

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**“La gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores
de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”**

TESIS

PRESENTADO POR:

**ROGER ARCOS BAUTISTA
MILCA TERESA TORRES CHIPANA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

ABANCAY – PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

**“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY,
2017”**

**Presentado por ROGER ARCOS BAUTISTA Y MILCA TERESA TORRES
CHIPANA, para optar el título de Licenciado en Administración**

Sustentado y aprobado el 19 de junio del 2018 ante el jurado:

Presidente:

Dr. Freddy Vega Loayza

Primer Miembro:

Dr. Víctor Carmelino Vargas Godoy

Segundo Miembro:

Mag. Silvia Soledad López Ibáñez

Asesor (es):

Mag. Máximo Soto Pareja

PÁGINA DE LICENCIA CREATIVE COMMONS

“La gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



Reconocimiento – No Comercial

DEDICATORIA

A Dios.

Por bendecirnos siempre y sobre todo por haber puesto en nuestras vidas a seres Maravillosos y muy especiales, Gracias por enseñarnos que las dificultades se superan con perseverancia; los llevamos siempre en nuestros corazones.

A mi Sra. Madre Saturnina B. Y hermanos Ángel y Leonard por su amor, paciencia, confianza, motivación y apoyo incondicional día a día para lograr mis objetivos.

A mis padres Oracio Torres, Teresa Chipana y hermanos Amalia, Manuel, Yasser; quienes han dado razón a mi vida, por su firmeza en su apoyo incondicional, sus consejos y su paciencia.

AGRADECIMIENTO

A nuestra familia que día a día nos apoyan y motivan a seguir adelante y por estar junto a nosotros incondicionalmente en los buenos y malos momentos.

A la Municipalidad Provincial de Abancay, por brindarnos las facilidades en la recolección de información.

A los docentes de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, en especial al Mg. Máximo Soto Pareja, asesor del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Facultad de Administración y a los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo

Índice de contenido

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
Índice de contenido	
Índice de tablas	
Índice de figuras.....	
RESUMEN	
ABSTRAC	
Introducción	
Capítulo I	14
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivo específico	16
1.4. Justificación.....	17
Capítulo II.....	18
Marco teórico	18
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes nacionales	18
2.1.3. Antecedente local.....	19
2.2. Marco teórico referencial.....	19
2.2.1. Gestión por competencias.....	19
2.2.1.1. Definición de competencias	19

2.2.1.1.1.	Características de las competencias.....	20
2.2.1.1.2.	Tipos de competencias.....	21
2.2.1.1.3.	Clasificación de competencias.....	22
2.2.1.1.4.	Definición de gestión por competencias.....	22
2.2.1.1.5.	Objetivos de una gestión por competencias	23
2.2.1.1.6.	Implantación de un sistema de competencias.....	24
2.2.1.1.7.	Beneficios de la gestión por competencias.....	25
2.2.1.2.	Selección de personal por competencias.....	26
2.2.1.2.1.	Evaluación de competencias laborales	29
2.2.1.3.	Capacitación y desarrollo	31
2.2.2.	Desempeño Laboral	36
2.2.2.1.	Evaluación del desempeño.....	38
2.2.2.2.	Eficiencia.....	40
2.2.2.3.	Relaciones interpersonales	41
2.3.	Marco conceptual	43
Capítulo III.....		46
Diseño metodológico		46
3.1.	Definición de variables	46
3.2.	Operacionalización de las variables	46
3.3.	Hipótesis de la investigación.....	47
3.3.1.	Hipótesis general.....	47
3.3.2.	Hipótesis específicas.....	47
3.4.	Tipo y diseño de la investigación.....	47
3.4.1.	Tipo de investigación.....	47
3.4.2.	Diseño de investigación	47
3.5.	Método y nivel de investigación	48
3.5.1.	Método de a investigación	48
3.5.2.	Nivel de investigación	48

3.6. Población y muestra	48
3.6.1. Población.....	48
3.6.2. Muestra	48
3.7. Técnica e instrumento	49
3.7.1. Técnica.....	49
3.7.2. Instrumento	49
3.8. Método de análisis.....	49
Capítulo IV.....	50
Resultados	50
4.1. Descripción de los resultados	50
4.1.1. Resultados descriptivos.....	50
4.1.2. Tabla de contingencia	66
4.1.3. Resultados correlacionales.....	71
4.1.4. Prueba de hipótesis	74
4.1.4.1. Hipótesis general	74
4.1.4.2. Hipótesis específicas	74
4.2. Discusión de resultados	78
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	82

Índice de tablas

Tabla 1: reclutamiento (currículo Vitae).....	50
Tabla 2: Entrevista Personal	51
Tabla 3: Selección de personal	52
Tabla 4: Diagnostico	53
Tabla 5: Implementación	54
Tabla 6: Capacitación y desarrollo	55
Tabla 7: Gestión por Competencias	56
Tabla 8: Logro de Objetivos	58
Tabla 9: Uso adecuado de recursos.....	59
Tabla 10: eficiencia.....	60
Tabla 11: Trabajo en equipo	61
Tabla 12: Comunicación	62
Tabla 13: Relaciones personales	63
Tabla 14: Desempeño Laboral	64
Tabla 15: Gestión por competencias*desempeño laboral tabulación cruzada.....	66
Tabla 16: Selección de personal*Eficiencia tabulación cruzada	67
Tabla 17: Selección de personal*Relaciones personales tabulación cruzada	68
Tabla 18: Capacitación y desarrollo*Eficiencia tabulación cruzada	69
Tabla 19: Capacitación y desarrollo*Relaciones personales tabulación cruzada	70
Tabla 20: Correlaciones: gestión por competencias y desempeño laboral	71
Tabla 21: Correlaciones: Selección de personal y Eficiencia	71
Tabla 22: Correlaciones: Selección del personal y relaciones personales	72
Tabla 23: Correlaciones: Capacitación y desarrollo con la eficiencia	72
Tabla 24: Correlaciones: Capacitación y desarrollo con relaciones personales	73
Tabla 25: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis general	74
Tabla 26: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis 1	75
Tabla 27: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis 2	76
Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis 3.....	76
Tabla 29: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis 4.....	77

Índice de figuras

Figura 1: Reclutamiento (Curriculum Vitae).....	50
Figura 2: Entrevista Personal.....	51
Figura 3: Selección de personal.....	52
Figura 4: Diagnostico.....	54
Figura 5: Implementación.....	55
Figura 6: Capacitación y desarrollo.....	56
Figura 7: Gestión por Competencias.....	57
Figura 8: Logro de Objetivos.....	58
Figura 9: Uso adecuado de recursos.....	59
Figura 10: Eficiencia.....	60
Figura 11: Trabajo en equipo.....	62
Figura 12: Comunicación.....	63
Figura 13: Relaciones Personales.....	64
Figura 14: Desempeño Laboral.....	65

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Abancay, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo básico y nivel correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 4 dimensiones (selección de personal, capacitación y desarrollo; eficiencia y relaciones personales). Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 47 trabajadores entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesto por 25 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo/ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.888 para el cuestionario, por tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre Gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay- 2017. Al respecto el coeficiente de correlación de Rho de Spearman que se ha obtenido es de 0,547 y corresponde a una correlación moderada, vale decir que cuanto mejor es la Gestión por Competencias, también será mejor el Desempeño Laboral de los trabajadores ya que es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio e impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas.

Palabras claves: Gestión por competencias, desempeño laboral.

ABSTRAC

The present research work was conducted in the Provincial Municipality of Abancay, also, this is a quantitative approach study of correlational type, whose main objective was to determine the relationship between competency management and work performance, based on 4 dimensions (selection of personnel, training and development, efficiency and personal relationships). To obtain the information, a survey on management by competencies and job performance was applied to 47 workers between men and women. The questionnaire was composed of 25 items with a scale amplitude of five categories (totally agree, agree, neither agree / disagree, disagree and totally disagree). The validity and reliability of the instrument were performed according to the Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.888 for the questionnaire, so the instruments are reliable and consistent. Therefore, the measurement of both variables was performed to observe the level of correlation that exists between Management by competencies and labor performance in the workers of the Provincial Municipality of Abancay- 2017. In this regard, Spearman's Rho correlation coefficient is has obtained is 0.547 and corresponds to a moderate correlation, that is to say that the better the Management by Competencies, the Labor Performance of the workers will also be better since it is an indispensable strategic tool to face the new challenges that the environment imposes and promotes at the level of excellence, individual competences, according to operational needs, guaranteeing the development and management of people's potential

Keywords: Management by competences, work performance.

Introducción

Muchas veces nos preguntamos por qué las instituciones públicas tienen mayor deficiencia respecto al desempeño laboral ya que en la mayoría de las veces el personal que ejerce su función no cumple con las aptitudes y actitudes que el puesto requiere, en tal sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, conociendo el impacto de los elementos de la dimensión selección de personal, capacitación y desarrollo, eficiencia y relaciones personales.

El presente trabajo comprende seis capítulos; en el capítulo I se enfatiza a todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del planteamiento del problema, problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos. En el capítulo II, objetivo general y objetivos específicos, en el capítulo III se presenta el marco referencial donde se desarrolla los antecedentes de la investigación, marco teórico y marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo de investigación.

El capítulo IV está referida a las hipótesis y variables donde se hace la fundamentación de hipótesis y la Operacionalización de las variables, en el capítulo V se refiere a la metodología de la investigación., el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la población de estudio; de manera que se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales. Y en el capítulo VI, se presenta la administración del anteproyecto dentro de este se encuentra el cronograma de actividades y recursos. En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1.Descripción de la realidad problemática

En la actualidad se vive en un mundo donde la globalización no es ajena en la vida de las personas, es así que la modernización en las organizaciones públicas y privadas están explotando fuerzas laborales competitivas de capacidades que aplican en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrentan en su práctica laboral, por tal razón es que competimos con nosotros mismos, buscando ser mejores tanto como personas y profesionalmente. En ese entorno de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo el potencial humano con el que se mejore el deficiente desempeño; por lo que hoy en día se implementan las políticas de personal, las iniciativas programáticas y los procesos de gestión del desempeño. Sin embargo, se presenta todo lo contrario así como la ausencia de personal competente, para ocupar un puesto adecuado, lo que conlleva a una decreciente cultura de calidad de servicio al cliente, baja producción y productividad, falta de identificación de los empleados, ausencia del trabajo en equipo y la rigidez de la fuerza de trabajo, trabajadores pasivos, reactivos, sin estímulos, carentes de programas de incentivo laboral, resistencia al cambio, individualismo y la miopía administrativa por parte de los encargados de la gestión de personas, que son aspectos que dificultan el impulso del desempeños eficiente orientados a lograr resultados.

Mientras tanto, la situación que vivimos en el Perú no es ajena a la realidad de los demás países, pues resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental en la vida de todas las personas. En nuestro país actualmente se viene implementando sistemas eficientes para contar con profesionales adecuados que ocupen puestos adecuados acorde a su perfil y competencias, capaces de desempeñarse adecuadamente, como es el caso de SERVIR; que poco a poco las instituciones públicas de nuestro país están empleando, pues somos testigos que simplemente la política ha sido el medio por el cual muchas personas profesionales puedan obtener un puesto de trabajo, en el cual el problema es el deficiente desempeño ya que no son seleccionados de acuerdo a sus capacidades y competencias, por lo cual ocasionan un daño enorme a la sociedad.

En Apurímac las entidades públicas y también privadas, ejercen sus funciones en base a políticas basadas en resultados, donde el presupuesto que se le asigna para cada región (en el caso de entidades públicas) se realiza en base a objetivos que deben lograr durante el año.

Es por tal razón que enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos puesto que el desempeño del personal hoy en día es fundamental, ya que se relaciona con los resultados, es decir, cuanto más competente sea el personal (profesional) para realizar sus funciones o actividades, mejor será el grado de eficiencia.

En el caso de las municipalidades provinciales y distritales se observa lo contrario, pues no existe un adecuado proceso de selección de personal; lo que origina que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente, lo que significa, que no se cumple lo que hoy en día se conoce como “personal adecuado, para puesto adecuado”, pues enfrentan dificultades para lograr sus metas y objetivos, la improductividad, la deficiente selección y falta de motivación, falta de orientación al cambio, deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, es debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico.

En la municipalidad Provincial de Abancay, la mayoría de los trabajadores desconocen o tienen dificultades para identificar los factores que influyen en el desempeño laboral tales como: conocimiento del puesto, innovación y creatividad, relación con los compañeros, liderazgos, habilidades y destrezas, para lograr los objetivos. En la mayoría de los trabajadores se nota ejercicio ineficaz de las capacidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, deficiencia en la toma de decisiones. Cuando los profesionales ocupan puestos, sus acciones que deben desempeñar tienen que ser eficaces tiene que ser capaces de actuar, es decir tienen que tener las competencias que les permitan operar en la institución de manera adecuada.

La gestión por competencias se hace porque su evaluación nos permite detectar potenciales que hay dentro de la organización o institución que le generan ventajas competitivas en el desempeño óptimo de las actividades que desarrollan las personas, al mismo tiempo nos ayuda a hacer un balance de los recursos y características que cada empleado posee. De la misma forma, en cuanto al desempeño laboral, los usuarios son testigos de la ineficiente labor de los trabajadores, pues se tiene que brindar todas las facilidades necesarias al momento de realizar los trámites de los usuarios que a diario acuden a las instituciones. Sin embargo, el desempeño laboral no es tratado como tema fundamental, lo cual es un error ya que el deficiente desempeño puede variar por diferentes factores que atraviesa el ser humano y por las cosas que le rodean dentro de la organización y fuera de ella, es por ello que el potencial humano merece ser valorado y reconocido como una pieza fundamental dentro de la organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué madera el proceso de selección de personal se relaciona con la eficiencia de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017?
- ¿De qué manera el proceso de capacitación y desarrollo de personal se relaciona con la eficiencia de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales de los trabajadores en la municipalidad provincial de Abancay, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay, 2017.

1.3.2. Objetivo específico

- a. Determinar de qué madera el proceso de selección de personal se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017
- b. Determinar cuál es la relación que existe entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017
- c. Determinar de qué manera el proceso de capacitación y desarrollo se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017
- d. Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017

1.4. Justificación

La presente investigación “Gestión por Competencias en relación con los factores de Desempeño Laboral en la municipalidad provincial de Abancay” permitirá discutir los postulados teóricos referidos a la correlación entre una variable y otra.

Las municipalidades no diferencian trabajadores con capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente, no existe un adecuado proceso de selección de personal; lo que origina que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente, lo que significa, que no se cumple lo que hoy en día se conoce como “personal adecuado, para puesto adecuado” es por eso se profundiza en el potencial de la gestión por competencias ello permitirá a la institución, optimizar su gestión en la captación del talento humano

De este modo conllevará a lograr los objetivos que tienen como institución es por eso que de ésta manera buscamos llegar al porqué del deficiente desempeño del personal de la municipalidad Provincial de Abancay, además es necesario identificar, explicar, prevenir y mejorar el desempeño laboral.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

(MENDOZA, 2013), “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”. Cartagena – Colombia, objetivo general; diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral, investigación es de carácter descriptiva; se llegó a las siguientes conclusiones: El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

(BEDOYA SANCHEZ , 2003), “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, **objetivo general**; Analizar las teorías y enfoques sobre la concepción de la función de Recursos Humanos (RRHH) y su relación con la gestión de evaluación de su desempeño en la empresa competitiva así mismo se llegó a las siguientes conclusiones: La gestión de personas. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simple recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas cómo seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.

La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo, los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son: La incapacidad de articular una visión clara de los que debiera ser la función de RR.HH. Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios, imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales, descuidar las creencias y valores de la gente, falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio.

2.1.3. Antecedente local

(PERALTA, 2014) “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha- Andahuaylas-Apurímac, 2014”, objetivo general: Determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el personal de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014. Así mismo se llegó a las siguientes conclusiones:

La gestión del talento humano se relaciona de forma positiva con el débil desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

La planificación de talento humano se relaciona de forma positiva (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

La integración del talento humano se relaciona de forma positiva (0.483 coeficientes de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

2.2.Marco teórico referencial

La estructuración para el marco teórico se da de la siguiente manera.

2.2.1. Gestión por competencias

2.2.1.1.Definición de competencias

(Marchant, 2010), Definen las competencias como “un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, lo que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que

se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo. (Saba, 2007)

La competencia se puede definir como un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes utilizados eficazmente en diferentes situaciones. (Villardón Gallegos, 2006)

Según la autora (Alles, 2002) “Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

A partir del concepto dado por la autora Martha Alles se pueden entender a las competencias como aquellas habilidades, cualidades, conocimientos o destrezas que poseen las personas y que influyen de manera directa en el rendimiento de su trabajo; al aplicar las competencias de manera integral se conseguirán los mejores resultados para la empresa y una mejor orientación para el trabajador.

Todas las personas poseen atributos y conocimientos adquiridos y únicos que nos hace diferentes al momento de ejecutar una actividad, para las empresas esto se define como las competencias claves que influyen en el desarrollo de puesto de trabajo.

2.2.1.1.1. Características de las competencias

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general. (Consultores, 2008)

✓ Adecuadas al negocio

Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

✓ Adecuadas a la realidad actual y futura

Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa

✓ Operativas, codificables y manejables

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

✓ **Exhaustiva**

La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

✓ **Terminología y evaluación**

Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

✓ **De fácil identificación**

Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

2.2.1.1.2. Tipos de competencias

a. Por dificultad de adquisición:

- ✓ **Conocimientos:** Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- ✓ **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- ✓ **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

b. Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- ✓ **Comunicación:** capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- ✓ **Gerencia/ gestión:** Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- ✓ **Influencia:** Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- ✓ **Solución e innovación:** Capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- ✓ **Logro y acción:** Consecución de objetivos individuales o de grupo.
- ✓ **Servicio:** Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

(Consultores, 2008)

2.2.1.1.3. Clasificación de competencias

Según Spencer y Spencer (mencionado por Marta Alles) las competencias se pueden clasificar en:

- ✓ **Competencias de Logro y Acción:** Son aquellas orientadas al logro, a la iniciativa, la búsqueda de información y que tiene especial preocupación por el orden, calidad y precisión
 - Manejo de información
 - Responsabilidad
- ✓ **Competencias de Ayuda y Servicio:** Son las que destacan el entendimiento interpersonal y están orientadas al cliente.
 - Actitud de servicio y colaboración
- ✓ **Competencias de Influencia:** Son aquellas competencias ligadas a la influencia e impacto en la construcción de relaciones y generan conciencia organizacional.
- ✓ **Competencias Gerenciales:** Orientadas al desarrollo y dirección de personas, liderazgo al trabajo en equipo y cooperación como la empatía, delegación, tolerancia a las personas visión hacia el futuro, visión organizacional
- ✓ **Competencias Cognoscitivas:** En este tipo de competencia destaca el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual y la experiencia técnica, profesional y de dirección como: Capacidad de síntesis, pensamiento creativo, pensamiento sistemático, pensamiento creativo
- ✓ **Competencias de Eficacia Personal:** Tienen relación con la confianza en sí mismo, el autocontrol, flexibilidad y el comportamiento ante los fracasos tales como: Perseverancia, automotivación, autoaprendizaje, autocrítica, adaptabilidad, integridad, iniciativa, tolerancia al estrés, independencia, motivación

2.2.1.1.4. Definición de gestión por competencias

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización. (Alles, 2002)

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos,

en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (García, 2002)

Según (Giarratana, 2011) La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, se favorece el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Alarcón, 2001)

Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional.

2.2.1.1.5. Objetivos de una gestión por competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, según (Consultores, 2008) citados por Lira (2005), se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- ✓ Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
- ✓ Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la

empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- ✓ Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber: a mejora y la simplificación de la gestión integrada del recurso humano.

2.2.1.1.6. Implantación de un sistema de competencias

Las competencias definidas y aplicables en una empresa deben concebirse como un sistema, es decir, como un conjunto de medios e instrumentos orientados a una finalidad que, en este caso, es el progreso del negocio a través de la mejora de las personas que lo realizan

Por ello, el proceso de implantación del sistema de competencias debe comprender todos los elementos que intervienen en su viabilidad:

- ✓ Información general sobre la empresa, que contemple sus características básicas como el volumen de su facturación, su plantilla media, el tipo de producto que produce o vende, el entorno competitivo en que se ubica o actúa, etc.
- ✓ Información sobre la plantilla, que incluya los perfiles profesionales más destacados y su organización, así como titulaciones, antigüedad, edad media, etc.
- ✓ El sistema también debe recoger aspectos característicos de la gestión de recursos humanos que hace la empresa en los procesos más habituales, como la selección, formación, promoción, retribución, etc.
- ✓ Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema puede proporcionar, independientemente de su aplicación, informaciones útiles para la empresa como las siguientes:
 - Perfiles ideales de los puestos (selección).
 - Grado de adecuación persona / puesto.
 - Necesidades formativas individuales y grupales.

- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

(Consultores, 2008)

2.2.1.1.7. Beneficios de la gestión por competencias

La Gestión humana por competencias es una herramienta que articula requerimientos de competencias de la empresa con aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales) respuesta a los cambios y nuevas necesidades

Al respecto, (Berrocal, 2004) señalan algunas ventajas de su utilización, “Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas; y focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados”, alineando objetivos individuales a los organizacionales, favoreciendo una mayor implicación y fortalecimiento de la cultura.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, Es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Es así que “La instalación de un modelo de gestión por competencias, supone, entre otras cosas, un cambio en la cultura en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa”.

Como lo expresa (Gallego, 2000) “La gestión por competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella sus procesos:

Diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo entre otros, para contribuir a los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización”.

La implementación de un sistema de gestión por competencias, permite obtener entre otros, los siguientes beneficios:

- ✓ **Recurso Humano altamente motivado.** - Ya que tiene la capacidad y la habilidad para desarrollar actividades aprovechando su potencial como ser humano, lo que le permite mejorar su trabajo, su vida profesional y mantener un elevado nivel de autoestima.
- ✓ **Optimización en el uso de los recursos.** - Cuando el empleado conoce y sabe cómo hacer su trabajo de mejor forma aprovecha los recursos con los que cuenta y los utiliza en forma racional, esto permite a la organización mantener niveles de gasto adecuado y la opción de invertir en actividades rentables.
- ✓ **Utilización adecuada de tiempo.** - Al saber cómo hacer su trabajo de mejor forma, puede ahorrar tiempo y utilizarlo en actividades de mayor productividad tanto para sí mismo como para la Institución.
- ✓ **Resultados efectivos.** - Si cada uno de los empleados desarrolla sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su cargo, es más factible obtener las metas planteadas por la Institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.
- ✓ **Compromiso personal.** - Cuando un individuo siente que está potencializando sus habilidades y que además puede apoyar con sus conocimientos, desarrolla ciertos comportamientos asertivos en su trabajo que le permiten mejorar integralmente como persona, esto le motiva para trabajar en la Institución, dando lo mejor de sí mismo.
- ✓ **Genera creatividad.** - Permite desarrollar creativamente nuevas formas de trabajo para diseñar, implantar y evaluar procesos.
- ✓ **Mayor rendimiento laboral.** - Aprovecha las fortalezas del talento humano, y trabaja en las áreas de oportunidad, respondiendo con mayor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo.

2.2.1.2. Selección de personal por competencias

La selección se ha convertido en uno de los principales procesos para el que se utiliza la gestión por competencias, ya que este modelo permite identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño;

donde pasan a un segundo plano factores determinantes como la edad, el sexo y quizás la misma preparación universitaria. La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, de habilidades, cuestionarios de personal, entrevistas laborales y de conducta, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal. (Hensdill, 2000)

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center. (Rondon, 2007)

2.2.1.2.1. Proceso de la selección por competencias

El proceso de selección de personal varía de una empresa a otra, ya sea por la secuencia de etapas que siguen o por las evaluaciones que utiliza dependiendo del cargo al cual se postula. Las empresas comúnmente siguen la siguiente secuencia para evaluar y seleccionar a su personal:

- ✓ **Reclutamiento (Recepción del Currículo Vitae):** Se receptan todos los currículos vitae de Pre-Selección (Evaluación Curricular): Se evalúan todos los currículos acogidos, depurando los que no cumplan con los requisitos y/o perfil establecido para el puesto de trabajo en la Empresa.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece

al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

- ✓ **Evaluación de Candidatos:** se cita a los postulantes que cumplen con los requisitos mínimos a pasar por una serie de pruebas.

Una prueba según (Dessler, 2001) es una muestra de los conocimientos o conductas de una persona, algunas son más sencillas que otras como por ejemplo, una prueba de mecanografía que se relaciona con el conocimiento; sin embargo existen aquellas que miden la personalidad del individuo o su intelecto, las cuales son difíciles de cuantificar. No obstante, el uso de varias pruebas en el proceso de selección, permite tener un panorama más claro de la forma de trabajar del candidato, de su conducta diaria en el trabajo y algunos rasgos de personalidad importantes. Antes de decidir qué tipo de pruebas habrán de aplicarse; es necesario tomar en cuenta las competencias y las descripciones de puestos; de esta manera será más fácil identificar qué tipos de pruebas se requieren para determinado puesto. Es importante señalar que las pruebas psicométricas son un instrumento valioso y costoso que deben estar en manos expertas que sepa evaluarlas y guardar confidencialidad en todo momento

Por medio de estas pruebas se estiman las capacidades específicas o potenciales de los individuos. A menudo a estas se les conoce como pruebas de aptitud, y constan de medidas, con lápiz y papel, de las capacidades intelectuales, la precisión de las percepciones, las capacidades mecánicas y espaciales y las habilidades motoras. A la vez estas pruebas indican qué cosas podría ser capaces de desempeñar una persona, dada su experiencia o formación apropiadas. Los costos de administrarlas son bajo al igual que su procesamiento, no así el de crear una nueva prueba

Entrevista de Personal: El postulante es entrevistado para conocer si cumple las competencias requeridas por el puesto. (Laura, Selección de personal y evaluación del desempeño., 2008)

- ✓ **Entrevista de Personal:** El postulante es entrevistado para conocer si cumple las competencias requeridas por el puesto.
- ✓ **Informe de Selección:** Considerando todas las evaluaciones, el encargado de la selección de personal en la Empresa, emite el informe final del resultado de quien o quienes son los postulantes que se convertirán en los nuevos miembros de la Empresa. A partir de este momento se asegura su ingreso mediante la presentación de los documentos necesarios para la empresa y la firma del

contrato. De igual forma se le hace saber cuáles son las políticas de la empresa, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones. (Chiavenato., 2000)

- ✓ **Entrevista por competencias:** Este tipo de entrevistas son las que aplican las organizaciones que han adoptado el modelo de gestión por competencias, en donde se integran preguntas por competencias basadas en el diccionario de preguntas de acuerdo a la necesidad de cada posición adaptando a una entrevista de tipo tradicional. La entrevista por competencias es un proceso que tiene como objetivo indagar y valorar las competencias de los candidatos(as), mediante preguntas específicas que están relacionadas con las competencias requeridas en el perfil a cubrir.

La entrevista por competencias, la utilizan las empresas que gestionan a su personal por competencias como las entidades bancarias, lo cual, tienen definido un listado de competencias, el mismo está determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. (Ríos Cantú 2001).

Etapas de la entrevista

- ✓ **Inicio:** El objetivo de esta etapa es generar información y crear un ambiente de confianza para que el candidato se sienta cómodo y pueda proporcionar toda la información para una evaluación efectiva de sus cualidades para desempeñarse en el puesto.
- ✓ **Desarrollo:** Se busca obtener la evidencia que den cuenta el nivel de desarrollo de las competencias del candidato/a, así como el nivel de motivación y comprensión que tiene del puesto específico al que postula.
- ✓ **Cierre:** En esta etapa se concluye con los dos pasos descritos anteriormente, dando la oportunidad a que el candidato pueda adicionar información que considere relevante para su proceso de evaluación.

2.2.1.2.1. Evaluación de competencias laborales

La evaluación de desempeño es un proceso clave dentro de las políticas de la gestión de recursos humanos que contempla como uno de sus objetivos mejorar el desempeño e influir para lograr una conducta exitosa de los colaboradores de las organizaciones en un contexto globalizado y de cambios vertiginosos. (Cuesta S. A., 2010)

Sin embargo, la evaluación de desempeño, evaluación de rendimiento, evaluación de la actuación o la evaluación por competencias laborales son consideradas con actividades de la gestión de recursos humanos orientadas a valorar de manera sistemática y objetiva en el desempeño de la empresa. La evaluación de desempeño por competencias es un proceso por el cual se mide el rendimiento global del personal.

La evaluación del desempeño por competencias además de evaluar en función de los estándares e acuático en el trabajo deben, evaluar las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

La evaluación de competencia como menciona (Garcia, 2012)“Es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleve a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas, y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

En el modelo de Gestión por Competencias, la evaluación de desempeño es una técnica que no se basa en el contenido de los puestos o procesos, si no que permite detectar las características comunes de quienes tienen un alto desempeño para convertirlo en la ventaja competitiva organizacional. (Camejo, 2008)

Es necesario conocer las competencias que se toman en cuenta al momento de evaluar el desempeño de un colaborador, estas capacidades se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Integridad
- ✓ Empowerment
- ✓ Iniciativa
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación
- ✓ Innovación

- ✓ Orientación a la Calidad
- ✓ Conocimientos Específicos

2.2.1.3. Capacitación y desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo es complejo en sí, no sólo en su desarrollo integral sino también por las transformaciones que debe garantizar una vez ejecutado el ciclo correspondiente.

“Esta tarea se realiza, mediante la ejecución de acciones formativas orientadas a la actualización, profundización y aprendizaje de conocimientos; desarrollo de habilidades y destrezas; o la modificación de las actitudes relacionadas con el cumplimiento de las tareas, objetivos, desafíos actuales y futuros”. (Cuesta S. A., 2010)

“Acabada la selección, el desarrollo del personal es uno de los métodos clave que disponen las empresas para conseguir el conjunto de talentos que necesitan, con la finalidad de mantenerse competitivas en el futuro. Es un tipo de inversión que está directamente relacionado con la capacidad de la empresa para ser flexible y adaptarse a los cambios de su entorno”.

De hecho, además, este proceso debe ser dinámico, flexible, profundo, continuo y que todos participen como actores y no como espectadores. El programa que se desarrolle debe garantizar un adecuado aprendizaje de conocimientos (técnicos y especializados), valores y actitudes que contribuyan al desarrollo de la organización.

2.2.1.3.1. Aspectos esenciales a tener en cuenta

La capacitación y desarrollo no debe basarse en elementos tomados al azar, o sin estar fundamentados correctamente, ya que los resultados alcanzados no serían los adecuados.

Como punto de partida el proceso debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Elaborarse sobre la base de las necesidades objetivas, tanto actuales como futuras.
- ✓ Estar en concordancia con la estrategia de la organización.
- ✓ Debe permitir el desarrollo de un proceso continuo que permita la asimilación del cambio organizacional.
- ✓ Tener en cuenta en el análisis inicial a todo el personal de la organización.

- ✓ Los resultados a obtener deben garantizar el cumplimiento de las competencias para los cargos que los trabajadores ocupan actualmente, así como para los que se preparan para el futuro en dependencia del caso.
- ✓ Garantizar la motivación del personal, destacando el compromiso de la alta dirección y demás jefes en esta tarea.
- ✓ Que se garantice la evaluación del proceso y de los resultados alcanzados por éste.

2.2.1.3.2. Etapas del proceso de capacitación y desarrollo.

(Laura, 2008) El proceso de capacitación y desarrollo debe contar con cuatro etapas que son las siguientes:

- **Diagnóstico:** En el cual se realizará el inventario de las necesidades de Capacitación y Desarrollo.
- **Programación:** En la que se confeccionará el programa (Plan de Capacitación y Desarrollo).
- **Implementación:** En este punto se ejecutará el programa.
- **Evaluación, control y seguimiento:** Mediante el control y un seguimiento sistemático se evaluarán los resultados del proceso estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior.

2.2.1.3.2.1. Etapa de diagnóstico

Esta etapa es quizás la más importante de todas, ya que sirve de base para las acciones posteriores, de su precisión dependerán en gran medida los resultados finales.

Debemos partir de los elementos que nos dan tres niveles de análisis que son:

- Análisis de la Organización.
- Análisis de los puestos de trabajo o cargos.
- Análisis de los Recursos Humanos.

Partiendo de los niveles de análisis, para determinar las necesidades de capacitación podemos utilizar los medios siguientes:

Análisis organizacional. Es el que se realiza en toda la organización para en dependencia de los resultados alcanzados determinar en qué área sus miembros necesitan capacitación.

Análisis de los requisitos de los puestos de trabajo.

Se analizan las habilidades y/o conocimientos en la descripción del puesto que no sean dominadas por el empleado y sobre las cuales debe basarse la capacitación.

Análisis de las personas.

Debemos solicitar a los empleados las dificultades que confrontan en su trabajo, así como que capacitación necesitarían para solucionar éstas. Proponemos para determinar y registrar las necesidades individuales de Capacitación y Desarrollo, la utilización de una guía la que además de los datos generales contendrá aspectos tales como: las funciones principales que realiza el trabajador, formación especializada, proyección de trabajo, capacitación necesaria, así como su especificación y resultados previstos.

2.2.1.3.2.2.Etapa de programación

El diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación de desarrollo nos debe suministrar la información para realizar la programación o sea determinar los medios o aspectos necesarios que de solución a las insuficiencias detectadas y de la cual debemos extraer los siguientes datos.

¿A quién debe capacitarse?, ¿Quién realizará la capacitación?, ¿El tema o contenido?, ¿Dónde debe enseñarse?, ¿Métodos para enseñar y recursos necesarios?, ¿Cuándo es más conveniente capacitar, período, horario?, ¿Duración que debe tener, así como su intensidad?

¿Cuáles son los objetivos o resultados esperados?, ¿Cuál es el costo?.

Ahora bien, no sería adecuada esta programación si la estrategia de C y D no se encuentra integrada con la estrategia global de la organización.

Para cumplimentar el proceso se deben dar los pasos siguientes:

Planeación

Debe abarcar desde la determinación de los objetivos de capacitación desarrollo hasta la elección de los métodos a utilizar, la cantidad de personas a capacitarse, el tiempo, horario, lugar, recursos a utilizar, evaluación de los resultados, entre otros.

Técnicas de capacitación

Aplicadas en el lugar de trabajo, aplicadas fuera del lugar de trabajo. En cualquiera de las dos variantes técnicas se pueden utilizar distintas modalidades en dependencia del objetivo que se persiga, de las características del puesto, urgencia y posibilidades de la organización. Podemos además orientar el proceso de programación en dependencia de los principios de aprendizaje, de los intereses, actitudes, motivaciones y desarrollo de la personalidad de los trabajadores en:

- Orientada al contenido, la que debe estar diseñada para la información o transmisión de conocimientos.
- Orientada al proceso, para cambiar actitudes, desarrollar habilidades en las relaciones interpersonales u otros.
- Una tercera variante mixta con las anteriores.

2.2.1.3.2.3.Etapa de ejecución del programa

Una vez elaborado el programa se debe pasar a su ejecución, teniendo en cuenta algunos aspectos que a nuestro juicio son de suma importancia, tales como:

- Cooperación de los directivos de la organización, si este aspecto no se cumple y éstos no participan de manera efectiva se verá en peligro la ejecución del programa.
- Adecuación del programa a las necesidades de la organización.
- Calidad del material a impartir, para que la enseñanza sea objetiva y facilite la comprensión del capacitado.
- Calidad y buena preparación de los Instructores.
- Garantizar una motivación adecuada en el personal que va a capacitarse.
- Que se mantengan los principios pedagógicos correctos durante el desarrollo del proceso.
- Atención durante todo el proceso de las relaciones siguientes:

Instructor – capacitado

Instrucción – aprendizaje

2.2.1.3.2.4. Etapa de evaluación, control y seguimiento de los resultados

Etapa final y de gran dificultad que no debe limitarse a medir los conocimientos adquiridos, sino además verificar los cambios que se han producido en el comportamiento de los trabajadores y si los resultados obtenidos cumplimentan los objetivos y metas de la organización.

Es importante garantizar un seguimiento adecuado durante todo el proceso lo cual permitirá un control sistemático de esta manera no sólo realizar una evaluación final sino en distintos momentos. (Antes, intermedios y al final del proceso).

La evaluación de los resultados debe contemplar una amplitud que permita abarcar los siguientes niveles:

- Organizacional.
- Recursos Humanos.
- Tareas.

2.2.1.3.3. Vías para el desarrollo de los RR.HH.

Existen varias vías para el desarrollo de los Recursos Humanos, utilizadas en dependencia de las condiciones y características de cada lugar:

- El enriquecimiento de los puestos de trabajo, muy útil en entidades pequeñas con estructuras planas y sencillas donde las promociones no son frecuentes.
- El reclutamiento interno para ofrecerle a los trabajadores la posibilidad de desempeñar nuevas funciones.
- La rotación (movimientos laterales) por diversos puestos de trabajo.
- El entrenamiento como aspecto fundamental y sobre el cual debemos fijar gran atención.
- Las promociones o sea ascensos.
- Conocimiento sobre el resultado de su desempeño.
- Otros.

Todos los puntos los consideramos importantes, y deben utilizarse en dependencia de las características y necesidades de las organizaciones.

Como elemento esencial debemos partir del criterio que cada jefe es responsable y debe atender la preparación y el desarrollo de los trabajadores que dirige.

(Laura, 2008)

2.2.2. Desempeño Laboral

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007), el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Del libro Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2010) se extrae: El desempeño laboral como: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Entonces se determina que el desempeño laboral es el conjunto de acciones de productividad de los empleados que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas (García Valcarcel, 2010) Señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Para Araujo y Leal Guerra (2007), el desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en

correspondencia con las exigencias técnicas, Productivas y de servicios de la empresa.

Otro concepto, afirma que desempeño son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador.

(Campbell., (1990).)

Modelo de determinantes del desempeño de Campbell:

a) Conocimiento declarativo

Conocimientos sobre los hechos y cosas; es un entendimiento de los requisitos de la tarea (hechos, principios, metas, auto-conocimiento).

b) Conocimiento y destrezas de procesos: conocer cómo hacer las cosas

- Destrezas cognitivas
- Destrezas psicomotoras
- Destrezas físicas
- Destrezas de auto-gerencia
- Destrezas interpersonales
- Motivación: Selecciones que uno hace
- Selección de desempeño
- Nivel de esfuerzo
- Persistencia en el esfuerzo

La investigación de Campbell identifico por lo menos ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo.
- Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.

- Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- Supervisión/Liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- Administración: conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

2.2.2.1. Evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- ✓ La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- ✓ Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- ✓ El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- ✓ El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

(Dessler, 2001)

El desempeño individual se evalúa en función de los niveles superiores, por eso debe contemplar hasta qué punto todas las dimensiones de orden superior, desde la demostración de los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. Este tipo de desempeño (individual) está sometido a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan el resultado final, y cuya consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada por parte de los empleados.

Por otro lado, la evaluación formal es un proceso que se da de manera programada, cada año, a diferencia de la informal que es continua y no programada. (Jones, 2006) La definen como una evaluación ``llevada a cabo en fecha fija durante el año y con base en las dimensiones y medidas de desempeño que se especificaron por adelantado''. De esta manera, las evaluaciones formales permiten que el empleado conozca su resultado respecto al desempeño actual, y permite la comparación de desempeño de distintos empleados, identificando a aquellos empleados que merecen aumentos por méritos y a los que necesitan mayor capacitación

(Urdaneta Quintero & Urdaneta Quintero, 2013)

Para que la evaluación del desempeño se emplee adecuadamente en la organización, la dirección de RR.HH. debe implantar los siguientes pasos:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definen metas de trabajo.

- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

(Rodríguez, 2014)

2.2.2.2.Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

- Según (Idalberto, 2004), eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".
- Para (Koontz, 2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
- Según (Robbins, 2005), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".
- Para (de Oliveira Da Silva, 2002), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"

(Promonegocios.net, Definición de eficiencia, 2008)

El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es "virtud y facultad para lograr un efecto determinado". Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición

con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia “se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado”.

El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo.

Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”. Algo es eficiente si se caracteriza “por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito”. (Mokate, 2002)

2.2.2.3. Relaciones interpersonales

Según (Bisquerra, 2003) una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para (Fernández, 2003) “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

(Contreras, Cecilio; Díaz, Bernardo; Hernández, Ezequiel, 2012)

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, las relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación como en toda relación, y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos. Esta involucra aspectos como:

- La habilidad para expresarse (emisión de señales- sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje.
- Saber escuchar.
- Capacidad para solucionar conflictos.
- Expresión auténtica.

Las relaciones interpersonales son muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad, de pareja, laborales, etc. Todas estas relaciones nutren a la persona ya que cada una de ellas aporta elementos que van determinando el carácter y la personalidad del individuo.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

(Definición ABC, s.f.)

2.3. Marco conceptual

Comunicación: La comunicación es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje. La comunicación deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común.

(Currículo vitae): El currículum vitae es una relación ordenada de los datos académicos, de formación y profesionales de una persona. El currículum se redacta con objeto de responder a una oferta de trabajo, pero también puede ser espontáneo, es decir se redacta sin la existencia de oferta y se reparte en distintas empresas para solicitar trabajo.

Creatividad: La creatividad, denominada también pensamiento original, pensamiento creativo, inventiva, imaginación constructiva o pensamiento divergente, es la capacidad de crear, de innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas.

Diagnóstico: Son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

Evaluación de Candidatos: Dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, la evaluación de candidatos es una fase fundamental en la que el empleador puede comprobar que las habilidades y aptitudes manifestadas por el postulante sean las esperadas y puedan satisfacer las necesidades de la empresa.

Evaluación: proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Control y seguimiento: Control es un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas. El control tiene como objetivo evitar irregularidades y corregir aquello que frena la productividad y eficiencia del sistema como, por ejemplo, los mecanismos de control de calidad.

Entrevista Personal: Es un diálogo entre 2 o más personas (entrevistador/es y entrevistado/s) con preguntas y respuestas sobre temas profesionales, formativos y personales, en el cual tanto la persona entrevistadora como la entrevistada intentan resolver sus dudas, y durante el cual la

comunicación verbal y no verbal (gestos, posturas, comportamientos) forman parte del intercambio de información.

Entrevista de Selección: es un proceso de comunicación interpersonal entre un (o varios) entrevistador y un (o varios) candidato, durante el cual, el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y la organización, y lo que es más importante, recoge información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeñar las funciones y tareas de forma correcta. La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionándolas con la competencia que se desee detectar y evaluar. La entrevista por competencias, la utilizan las empresas que gestionan a su personal por competencias como las entidades bancarias, lo cual, tienen definido un listado de competencias, el mismo está determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella.

Informe de Selección: Considerando todas las evaluaciones, el encargado de la selección de personal en la Empresa, emite el informe final del resultado de quien o quienes son los postulantes que se convertirán en los nuevos miembros de la Empresa.

Implementación: implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas.

Logro de objetivos: Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

Liderazgo: Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Manejo de conflicto: Conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

Programación: Es la acción de programar que implica ordenar, estructurar o componer una serie de acciones cronológicas para cumplir un objetivo.

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en lo laboral, además de otras prácticas donde se requiera suplir cierta cantidad de vacantes.

Responsabilidad: Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo.

Responsabilidad, se utiliza también para referirse a la obligación de responder ante un hecho

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

Uso adecuado de los recursos: Es una técnica para llevar a cabo ya que se basa en la eficacia y la eficiencia para alcanzar grandes objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Definición de variables

a. Variable 1

Gestión por competencias: Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (ALLES, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, 2008)

b. Variable 2

Desempeño laboral: El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

3.2. Operacionalización de las variables

Variable	indicadores	Índices
V.1. Gestión por competencias	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento (Currículo vitae) ▪ Evaluación de Candidatos ▪ Entrevista de personal ▪ Informe de selección ▪ Entrevista por competencias
	Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostico ▪ Programación ▪ Implementación ▪ Evaluación , control y seguimiento

V.2. Desempeño Laboral	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro de objetivos ▪ Responsabilidad ▪ creatividad ▪ uso adecuado de los recursos
	Relaciones Personales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación ▪ Manejo de conflicto. ▪ Liderazgo

3.3. Hipótesis de la investigación

3.3.1. Hipótesis general

La gestión de competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral en los trabajos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017

3.3.2. Hipótesis específicas

- a. Existe relación directa entre el proceso de selección de personal la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017
- b. Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017
- c. Existe relación directa entre el proceso de capacitación y desarrollo de personal y eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017
- b. Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo y relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017

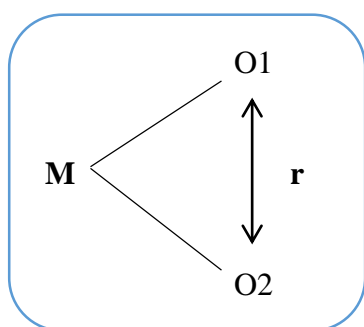
3.4. Tipo y diseño de la investigación

3.4.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es básico o también llamada investigación pura porque se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es de desarrollar la teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. (Tamayo, 1996)

3.4.2. Diseño de investigación

En este tipo de diseño las variables son de estudio No experimental
Transeccional para efectos de estudio se simboliza con “1” y “2”. Mediante el siguiente esquema:

**Dónde:****M** = Muestra**O1** = Variable 1**O2** = Variable 2**r** = Relación entre las variables de estudio.**3.5. Método y nivel de investigación****3.5.1. Método de a investigación**

Los métodos que se utilizaran son:

- **Método inductivo-deductivo:** mediante este método conoceremos la realidad de la Municipalidad Provincial de Abancay; de lo general a lo particular.

3.5.2. Nivel de investigación

El nivel correlacional-descriptivo explicativo; que busca describir y explicar la relación entre las variables planteadas en un momento dado. “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (HernandezSampieri, 2006).

3.6. Población y muestra**3.6.1. Población**

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Para los fines de la presente investigación La población estuvo conformada por 47 trabajadores con características homogéneas para el estudio.

3.6.2. Muestra

La muestra de estudio es una muestra censal que consta de 47 trabajadores conformada por gerentes, sub gerentes y jefes de la Municipalidad Provincial de Abancay.

La muestra se considera censal porque se seleccionó el 100% de la población al considerar un número manejable de sujetos en este sentido (Arias 2016) establece que la muestra censal es aquella donde las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo como población y muestra.

3.7. Técnica e instrumento

3.7.1. Técnica

- ✓ **Encuestas.** preguntas dirigidas a los directivos y trabajadores. Debido a que se recogió la información en base a preguntas cerradas.

3.7.2. Instrumento

- ✓ **Cuestionario.** Permite obtener la información de los trabajadores y directivos de acuerdo a los requerimientos del trabajo de la investigación. Este cuestionario estuvo compuesto de 25 preguntas de los cuales 14 responden a la primera variable (gestión por competencias), y los otros 11 a la segunda variable (desempeño laboral).

3.8. Método de análisis

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de nuestros datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 22 (tabla de frecuencias, gráficos de barras, coeficiente de Pearson). Posteriormente, se realizó el análisis e interpretación y descripción de los resultados. Para la validación de los instrumentos, se utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a tres profesionales de la especialidad, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, quienes indicaron que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio. Además, la confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario, tal como mostraremos a continuación; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente

Capítulo IV

Resultados

4.1.Descripción de los resultados

4.1.1. Resultados descriptivos

Tabla 1: reclutamiento (currículo Vitae)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	14	29,8	29,8	29,8
	De acuerdo	23	48,9	48,9	78,7
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	8	17,0	17,0	95,7
	En desacuerdo	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

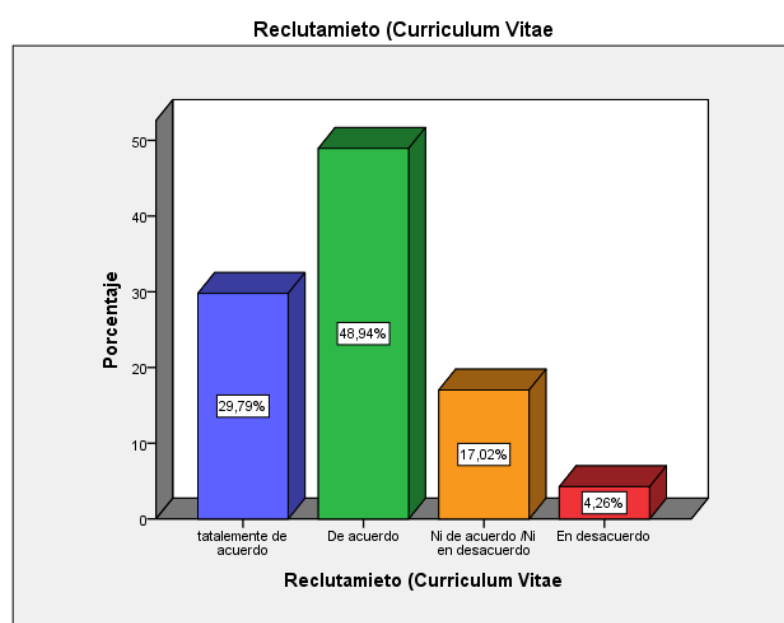


Figura 1: Reclutamiento (Curriculum Vitae)

En la tabla 01 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre el reclutamiento en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 48.94% manifiesta estar de acuerdo con que se lleve a cabo el reclutamiento, debido a que este es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un cargo en la institución, y además es el primer paso y el más importante para el proceso de selección de personal, donde se aceptan todos los

currículos vitae de pre-selección. De igual forma el 29.79% precisa estar totalmente de acuerdo, con el reclutamiento debido a que muchos de estos ingresan a un puesto de trabajo por cuestiones políticas o simplemente la designación de puestos popularmente llamado (designación a dedo). Además, un 17.2% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 4.26% precisa estar totalmente de acuerdo con el reclutamiento.

Tabla 2: Entrevista Personal

Entrevista Personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente de acuerdo	15	31,9	31,9	31,9
De acuerdo	22	46,8	46,8	78,7
Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	6	12,8	12,8	91,5
En desacuerdo	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

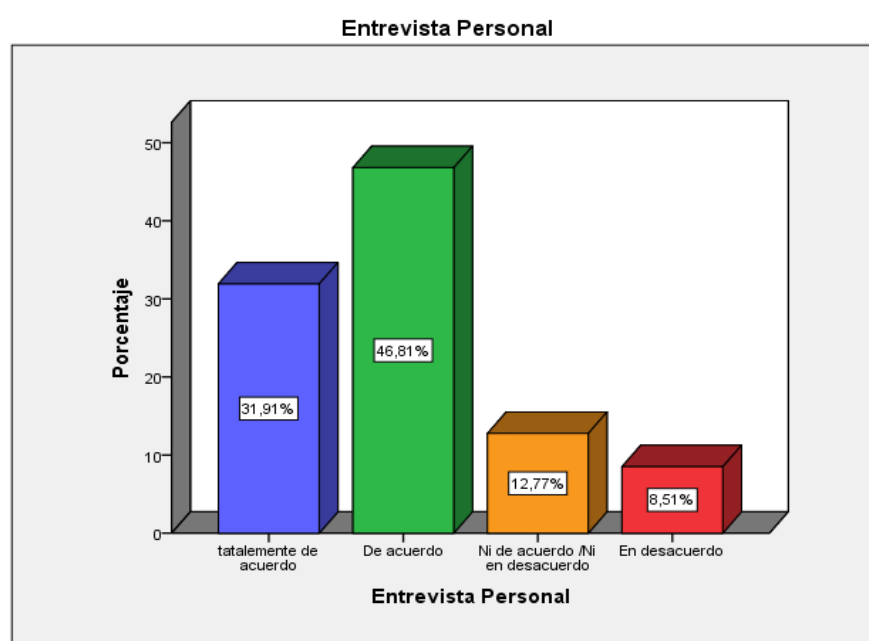


Figura 2: Entrevista Personal

En la tabla 02 se muestra resultados de la apreciación que tienen 47 trabajadores de la entrevista de personal dentro del proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 46.81% manifiestan estar de acuerdo con la entrevista de personal, ya que el postulante es entrevistado para conocer si cumple las competencias requeridas por el puesto, donde el o los entrevistadores harán preguntas en

temas profesionales, formativos y personales y otros temas de interés, de igual manera la persona entrevistadora y entrevistada intentaran resolver sus dudas durante la comunicación verbal y no verbal (gestos, posturas y comportamientos), de igual forma el 31.91% precisa que está totalmente de acuerdo, y además un 12.77% indica estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo.

Tabla 3: Selección de personal

SELECCIÓN DE PERSONAL (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	5	10,6	10,6	10,6
	De acuerdo	25	53,2	53,2	63,8
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	11	23,4	23,4	87,2
	En desacuerdo	4	8,5	8,5	95,7
	Totalmente en desacuerdo	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

SELECCION DE PERSONAL (agrupado)

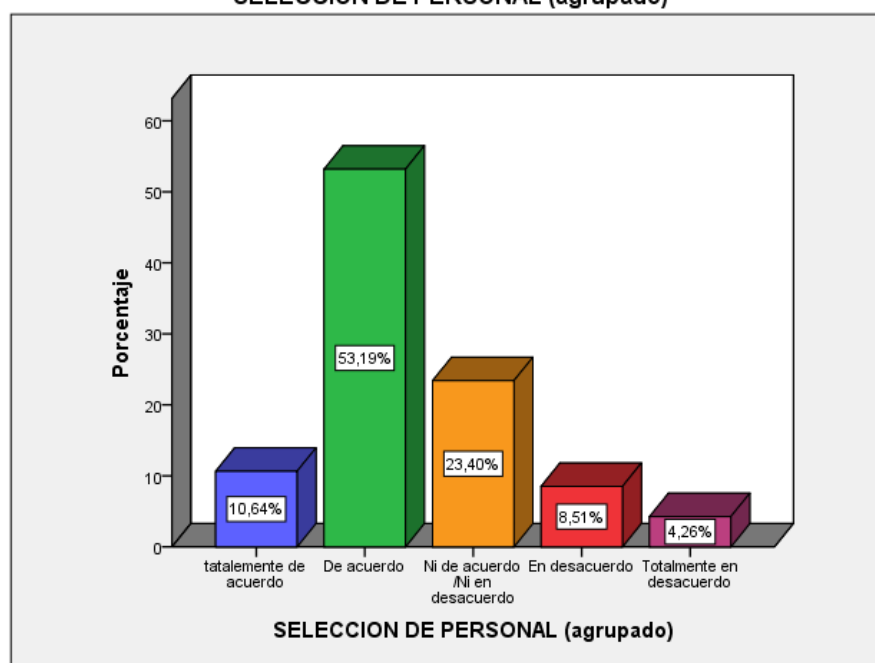


Figura 3: Selección de personal

En la tabla 03 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la selección de personal que se practica en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 53,19% manifiesta estar de acuerdo con la selección del personal, ya que este es uno de los principales procesos que utiliza la gestión por competencias, y además este modelo permite identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer que aseguren un alto desempeño; donde pasan a un segundo plano factores determinantes como la edad, el sexo y quizás la misma preparación universitaria. De igual forma el 23,40% precisa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la selección de Personal, debido que estas personas consideran que este proceso no es tan relevante para la contratación. Así mismo 10,64% indica estar totalmente de acuerdo con la selección del personal.

Tabla 4: Diagnostico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	21,3	21,3	21,3
	De acuerdo	22	46,8	46,8	68,1
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	7	14,9	14,9	83,0
	En desacuerdo	4	8,5	8,5	91,5
	Totalmente en desacuerdo	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

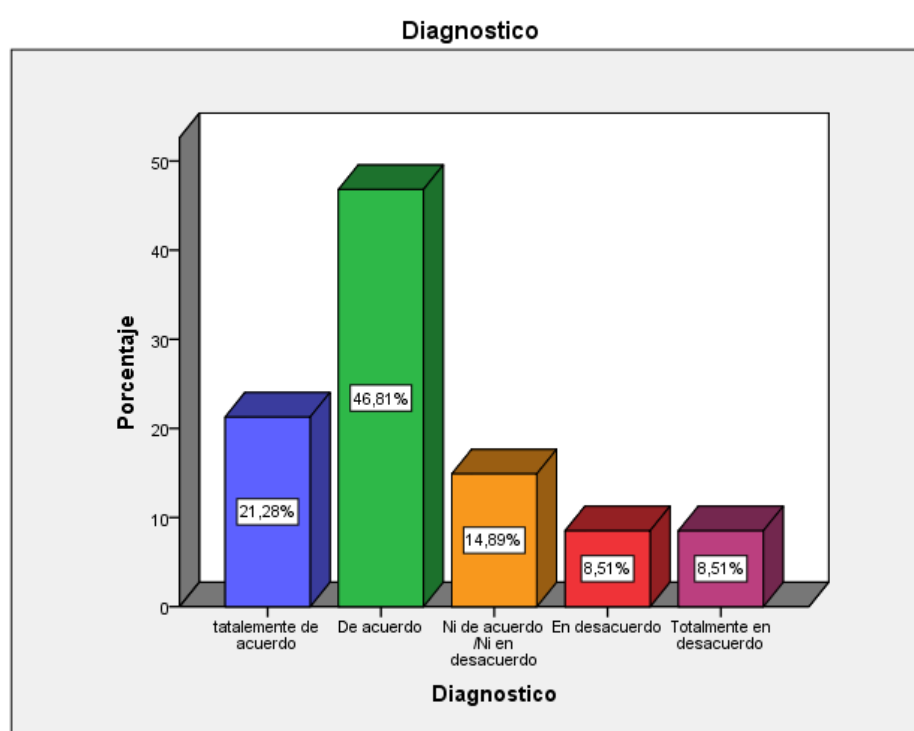


Figura 4: Diagnostico

En la tabla 04 se muestra resultados de la apreciación que tienen 47 trabajadores sobre el diagnóstico dentro del proceso de capacitación y desarrollo de trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 46.82% manifiestan estar de acuerdo con el diagnóstico debido a que consideran que es importante dentro del proceso de capacitación y desarrollo, porque sirve de base para realizar el inventario de necesidades y plantear e implementar un programa de capacitación, de igual forma el 21.28% precisa que está totalmente de acuerdo, y además un 14.89% indica estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo.

Tabla 5: Implementación

		Implementación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	7	14,9	14,9	14,9
	De acuerdo	27	57,4	57,4	72,3
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	6	12,8	12,8	85,1
	En desacuerdo	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

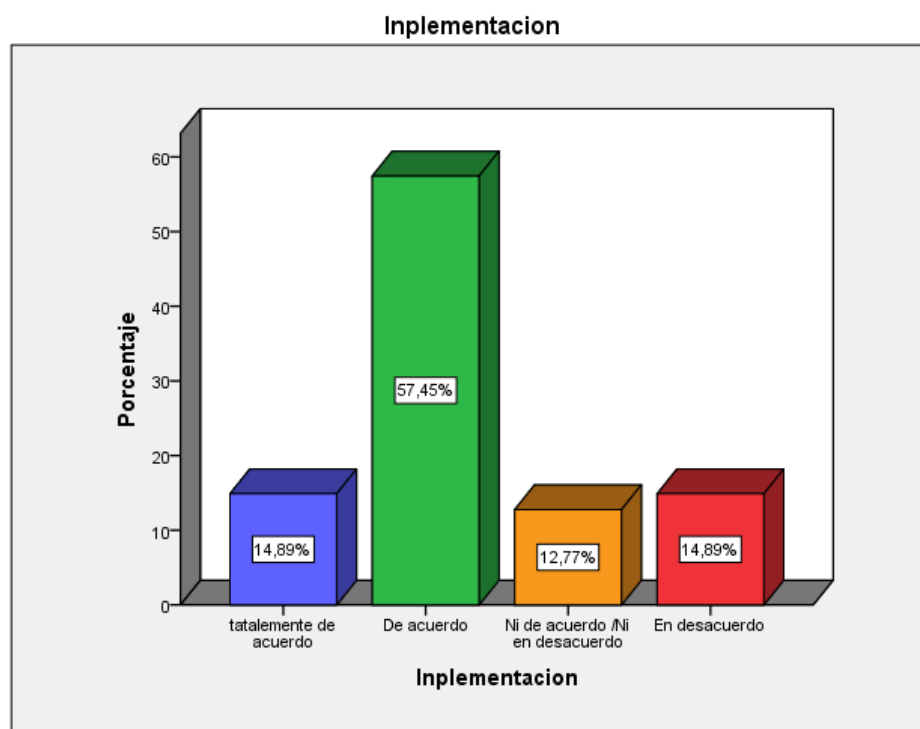


Figura 5: Implementación

En la tabla 05 se muestra resultados de la apreciación que tienen 47 trabajadores sobre la Implementación de un Programa de Capacitación dentro del proceso de capacitación y desarrollo de trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 57.45% manifiestan estar de acuerdo con la Implementación de un Programa de Capacitación, ya que este con un buen diagnóstico ayudara a mejorar el desarrollo de las actividades encomendadas y un mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo, de igual forma el 14.89% precisa estar en desacuerdo, ya que no existe interés por superarse y adquirir nuevos conocimientos para el aporte y cumplimientos de los objetivos de la institución, y además un 12.77% indica estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo.

Tabla 6: Capacitación y desarrollo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido totalmente de acuerdo	4	8,5	8,5	8,5
De acuerdo	25	53,2	53,2	61,7
Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	13	27,7	27,7	89,4
En desacuerdo	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

CAPACITACION Y DESARROLLO (agrupado)

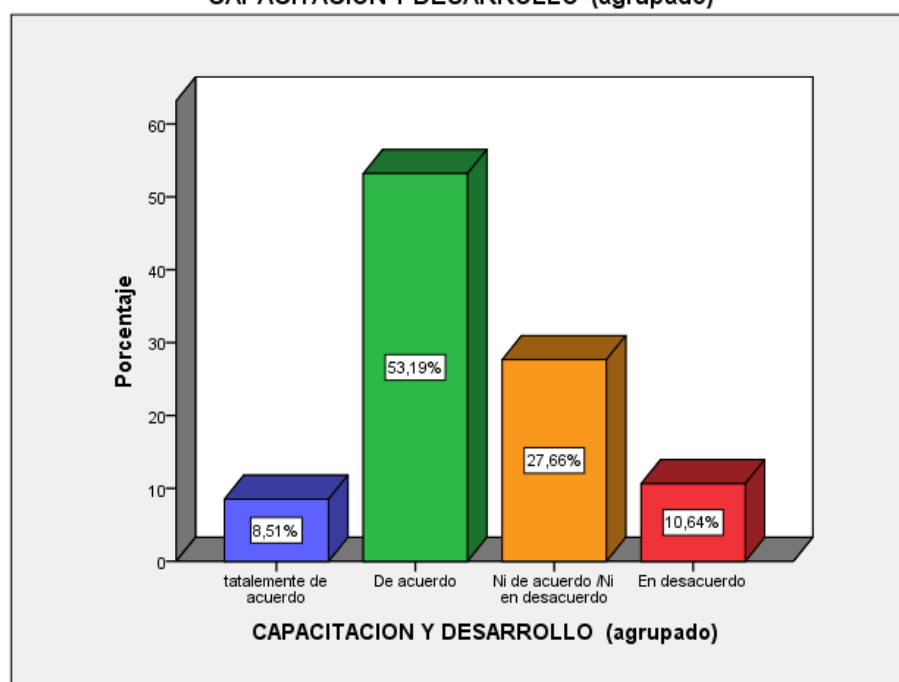


Figura 6: Capacitación y desarrollo

En la tabla 06 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la capacitación y desarrollo que se promueve en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 53,19% manifiesta estar de acuerdo con la capacitación y desarrollo del personal, debido a que estos consideran que la capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrolla la institución dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados de servicios. De igual forma el 27,26% precisa que no está de acuerdo ni en desacuerdo, muchos de estos a consecuencia de un desinterés de actualizarse y estar a la vanguardia con los nuevos enfoques, técnicas, herramientas para desarrollar sus tareas de la mejor manera en su puesto de trabajo; y además un 10,64% indica estar en desacuerdo y un 8,5% precisa estar en desacuerdo con la capacitación y desarrollo que se brinda al personal de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 7: Gestión por competencias

GESTIÓN POR COMPETENCIAS (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	2	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	25	53,2	53,2	57,4
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	17	36,2	36,2	93,6
	En desacuerdo	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

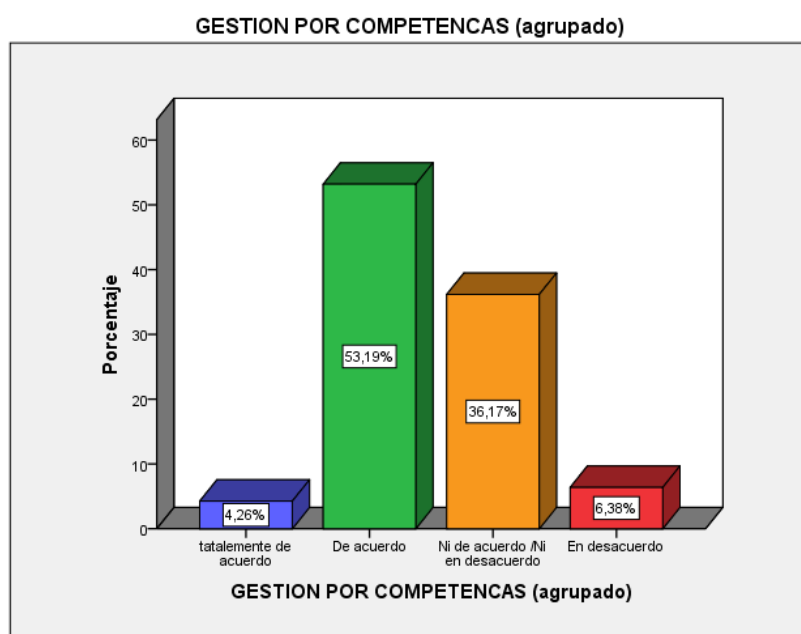
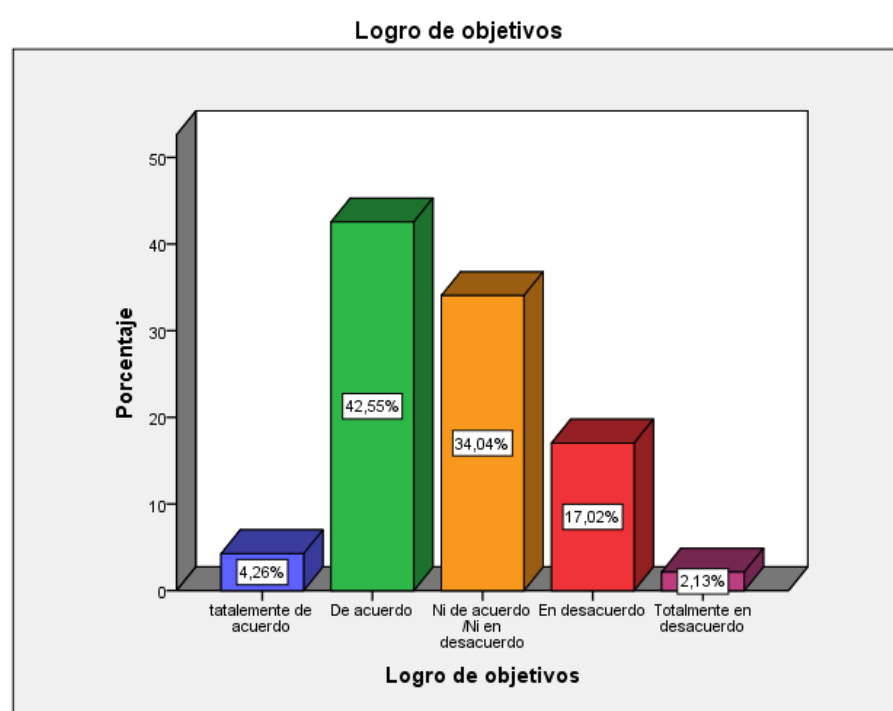


Figura 7: Gestión por competencias

En la tabla 07 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 53,19% manifiesta estar de acuerdo con la gestión por competencias, ya que es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio e impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, de igual forma el 36,17% precisa estar ni de acuerdo /ni en desacuerdo, ya que estos no tienen interés en desarrollar una buena gestión por competencias en la institución, de igual manera un 6,38% indica estar totalmente en desacuerdo y un 4,26% precisa estar totalmente de acuerdo con la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 8: Logro de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	2	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	20	42,6	42,6	46,8
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	16	34,0	34,0	80,9
	En desacuerdo	8	17,0	17,0	97,9
	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Figura 8: Logro de objetivos**

En la tabla 08 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 43,55% manifiesta de acuerdo debido a que tanto individualmente como grupo de trabajo laboran para el logro de objetivos pactados por cada área, así como por la institución. De igual forma el 34,4% precisa estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo debido a que existe un desinterés por el cumplimiento de objetivos de la institución. Además, un 17,02% indica

estar en desacuerdo con el logro de objetivos y un 4.26 % precisa estar totalmente en desacuerdo con el logro de objetivos en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 9: Uso adecuado de recursos

		uso adecuado de recursos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	3	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	14	29,8	29,8	36,2
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	21	44,7	44,7	80,9
	En desacuerdo	7	14,9	14,9	95,7
	Totalmente en desacuerdo	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

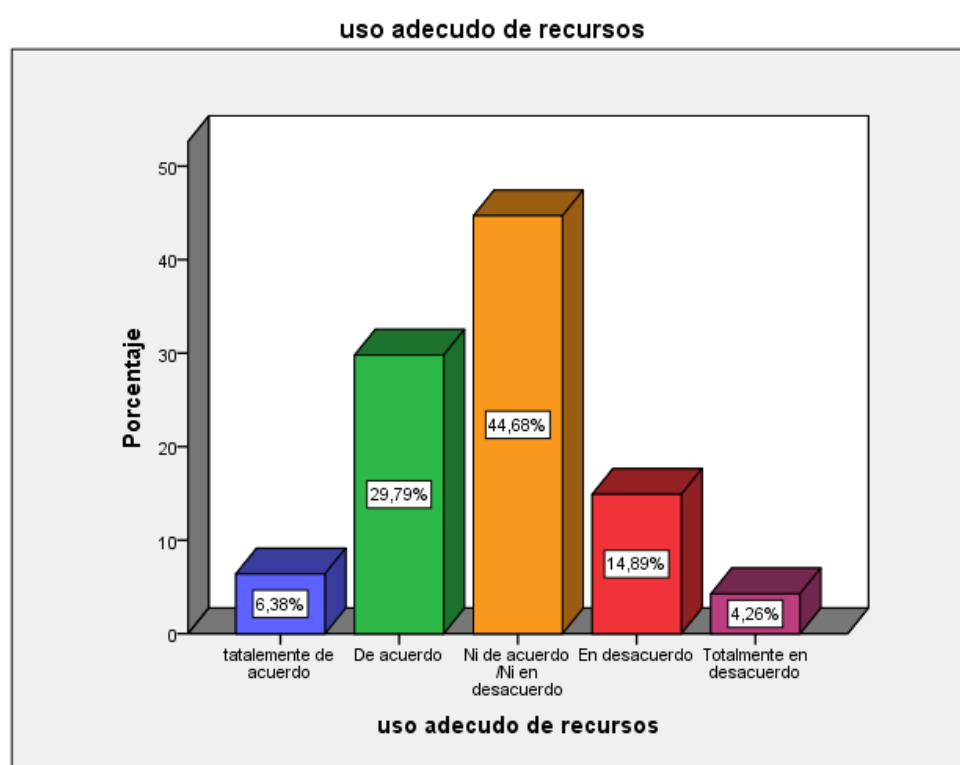


Figura 9: Uso adecuado de recursos

En la tabla 09 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre el uso adecuado de recursos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto

el 44,66% manifiesta estar ni de desacuerdo ni en desacuerdo con el uso adecuado de los recursos con que se cuenta debido a que consideran que el personal no toma en cuenta utilización adecuada optima de los recurso disponibles de la institución para el desarrollo de sus actividades y alcanzar las metas y objetivos definidos; de igual forma el 29,79% precisa estar de acuerdo con el uso adecuado de recursos ya que estos consideran que la institución cuenta con pocos recursos y deberían ser aprovechados de manera óptima; además un 14,89% indica estar ni de desacuerdo/ ni desacuerdo y un 6.38% precisa estar totalmente de acuerdo con el uso adecuado de recursos en la Municipalidad Provincial de Abancay

Tabla 10: eficiencia

		EFICIENCIA (agrupado)			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	totalmente de acuerdo	2	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	16	34,0	34,0	38,3
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	24	51,1	51,1	89,4
	En desacuerdo	4	8,5	8,5	97,9
	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

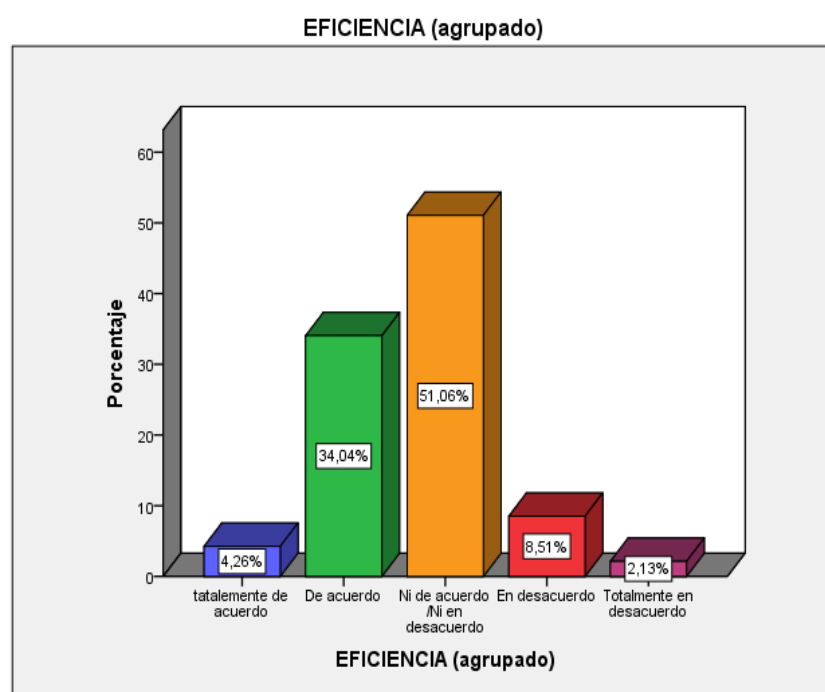


Figura 10: Eficiencia

En la tabla 10 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la eficiencia con que se trabaja en la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 51,06%

manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo, con la eficiencia de las tareas encomendadas a causa de una desorientación de los objetivos que quiere lograr la institución por lo que se necesita dar claridad a las acciones de cada trabajador y cada oficina ya que la eficiencia ayuda a determinar los recursos empleados y los resultados obtenidos; de igual forma el 34,04% precisa estar de acuerdo y consideran que la eficiencia es una capacidad o cualidad muy apreciada por la institución debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. Además, un 8,51% indica estar en desacuerdo y un 4,25 % precisa estar totalmente de acuerdo con la eficiencia con que se actúa en la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 11: Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	10	21,3	21,3	21,3
	De acuerdo	20	42,6	42,6	63,8
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	10	21,3	21,3	85,1
	En desacuerdo	5	10,6	10,6	95,7
	Totalmente en desacuerdo	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

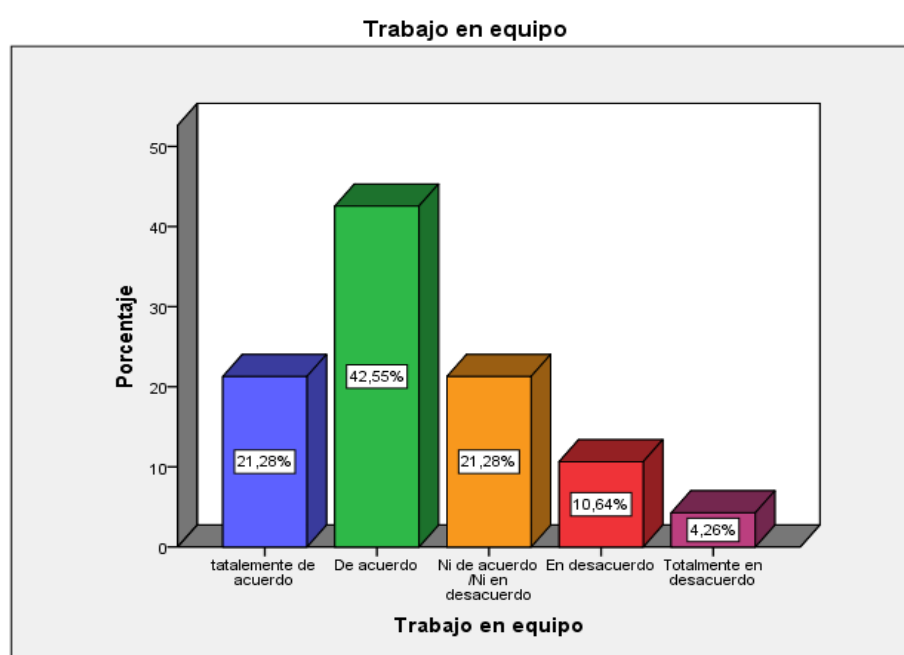


Figura 11: Trabajo en equipo

En la tabla 11 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 42.55% manifiesta estar de acuerdo, debido a que consideran que se debe contar con un buen nivel de coordinación, buen clima laboral para mantener armonía entre los trabajadores; de igual forma el 21.28% precisa estar ni de acuerdo /ni en desacuerdo con el trabajo en equipo, ya que estos trabajadores no les interesa trabajar en un buen clima laboral; además un 10.64% indica estar en desacuerdo y un 4.26% precisa estar totalmente desacuerdo con el trabajo en equipo al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 12: Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	7	14,9	14,9	14,9
	De acuerdo	22	46,8	46,8	61,7
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	12	25,5	25,5	87,2
	En desacuerdo	5	10,6	10,6	97,9
	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

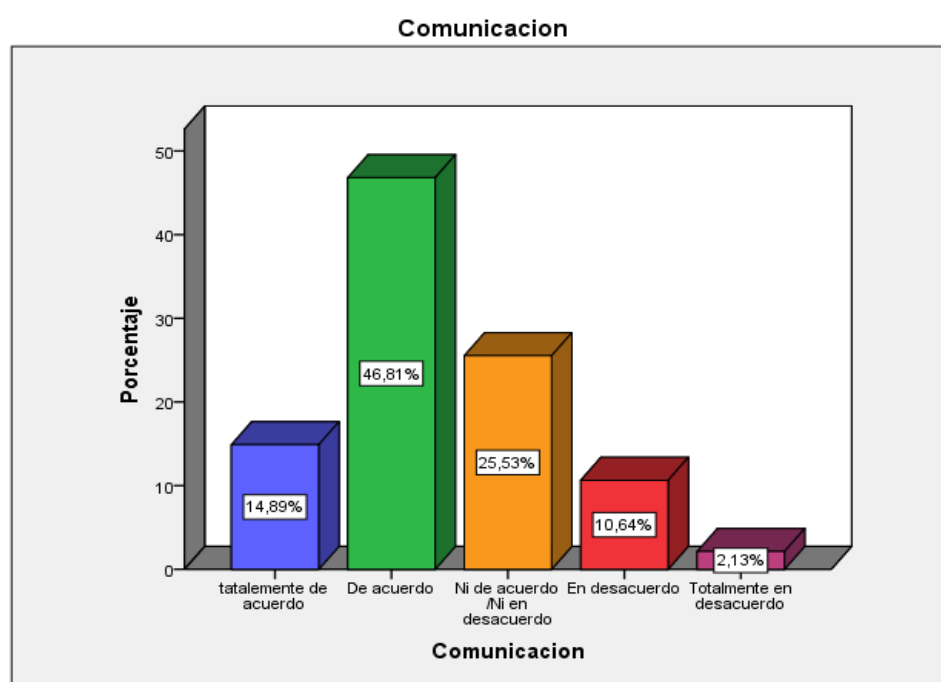


Figura 12: Comunicación

En la tabla 12 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la comunicación de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 46,81% manifiesta estar desacuerdo, ya que consideran que la comunicación es importante porque ayuda al manejo adecuado de información y coordinación y ayuda en el proceso de cumplimiento de objetivos; de igual forma el 25.53% precisa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; además un 14.89% indica estar totalmente de acuerdo y un 10,64% precisa estar en desacuerdo con la comunicación en los trabajadores al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 13: Relaciones personales

RELACIONES PERSONALES (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	3	6,4	6,4	6,4
	De acuerdo	25	53,2	53,2	59,6
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	14	29,8	29,8	89,4
	En desacuerdo	4	8,5	8,5	97,9
	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

RELACIONES PERSONALES (agrupado)

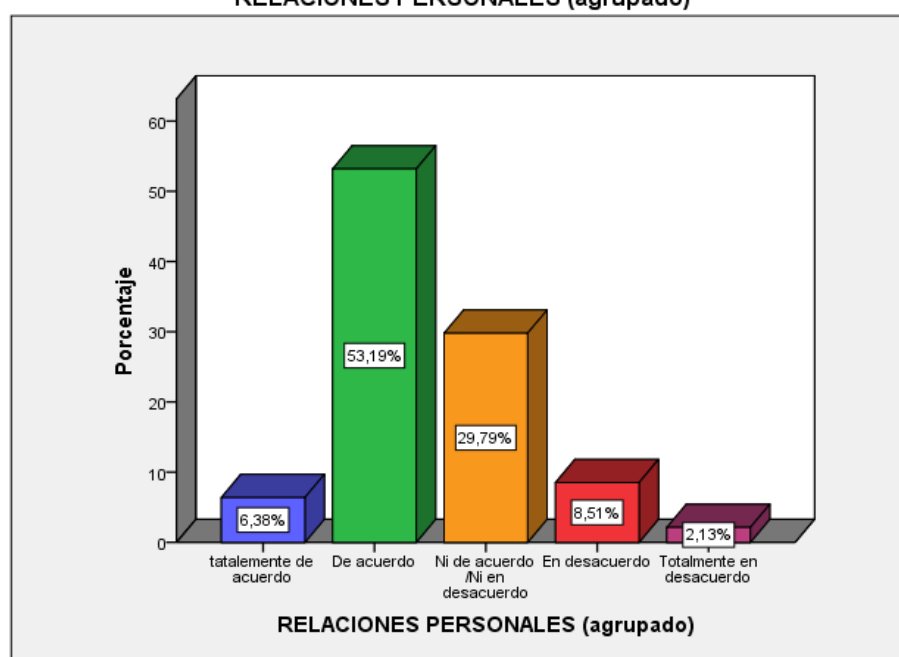


Figura 13: Relaciones Personales

En la tabla 13 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre las relaciones personales que se practica al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 53,19% manifiesta estar de acuerdo porque consideran que trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajos de igual forma el 29,79% precisa no estar de acuerdo ni en desacuerdo, debido a que estos trabajadores permanecen en la institución un plazo corto de tiempo y no tienen interés en querer formar relación social con los demás trabajadores; además un 8,51% indica estar en desacuerdo y un 6,38% precisa estar totalmente de acuerdo con las relaciones personales que se practica al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Tabla 14: Desempeño laboral

DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	totalmente de acuerdo	2	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	26	55,3	55,3	59,6
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	15	31,9	31,9	91,5
	En desacuerdo	3	6,4	6,4	97,9
	Totalmente en desacuerdo	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

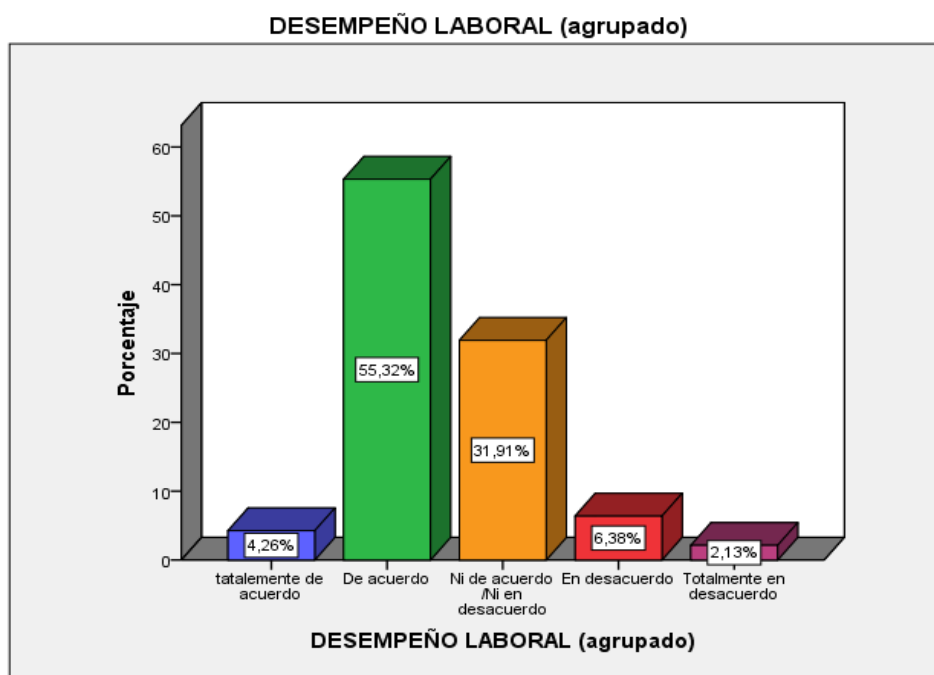


Figura 14: Desempeño laboral

En la tabla 14 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 55,32% manifiesta estar de acuerdo con el desempeño laboral ya que este es determinante porque es el conjunto de acciones de productividad de los empleados que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas al inicio de un periodo determinado; de igual forma el 31,91% precisa no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el desempeño laboral ya que estos trabajadores no están comprometidos con las tareas que desempeñar para lograr los objetivos de la institución; además un 6,38% indica estar en desacuerdo y un 4,25% precisa estar totalmente de acuerdo con el desempeño laboral de los trabajadores al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay.

4.1.2. Tabla de contingencia

Tabla 15: Gestión por competencias*desempeño laboral tabulación cruzada

		DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)					Total
		tatalemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalment e en desacuerdo	
GESTION POR COMPETENCIAS (agrupado)	tatalemente de acuerdo	0	1	1	0	0	2
		0,0%	2,1%	2,1%	0,0%	0,0%	4,3%
	De acuerdo	1	15	5	3	1	25
		2,1%	31,9%	10,6%	6,4%	2,1%	53,2%
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	1	7	9	0	0	17
		2,1%	14,9%	19,1%	0,0%	0,0%	36,2%
	En desacuerdo	0	3	0	0	0	3
		0,0%	6,4%	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%
Total		2	26	15	3	1	47
		4,3%	55,3%	31,9%	6,4%	2,1%	100%

En la tabla 15 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral que se practica al interior de la municipalidad provincial de Abancay. Al respecto el 31,9% manifiesta estar de acuerdo con la gestión por competencias considerando que la buena gestión de personal conlleva al buen rendimiento en las tareas encomendadas y al logro de objetivos tanto personales como institucionales, al mismo tiempo que confirman estar de acuerdo con el desempeño laboral; sin embargo hay un 19,1% que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la gestión por competencias del personal, tampoco con el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad provincial de Abancay ya que estos trabajadores no toman en cuenta ser trabajadores con un perfil adecuado para un puesto adecuado donde puedan tener el mejor desempeño.

**Tabla 16: Selección de personal
Eficiencia tabulación cruzada**

		EFICIENCIA (agrupado)					Total	
		tatalemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo		
SELECCION DE PERSONAL (agrupado)	tatalemente de acuerdo	0	1	4	0	0	5	
		0,0%	2,1%	8,5%	0,0%	0,0%	10,6%	
	De acuerdo	1	7	13	3	1	25	
		2,1%	14,9%	27,7%	6,4%	2,1%	53,2%	
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	0	7	3	1	0	11	
		0,0%	14,9%	6,4%	2,1%	0,0%	23,4%	
	En desacuerdo	1	1	2	0	0	4	
		2,1%	2,1%	4,3%	0,0%	0,0%	8,5%	
	Totalmente en desacuerdo	0	0	2	0	0	2	
		0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	4,3%	
	Total		2	16	24	4	1	47
			4,3%	34,0%	51,1%	8,5%	2,1%	100,0%

En la tabla 16 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la selección del personal en relación a la eficiencia que ellos demuestran al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 27,7% manifiesta estar de acuerdo con la selección del personal, es al mismo tiempo que confirman estar ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la eficiencia con que se actúa esto debido a que la institución necesita contar con personal altamente capacitado que cubra las exigencias de cada puesto de trabajo que a diario se enfrentan a los usuarios y que se refleje la eficiencia con la que se desarrollan las actividades diarias; sin embargo hay un 14,9% que está de acuerdo con la selección de personal y a su vez están de acuerdo con la eficiencia con que se actúa.

Tabla 17: Selección de personal*Relaciones personales tabulación cruzada

		RELACIONES PERSONALES (agrupado)					Total
		tatalemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
SELECCION DE PERSONAL (agrupado)	tatalemente de acuerdo	0	3	2	0	0	5
		0,0%	6,4%	4,3%	0,0%	0,0%	10,6%
	De acuerdo	2	13	8	1	1	25
		4,3%	27,7%	17,0%	2,1%	2,1%	53,2%
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	0	5	3	3	0	11
		0,0%	10,6%	6,4%	6,4%	0,0%	23,4%
	En desacuerdo	0	3	1	0	0	4
		0,0%	6,4%	2,1%	0,0%	0,0%	8,5%
Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	0	2	
	2,1%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	
Total		3	25	14	4	1	47
		6,4%	53,2%	29,8%	8,5%	2,1%	100,0%

En la tabla 17 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la selección del personal y las relaciones personales que ellos demuestran al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 27,7% manifiesta estar de acuerdo con la selección del personal, al mismo tiempo que confirman estar de acuerdo con las relaciones personales que se practican en la municipalidad ya que al seleccionar al personal adecuadamente se capta personas con cualidades no solo académicas sino con cualidades que permitan desarrollar un buen clima laboral así formar un relación social donde cada uno de los trabajadores se sientan cómodos y logren desempeñarse más activamente; sin embargo, hay un 17% de acuerdo con la selección de personal, a su vez ni de acuerdo ni en desacuerdo con las relaciones personales entre trabajadores de la municipalidad.

Tabla 18: Capacitación y desarrollo*Eficiencia tabulación cruzada

		EFICIENCIA (agrupado)					Total
		tatalemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
CAPACITACION Y DESARROLLO (agrupado)	tatalemente de acuerdo	0	1	3	0	0	4
		0,0%	2,1%	6,4%	0,0%	0,0%	8,5%
	De acuerdo	2	8	13	2	0	25
		4,3%	17,0%	27,7%	4,3%	0,0%	53,2%
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	0	5	6	2	0	13
		0,0%	10,6%	12,8%	4,3%	0,0%	27,7%
	En desacuerdo	0	2	2	0	1	5
	0,0%	4,3%	4,3%	0,0%	2,1%	10,6%	
Total		2	16	24	4	1	47
		4,3%	34,0%	51,1%	8,5%	2,1%	100,0%

En la tabla 18 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la capacitación que se brinda al personal y la eficiencia con que se actúa al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 27,7% manifiesta estar de acuerdo con la capacitación del personal, al mismo tiempo que confirman estar de ni de acuerdo ni en desacuerdo con la eficiencia con que actúan al interior de la municipalidad ya que una buena capacitación presupuestada, dirigida a puestos específicos y estratégicos nos conlleva a lograr resultados a corto y largo plazo donde el personal sepa desempeñar sus tareas de la mejor manera posible sin incrustarse en cuellos de botellas con las demás áreas así poder lograr resultados utilizando recursos mínimos y lograr objetivos planteados en un determinado periodo; sin embargo hay un 17% que está de acuerdo con la capacitación del personal, y a su vez de acuerdo con la eficiencia con que actúan los trabajadores de la municipalidad.

Tabla 19: Capacitación y desarrollo*Relaciones personales tabulación cruzada

		RELACIONES PERSONALES (agrupado)					Total
		tatalemente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalment e en desacuerdo	
CAPACITACION Y DESARROLLO (agrupado)	tatalemente de acuerdo	2	1	1	0	0	4
		4,3%	2,1%	2,1%	0,0%	0,0%	8,5%
	De acuerdo	0	14	9	2	0	25
		0,0%	29,8%	19,1%	4,3%	0,0%	53,2%
	Ni de acuerdo /Ni en desacuerdo	1	6	4	1	1	13
		2,1%	12,8%	8,5%	2,1%	2,1%	27,7%
	En desacuerdo	0	4	0	1	0	5
		0,0%	8,5%	0,0%	2,1%	0,0%	10,6%
Total		3	25	14	4	1	47
		6,4%	53,2%	29,8%	8,5%	2,1%	100,0%

En la tabla 19 se muestra resultados de la apreciación que tienen los 47 trabajadores sobre la capacitación que se brinda al personal y la práctica de relaciones personales al interior de la Municipalidad Provincial de Abancay. Al respecto el 29,8% manifiesta estar de acuerdo con la capacitación del personal, al mismo tiempo que confirman estar de acuerdo con las relaciones personales que se practica al interior de la municipalidad ya que en el proceso de capacitación a los trabajadores estos logran mejorar las relaciones personales ya que interactúan positivamente despejando dudas y aportando al conocimiento del uno al otro; sin embargo hay un 19,1% que está de acuerdo con la capacitación del personal, y a su vez están ni de acuerdo ni en desacuerdo con las relaciones personales que se practica en la municipalidad provincial de Abancay.

4.1.3. Resultados correlacionales

Tabla 20: Correlaciones: gestión por competencias y desempeño laboral

			GESTIÓN POR COMPETENCI AS (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Spearman's rho	GESTIÓN POR COMPETENCIAS (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,547**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	N	47	47
		Coefficiente de correlación	,547**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	47	47

En la tabla 20 se muestra un valor de significancia igual a 0,000 lo que nos confirma que existe correlación entre la Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,547 nos indica el nivel de correlación que existe entre la Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral de los trabajadores, en este caso se muestra una correlación moderada, pero significativa, lo que quiere decir que cuanto mejor sea la Gestión por Competencias, mejor será el Desempeño Laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay.

Tabla 21: Correlaciones: Selección de personal y Eficiencia

			SELECCIÓN DE PERSONAL (agrupado)	EFICIENCIA (agrupado)
Spearman's rho	SELECCIÓN DE PERSONAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,444
		Sig. (bilateral)	.	,000
	EFICIENCIA (agrupado)	N	47	47
		Coefficiente de correlación	,444	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	47	47

En la tabla 21 se muestra un valor de significancia igual a 0,000 lo que nos confirma que existe correlación entre la selección del personal y la eficiencia que demuestran los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay.

Por otro lado el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,444 nos indica el nivel de correlación que existe entre la selección de personal y la eficiencia con que actúan, en este caso se muestra una correlación moderada, pero significativa, lo que quiere decir que cuanto mejor sea la selección del personal, entonces mejor será la eficiencia de los trabajadores.

Tabla 22: Correlaciones: Selección del personal y relaciones personales

		SELECCIÓN DE PERSONAL (agrupado)	RELACIONES PERSONALES (agrupado)
Spearman's rho	SELECCIÓN DE PERSONAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,399
		N	,000
			47
	RELACIONES PERSONALES (agrupado)	Coeficiente de correlación	47
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	,000
		47	47

En la tabla 22 se muestra un valor de significancia igual a 0,000 lo que nos confirma que existe correlación entre la selección del personal y las relaciones personales que demuestran los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,399 nos indica el nivel de correlación que existe entre la selección de personal y las relaciones personales de los trabajadores, en este caso se muestra una correlación moderada, pero significativa, lo que quiere decir que cuanto mejor sea la selección del personal, entonces mejor será las relaciones personales de los trabajadores.

Tabla 23: Correlaciones: capacitación y desarrollo con la eficiencia

		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (agrupado)	EFICIENCIA (agrupado)
Spearman's rho	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,466
		N	47
	EFICIENCIA (agrupado)	Coefficiente de correlación	,466
		Sig. (bilateral)	,000
		N	47

En la tabla 23 se muestra un valor de significancia igual a 0,000 lo que nos confirma que existe correlación entre la capacitación del personal y la eficiencia con que actúan los mismos en la municipalidad provincial de Abancay.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,466 nos indica el nivel de correlación que existe entre la capacitación y desarrollo con la eficiencia con que actúan, en este caso se muestra una correlación moderada, pero significativa, lo que quiere decir que cuanto mejor sea la capacitación y desarrollo del personal, entonces mejor será la eficiencia de los trabajadores.

Tabla 24: Correlaciones: Capacitación y desarrollo con relaciones personales

		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (agrupado)	RELACIONES PERSONALES (agrupado)
Spearman's rho	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,566
		N	47
	RELACIONES PERSONALES (agrupado)	Coefficiente de correlación	,566
		Sig. (bilateral)	,000
		N	47

En la tabla 24 se muestra un valor de significancia igual a 0,000 lo que nos confirma que existe correlación entre la capacitación del personal y las relaciones personales con que actúan los mismos en la municipalidad provincial de Abancay.

Por otro lado el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de 0,566 nos indica el nivel de correlación que existe entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales de los trabajadores, en este caso se muestra una correlación moderada, pero

significativa, lo que quiere decir que cuanto mejor sea la capacitación y desarrollo del personal, entonces mejor será las relaciones personales en los trabajadores.

4.1.4. Prueba de hipótesis

4.1.4.1. Hipótesis general

- **H:** La gestión de competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2017.
- **Ho:** La gestión de competencias no tiene relación directa y significativa entre el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2017.

Tabla 25: Pruebas de Chi-cuadrado hipótesis general

	Valor	lg	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	38,011 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	38,611	16	,000
Asociación lineal por lineal	12,048	1	,000
N de casos válidos	47		

En la tabla 25 se muestra los valores de la Chi cuadrada calculada (X^2_c) igual a 38,011 de igual forma se tiene la Chi cuadrada de la tabla, con un grado de libertad de 16 (X^2_t) igual a 26,2962, al respecto la X^2_c es mayor que X^2_t , por lo tanto se acepta la hipótesis de la investigación; así mismo se observa que el valor sig. De 0,000 es menor al margen de error de 0,05, lo que también nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación: La gestión de competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2017.

4.1.4.2. Hipótesis específicas

- **H₁:** Existe relación significativa y directa entre el proceso de selección de personal con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017.
- **Ho:** No existe relación significativa y directa entre el proceso de selección de personal con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017.

Tabla 26: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis 1

	valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,372 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	24,231	16	,000
Asociación lineal por lineal	3,217	1	,000
N de casos válidos	47		

En la tabla 26 se muestra los valores de la Chi cuadrada calculada (X^2_c) igual a 28,373 de igual forma se tiene la Chi cuadrada de la tabla, con un grado de libertad de 16 (X^2_t) igual a 26,2962, al respecto la X^2_c es mayor que X^2_t , por lo tanto se acepta la hipótesis de la investigación; así mismo se observa que el valor sig., de 0,000 es menor al margen de error de 0,05, lo que también nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación: Existe relación significativa y directa entre el proceso de selección de personal con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017.

- **H₂:** Existe relación significativa y directa entre el proceso de selección de personal y eficiencia de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay 2017.
- **H₀:** No existe relación significativa y directa entre el proceso de selección de personal y eficiencia en la Municipalidad Provincial de Abancay 2017.

Tabla 27: Pruebas de Chi-cuadrado hipótesis 2

	valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,257 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	16,861	16	,000
Asociación lineal por lineal	5,001	1	,000
N de casos válidos	47		

En la tabla 27 se muestra los valores de la Chi cuadrada calculada (X^2_c) igual a 29,257 de igual forma se tiene la Chi cuadrada de la tabla, con un grado de libertad de 16 (X^2_t) igual a 26,2962, al respecto la X^2_c es mayor que X^2_t , por lo tanto se acepta la hipótesis de la investigación; así mismo se observa que el valor sig., de 0,000 es menor al margen de error de 0,05, lo que también nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación: Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017.

- **H₄**: Existe relación directa entre la selección de personal y relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017.
- **H₀**: No existe relación directa entre la selección de personal y relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017.

Tabla 28: Pruebas de chi-cuadrado hipótesis 3

	valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	27,372 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	23,231	16	,000
Asociación lineal por lineal	3,217	1	,000
N de casos válidos	47		

En la tabla 28 se muestra los valores de la Chi cuadrada calculada (X^2_c) igual a 27,372 de igual forma se tiene la Chi cuadrada de la tabla, con un grado de libertad de 16 (X^2_t)

igual a 26,2962, al respecto la X^2_c es mayor que X^2_t , por lo tanto se acepta la hipótesis de la investigación; así mismo se observa que el valor sig. de 0,000 es menor al margen de error de 0,05, lo que también nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación: Existe relación significativa y directa entre la capacitación y desarrollo con la eficiencia de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay 2017.

- **H₃**: Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo de personal y eficiencia en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017.
- **H₀**: No existe relación directa entre la capacitación y desarrollo de personal y eficiencia en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017.

Tabla 29: Pruebas de Chi-cuadrado hipótesis 4

	valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,782 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	24,100	16	,000
Asociación lineal por lineal	2,212	1	,000
N de casos válidos	47		

En la tabla 29 se muestra los valores de la Chi cuadrada calculada (X^2_c) igual a 28,782 de igual forma se tiene la Chi cuadrada de la tabla, con un grado de libertad de 12 (X^2_t) igual a 21,026, al respecto la X^2_c es mayor que X^2_t , por lo tanto se acepta la hipótesis de la investigación; así mismo se observa que el valor sig., de 0,000 es menor al margen de error de 0,05, lo que también nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación: Existe relación directa entre el proceso de capacitación y desarrollo de personal y eficiencia en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017.

- **H₄**: Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo y relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017.
- **H₀**: No existe relación directa entre la capacitación con el desarrollo y relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017.

4.2. Discusión de resultados

La investigación que se ha desarrollado, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay- 2017. Al respecto los resultados estadísticos han demostrado que, si existe una correlación moderada entre ambas variables de estudio, por otro lado, la prueba de hipótesis también ha demostrado que cuanto mejor sea la gestión por competencias, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores.

De igual forma, considerando las dimensiones de las variables de estudio, se han formulado las hipótesis específicas siguientes:

Determinar de qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017. En este caso los datos recogidos de las unidades de análisis, han determinado una correlación moderada entre la selección de personal y la eficiencia de los trabajadores, del mismo modo se ha determinado una relación significativa entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales en los trabajadores de la Municipalidad, asimismo se verificó que existe correlación moderada entre el proceso de capacitación y desarrollo con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017, finalmente se ha demostrado que existe relación entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017.

Los resultados que se han encontrado en la investigación, se asemejan a los obtenidos por otros investigadores, así como; Mercado, (2013) en su investigación “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”. Cartagena – Colombia, arribó a las conclusiones siguientes: El modelo de competencias del talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Por lo tanto, la presente investigación gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay también puede ser aplicado a área académico para el desarrollo futuro de un modelo de competencias, además puede ser aplicado en el área administrativa para contar con personal adecuado según un diseño de perfil elaborado según el recojo de información de las necesidades del área.

Del mismo modo peralta, (2014), realizó una investigación gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014. El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014. Las conclusiones más relevantes indican que la gestión del talento humano se relaciona de forma positiva con el débil desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, del mismo modo se precisa que la planificación de talento humano se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Por lo cual en la presente investigación se ha determinado que existe una correlación moderada y significativa con respecto a la Gestión por competencia y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad Provincial de Abancay, 2017

Del mismo modo los resultados de nuestra investigación se fortalecen con las definiciones que precisan la importancia de una gestión por competencias y del desempeño Laboral.

Conclusiones

- Se ha determinado que existe relación entre Gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay- 2017. Al respecto el coeficiente de correlación de Rho de Spearman que se ha obtenido es de 0,547 y corresponde a una correlación moderada, vale decir que cuanto mejor es la Gestión por Competencias, también será mejor el Desempeño Laboral de los trabajadores ya que es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio e impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas así mismo el desempeño laboral es de suma importancia donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios con la que necesita contra la municipalidad provincial de Abancay.
- Se ha determinado que el proceso de selección de personal se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017. Al respecto se ha obtenido un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,444, lo que nos indica que el nivel de correlación es moderado, pero significativa, lo que quiere decir que cuanto mejor sea la selección del personal, entonces mejor será la eficiencia de los trabajadores.
- Se ha determinado que existe relación significativa entre el proceso de selección del personal y las relaciones personales en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017. el coeficiente de correlación de Rho de Spearman obtenido es de 0,399 lo que indica correlación moderada, vale decir que cuanto mejor sea la selección del personal, entonces mejor será las relaciones personales de los trabajadores.
- Se ha determinado que existe correlación significativa entre el proceso de capacitación y desarrollo con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017. El coeficiente obtenido es de 0,466, lo que significa correlación moderada.
- Se ha determinado que existe correlación significativa y moderada entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017. El coeficiente obtenido es de 0,566.

Recomendaciones

- La Municipalidad Provincial de Abancay, debe implementar y promover el desarrollo de competencias laborales en todos los trabajadores, lo que implica cumplir responsabilidades dentro de un modelo de gestión por competencias.
- Los directivos deben estimular el desempeño laboral de los trabajadores, con la finalidad de fortalecer la gestión por competencias que se implementa en el trabajo, además la gestión por competencias aporta como instrumento de aplicación la evaluación del desempeño, técnica que debe llevarse a cabo para proporcionar información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores de tal modo que permita la vinculación de la persona al cargo, el adecuado entrenamiento, las promociones, el incentivo en el buen desempeño, el auto perfeccionamiento, el estímulo a la mayor productividad entre otras técnicas que se pueden emplear.
- La municipalidad provincial de Abancay no solo debe utilizar la entrevista personalizada como herramienta de selección de personal sino también debe hacer uso de pruebas de inteligentes, psicológicas, técnicas y conducta lo cual son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato.
- Se debe identificar las capacidades de los trabajadores según requerimiento en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, además es necesario implementar constantemente con un plan de capacitación según las necesidades requeridas por cada puesto, así como una capacitación para todo el personal con el objetivo de hacerles referencia de la importancia de tener un conocimiento global de la organización, una visión compartida y un pensamiento sistemático.
- Se debe implementar la institución con personas que trabajen con compromiso, y vincule sus objetivos personales con los objetivos organizacionales, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecho de pertenecer a la institución y se integre en su cultura organizacional y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia institución

Bibliografía

- Alarcón, P. M. (2001). *Las competencias desde la perspectiva de los individuos I y II*” *Capital Humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, Números 149, Pág. 21 y 150, Págs. 24-25.
- Alles, M. A. (2002). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ALLES, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias (CASOS)*. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A .
- Bailón Olea, N. ((09 de 05 de 2014)). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- BEDOYA SANCHEZ , E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*.
- Berrocal, S. P. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mexico: Editorial: Mac Graw Hill, pagina 23.
- Camejo, J. A. (2008). *El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos*. revista Interdisciplinaria . Numero 8. Obtenido de <http://www.avatarconsultores.com.mx/wp-content/uploads/2013/07/Evaluaci%C3%B3n-por-competencias.pdf>
- Campbell. ((1990).). *La evaluación del desempeño*.
- Champagnet, U. d. (2001). (05 de 03 de 2001). *licenciatura en RR.HH*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>
- CHIAVENATO, I. (1997). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones Octava edición*. Mexico: Corporativo Punta Santa Fe.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Quinta Edición). Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial McGraw Hill. Obtenido de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf
- Chiavenato., I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Consultores, E. &. (2008). *MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS gestión por competencias*.
- Conte, L. &. (2005).
- Cuesta, s. A. (1997.). *Tecnología de Gestión de recursos Humanos*. La Habana: Editorial ISPJAE.
- Cuesta, S. A. (2010). *Gestión del talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: Ediciones Ecoe.
- de Oliveira Da Silva, R. (2002). “Teorías de la Administración”. nternational Thomson Editores, S.A. de C.V. Pagina 20.
- Dessler, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. MEXICO : PEARSON EDUCACIÓN.

- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mexico : Editorial: Mac Graw Hill.
- Gallego, M. (2000). *Gestión Basada en Competencias "Contribución afectiva al logro de los objetivos organizacionales"*. Medellín.
- García Valcarcel, A. T. (2010). *Evaluación de procesos de Innovación Escolar basado en el uso de la TIC desarrollados en la Comunidad de Castilla y León*. *Revista de Educación* 352, 125-147.
- García, G. M. (2012). *Competencias Laborales Metodos para Evaluarlos*. (p. edición, Ed.) Mexico: Trillas.
- García, M. Á. (2002). *Las competencias una opción de vida. Metodología para el diseño curricular*. Ecoe Ediciones. Primera Edición 2002.
- Giarratana, M. S. (2011). *Estrategias centradas en la comunidad (artículo)*. *Organización Estratégica*, 2011, v. 9, n° 3,, 222-239.
- Hensdill, C. (2000). *Employee recruitment and retention tacties*. Págs. 34, 28-30. Hotels.
- HernandezSampieri, R. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. . Mexico: Mc Graw Hill.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (S. Edición, Ed.) McGraw-Hill Interamerican, Pág. 52.
- Jones, G. y. (2006). *Administración Contemporánea*. (C. p. 436, Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. . (2004). *"Administración una Perspectiva Global"*. (1. E. 14, Ed.) Mexico : McGraw-Hill Interamericana.
- Landy, F. &. (2005). *Psicología Industrial.Introduccion a la Psicología Industrial y Organizacional*. . Mexico: Mc Graw Hill.
- Laura, S. (2008). *Selección de personal y Evaluación del desempeño*.
- Laura, S. (2008). *Selección de personal y evaluación del desempeño*. CUBA. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-y-evaluacion-del-desempeno-teoria-y-caso-geocuba/>
- Laura, S. (2008). *Selección de personal y evaluación del desempeño. Teoría y caso GEOCUBA*. Cuba. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-y-evaluacion-del-desempeno-teoria-y-caso-geocuba/>
- M. y Speneer, S. M. (1993).
- Marchant, C. E. (2010). *Artículo "Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad". Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*.
- MENDOZA, C. M. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S.*
- PERALTA, H. O. (2014). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA - ANDAHUAYLAS – APURÍMAC, 2014*. andahuaylas .
- Promonegocios.net. (2008). (01 de 2008). *Obtenido de Definición de eficiencia*:. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Robbins, S. y. (2005). "Administración". En O. Edición. (Ed.). Pearson Educación. Pagina 7.
- Rodríguez, M. T. (julio de 2014). *LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Job performance)*. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPENO.pdf?sequence=1>
- Rondon, A. Q. (2007). *Selección de personal por competencias*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-personal-por-competencias/>
- Saba, Y. (23 de Marzo de 2007). Obtenido de Efectividad de la selección por competencias: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias.htm>.
- Tamayo, M. T. (1996). *El proceso de la investigación científica*. México : limusa, Noruega Editores, México.

- Urdaneta Quintero, O. R., & Urdaneta Quintero, M. d. (04 de Octubre - Noviembre de 2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*(4), pp. 672 - 682.
- Villardón Gallegos, L. (2006). *Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias.* , 24, 57-76. Educatio Siglo XXI.
- Werther, W. &. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* . Mexico: : Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

TEMA: **GESTIÓN** POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DE ABANCAY, 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	ÍNDICES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida se relaciona la Gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar en qué medida se relaciona la Gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay- 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión de competencias con el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2017</p>	<p>VARIABLE 1:</p> <p>GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>	<p>Selección de Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento (Currículo vitae) ▪ Evaluación de Candidatos ▪ Entrevista Personal ▪ Informe de Selección ▪ Entrevista por competencias 	<p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3)</p> <p>Desacuerdo (2)</p> <p>totalmente desacuerdo (1)</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Básica</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo-correlacional</p> <p>MÉTODO INVESTIGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Método inductivo-deductivo
<p>PROBLEMA ESPECIFICO</p> <p>a. ¿De qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017?</p> <p>b. ¿Cuál es la relación que existe entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017?</p> <p>c. ¿De qué manera el proceso de capacitación y desarrollo de personal se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay 2017?</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <p>➤ Determinar de qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con la eficiencia en los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Abancay 2017</p> <p>➤ Determinar cuál es la relación que existe entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017</p> <p>➤ Determinar de qué manera el proceso de capacitación y desarrollo se relaciona con la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017</p> <p>➤ Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con las relaciones personales en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Abancay 2017</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICA</p> <p>a. ¿Existe relación significativa entre el proceso de selección de personal la eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017?</p> <p>b. ¿Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y las relaciones personales en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017?</p> <p>c. ¿Existe relación directa entre el proceso de capacitación y desarrollo de personal y eficiencia en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay 2017?</p> <p>d. ¿Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo y relaciones personales en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Abancay 2017?</p>	<p>VARIABLE 2:</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro de objetivos ▪ Responsabilidad ▪ creatividad ▪ Uso adecuado de los recursos 	<p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3)</p> <p>Desacuerdo (2)</p> <p>totalmente desacuerdo (1)</p>	<p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>No experimental.</p> <p>Transecional</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>N = 47</p> <p>MUESTRA</p> <p>n = 47</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas. <p>INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario.
				<p>Capacitación y desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostico ▪ Programación ▪ Implementación ▪ Evaluación, control y seguimiento 		
				<p>Relaciones Personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación ▪ Manejo de conflicto. ▪ Liderazgo 		

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “**Gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2017**”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Suplico a usted tenga bien a responder las preguntas que a continuación se le presente. Cabe indicar que no existen respuestas correctas ni incorrectas

DATOS GENERALES:

GENERO

- a) Femenino
- b) Masculino

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

- a) Profesional
- b) Técnico
- c) Auxiliar

2. EDAD

TIEMPO DE SERVICIOS

- a) Menos de 25 años
- b) De 26 a 30 años
- c) De 31 a 40 años
- d) De 41 a más

- a) Menos de 1 año
- b) Menos de 5 años
- c) Más de 6 años

Indicaciones: Marque con un aspa (x) según corresponda.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL						
1	¿Está Usted De acuerdo que el proceso de selección de personal es el más apropiado para encontrar al personal adecuado según el diseño de perfil de puesto?					
2	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican en el currículum vitae son importantes para la selección del personal?					
3	¿Considera Ud. Que la evaluación mediante pruebas de aptitud permite tener un panorama más claro de la forma de trabajo y rasgos de personalidad importantes de la persona?					
4	¿Esta Ud. De acuerdo que la entrevista personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?					
5	¿Cree Ud. ¿Que los nuevos miembros de la institución deben tener bien claro las políticas, reglamentos, funciones y otros, antes de desempeñarse en el cargo?					
6	¿Cree Ud. Que se debería realizar una entrevista por competencias según el perfil del puesto que se desea cubrir?					
7	¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores deberían alinear sus objetivos personales con los objetivos institucionales?					
DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
		1	2	3	4	5

8	¿Considera usted que se realice un análisis institucional de cargos al momento de realizar el inventario de necesidades para las capacitaciones?					
9	¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para la capacitación de personal genera oportunidad de superación?					
10	¿Está usted de acuerdo que los métodos, tiempo, recurso utilizados en la institución son los adecuados para la proceso de capacitación de personal?					
11	¿Considera que los conocimientos transmitidos en las capacitaciones realizadas en la institución son los adecuados para el entendimiento del capacitado?					
12	¿Considera usted que las capacitaciones logran la motivación adecuada para realizar sus tareas designadas al personal?					
13	¿Está usted de acuerdo que se lleve un control, evaluación y seguimientos de los resultados después de la capacitación?					
14	¿Considera usted que los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?					

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSIÓN 1: EFICIENCIA		1	2	3	4	5
15	¿Considera que los trabajadores cumplen con sus funciones adecuadamente?					
16	¿Considera usted que existe predisposición del personal para el logro de objetivos?					
17	¿Considera usted que el personal cumple con la entrega de resultado en el tiempo estimado de sus tareas o funciones encargadas?					
18	¿Considera usted que la creatividad influye en la resolución de problemas presentados a diario en sus tareas o funciones del personal?					
19	¿Considera usted que la optimización de recursos utilizados por el personal son apropiados en el logro de objetivos?					
20	¿Está usted de acuerdo que se cumplen los objetivos periódicamente propuestos por la institución?					
DIMENSIÓN 2: RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
21	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre el personal de la institución?					
22	¿Se Considera empático con los problemas de los compañeros de trabajo?					
23	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente?					
24	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?					
25	¿Estás de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo te orienta a lograr una meta?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 03: Formato de validación de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL, ICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADÉMICA DE ADMINISTRACION
 VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA



1. INFORMACION GENERAL

1.1. DEL (LOS) EXPERTOS

Apellidos y nombres..... *Luiano Alipio Robe Anibel*

1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACION.

Proyecto de Investigación "GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ABANCAY, 2017"

Responsable/s..... *Roger Arcos Bautista; Milca Teresa Torres Chipana*

Instrumentos:

Cuestionario (X) ficha de observación ()

1.3. FACTORES DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy Bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					100
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					90
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					100
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					100
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y claridad					90
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de la estrategia					100
7	CONSISTENCIA	Sustenta aspectos teóricos científicos					90
8	COHERENCIA	Entre dimensiones indicadores e índices					100
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					100
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					100
TOTAL							

OPINIÓN DE EXPERTOS

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices y en cumplimiento con los Art. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del reglamento General de Grados y Títulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Se valida
 No se Valida

Dr. Robe Anibel Cerna Anibal
 DOCENTE

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
 DNI: *19692169*
 Teléfono: *993039250*

Abancay...*08* de *09* del 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL, ICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACION
 ESCUELA ACADEMICA DE ADMIONISTRACION
VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA



1. INFORMACION GENERAL

1.1. DEL (LOS) EXPERTOS

Apellidos y nombres: Ing. Edgar Anibal Olayoivel

1.2. DEL AUTOR DE INVESTIGACION.

Proyecto de Investigación **"GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ABANCAY, 2017"**

Responsable/s: Roger Arcos Bautista; Milca Teresa Torres Chipana

Instrumentos:

Cuestionario (X) ficha de observación ()

1.3. FACTORES DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Buena (41-60%)	Muy Buena (61-80%)	Excelente (81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					100
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables				80	
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					95
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					100
5	SUFICIENCIA	Abarca los aspectos en cantidad y claridad					90
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de la estrategia				80	
7	CONSISTENCIA	Sustenta aspectos teóricos científicos					90
8	COHERENCIA	Entre dimensiones indicadores e índices					100
9	METODOLOGIA	Responde al propósito de problema					100
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					100
TOTAL							100

OPINIÓN DE EXPERTOS

Vistos el instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices y en cumplimiento con los Art. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del reglamento General de Grados y Titulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Se valida

No se Valida

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO
 DNI: Ing. Edgar Anibal Pérez Olayoivel

Teléfono: DOCENTE

Abancay...10...de...09...del 2017

Anexo 04: Muestra del instrumento de recolección de datos (aplicado)



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Escuela Profesional de Administración



FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: **“Gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay-2017”**, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Suplico a usted tenga bien a responder las preguntas que a continuación se le presente. Cabe indicar que existen respuestas correctas ni incorrectas

DATOS GENERALES:

GENERO

- a) Femenino (x)
b) Masculino ()

NIVEL DE INSTRUCCION

- a) Profesional (x)
b) Técnico ()
c) Auxiliar ()

2. EDAD

- a) Menos de 25 años ()
b) De 26 a 30 años ()
c) De 31 a 40 años ()
d) De 41 a más ()

TIEMPO DE SERVICIOS

- a) Menos de 1 año ()
b) Menos de 5 años ()
c) Más de 6 años (x)

Indicaciones: Marque con un aspa (x) según corresponda.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
VARIABLE 1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
DIMENSION 1: SELECCIÓN DE PERSONAL						
1	¿Está Usted De acuerdo que el proceso de selección de personal es el más apropiado para encontrar al personal adecuado según el diseño de perfil de puesto?		x			
2	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican en el currículo vitae son importantes para la selección del personal?		x			
3	¿Considera Ud. Que la evaluación mediante pruebas de aptitud permite tener un panorama más claro de la forma de trabajo y rasgos de personalidad importantes de la persona?		x			
4	¿Esta Ud. De acuerdo que la entrevista personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?		x			
5	¿Cree Ud. Que los nuevos miembros de la institución deben tener bien claro las políticas, reglamentos, funciones y otros, antes de desempeñarse en el cargo?	x				
6	¿Cree Ud. Que se debería realizar una entrevista por competencias según el perfil del puesto que se desea cubrir?		x			
7	¿Considera Ud. Que los trabajadores deberían alinear sus objetivos personales con los objetivos institucionales?	x				
DIMENSION 2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO						
8	¿Considera usted que se realiza un análisis institucional de cargos al momento de realizar el inventario de necesidades para las		x			



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Escuela Profesional de Administración



FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

capacitaciones?						
9	¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para la capacitación de personal genera oportunidad de superación?		X			
10	¿Está usted de acuerdo que los métodos, tiempo, recurso utilizados en la institución son los adecuados para el proceso de capacitación de personal?		X			
11	¿Considera que los conocimientos transmitidos en las capacitaciones realizadas en la institución son los adecuados para el entendimiento del capacitado?		X			
12	¿Considera usted que las capacitaciones logran la motivación adecuada para realizar sus tareas designadas al personal?		X			
13	¿Está usted de acuerdo que se lleve un control, evaluación y seguimientos de los resultados después de la capacitación?		X			
14	¿Considera usted que los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?		X			

VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSION 1: EFICIENCIA		1	2	3	4	5
15	¿Considera que los trabajadores cumplen con sus funciones adecuadamente?			X		
16	¿Considera usted que existe predisposición del personal para el logro de objetivos?		X			
17	¿Considera usted que el personal cumple con la entrega de resultado en el tiempo estimado de sus tareas o funciones encargadas?			X		
18	¿Considera usted que la creatividad influye en la resolución de problemas presentados a diario en sus tareas o funciones del personal?		X			
19	¿Considera usted que la optimización de recursos utilizados por el personal son apropiados en el logro de objetivos?		X			
20	¿Está usted de acuerdo que se cumplen los objetivos periódicamente propuestos por la institución?		X			
DIMENSION 2: RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
21	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre el personal de la institución?		X			
22	¿Se Considera empático con los problemas de los compañeros de trabajo?		X			
23	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente?		X			
24	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?		X			
25	¿Estás de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo te orienta a lograr una meta?		X			

GRACIAS POR SU COLABORACION.

Anexo 02

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ABANCAY

PROVINCIA MUNICIPAL N° 12 DE LA JUNTA DE

