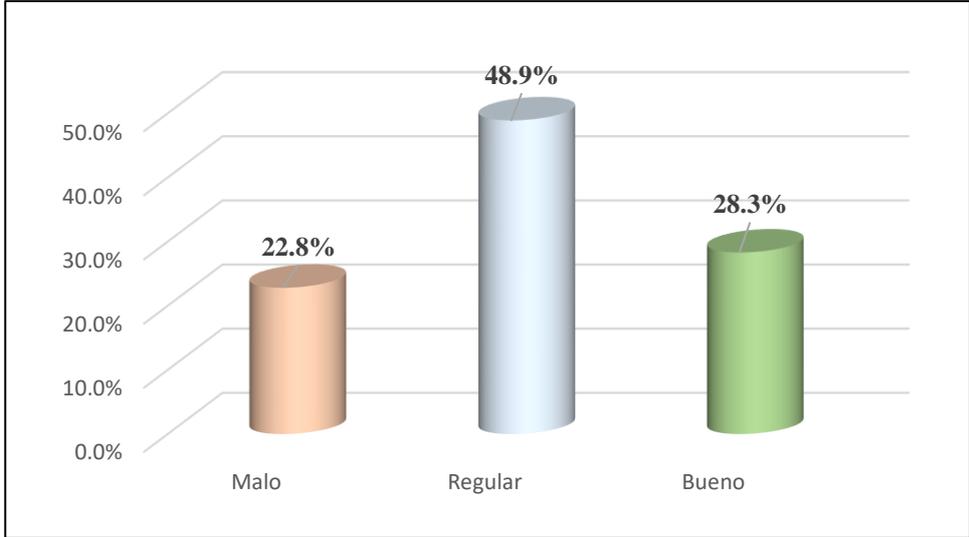
**Figura 5**

*Nivel de productividad laboral en su dimensión eficacia*



**Figura 6**

*Nivel de productividad laboral en su dimensión eficiencia*



## **Anexo 9: Desarrollo de la propuesta**

### **I. Datos informativos:**

**1.1 Nombre de la propuesta:** GPDL (Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral)

**1.2 Institución beneficiaria:** Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

**1.3 Lugar:** Chiclayo

**1.4 Autora:** Karen Yolanda Cancino Vallejos

### **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 hospital, 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 cumpla con el perfil del puesto.

### **III. Aporte teórico**

Los centros hospitalarios cada vez pierden imagen frente a la población por el trato del personal, así como perciben inadecuados niveles de competencias, es así que en el hospital 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. Entonces, nace la necesidad de aprovechar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes del personal para potenciar el desempeño que desea alcanzar el hospital. Dicho esto, Alles (2016) considera que la gestión por competencias son importantes para el desarrollo del personal, debido a que tiene la capacidad de formación y crecimiento bajo el autocontrol, habilidad analítica, capacidad de entender a los demás, justicia y resolución de

conflictos. Con respecto a la dirección de personas se basa en delegar funciones para el logro de los objetivos de manera eficiente que está formado por: Compromiso, ética, motivación, liderazgo, claridad de trabajo, innovación, coordinación, comunicación y la capacidad de planificación y organización. El trabajo en equipo y cooperación: es la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen.

#### **IV. Objetivos**

- **Objetivo general:**

Establecer estrategias sobre gestión de competencias para mejorar productividad laboral de administrativo del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

- **Objetivos específicos:**

Describir estrategias de desarrollo personal para el personal administrativo.

Plantear estrategias de motivación para el personal administrativo.

Diseñar estrategias de comunicación interna para el personal administrativo.

Trazar estrategias para promover capacitaciones para el personal administrativo.

#### **V. Pilares de la propuesta**

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

- **Participación**

Se enfoca en promover la participación activa del personal administrativo 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 que puedan surgir.

- **Integración**

Las relaciones sociales son la fuente clave en toda organización, dicho, esto, la gestión por componentes, propicia ambientes de relaciones sanas y cordiales.

## **VI. Fundamento de la propuesta**

La propuesta planteada anteriormente en la presente investigación, presenta como finalidad proponer principales estrategias relacionadas a la gestión por competencias, que permitan mejorar la productividad laboral en el personal administrativo del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, siendo un total de cuatro estrategias, el cual permitirá que sean desarrolladas en un futuro por la institución con la única finalidad de que actúe como una herramienta de mejora; por ello, esta propuesta se justifica y cumple un rol fundamental porque 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 hospital, 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 cumpla con el perfil del puesto. Sin embargo se tiene que tomar en cuenta los principales fundamentos, como es en el caso del aspecto social, porque beneficiaría directamente a los trabajadores y gerente de la institución, políticos, porque existe una normativa que mide las condiciones laborales de los trabajadores administrativos a través de la ejecución, desarrollo y búsqueda de la evaluación por competencias, legales, porque las instituciones públicas tienen la obligación de brindarles los recursos necesarios para que el trabajador se desenvuelva

de la mejor manera posible, epistemológicos, porque las variables analizadas tienen un sustento teórico y axiológico porque se tiene que respetar la integridad de los colaboradores.

## VII. 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.

## VIII. 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

**IX. Cronograma de actividades**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	2021											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO PERSONAL</b>														
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												
<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>														
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
<b>ESTRATEGIA SOBRE CAPACITACIONES</b>														



**X. Presupuesto de la propuesta**

<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
	Experto	mensual	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00
Desarrollo de los perfiles por competencias de cada puesto	Papel bond	Millar	2	S/ 22.00	S/ 44.00
	Impresiones	Unidad	1000	S/ 0.20	S/ 200.00
	sensibilización	mensual	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Analizar los planes de carrera del personal	Experto	mensual	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Establecer el proceso de selección del personal	Experto	mensual	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Identificar los medios de comunicación de convocatoria de personal	Página web	mensual	2	S/ 150.00	S/ 300.00
Elaborar el instrumento de evaluación	Experto	mensual	1	S/ 400.00	S/ 400.00
	Experto	mensual	1	S/ 600.00	S/ 600.00
Elaborar el informe de aplicación de evaluación	Papel bond	Millar	2	S/ 22.00	S/ 44.00
	Impresiones	Unidad	1000	S/ 0.20	S/ 200.00
	sensibilización	mensual	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Sensibilizar al personal para el proceso de selección	Talleres	Unidad	2	S/ 300.00	S/ 600.00

Capacitar al equipo de la evaluación	Capacitación	unidad	2	S/ 150.00	S/ 300.00
Recopilación y comunicación de resultados	Personal de recolección	unidad	3	S/ 150.00	S/ 450.00
Invitaciones del personal	Invitaciones por correo				S/ -
Organizar taller y capacitaciones al personal	Talleres	Unidad	3	S/ 400.00	S/ 1,200.00
Ofrecer pasantías y becas de maestría al personal profesional	Becas	Unidad	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
Sensibilización y comunicación del sistema de compensaciones	Talleres	Unidad	1	S/ 400.00	S/ 400.00
Ofrecer bonos de productividad	Reunión de confraternidad	evento	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
	Bonos	unidad	10	S/300.00	S/3,000.00
TOTAL					S/ 26,038.00

## Anexo 10: Validaciones de la propuesta

### FORMATO PARA LA VALIDACION MEDIANTE LA TECNICA DELPHI

#### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### I. PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 6 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Administrador
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Hospital II Luis Heysen Inchaustegui
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 9 años
- 1.5. Grado académico: Magister

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

# Validación 1

## FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

#### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 6 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Administrador
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Hospital II Luis Heysen Inchaustegui
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 9 años
- 1.5. Grado académico: Magister

#### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	<input checked="" type="checkbox"/>	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

## PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Cristhian Jhair Sánchez Uriarte
--	---------------------------------

Se ha elaborado una propuesta denominada:

### Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

#### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

#### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Presenta principios de gestión consistentes	X				
4	Fundamentación coherente y consistente	X				

5	Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
7	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
8	Presenta estrategias metodológicas coherentes	X				
9	Presenta esquema síntesis	X				

### 2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 11 de diciembre de 2021

Sello y firma:

  
 Lic. Adm. Cristian Jair Sánchez Uriarte  
 JEFE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN  
 MINSA Essalud Hospital 21 Luis Hayssen  
 Tarma, Perú

DNI N° 46267702

Teléf.: 956868502

## Validación 2

### FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

#### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

##### PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

##### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 4 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Jefe de Coordinación de Cómputo, Jefe de Planeamiento y Calidad, Administrador.
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Hospital Almazor Aguinaga Asenjo.
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 16 años
- 1.5. Grado académico: Magister

##### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

## PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Carlos Alfonso E. Inchaustegui García
--	---------------------------------------

Se ha elaborado una propuesta denominada:

### Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

#### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que comprende	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

#### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X				
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X				
3	Presenta principios de gestión consistentes	X				
4	Fundamentación coherente y consistente	X				

5	Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
7	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
8	Presenta estrategias metodológicas coherentes	X				
9	Presenta esquema síntesis	X				

2.3, VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 10 de diciembre de 2021

Sello y firma:

  
 MDA, Ing. Carlos Alfonso E. Inchausti García  
 JEFE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN  
 EsSalud H.N. "AAA" R.P.L.

DNI N° 41855771

Teléf.: 964800647

## Validación 3

### FORMATO PARA LA VALIDACIÓN MEDIANTE LA TÉCNICA DELPHI

#### ENCUESTA PARA LOS EXPERTOS

#### PARTE: DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional:

De acuerdo a la investigación que está realizando el tesista, relacionado con la propuesta de **Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral**, nos resultará de gran utilidad toda la información que al respecto nos pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicitamos muy amablemente, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

#### 1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Año de experiencia en la labor universitaria: 2 años
- 1.2. Cargos que ha ocupado: Docente
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente: Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.
- 1.4. Años de experiencia en como directivo en la educación o empresa: 6 años
- 1.5. Grado académico: Magister

#### 2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	<input checked="" type="checkbox"/>	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------------	----

- 2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajados de autores extranjeros	X		
Su conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición	X		

## PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

<b>Nombres y apellidos del experto</b>	Valeria Milagros Fiestas Bornaz
--	---------------------------------

Se ha elaborado una propuesta denominada:

### Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral

Por las particularidades de la indicada propuesta es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con el ambiente ecológico, su contenido, estructura y otros aspectos.

Mucho le agradeceremos se sirva otorgar. Según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, los autores le agradecerían sobremanera.

Gracias por su valiosa colaboración y aporte.

#### 2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I	
1	Denominación de la propuesta	X					
2	Representación gráfica de la propuesta	X					
3	Secciones que comprende	X					
4	Nombre de estas secciones	X					
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X					
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X					
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X					

#### 2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I	
1	Denominación del programa, modelo, plan, etc. propuesto	X					
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta	X					
3	Presenta principios de gestión consistentes	X					
4	Fundamentación coherente y consistente	X					

5	Los objetivos expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
7	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación	X				
8	Presenta estrategias metodológicas coherentes	X				
9	Presenta esquema síntesis	X				

### 2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de estudio de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 11 de diciembre de 2021

Sello y firma:



DNI N° 41749074

Teléf.: 963941033

Mg. Milagros Fiestas Boman  
ABOGADA