

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la
Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022

Presentado por:

Shirlhey Oshin Navarro Ramírez

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2024



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



TESIS

**Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos
de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022**

Presentado por **Shirlhey Oshin Navarro Ramírez**, para optar el título de: Licenciado
en Administración

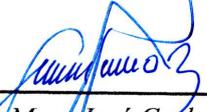
Sustentado y aprobado el 07 de noviembre de 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Mag. Máximo Soto Pareja

Primer miembro:



Mag. José Carlos Vilca Narváez

Segundo miembro:

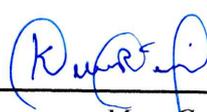


Mag. David Barrial Acosta

Asesores:



Dra. Silvia Soledad López Ibáñez



Mag. Carla Ramírez Chipa





UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 002-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022”**, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bach. **Shirlhey Oshin Navarro Ramírez**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 18% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 20 de enero del 2025.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Brita Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A Dios quien me ha guiado en la vida y me dio fortaleza para continuar con mi propósito y seguir adelante.

A mi familia por la comprensión, motivación y apoyo constante en el proceso de mi formación profesional.

A mis asesoras Dra. Silvia Soledad López Ibáñez y Mag. Carla Ramírez Chipa, por su acompañamiento y apoyo en la elaboración de esta tesis.



Dedicatoria

A mis padres Jesús y Hady,

Por los esfuerzos realizados para brindarme la educación necesaria, por el apoyo constante y consejos para ser una mejor persona, por confiar siempre en mí y por la estima incondicional que siempre me brindaron.

A mis hermanos Jhordy, Bernhy y Jhashyra,

Por estar siempre presentes en todos los momentos importantes en mi vida y por su motivación para poder superarme.



Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la
Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022
Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Justificación de la investigación	9
1.3.1 Justificación por conveniencia	9
1.3.2 Justificación social	10
1.3.3 Justificación teórica	10
1.3.4 Justificación metodológica	10
CAPÍTULO II	11
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	11
2.1 Objetivos de la investigación	11
2.1.1 Objetivo general	11
2.1.2 Objetivos específicos	11
2.2 Hipótesis de la investigación	11
2.2.1 Hipótesis general	11
2.2.2 Hipótesis específicas	11
2.3 Operacionalización de variables	12
CAPÍTULO III	14
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	14
3.1 Antecedentes	14
3.1.1 Antecedentes internacionales	14
3.1.2 Antecedentes nacionales	15
3.1.3 Antecedentes locales	17
3.2 Marco teórico	19
3.2.1 Gestión por competencias	19
3.2.2 Desempeño laboral	28
3.3 Marco conceptual	42



CAPÍTULO IV	45
METODOLOGÍA	45
4.1 Tipo y nivel de investigación	45
4.1.1 Tipo de investigación	45
4.1.2 Nivel de investigación	45
4.2 Diseño de la investigación	45
4.3 Descripción ética de la investigación	46
4.4 Población y muestra	46
4.4.1 Población	46
4.4.2 Muestra	47
4.5 Procedimiento	47
4.6 Técnica e instrumentos	48
4.6.1 Técnica	48
4.6.2 Instrumento	48
4.7 Análisis estadístico	51
CAPÍTULO V	52
RESULTADOS Y DISCUSIONES	52
5.1 Análisis de resultados	52
5.1.1 Datos generales de la muestra	52
5.1.2 Resultados de la variable gestión por competencias	56
5.1.3 Resultados de la variable desempeño laboral	59
5.2 Contrastación de hipótesis	61
5.2.1 Hipótesis general	62
5.2.2 Hipótesis específica 1	63
5.2.3 Hipótesis específica 2	64
5.2.4 Hipótesis específica 3	64
5.3 Discusión	65
CAPÍTULO VI	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1 Conclusiones	69
6.2 Recomendaciones	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	76



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables	13
Tabla 2 Población de la DISA Virgen de Cocharcas según grupo ocupacional y régimen laboral	47
Tabla 3 Expertos validadores	50
Tabla 4 Escala de valores del Alfa de Cronbach	50
Tabla 5 Nivel de confiabilidad de instrumentos	51
Tabla 6 Cuadro de valores Rho Spearman	51
Tabla 7 Distribución de la muestra según género.....	52
Tabla 8 Distribución de la muestra de acuerdo a la edad	53
Tabla 9 Distribución de acuerdo a la condición laboral de los trabajadores	54
Tabla 10 Distribución de acuerdo al grupo ocupacional de los trabajadores	55
Tabla 11 Resultados frente al nivel de la gestión por competencias	56
Tabla 12 Resultados sobre las dimensiones de la gestión por competencias	57
Tabla 13 Análisis sobre el nivel de desempeño laboral.....	59
Tabla 14 Análisis del nivel de desempeño laboral según dimensiones	60
Tabla 15 Prueba de normalidad	62
Tabla 16 Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y desempeño laboral	62
Tabla 17 Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y desempeño de la tarea.....	63
Tabla 18 Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y civismo.....	64
Tabla 19 Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y falta de productividad.....	65



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Los tres sistemas importantes de motivación humana	19
Figura 2 Modelo de gestión por competencias según Porret (2013)	21
Figura 3 Modelo de gestión por competencias según Sánchez et al. (2017).....	23
Figura 4 Gestión por competencias según Alles (2015).....	24
Figura 5 Teoría de la expectativa de Lawler	29
Figura 6 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	30
Figura 7 Modelo de expectativas aplicadas.....	32
Figura 8 Modelo de desempeño laboral según Chiavenato (2017)	35
Figura 9 Desempeño laboral según Koopmans et al. (2013).....	36
Figura 10 Desempeño laboral según Robbins y Judge (2013)	38
Figura 11 Porcentaje del género del personal.....	52
Figura 12 Porcentaje de la edad del personal	53
Figura 13 Resultados frente a la condición laboral de los trabajadores	54
Figura 14 Porcentaje de grupos ocupacionales de los trabajadores	55
Figura 15 Análisis del nivel de gestión por competencias	56
Figura 16 Análisis sobre dimensiones de la gestión por competencias.....	57
Figura 17 Análisis sobre la variable desempeño laboral	59
Figura 18 Análisis sobre las dimensiones del desempeño laboral	60
Figura 19 Entrada de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas Chincheros	91
Figura 20 Aplicación de encuestas en el área de salud colectiva	91
Figura 21 Aplicación de encuesta en el área de Recursos Humanos	92



INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones públicas tienen un rol fundamental lo cual convirtió a la gestión por competencias en un factor importante por lograr los objetivos de la institución, ya que surge como una nueva modalidad de gestión el cual busca garantizar que las personas que laboran sean las más idóneas para el puesto considerando las competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área.

Según Rodríguez et al. (2021), es necesario adoptar una metodología el cual ayudará a mejorar la competencia de los trabajadores del sector público para poder registrar mejores resultados, teniendo en cuenta que la medición de estos, están vinculados a la efectividad de la función pública, de esta manera se diferencia del sector privado que se miden de acuerdo con resultados cuantificables. Por lo tanto, la competencia de los trabajadores es relevante en las instituciones, ya que se encuentra ligado a su desempeño al cumplir con las tareas asignadas y con los objetivos de la institución (p. 289).

El objetivo de la presente investigación se enfoca en conocer la relación existente entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022; la cual es una institución dependiente del Gobierno Regional de Apurímac, cabe resaltar que no hubo limitaciones al momento de recolectar la información ni al momento de aplicar el cuestionario.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos a saber:

En el capítulo I: Comprende el planteamiento del problema donde se describió la realidad problemática, dando a conocer el fundamento del enunciado problema, así mismo la justificación del proyecto de investigación.

En el capítulo II: Se enfocó en plantear los objetivos y las hipótesis de la Investigación, también se mostró la operacionalización de las dos variables, donde se definió y se dimensionó la gestión por competencias y desempeño laboral.

En el capítulo III: Se desarrolló aspectos importantes como el marco teórico referencial, donde se analizó diferentes trabajos de investigación que antecedieron a este trabajo de investigación, tomando como referencia artículos y tesis internacionales, nacionales y locales, asimismo se recopiló distintos argumentos teóricos de diferentes autores que estudiaron las dos variables y



por último se mencionó las definiciones de palabras clave que ayudaron a realizar el presente trabajo de investigación.

En el capítulo IV: Se describió todo lo concerniente a la metodología de la investigación, donde se detalló el tipo y nivel de investigación, además el diseño de investigación, la ética, la población y muestra de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022; así como el procedimiento, técnicas e instrumentos y por último el análisis estadístico de la investigación.

En el capítulo V: Se realizó el análisis de resultados, la contrastación de la hipótesis y la discusión considerándose los resultados según el software estadístico SSPS.

Y para finalizar en el capítulo VI: Se mencionan las conclusiones y recomendaciones según los hallazgos obtenidos en el presente trabajo de investigación.



RESUMEN

El presente estudio, alcanzó su desarrollo considerando como objetivo al determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022. La metodología empleada comprendió a una investigación de tipo básica, diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, la muestra de investigación estuvo constituida por 58 trabajadores con cargo administrativo dentro de la entidad que laboraron en el año 2022, que para determinar la cantidad de la muestra se realizó la selección a partir del muestreo censal, la técnica que se empleó fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, su validez se realizó a través de juicio de expertos y su confiabilidad se demostró a través del Alfa de Cronbach con un coeficiente válido de 0.876 en relación a la variable gestión por competencias y 0.869 en relación a la variable desempeño laboral. Como resultado se logró responder a cada uno de los objetivos de estudio, considerando que el valor de Rho de Spearman fue igual a 0,403 y significancia menor a 0,05, permitiendo identificar la existencia de relación débil positiva, lo que conllevó al rechazo de la hipótesis nula. Se concluye que la gestión por competencias contribuye al buen desempeño por parte de los servidores de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, ya que alinea las aptitudes técnicas, destrezas conceptuales y eficiencia laboral al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: *Gestión por competencias, Desempeño laboral, Sector salud, Dirección de salud.*



ABSTRACT

The present study reached its development considering its objective to determine the relationship between management by competencies and the work performance of the administrative servers of the Virgen de Cocharcas Health Directorate - Chincheros, 2022. The methodology used included a basic type of research. non-experimental design, with a quantitative approach, at a correlational level, the research sample was made up of 58 workers with an administrative position within the entity who worked in the year 2022, to determine the size of the sample, the selection was carried out From the census sampling, the technique used was the survey and the questionnaire as an instrument, its validity was carried out through expert judgment and its reliability was demonstrated through Cronbach's Alpha with a valid coefficient of 0.876 in relation to the management variable by competencies and 0.869 in relation to the job performance variable. As a result, it was possible to respond to each of the study objectives, considering that the value of Spearman's Rho was equal to 0.403 and significance less than 0.05, allowing the existence of a weak positive relationship to be identified, which led to the rejection of the null hypothesis. It is concluded that management by competencies contributes to good performance by the employees of the Virgen de Cocharcas - Chincheros Health Directorate, since it aligns technical aptitudes, conceptual skills and work efficiency to the fulfillment of organizational objectives.

Keywords: *Competency management. Job performance. Health sector. Health management.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La crisis sanitaria mundial, COVID-19, ha resaltado la importancia crítica de la gestión por competencias en el sector de salud pública, revelando no solo la necesidad de recursos suficientes, sino también la importancia de contar con personal capacitado con las competencias adecuadas para enfrentar desafíos extraordinarios, ya que la pandemia exigió una rápida adaptación y respuesta por parte del personal que labora en entidades públicas sobre todo dentro del sector salud, por lo que la gestión de crisis, la toma de decisiones bajo presión, y la capacidad de implementar cambios rápidamente fueron cruciales para mitigar los impactos de la crisis (Rodríguez et al., 2021).

Por otro lado, el desempeño laboral en el sector público de salud en América Latina ha experimentado cambios significativos, tanto en términos de desafíos como de oportunidades para la mejora, presentando sobrecarga y agotamiento del personal operativo, así como el de administración; es por ello que la crisis sanitaria global ha puesto a prueba la capacidad de los sistemas de salud para gestionar y coordinar recursos, mientras que también ha acelerado cambios y revelado áreas de mejora (Santillán y Saavedra, 2022).

Los administradores y gestores de los centros de salud a nivel mundial, han tenido que gestionar de manera eficiente recursos limitados como equipos médicos y el personal, en un contexto de alta demanda y restricciones presupuestarias, reflejando la necesidad de mejorar la planificación y la distribución de recursos para enfrentar situaciones problemáticas y conflictivas a partir de la adecuada selección de los recursos humanos

Ante lo indicado, a fines del año en el que se inicia la pandemia, la Organización Internacional del Trabajo (2020) reportó que al segundo semestre del 2020, se alcanzó una tasa de desempleo de 11,8% dentro de la región latinoamericana, que siendo comparada con el año 2019 donde se registró una tasa de desempleo igual a 9,3% se logró identificar diferencias significativas que pusieron en reflejo la grave situación laboral dentro de la región, y dando una pequeña mira a la coyuntura mundial (Ramos-Narváez et al., 2022).



Sin embargo, es preciso indicar que la situación de desempleo no solo tuvo como factor determinante a la crisis sanitaria, sino que tomó impulso de esta situación para poner a flote la realidad frente a las deficiencias del desarrollo de competencias que presentaron los profesionales a cargo de alguna entidad u organización, trayendo consigo el recorte del personal de hasta el 70%, dejando fuera de un entorno laboral a más de tres mil personas por mes, tal como se refiere en el informe dado por la Cepal (2020) donde se evidenció que dentro de América Latina y el Caribe, en países como Chile, Ecuador, México y Perú, se registró que de la Población Económicamente Activa distribuída en edad joven que reflejó que al menos el 63% de su población fueron despedidos de sus centros laborales por tener dificultades para resolver problemas simples, además que el 60% de este mismo rango de edad, tuvieron como causal de despido laboral, las dificultades para la planificación y organización de tiempo y de las actividades que se suele desarrollar en su área de trabajo, además que se identificó que el porcentaje promedio del 76% de personas que tuvieron dificultades en el proceso de comunicación sobre aspecto laborales, sumada los problemas que presentó el 41% de aquellas que presentaron problemas constantes para el trabajo interactuado y en grupo.

Datos que refieren un panorama que reflejó los constantes desafíos importantes, como la sobrecarga de trabajo y la adaptación a nuevas tecnologías, pero también se han presentado oportunidades de mejora a través de la digitalización, la capacitación y el fortalecimiento de la gestión de crisis, fomentando como una clave de adaptabilidad y de mejora continua para la sostenibilidad de las reformas implementadas. Abordar las desigualdades persistentes y adaptar las estrategias administrativas a las necesidades emergentes es fundamental para responder a los nuevos retos laborales que se presentan en el día a día.

En el Perú el tema de gestión por competencias en el sector público no es muy relevante el cual se puede verificar en la baja ejecución presupuestal a nivel nacional, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2022) el sector salud en el año 2022 tuvo una ejecución presupuestal de 92.2%, de un total de 13,076,347,305 de presupuesto asignado, evidenciándose en el puesto diecinueve (19) con respecto a otros sectores a nivel nacional. Reflejando que dentro de los últimos tres años, donde la gestión por competencias en el sector salud en el Perú ha enfrentado diversos problemas, particularmente exacerbados por la pandemia de COVID-19, permitiendo reflejar una preocupante falta de estándares claros y consistentes para la contratación de personal que pueda laborar en el sector de salud, sobre todo en aspectos administrativos y de gestión, lo que ha generado confusión



y falta de alineación en las expectativas y requisitos laborales, además de un desordenado establecimiento de habilidades y competencias como parte de los requisitos del perfil de puestos, mostrando la carencia de uniformidad en la contratación de recursos humanos (Tuesta et al., 2021).

Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú (2022) dentro de su reporte anual, indicó que en el 2020 la tasa de desempleo fue del 13,8%, mientras que en año 2021 fue del 7,8%, donde se ve una notable recuperación laboral por las diferentes medidas tomadas por el gobierno a fin de hacer frente a la situación sanitaria, sib embargo, en el segundo semestre del 2022 se alcanzó una tasa de desempleo del 10,3%, siendo el motivo principal del desempleo la falta de competencias requeridas en los diferentes puestos laborales, sobre todo dentro del sector salud, donde se llegó a identificar que un gran porcentaje de los trabajadores de la salud no cuentan con acceso a capacitación continua, lo que limita su capacidad para adaptarse a los avances tecnológicos y científicos en el sector, lo que generó la existencia de disparidad entre las competencias adquiridas en las universidades y las necesidades reales del sistema de salud, particularmente en regiones rurales o alejadas.

Ante lo señalado, se considera que el desempeño laboral dentro del sector salud ha enfrentado retos significativos durante el año 2022, debido a factores estructurales y a los efectos persistentes de la pandemia de COVID-19. La conjunción de condiciones laborales precarias, falta de capacitación adecuada y una distribución desigual del personal médico ha generado una crisis que exige atención urgente. Uno de los principales problemas radica en la brecha existente entre las competencias profesionales del personal de salud y las demandas del sistema sanitario. Durante el 2022, la falta de acceso a programas de actualización y capacitación continua impidió que muchos trabajadores pudieran adaptarse a las nuevas tecnologías y protocolos introducidos tras la pandemia. Además, la formación inicial de los profesionales no siempre está alineada con las necesidades reales del sistema de salud, especialmente en las zonas rurales y marginales, donde se enfrentan condiciones adversas y recursos limitados.

En la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, institución perteneciente a la Dirección Regional de Salud Apurímac (DIRESA), se percibe falencias respecto al empleo de estrategias en la gestión de recursos humanos y las acciones realizadas por los servidores administrativos dentro de la unidad, lo cual genera que no se alcance eficientemente los objetivos institucionales. Por otro lado, se observó que existe personal altamente comprometido y otro grupo de servidores con poco interés en el cumplimiento



de los objetivos, en algunos casos no llegan a acuerdos que beneficien a cada área y realizan su labor por sí mismos, todo ello repercute en el rendimiento a nivel organizacional cuando no se cumplen a cabalidad con las metas programadas y asignadas por el pliego para cada año fiscal.

Todo ello se corrobora en los reportes de las ejecuciones presupuestales en los años 2021 y 2022 ubicando al sector salud de la región Apurímac en el 6to lugar en el 2021 y en el 5to lugar en el año 2022, todo ello refleja el rendimiento laboral alcanzado por la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

Por consiguiente, se observa que el liderazgo ejercido por los funcionarios y coordinadores no es el adecuado con respecto a la solución de problemas grupales y organizacionales que se presentan de forma constante y muchos de estos problemas no se llegan a solucionar de forma oportuna, adecuada y eficaz, es decir no se aplican estrategias, conocimientos, competencias, habilidades y destrezas para cada caso en particular, dicho ello podemos afirmar que es uno de los factores que afecta al cumplimiento de las metas.

Por otra parte, existe un alto grado de desconocimiento respecto al documento administrativo de gestión, manual de organización y funciones (MOF), a razón que muchos de los servidores que forman parte de la institución ignoran a detalle el total de sus obligaciones como parte de sus responsabilidades, además este documento no está actualizado a la fecha desde el momento de su aprobación que fue en el año 2013, ni tampoco es socializado por el área de recursos humanos o quienes hagan sus veces.

A consecuencia de la Ley N°31131-2021, que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales, el personal empezó a sentirse seguro en su puesto de trabajo y en algunos casos se perdió el interés en superarse y esforzarse en sus labores, lo cual generó que, el director designado y el jefe de recursos humanos optarán por realizar las rotaciones de los puestos de trabajo y realizar reuniones periódicas para seguir identificando los problemas en cada nivel jerárquico pero pese a ello se sigue percibiendo el individualismo, los intereses personales y el incumplimiento de los horarios de trabajo.

Todo lo expuesto en párrafos arriba conlleva a realizar la presente investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022” para lo cual se identificó el vínculo



que hay entre las dos variables de estudio de acuerdo con las dimensiones que las componen.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el desempeño de la tarea de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022?
- ¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022?
- ¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022?

1.3 Justificación de la investigación

Hernández y Mendoza (2018) indicaron que, la justificación de la investigación conlleva a plasmar las razones de por qué es importante realizar el estudio y los beneficios que traerá. Toda investigación tiene su propósito por el cual siempre debe justificarse su realización, existen diferentes criterios para justificar la importancia de una investigación el cual están relacionados y formulados como preguntas (p. 44).

1.3.1 Justificación por conveniencia

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) se refiere a un tipo de justificación de investigación en la que se argumenta la importancia del estudio debido a su accesibilidad, viabilidad o facilidad para desarrollarlo. El estudio ayudó a organizar y estructurar el conocimiento sobre la gestión de competencias y el desempeño laboral tanto dentro de la unidad de estudio como en contextos relacionados.



1.3.2 Justificación social

Hernández y Mendoza (2018) indicaron que esta justificación argumenta la importancia de una investigación destacando su contribución a la sociedad, su impacto en la solución de problemas reales y su capacidad para mejorar la calidad de vida de las personas o comunidades. Los beneficios que brindaron a través del presente estudio fueron directos para la entidad y sociedad en general, ya que, hay mayor conocimiento sobre el cómo se deben administrar y aplicar estrategias dentro de las instituciones.

1.3.3 Justificación teórica

Para Hernández y Mendoza (2018) esta justificación argumenta la importancia de una investigación con base en su contribución al conocimiento científico y académico, destacando cómo ampliará, complementará, validará o cuestionará teorías existentes. El estudio contribuirá al avance de la comprensión de las teorías que subyacen a las variables y sus implicaciones, lo que permitirá un conocimiento estructurado y la creación de un instrumento válido y fiable que se utilizó como base para todas las investigaciones futuras.

1.3.4 Justificación metodológica

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) esta justificación se enfoca en la importancia del diseño, enfoque o método elegido para la investigación. Debido a que el estudio siguió una metodología científica y que se utilizó técnicas y herramientas confiables para determinar los resultados previos del estudio que luego servirán de antecedente para investigaciones posteriores.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño de la tarea de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.
- Determinar la relación entre la gestión por competencias y el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022.
- Determinar la relación entre la gestión por competencias y la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

2.2.2 Hipótesis específicas

- La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño de la tarea de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022.



- La gestión por competencias se relaciona significativamente con el civismo de servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.
- La gestión por competencias se relaciona significativamente con la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros, 2022.

2.3 Operacionalización de variables

a) Gestión por competencias

- Competencias cardinales
- Competencias específicas gerenciales
- Competencias específicas por área

b) Desempeño laboral

- Desempeño de la tarea
- Civismo
- Falta de productividad

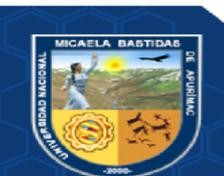


Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión por competencias	Es un conjunto de métodos que recurre a la identificación e implementación de habilidades y componentes integrados de competencias, bajo la alineación estratégica y sistemas de procesos interactivos orientados en pro del logro de los objetivos organizacionales. (Alles, 2015, p.85)	Es una herramienta para la gestión de recursos humanos dirigido hacia el desarrollo de competencias, alineando todos los niveles para mejorar los resultados de los trabajadores y de la organización.	Competencias cardinales Competencias específicas gerenciales Competencias específicas por área	Compromiso con la calidad de trabajo. Integridad y Ética Perseverancia en la consecución de objetivos. Dirección de equipos Liderazgo. Visión estratégica. Orientación a resultados. Capacidad de planificación y organización. Comunicación eficaz	Escala Likert: 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
Desempeño laboral	El desempeño laboral es el comportamiento que se encuentra bajo el control del trabajador, el cual puede ser positivo o negativo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Robbins & Judge, 2013, p. 555)	El desempeño laboral son las acciones del trabajador de acuerdo a las funciones asignadas por el jefe inmediato, buscando el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Desempeño de la tarea Civismo Falta de productividad	Aptitudes técnicas Destrezas conceptuales Eficiencia laboral Iniciativa Trabajo en equipo Negatividad Ausentismo	Escala Likert: 1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

Nota. Elaboración propia



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

En Egipto ElFeky et al. (2022), realizaron su investigación con el objetivo de explorar la relación entre la excelencia organizacional y la gestión por competencias entre los directivos de enfermería. La metodología adoptada comprendió el enfoque cuantitativo, el tipo básico y diseño no experimental dentro del nivel correlacional, la muestra comprendió a 40 enfermeras gestoras que llenaron dos cuestionarios como parte de la recolección de datos. Los resultados reflejaron la existencia de relación alta, positiva y significativa entre las variables analizadas, que se avala con el valor de *Rho de Spearman* igual a 0,928 y significación menor a 0,05. La conclusión a la cual llegaron, determinó que la excelencia organizacional tiende a comportarse del mismo modo que la gestión por competencias, por lo que comprende una visión específica frente a las acciones específicas que se deben desarrollar dentro de la entidad.

En Jordania Oroba (2022), realizó su estudio con el fin de investigar el efecto de las competencias gerenciales sobre la calidad del servicio en los hospitales privados jordanos. Metodológicamente el estudio tomó la ruta cuantitativa, el nivel explicativo y tipo básico, considerando a 200 administrativos de 46 hospitales, se consideró como técnica de investigación a la encuesta y, por consecuencia, como instrumento el cuestionario de preguntas. El resultado o logro del objetivo de investigación se alcanzó mediante la prueba de regresión lineal simple, hallándose efecto positivo y significativo de la gestión de competencias en la calidad de servicio, con valor de R^2 igual a 0,788, valor $\beta = 4,140$ y significancia igual a 0,000. Concluyendo que una de las competencias que más impacto genera en los servicios que se brindan respecto a su calidad es la comunicación.

En Nigeria Ololade et al. (2022), realizaron su estudio con el objetivo de identificar la influencia de las habilidades de gestión en los resultados del comportamiento de los empleados en empresas manufactureras nigerianas. La metodología comprendió el nivel explicativo, diseño no experimental, contando con la participación de 121



gerentes a quienes se les administraron dos instrumentos en calidad de instrumentos de recolección de datos. Los resultados fueron hallados bajo la aplicación del análisis de regresión lineal, que dio como dato que el valor de $\beta = 0,240$ y significancia menor a 0,05, demostrando influencia de la variable independiente sobre la dependiente, además determinaron que la competencia de autogestión fue la más influyente con un valor de $\beta = 0,218$ y $p = 0,000$. Concluyeron afirmando la existencia de impacto positivo y significativo de las competencias gerenciales en la conducta de los empleados de las diferentes empresas analizadas.

En Nigeria Okonkwo et al. (2020) quienes con su investigación tuvieron el objetivo de evaluar el conocimiento de gestión de los administradores de atención médica en un hospital terciario en Calabar, Nigeria. El estudio se desarrolló metodológicamente dentro del nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal, la muestra estuvo compuesta por 266 administradores de 56 hospitales, para la recolección de los datos emplearon dos cuestionarios de acuerdo a cada variable. Como parte de los resultados, identificaron que las competencias operativas presentan relación alta con la atención que se brinda, explicado por un valor de Rho de Pearson igual a 0.800, mientras que las competencias estratégicas alcanzaron valor de relación igual a 0,400; asimismo, la competencia comunicativa que alcanzó valor de relación de 0,760. Con base a estos datos, determinaron la existencia de relación positiva y significativa entre las variables establecidas en el estudio.

En Italia, Fanelli et al. (2020) realizaron su estudio con la finalidad de identificar las competencias gerenciales específicas percibidas como cruciales por los profesionales de la salud para mejorar su desempeño y desarrollar prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos. La metodología fue de enfoque mixto, teniendo a 89 artículos de revisión y la participación de 298 gerentes de diferentes hospitales, en tanto, emplearon cuestionarios para la recolección de datos que posteriormente procesaron mediante la prueba de Pearson, teniendo un resultante de 0,160 y valor de p igual a 0,000; demostrando que la relación es débil. Por lo que concluyeron indicando que, históricamente, los médicos, en comparación con otros grupos profesionales, son más propensos a rechazar la intervención gerencial en su trabajo, y el control directo de su comportamiento por parte de la organización a menudo ha sido ineficaz.

3.1.2 Antecedentes nacionales

En Lima, Giron y Janampa (2022) tuvieron como objetivo principal precisar la relación que existe entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los



trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021, la investigación es de diseño no experimental-transversal, de enfoque cuantitativo, con nivel de investigación correlacional de tipo básica. Obteniendo como resultado la existencia de una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores en la municipalidad provincial de Oyón, 2021. Con detalle de una correlación positiva y alta de acuerdo a Rho de Spearman con un nivel de significancia de 0.800, lo cual revela que el personal cumple con las actividades de acuerdo a sus capacidades, de acuerdo al perfil del puesto contribuyendo al logro de las metas propuestas.

En Iquitos, Borbor (2022), quien mediante su investigación tuvo el objetivo de establecer relación entre el reclutamiento y desempeño organizacional de la Dirección de Salud en Loreto. La metodología comprendió el alcance correlacional, de tipo básico y diseño no experimental, teniendo como muestra a 137 trabajadores que fueron administrados con cuestionarios a fin de tomar los datos. El resultado alcanzado demostró la existencia de alto grado de relación entre el reclutamiento y desempeño organizacional que fue avalado por el Rho de Spearman equivalente a 0,845 y p valor menor a 0,05. Por tanto, concluye que la percepción que tienen los colaboradores frente al proceso de selección del personal se da de manera regular, ya que consideran que no se consideran las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

En Lima, Jaime (2022) realizó su investigación con el propósito de determinar la relación entre competencias emocionales y la productividad de los trabajadores. La metodología que empleó comprendió al tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal, contó con la participación de 40 colaboradores a quienes se les administró una encuesta como parte de la recolección de datos. Los resultados demostraron la existencia del 42,5% de colaboradores con productividad baja, considerando que el 55% de ellos presenta bajo esfuerzo en el cumplimiento de sus tareas. Por otro lado, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman con la finalidad de alcanzar el objetivo, por tanto el resultado fue 0,749 y significancia igual a 0,000 lo cual refleja la existencia de relación positiva fuerte y significativa entre las variables analizadas. Por lo que concluyó en indicar que si se mejoran las competencias emocionales de los colaboradores, generará el incremento en la productividad de estos.



En Piura, Gironzini (2020), presentó su investigación la cual tuvo como objetivo de estudio el determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Investigación de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental. La muestra de estudio se conformó por 44 trabajadores sanitarios, se utilizó la encuesta para recopilar los datos. Mediante los resultados se puede observar que el 18,2% de los colaboradores presentaron un nivel bajo ante la gestión por competencia, mientras que ante el compromiso que presentan con frente al cumplimiento de objetivos institucionales el 25% indicó tener un bajo nivel de compromiso. En conclusión, se muestra que existe correlación alta y significativa entre las variables de estudio, bajo un nivel de significancia 0,002.

En Lima, Bueno (2020), desarrolló su estudio con el fin de evaluar la gestión por competencias relacionada con el desempeño laboral en trabajadores de una empresa. En tal sentido, consideró como parte de su diseño metodológico el tipo básico, de alcance correlacional, contando con la participación directa de 20 trabajadores, quienes respondieron cuestionarios de preguntas. Los resultados fueron hallados a partir del uso del estadístico de prueba de Pearson, que reflejó valor de 0,625 y significancia al 0,003 determinando la relación moderada entre las variables, además se identificó que la asignación de tareas se relaciona de manera alta con el desempeño laboral, explicado por el valor de $\rho = 0,710$. Por lo que concluyó indicando que las variables se relacionan de manera directa, por lo que el comportamiento de ambas variables se da en la misma dirección, explicando que si se mejora una de ellas, inmediatamente mejorará la otra.

Asimismo, en Cusco Carazas (2019), con su investigación que tuvo el objetivo de determinar la influencia entre el modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Vilcabamba, provincia de La Convención, departamento de Cusco, 2019. Investigación con un enfoque cuantitativo, donde la tipología de estudio es descriptivo correlacional de diseño no experimental y de corte transversal, con una muestra de 146 trabajadores. De los resultados que se obtuvieron se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,741, demostrando la existencia de influencia positiva entre las variables.

3.1.3 Antecedentes locales

En Abancay, Sánchez Serrano (2018), con su tesis “La gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay – 2014”. El tipo de investigación fue de



diseño documental, con un carácter descriptivo, ya que se desarrolló con fuentes primarias que fueron procesadas por medio de aplicación de cuestionarios. De la misma forma se analizó e interpretó la información obtenida y procesada en consistencia con las variables, objetivos e interrogantes planteadas en dicho estudio, concluyendo: ya conociendo como es la gestión por competencias se llegó a determinar que, frecuentemente los servidores públicos direccionan bien las competencias de manejo de personal, de la acción, del entorno, interpersonal y la competencia del manejo de la influencia.

Arcos y Torres (2018), en la tesis “La gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017”, teniendo como objetivo principal fue conocer la relación entre las variables, a partir de cuatro dimensiones: selección de personal, capacitación y desarrollo, eficiencia y relaciones interpersonales. Se administró una encuesta a 47 trabajadores, divididos equitativamente entre hombres y mujeres, como parte de un enfoque de investigación cuantitativo y correlacional. Los resultados, que están representados por el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,547, indican una correlación moderada, lo que significa que cuanto más eficaz se implementa la gestión por competencias, más eficaz es el desempeño de los trabajadores, ya que es una herramienta estratégica para enfrentar los nuevos desafíos, así mismo a través del desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan.

Casa (2015), en su investigación, gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se propusieron como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. La metodología empleada constó del enfoque cuantitativo, de alcance correlacional. Con una muestra de 42 colaboradores a quienes se les administró una encuesta. Los resultados que se obtuvieron fueron de 0.812 para dicho cuestionario, por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se procedió a medir ambas variables y así poder observar el nivel de correlación existente entre ambas y al utilizar el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Dando como resultado la existencia de una correlación positiva moderada.



3.2 Marco teórico

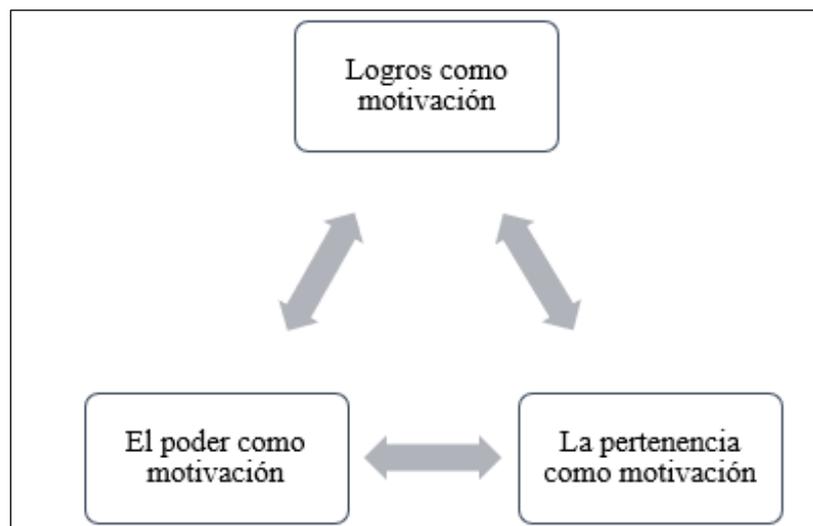
3.2.1 Gestión por competencias

3.2.1.1 Origen de la gestión por competencias

Alles (2015), indicó que se considera únicamente a David C. Mc Clelland como base para construir la metodología de la gestión por competencias, el cual se encuentra relacionado con la motivación humana, donde indica que conlleva a la definición del término motivo que viene a ser el interés para cumplir las metas impulsado por un incentivo, y por lo tanto orienta y selecciona las acciones que se realizarán, este estudio conlleva a la comprensión de tres sistemas motivacionales los cuales son: logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación que tienen un impacto en el comportamiento de las personas (p. 82).

Figura 1

Los tres sistemas importantes de motivación humana



Nota. Adaptado de Dirección estratégica de Recursos Humanos

En la figura 1, se observa los tres sistemas de motivación humana, cuando se habla de logros, nos indica que la persona actúa cuando en la situación hay posibilidades de mejorar, por lo tanto quieren tener mayor responsabilidad al obtener el resultado. El poder, se refiere a la necesidad de sobresalir ante los demás y también sobre las cosas que está asociado a la fortaleza psicológica y física, mayor mente tienden a tener un interés en el alto prestigio y reputación. La pertenencia, nos habla de la necesidad de



sentirnos parte de un grupo, cabe resaltar que no hay certeza de cuál es la causa de que el amor o deseo de pertenecer o estar con otros sea considerado como motivación (Alles M., 2017, p. 75).

3.2.1.2 Definiciones de gestión por competencias

Para sustentar teóricamente el estudio se citaron las teorías de diversos autores, por lo tanto, para la variable gestión por competencias se encontraron a los diferentes autores, tales como:

Alles M. (2015), “La gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios” (p. 85).

Alegria e Infante (2021), “La gestión por competencias es un modelo de liderazgo en el que se evalúan las habilidades personales específicas de cada puesto y se desea nuevas habilidades para el desarrollo personal de los colaboradores" (p. 21).

Chiavenato (2017), lo definió como el proceso metodológico planificado de mejora de habilidades de los empleados de una empresa, con enfoque al desarrollo individual de cada trabajador, el cual debe ser medible y cuantificable que den cumplimiento a las necesidades de la organización. Cuando los trabajadores tienen competencias de alto perfil, demuestran las cualidades necesarias para realizar una tarea en particular. Las habilidades fundamentales se observan en el trabajo diario o en momentos más inesperados, es importante adquirir nuevas competencias fundamentales para tener éxito y no tanto en capacitaciones que no ayuden a cumplir los objetivos de la organización (p. 340).

Por otro lado, Abril (2018), mencionó que, la gestión por competencias vincula al establecimiento de la funcionalidad humana dentro de la empresa, la cual se basa en la aplicación de estrategias que permitan fortalecer las capacidades y competencias del recurso humano para alcanzar los logros organizacionales planteados. Para que este modelo de Gestión del Talento Humano (GTH) funcione, es necesario no solo gestionar el conocimiento que actualmente poseen los empleados de una determinada organización,



sino también desarrollar esta "competencia colectiva" incorporando nuevos conocimientos a nuevos roles y responsabilidades (p. 45).

Para Pérez (2019), la gestión por competencias se entiende desde el desempeño de los empleados dentro de la organización, lo que potencia la competitividad de la organización al utilizar las habilidades y conocimientos de los empleados teniendo en cuenta el actuar ético y socialmente responsable de la entidad (p. 55).

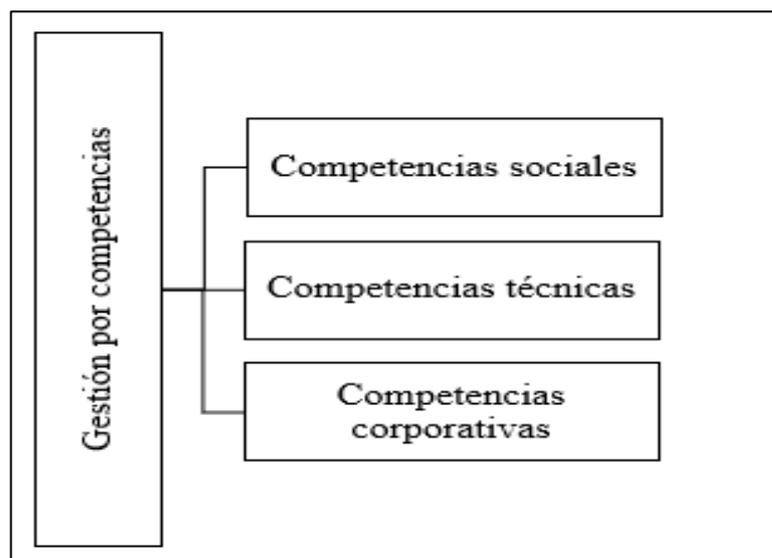
Según Lora (2020), indicó que la Gestión por Competencias es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones con la evaluación y crecimiento de los empleados. Su efectividad se observa en los procesos de reclutamiento, capacitación y compensación, también en la reducción de cambio de área, obteniendo un valor agregado a través de la contribución de los trabajadores en la misión y visión de la organización (p. 93).

3.2.1.3 Modelos de gestión por competencias

Para comprender en profundidad esta variable y definir la gestión por Competencias, los investigadores han prestado especial atención a definirla y desglosar las características que la componen.

Figura 2

Modelo de gestión por competencias según Porret (2013)



Nota. Elaboración propia.



Porret (2013) como se citó en Condori (2021), indicó que las competencias son aspectos claves que deben dominarse para que se puedan incorporar a una organización, el autor en mención propone tres dimensiones las cuales considera que todo trabajador debe tener, siendo las competencias sociales, técnicas y corporativas (p. 34).

a) Competencias sociales

Indica que son las competencias que nos ayuda a manejar de la mejor manera las relaciones personales al igual que las interpersonales, ya sea con los compañeros de trabajo o con otras personas, lo cual se considera como una ventaja para practicarlo en diversas ocasiones, tanto en el entorno laboral como en la vida cotidiana. Las competencias sociales aplican para todas las áreas de trabajo, desde la gerencia hasta las áreas operativas según la estructura organizacional, entre ellas podemos considerar la iniciativa, responsabilidad, aprendizaje, flexibilidad, dinamismo, trabajo en equipo, liderazgo, autocontrol, comunicación, razonamiento analítico y por último el deseo de logro (p. 35).

b) Competencias técnicas

Se refiere a las habilidades y conocimientos que los colaboradores adquieren en la vida diaria y en el puesto de trabajo de la organización. Las competencias técnicas están vinculadas con el crecimiento de la organización, cumplimiento de objetivos y con el esfuerzo del trabajador en el área que se desarrolla. Estas competencias son más específicas que generales, lo que quiere decir que tienen que ver con la producción y están en función al puesto desempeñado (p. 36).

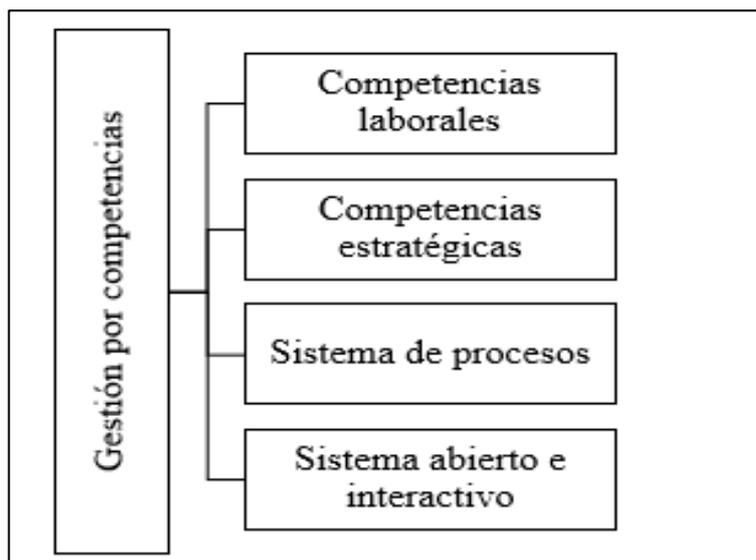
c) Competencias corporativas

Menciona que son competencias que resultan de la aplicación de tres actividades, las cuales son, procesos de producción, actividades tecnológicas y competencias sociales. Por lo cual todos los colaboradores deben tener en cuenta y desarrollarlo, de acuerdo al campo de acción en el que se encuentra la organización. Estas competencias buscan que los trabajadores desarrollen sus habilidades y capacidades, los cuales sean provechosas y generen ventajas a la empresa, mejorando la imagen que tienen en la sociedad (p. 36).



Figura 3

Modelo de gestión por competencias según Sánchez et al. (2017)



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, Sánchez et al. (2017), mencionaron que la gestión por competencias forma de una estructura compleja en la que un conjunto de variables interactuantes se agrupa en cuatro dimensiones básicas, expresadas desde interacciones y comportamientos, competencias laborales, competencias estratégicas, sistema de procesos y sistema abierto e interactivo (p. 9).

a) Competencia laborales

Indica que son competencias que tienen que ver con el perfil del trabajador el cual es considerando el eje principal para el funcionamiento de la organización, está relacionado con las funciones del puesto, conductas del trabajador y su aprendizaje, este proceso es considerado como algo general por lo tanto se vincula las habilidades, conocimientos, actitudes y el comportamiento del trabajador (p. 9).

b) Competencias estratégicas

Las competencias estratégicas se agrupan en variables vinculadas con la búsqueda de una ventaja competitiva que sea sostenible a largo plazo y con el aprendizaje de todos los colaboradores, de ahí parte la ejecución de los métodos de formación, teniendo en cuenta que los servidores son fundamentales para la organización y se debe vincular de manera general



todos los procesos que tienen relación con la gestión del talento humano a las competencias de los trabajadores y alinearlos con los objetivos organizacionales (p. 9).

c) Sistemas de procesos

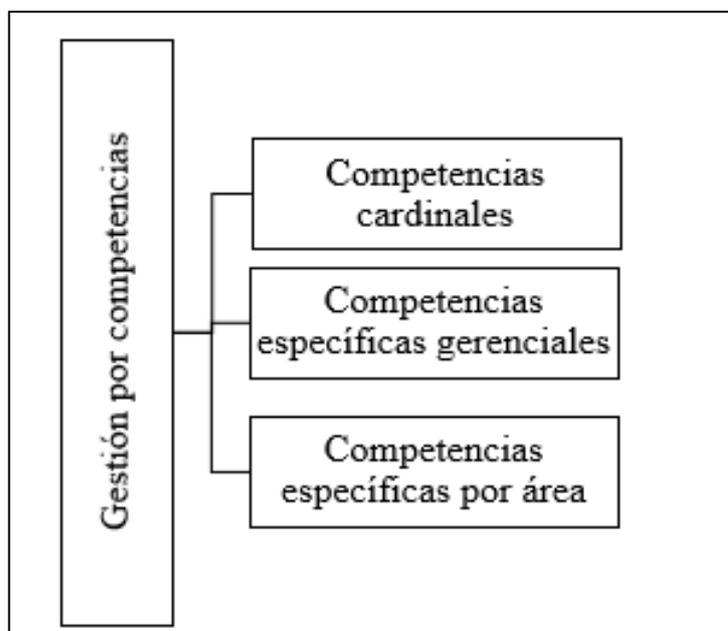
Los tres grupos de procesos de organización y planificación, selección y desarrollo, social y motivacional están interrelacionados entre sí y con los procesos y actividades de gestión del capital humano, que se centran en el perfil de competencias. el cual es visto como un todo y, en consecuencia, auxilia en el desarrollo de las habilidades de los colaboradores. La propia organización, los empleados y, en última instancia, los clientes pueden evaluar los resultados del sistema. (p. 9).

d) Sistema abierto e interactivo

En esta dimensión se puede observar cómo los trabajadores de la organización interactúan con el ambiente interno al igual que el externo, por ejemplo, cómo se relacionan con las partes interesadas o con la sociedad de acuerdo con el rubro de la organización (p. 10).

Figura 4

Gestión por competencias según Alles (2015)



Nota. Elaboración propia.

Finalmente, Alles (2015), autora que tomaremos en cuenta para dimensionar nuestra variable, lo considera como la herramienta estratégica lo cual permite realizar análisis sobre el desempeño de la fuerza laboral en las actividades dentro del proceso de crecimiento organizacional, las competencias mencionadas no siempre aplican a todas las organizaciones, por lo tanto, se debe considerar las competencias acordes al tipo o modelos de organización. Por lo que propone las siguientes dimensiones:

a) Competencias cardinales

Este tipo de competencias se observan en el ámbito de la organización; muestran aquello que es esencial para la ejecución exitosa de la estrategia. Por su naturaleza esta competencia la deben tener todos los integrantes de la institución, sin importar cargo o rol que desempeñe dentro de la empresa, puesto que reflejan las competencias y estrategias necesarias para alcanzar el objetivo en común (Alles, 2015, p. 29). Las cuales para la presente investigación se tomarán en cuenta las siguientes competencias:

- **Compromiso con la calidad de trabajo.** Habilidad para gestionar políticas y procesos organizacionales para facilitar el logro de los resultados esperados. Esto incluye nuestro compromiso de mantenernos actualizados en temas profesionales y brindar soluciones para lograr los estándares de calidad adecuados. El compromiso demuestra la pasión por el trabajo, y esto se notará a la hora de realizar sus tareas con mayor esfuerzo (p. 129).
- **Integridad y ética.** Ser capaz de actuar teniendo en cuenta los valores éticos y hábitos profesionales precisos, para actuar con confianza y coherencia entre hablar y hacer. Es una habilidad donde se entabla relaciones duraderas, al tener un alto grado de integridad podemos deducir que la persona es confiable y también que confía en los demás (p. 138).
- **Perseverancia en la consecución de objetivos.** Capacidad para actuar con firmeza y persistencia en la ejecución de proyectos y el logro de objetivos teniendo un comportamiento constante. Se debe



actuar con fuerza interior y actuar con decisión cuando la situación lo amerite, repetir acciones para lograr metas personales y organizacionales (p. 140).

b) Competencias específicas gerenciales

Este tipo de competencias son más específicas, aplicables para quienes cumplen roles de liderazgo. Se centran en la gestión eficiente del desempeño colectivo. Son aquellas características exigidas a quienes ocupan cargos gerenciales y tienen a cargo otras personas (Alles, 2015, p.29). Comprendida por los siguientes indicadores:

- **Dirección de equipos:** Se refiere a la conducción de un equipo de trabajo con éxito, alentando y actuando con independencia y responsabilidad, para lograr la aceptación de metas compartidas entre los miembros del grupo en base a las habilidades de cada individuo y concretar plazos para su cumplimiento, se deben generar nuevas ideas en las relaciones interpersonales (p. 152).
- **Liderazgo:** Capacidad de influenciar en un grupo determinado, comprometerlas y obtener apoyo de los superiores con la finalidad de afrontar los retos organizacionales con éxito. El individuo que dirige un grupo influye en su entorno, teniendo el objetivo de cumplir con eficacia los objetivos de la organización teniendo un clima organizacional adecuado y dinámico (p. 157).
- **Visión estratégica:** La capacidad de anticipar y comprender los cambios en el entorno de la organización y buscando la mejora continua de los procesos organizacionales y obtener mejores resultados a corto y largo plazo. Es importante tener una visión estratégica que contenga con precisión los objetivos y que ponga a tu fuerza de trabajo en el camino correcto para lograrlos (p. 160).

c) Competencias específicas por área

Este tipo de competencia, como su nombre lo indica, se enfoca en un área específica. Atiende claramente las necesidades de la misma área de trabajo, por lo cual siempre son aplicables a la vida diaria o a toda la



organización, brinda el objetivo del actuar con eficiencia, eficacia y productividad (Alles, 2015, p. 29). Se compone por:

- **Orientación a resultados:** Se refiere a la dirección de las acciones de uno mismo y/o de los demás para cumplir o superar los resultados esperados, teniendo en cuenta los estándares de calidad, estableciendo metas desafiantes y logrando altos niveles de desempeño dentro de la estrategia de la empresa. Esto significa definir y monitorear continuamente las métricas de desempeño (p. 183).
- **Capacidad de planificación y organización:** Habilidad para identificar efectivamente metas y prioridades para un trabajo, área o proyecto indicando las fases, acciones, cronogramas y recursos necesarios para alcanzar las metas. Se deben utilizar mecanismos para monitorear y verificar el progreso de varias tareas para administrar el proceso y aplicar las acciones correctivas necesarias (p. 168).
- **Comunicación eficaz:** Es la capacidad de escuchar y comprender a la otra persona para luego transmitirla a los demás, brindando una información verdadera y coherente, para lograr los objetivos y de la misma forma mantener los canales de comunicación formales e informales abiertos y estén en los diferentes niveles de la institución (p. 172).

La gestión por competencias es una herramienta fundamental para liderar con eficacia una organización, según Alles (2015), la primera característica que tiene la gestión por competencias es que, se aplica en todo tipo de organización, como son las pequeñas, medianas y grandes organizaciones, y se adecua a los objetivos y al tipo de rubro de la organización. Otra característica que se menciona es que solo se tiene un requisito, el cual es la dirección comprometida de todo el personal hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, y por último que, puede ser diseñado según distintos estilos de liderazgo y dirección de equipos (p. 68).

Así mismo Porret (2013) como se citó en Condori (2021), menciona como característica que la gestión por competencia es permanente, es decir que



parte del mismo trabajador, entendido como la capacidad de actuar frente a diferentes situaciones que conlleve el área donde presta servicios el colaborador. También menciona que es casualmente relacionada, ya que la competencia motiva al servidor a tener un mejor rendimiento en el puesto de trabajo, la gestión por competencias predice quién hará algo bien o mal, midiendo los criterios relacionados al cumplimiento de los objetivos de la organización (p. 32).

3.2.2 Desempeño laboral

3.2.2.1 Teorías del desempeño laboral

Según Klingner y Nabaldian (2002) como se citó en Condori (2021), “Las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento” (p. 22). Por lo cual explicamos las siguientes teorías:

a) Teoría de la equidad

Para Klingner y Nabaldian (2002) como se citó en Condori (2021), el desempeño laboral del trabajador se relaciona con la manera en la que es tratado, obteniendo como resultado la fidelidad y el buen rendimiento en las labores del puesto lo cual es beneficioso para la organización. Lo que quiere decir que, el clima laboral, la imparcialidad y la excelente comunicación entre todas las áreas son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La equidad se basa en dos aspectos, el desempeño, que es la comparación entre los trabajadores considerando el rendimiento y la retribución que reciben, y la equiparación con otros, se habla de la comparación intrínseca de uno mismo con respecto a otro trabajador de su mismo nivel. Por lo tanto, se puede decir que, para esta teoría entre el trato y el desempeño debe existir un equilibrio, ósea que, de acuerdo a la recompensa el trabajador se sentirá motivado y tendrá un determinado desempeño (p. 22).

b) Teoría de las expectativas

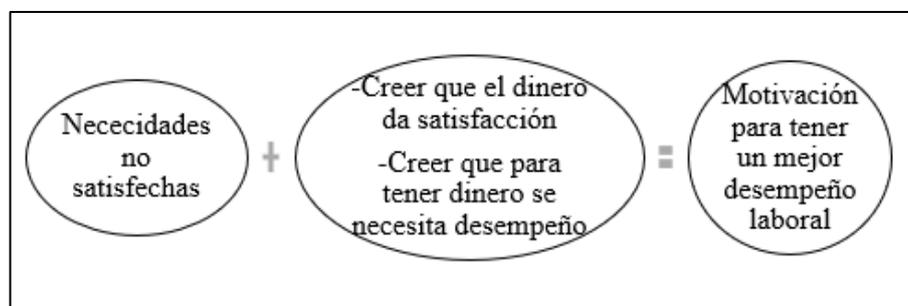
Según Chiavenato (2017), esta teoría indica que el incentivo económico motiva el desempeño y ciertos comportamientos como el trabajo en



equipo y la dedicación en el puesto. Las bases para esta teoría son que la remuneración en todos los casos satisface varias necesidades de las personas, como lo son las necesidades fisiológicas, de seguridad de estima y autorrealización, al creer que el desempeño adecuado es reconocido con incentivos económicos, entonces los trabajadores trataran de mejorar su rendimiento y desarrollaran más habilidades que conlleven al cumplimiento de las metas del área y de la organización (p. 48).

Figura 5

Teoría de la expectativa de Lawler



Nota. Adaptado de Administración de Recursos Humanos.

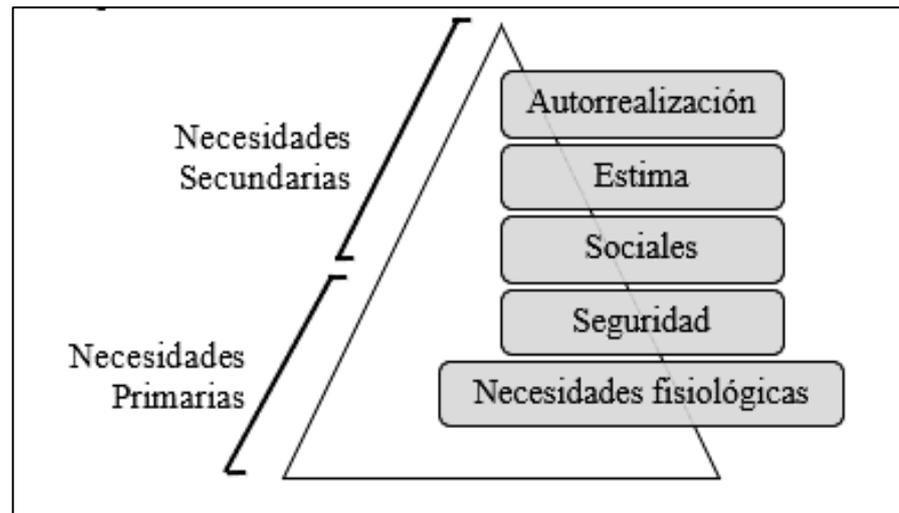
c) Jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría nos habla de las diferentes necesidades de las personas, el cual están organizadas de acuerdo al grado de importancia, teniendo las necesidades primarias y las necesidades secundarias, las necesidades fisiológicas son del nivel más bajo, como la alimentación, sueño, abrigo y deseo sexual; las necesidades de seguridad son de segundo nivel el cual se basan en la búsqueda de protección; las necesidades sociales se asocian con la aceptación, amistad y afecto; las necesidades de aprecio se vincula con la aceptación de uno mismo, la autoconfianza, la autoestima y el orgullo personal; las necesidades de autor relación son las más elevadas como el desarrollo continuo de uno mismo el cual se vincula con las ganas de superarse de cada uno (Chiavenato, 2017, p.43).



Figura 6

Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Nota. Adaptado de “Administración de Recursos Humanos”.

Consideramos esta teoría dentro del desempeño laboral, ya que en la organización el trabajador satisface todas las necesidades mencionadas, por ejemplo con el salario que se percibe se satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización se satisfacen en medida en cómo el trabajador se relaciona con los demás, cumple con eficiencia el trabajo asignado por el área y en cómo se empieza a superar a sí mismo, capacitándose y desarrollando diferentes habilidades que se adquieren con la experiencia, por lo tanto, el trabajador tiende a desempeñarse de mejor manera obteniendo un buen rendimiento.

d) Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Chiavenato (2017), la teoría de los dos factores se basa en el ambiente externo, estos factores son:

- **Factores higiénicos:** Son las condiciones ambientales y físicas dentro del puesto de trabajo, constituyen los componentes con que se impulsa a los trabajadores, pero su capacidad es muy limitada por lo que se considera que solo previene la insatisfacción del personal, entre ellos se considera: el salario, beneficios sociales, políticas de la



empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc (p. 45).

- **Factores motivacionales:** En este factor consideramos a las obligaciones que contiene el puesto de trabajo, a la forma en cómo nos adecuamos dentro de la organización y esto produce un aumento del rendimiento. Entre los factores motivacionales consideramos el desarrollo personal, reconocimiento profesional al cumplir con nuestro trabajo y actividades que representan desafíos y tengan relevancia para la organización (p. 45).

e) **El modelo contingencial de motivación de Vroom**

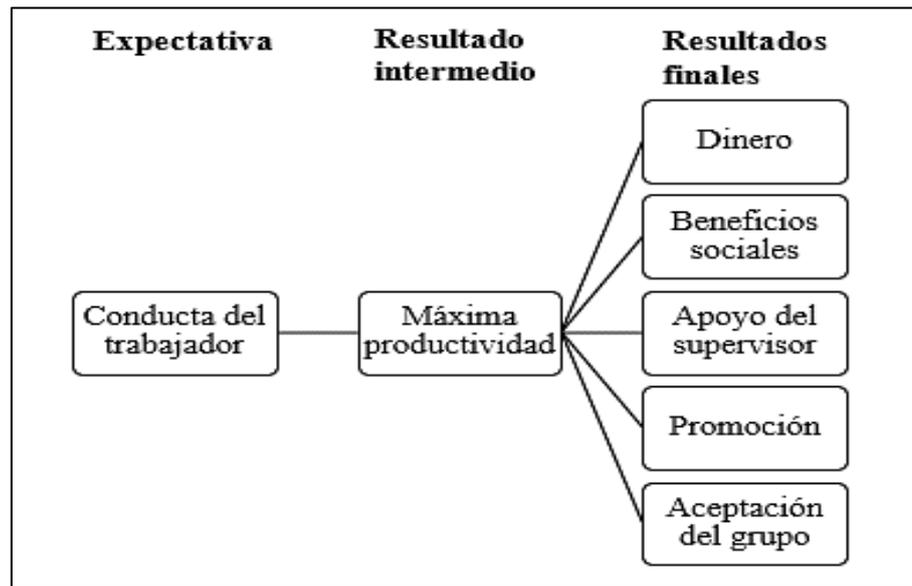
Para Chiavenato (2017), la teoría está centrada en la satisfacción de los trabajadores, lo cual resulta en un mejor desempeño por parte de ellos, Vroom presenta tres fuerzas que, al cumplirlas una persona aumenta su productividad:

- **Objetivos personales.** Se refieren a la remuneración percibida, la seguridad de trabajo, las relaciones con los demás trabajadores, el reconocimiento y el trabajo no repetitivo. También se consideran otros objetivos que el trabajador quiera satisfacer simultáneamente (p. 47).
- **Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.** Si la meta de los miembros del personal es ganar más dinero, su desempeño mejorará; sin embargo, si su objetivo es la aceptación y el reconocimiento, producirán menos de lo que ven como un patrón informal de producción. Esto implica que producir más puede costarle la aprobación de sus compañeros (p. 47).
- **Percepción de su influencia en su productividad.** Como es el caso de los trabajadores en trabajos no capacitados o los operadores en líneas de montaje de velocidad fija, es probable que un empleado no se esfuerce mucho si siente que tiene poca relación con el resultado. (p. 47)



Figura 7

Modelo de expectativas aplicadas



Nota. Adaptado de Administración de Recursos Humanos.

Como ser humano con expectativas y metas, esta teoría sin duda nos ayuda a comprender muchas de las reacciones positivas y negativas ante el desempeño de un trabajador. Por ello, sugiere que los empleados actúen de cierta manera para lograr las expectativas expresadas, que valoran y que se pueden resumir en tres aspectos: expectativa, instrumentalidad y valencia.

f) Teoría X y la teoría Y de McGregor

En esta teoría de McGregor se distinguen dos pensamientos opuestos que definen la administración, el cual se fundamentan en supuestos sobre la naturaleza del hombre (Chiavenato, 2017). Los cuales son:

- **Teoría X (Tradicional):** Esta teoría influyó durante muchos años. Nos da a conocer conceptos y una realidad incorrecta sobre la naturaleza humana como por ejemplo que el hombre está motivado por incentivos económicos, por lo tanto, viene a ser un agente pasivo para la organización, otro punto que se menciona es que en las organizaciones los sentimientos deben ser neutralizados y las emociones humanas son irracionales y no deben obstaculizar el interés propio, por último se indica que el hombre por naturaleza es



perezoso así que debe haber una estimulación externa, por lo tanto, los objetivos personales son contrarias a la de la organización y por esta razón el control debe ser más rígido, ya que se considera que por la irracionalidad intrínseca las personas no se pueden controlar y disciplinarse por sí solas (p. 88)

- **Teoría Y (Moderna):** Se fundamenta en un grupo de hipótesis de la teoría de motivación humana, una de ellas es que, al ser humano no le disgusta el trabajo, por lo cual el esfuerzo mental y físico que realizan es muy natural, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, puede llegar a ser satisfactorio al desempeñarse de manera voluntaria, otro tema que se menciona es que las personas deben tener la capacidad de controlarse y conducirse de acuerdo a las tareas asignadas, por lo tanto, las sanciones o amenazas no deberían ser necesarias para controlar al personal y alinearlos con los objetivos, por último nos dan a conocer que el hombre debe buscar responsabilidades, y así, poder satisfacer la necesidad de autorrealización, el no tener ambición y darle demasiada importancia a la seguridad personal, son reflejo de la experiencia de cada uno y no características del ser humano (p. 89).

3.2.2.2 Definiciones de desempeño laboral

Para definir la variable Desempeño Laboral consideramos a Robbins y Judge (2013), quienes lo conceptualizan como el cumplimiento de los deberes laborales que constan de componentes gerenciales que inciden en la productividad y competitividad, también considera el desenvolvimiento en cargos diferentes, con una nueva función, demostrando tu competencia profesional, experiencia, la dedicación y esfuerzo que dedicas a la organización, en diferentes organizaciones, la oficina de Recursos Humanos para poder elegir y capacitar a los colaboradores realizan evaluaciones para probar las habilidades, demostrar el rendimiento al realizar sus labores, teniendo en cuenta lo mencionado, notamos en un trabajador la calidad de trabajo que brinda a la organización (p. 555).

Bautista et al. (2020), Indican que el desempeño es una variable ligada al cumplimiento de las metas organizacionales estratégicamente, también a las



actitudes de cada colaborador, teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos, lo cual lleva a la mejora continua, cumplimiento de metas y motiva al personal a desarrollar sus capacidades, por lo tanto, toda organización debe realzar el desempeño laboral de cada trabajador (p. 117).

Según Alegría e Infante (2021), el desempeño debe ser considerado de mayor importancia para la organización, ya que ayuda a identificar las fortalezas y con esto el desarrollo de la entidad, ampliando el tema nos damos cuenta porque es necesario que las organizaciones tomen en cuenta el desempeño laboral y veamos porqué es importante para la mayoría de las empresas fomentar empleados altamente efectivos. Por regla general, esto sucede cuando la empresa se compromete con sus empleados, para resolver cuestiones encaminadas al crecimiento profesional, para buscar los resultados deseados teniendo en cuenta el objetivo de los propios empleados, y el segundo es el objetivo que debe cumplirse dentro de la organización (p. 31).

Según Rojas y Vílchez (2018), el desempeño laboral conceptualiza que el colaborador aparte de aportar con sus conocimientos debe ser lo suficientemente capaz de realizar actividades que no se encuentren consideradas en sus deberes, demostrando así aptitudes (calidad, eficiencia y producción) además de aprovechar al máximo las horas laborables cumpliendo con las normas internas de la institución y mostrando las habilidades requeridas al momento de desempeñarse en el trabajo (p. 39).

Asimismo, Mamani y Cáceres (2019), definen el desempeño laboral como el valor que aportan los colaboradores a la organización, ya que, gracias a sus acciones, comportamientos y habilidades en su área de trabajo, teniendo en cuenta el ambiente laboral, cumplen con los objetivos planteados por la entidad (p. 11).

Marín y Delgado (2020), mencionan que el Desempeño Laboral viene a ser imprescindible para el crecimiento organizacional, ya que en la medida que este se desarrolle, permite atender de mejor manera las necesidades de la sociedad. Para obtener un buen desempeño laboral por parte de los colaboradores, la organización debe tener criterios, el cual permita al trabajador sentirse seguro en la entidad y realizar sus tareas con mayor motivación. (p. 1141)



Del mismo modo, Rodríguez y Lechuga (2019), indican que el desempeño laboral es la acción que cada colaborador demuestra en el trabajo, cumpliendo las metas y funciones emanadas por el cargo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y considerando también el potencial de desarrollo personal de cada uno de ellos (p. 83).

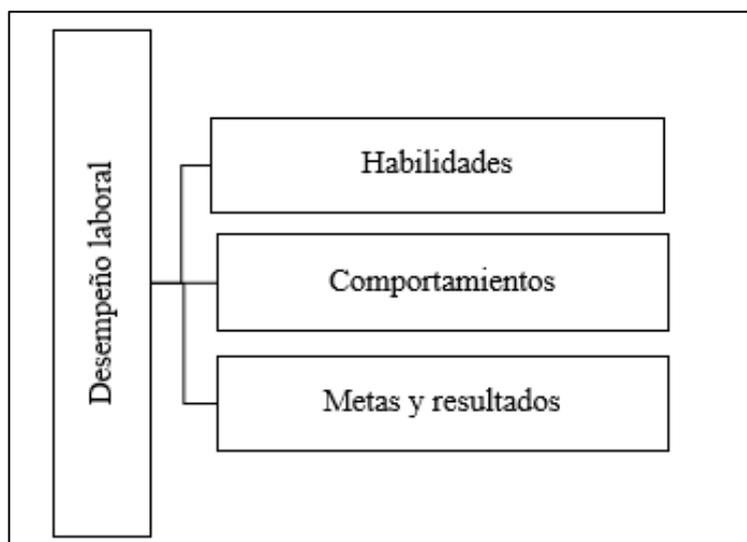
Para Chiavenato (2017), el desempeño laboral viene a ser las acciones del colaborador dando cumplimiento a las funciones emanadas por el área y teniendo buenos resultados, el cual debe ser evaluado constantemente para conocer las competencias e incentivar el desarrollo personal de cada uno de ellos, y por lo tanto mejorar la calidad del trabajo en la organización (p. 245).

3.2.2.3 Modelos de desempeño laboral

A continuación, se muestra el planteamiento de diversos autores.

Figura 8

Modelo de desempeño laboral según Chiavenato (2017)



Nota. Elaboración propia.

Chiavenato (2017), indica que el desempeño laboral debe evaluarse, para lo cual la organización elige los factores a evaluar considerando los que dan mayor valor a la organización (p. 253). En ese sentido hablamos de tres dimensiones, las cuales son: Habilidades, comportamientos, metas y resultados.



a) Habilidades

Es la capacidad de los colaboradores de aplicar en el puesto laboral los conocimientos adquiridos en su vida diaria y profesional el cual debe resultar en el desempeño esperado por la organización y ayude con el cumplimiento de los objetivos. Algunas de estas habilidades son: conocimiento del puesto, buen juicio, capacidad de ejecución, comprensión de situaciones, facilidad para aprender entre otros (p. 254).

b) Comportamientos

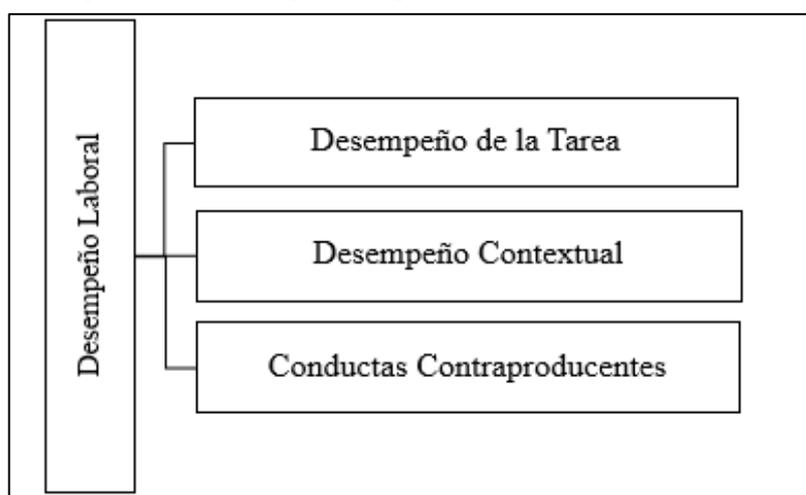
Es la conducta del trabajador, cómo actúa o responde a las diversas situaciones que requiere el puesto, y sus habilidades interpersonales con las partes interesadas tanto internas como externas. Entre estos rasgos se encuentran la realización de tareas, el trabajo en equipo, la cooperación, la creatividad, el liderazgo, las prácticas de seguridad, la responsabilidad, la iniciativa, la personalidad y la facilidad. (p. 254).

c) Metas y resultados

Es lo que se pretende lograr al adherirse a un proceso específico, y se refiere al fin esperado que describe la organización. Entre otras cosas, podemos tener en cuenta el volumen de trabajo, el calibre del trabajo, la satisfacción del cliente, el ahorro de costes, la rapidez de las soluciones, la ausencia de accidentes, el cumplimiento de los plazos y el énfasis en los resultados (p. 254).

Figura 9

Desempeño laboral según Koopmans et al. (2013)



Nota. Elaboración propia.



Para Koopmans et al. (2014), el desempeño laboral tiene tres indicadores, los cuales son, desempeño de la tarea, el cual tiene que ver con el cumplimiento de las funciones, también considera el desempeño en el contexto, relacionándolo con las aptitudes del colaborador, y por último el comportamiento contraproducente, que se refiere a acciones que dañan a la organización y por lo tanto al cumplimiento de objetivos.

a) Desempeño de la tarea

Se hace referencia a competencias técnicas y a la como resultado que el trabajador se desempeñe de la mejor manera es su puesto de trabajo. El objetivo principal de esta variable es que, con las habilidades y capacidades que posee el trabajador conducta el cual tienen, cumpla con sus labores de acuerdo con la descripción del puesto (p. 235).

b) Desempeño contextual

El desempeño contextual hace referencia a la manera de relacionarse y desenvolverse del colaborador dentro y fuera del ámbito laboral. Se evidencian conductas que ayuden con la motivación y con el trabajo en equipo, el cual ayuda en parte con el crecimiento de la organización (p. 235).

c) Conductas contraproducentes

Se indica que los comportamientos contraproducentes contienen indicadores que miden excesiva negatividad y acciones dañinas, el cual repercute de manera negativa en la organización y retrasan el cumplimiento de los objetivos (p. 235).

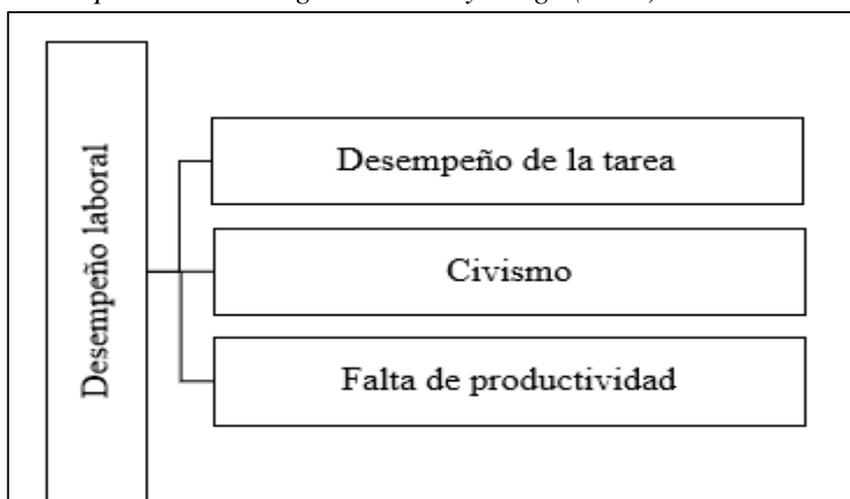
d) Desempeño adaptativo

El desempeño adaptativo se refiere a la capacidad del colaborador de enfrentar adversidades dando soluciones creativas a los diferentes problemas que se pueden dar en la organización, por otro lado se menciona que se debe actualizar los conocimientos del trabajo y tratar de ajustar las metas cuando sea necesario (p. 236).



Figura 10

Desempeño laboral según Robbins y Judge (2013)



Nota. Elaboración propia.

Y por último Robbins y Judge (2013), a quienes tomaremos en cuenta en la presente investigación se considera tres dimensiones, el cual indica que todos los trabajadores deben darle mayor importancia y cumplir las dos primeras dimensiones que tienen que ver con el desempeño y con la actitud del personal, y tratar de obviar completamente la tercera (p. 555). Estas dimensiones son:

a) Desempeño de la tarea

En esta dimensión se da mayor realce a la eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores cumpliendo las funciones del puesto. Hablamos de la ejecución satisfactoria de los deberes el cual están relacionados con la elaboración de bienes o servicios, o al progreso de las funciones administrativas el cual contribuyen cumpliendo con los objetivos (p. 555). Aquí se consideran la mayor parte de las funciones del área a cargo, que están estipuladas en el MOF, teniendo como principales indicadores a:

- **Aptitudes Técnicas:** Se refiere a los conocimientos especializados que se obtienen en diferentes cursos o capacitaciones y también al que se adquiere con la experiencia, el cual el colaborador debe aplicar en el área de trabajo para seguir desarrollando su habilidad técnica y cumplir con los objetivos organizacionales (p. 08).
- **Destrezas conceptuales:** Es la capacidad de análisis para poder diagnosticar situaciones complejas, proponer y evaluar alternativas



de solución ante los problemas y también la capacidad de integrar ideas innovadoras en el trabajo (p. 08).

- **Eficiencia laboral:** Es la capacidad de cumplir las funciones pertenecientes al área asignada poniendo en práctica nuestros conocimientos y habilidades, mostrando la calidad de trabajo y teniendo el propósito de cumplir los objetivos planteados por la organización (p. 29).

b) **Civismo**

La segunda dimensión realza el comportamiento de los empleados que contribuye a un ambiente de trabajo positivo dentro de la organización. El apoyo entre compañeros de trabajo, la mejora del trabajo y el apoyo al logro de las metas organizacionales son algunos ejemplos de acciones a mencionar, manteniendo el respeto por la comunidad y la organización en su conjunto, ofreciendo opiniones pertinentes, recomendando mejores oportunidades de empleo y apoyando constantemente a la organización en la cual trabaja. (Robbins y Judge, 2013, p. 555) Algunos de los indicadores a considerar son:

- **Iniciativa:** Es la capacidad del trabajador de iniciar algo, tienen personalidad proactiva e identifican oportunidades, y actúan hasta conseguir un cambio significativo, estas personas tienen mayor probabilidad de ser considerados como líderes y se consideran como agentes de cambio (p. 142).
- **Trabajo en equipo:** Es una habilidad del colaborador de gran importancia para la organización, ya que habla de la buena comunicación entre el personal que están comprometidos con el cumplimiento de un conjunto de metas en común (p. 323).

c) **Falta de productividad**

Como se mencionó anteriormente, esta dimensión debe evitarse totalmente, ya que se considera actitudes que perjudican a la organización más que todo en el ambiente laboral y al cumplimiento de objetivos. Se mencionan conductas negativas del trabajador que pueden ser sancionadas y/o en el peor de los casos procesadas en caso de realizarlas, tales conductas son: ser una persona agresiva con los demás



y tener faltas con frecuencia (Robbins y Judge, 2013, p. 555). Consideraremos dos dimensiones las cuales son:

- **Actitud negativa:** Se refiere al colaborador que es pesimista y conformista el cual retrasa el trabajo poniendo excusas o esperando que los demás solucionen los problemas en la organización (p. 26).
- **Ausentismo:** Es cuando el colaborador no asiste a su lugar de trabajo, el cual puede generar la reducción de la producción y en consecuencia no alcanzar los objetivos planteados, y esto tiene un impacto sobre la eficiencia y eficacia de la compañía (p. 27).

El comportamiento de cada colaborador mientras trabaja en una tarea demuestra estas tres dimensiones. Sin embargo, el contexto en el que se encuentran puede hacer que varíen. Por lo tanto, es importante recordar que cada trabajo tiene requisitos y características específicas. Según los autores de las teorías que explican el desempeño laboral, las personas se comportan o tienen actitudes en función de lo motivadas e interesadas que estén en su trabajo. Coinciden en que, dado que los compañeros de trabajo son seres conscientes con objetivos y expectativas, la dificultad de un empleado para demostrar sus capacidades y habilidades en el contexto del lugar de trabajo dependerá de la dificultad de estas expectativas.

3.2.2.4 Evaluación del desempeño laboral

Según Robles (2009), la evaluación del desempeño nos ayuda a controlar y dirigir al personal de una manera más justa, y también para demostrar la eficacia del proceso de reclutamiento de personal. Cuando se selecciona a un postulante se hace una predicción sobre el rendimiento a largo plazo y a través de la evaluación y con el desempeño se comprueba si se cumple la predicción. Adicionalmente nos brinda datos del clima laboral, mejorar del ajuste entre el personal y su área de trabajo, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las habilidades, expectativas y motivaciones para asignar correctamente a las personas a un puesto de trabajo (p. 6).

Chiavenato (2017), menciona que esta evaluación brinda a los colaboradores el resultado de su desempeño, el cual analizan e identifican los errores para



poder corregir ciertas actitudes o acciones con respecto a su trabajo, del mismo modo la organización al conocer cómo se desempeña el personal identifica su potencial (p. 246). El interés de la entidad para realizar la evaluación del desempeño es por las siguientes razones:

- **Recompensas:** Ya que permite considerar al empleador aumentos de sueldo, capacitaciones y reconocimientos, de igual manera permite la entrega de cartas de agradecimiento.
- **Realimentación:** Brinda información de las actitudes del colaborador, considerando la percepción de otras personas.
- **Desarrollo:** Permite al colaborador impulsar sus puntos fuertes y de igual manera mejorar los puntos débiles para un mejor desempeño en el trabajo.
- **Relaciones:** Ayuda a cada colaborador a compartir y generar más confianza a los demás miembros de la organización.
- **Percepción:** Proporciona al trabajador tener mayor confianza en sí mismo, ya que la evaluación ayuda a saber lo que los demás piensan de su persona.
- **Potencial de desarrollo:** Ayuda a la organización a definir el área que cada persona debe ocupar, de igual modo realizar capacitación y hacer líneas de carrera.
- **Asesoría:** Brinda información, el cual más adelante servirá para poder dirigir y orientar a todo el personal.

Del mismo modo, Robbins y Judge (2013), consideran que este tipo de evaluaciones ayuda al área de recursos humanos a considerar modificaciones dentro de la organización como despidos, ascensos y transferencias, del mismo modo realizar capacitaciones dando realce a sus actitudes y considerando el área donde se desempeña para el desarrollo del profesional y corrección de errores, y para finalizar consideran la retroalimentación a los colaboradores con el cual se dan cuenta de cómo la organización los percibe, y en muchos casos es el principio para considerar recompensar o reconocer a los trabajadores por su destacada labor (p. 556).

Alles (2015), indica que esta evaluación es una herramienta que nos ayuda a administrar y conocer mejor al personal. Interviniendo en el crecimiento personal y profesional del trabajador, ya que sirve como retroalimentación



y ayuda a cambiar o mejorar su comportamiento, también en el cumplimiento de objetivos organizacionales y en la adecuada comunicación entre el empleador y el empleado sobre el resultado que se quiere lograr por ambas partes, por lo tanto las evaluaciones de desempeño no solo se realizan para ver si se aumenta el salario o no, sino en la forma de relacionarnos con los compañeros de trabajo y con la propia organización con relación al puesto de trabajo (p. 310).

3.3 Marco conceptual

a) **Capacitación**

Es la actividad clave para la supervivencia y el logro de los objetivos de una empresa, la adaptabilidad al entorno, a los distintos cambios que se producen, a través de ello tener una ventaja competitiva básica de una organización, este proceso no debe realizarse de manera aleatoria, debe ser constante en toda organización, de lo contrario generaría desconciertos o la desorganización (Tecnológico de Monterrey, 2019, p. 83).

b) **Civismo**

Se refiere al comportamiento voluntario hacia la institución, que se sitúan más allá de las obligaciones del puesto y que no son reconocidos directamente por la organización en la que labora (Robbins y Judge, 2013, p. 72).

c) **Competencias cardinales**

Competencia que es aplicable a todos los servidores de una organización. Las cuales representan su esencia y permiten alcanzar los objetivos organizacionales (Alles, 2015, p. 25).

d) **Competencias específicas por área**

Se relacionan con ciertos grupos de personas. Se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, recursos humanos o planeamiento y presupuesto (Alles, 2015, p. 28).

e) **Competencias específicas gerenciales**

Estas competencias son aplicables a grupos de personas o colectivos con relación a un rol, que están a cargo de un grupo de personas en la organización y que tengan responsabilidad (Alles, 2015, p. 72).

f) **Desarrollo de Recursos Humanos**

Son capacitaciones y entrenamientos que hace que el personal tenga un mejoramiento de las labores en cantidad y calidad, a través de esto se puede desarrollar estrategias,



teniendo planificación y previsión de los requisitos del personal, la gestión del crecimiento del personal, la capacitación y formación de una cultura organizacional (DLF, 2016, p. 38).

g) Desempeño

Habilidad a la hora de cumplir los deberes de uno de manera efectiva mientras se desarrollan los deberes específicos relacionados con el trabajo de uno o en una circunstancia particular (DLF, 2016, p. 38).

h) Desempeño de la tarea

Es el desempeño al realizar actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización, referentes a las tareas específicas en el puesto de trabajo. (Lara, 2023, p. 4)

i) Eficacia

Implica el logro de objetivos con la capacidad administrativa, el logro de metas o resultados propuestos, y el logro de las metas de la empresa con la menor cantidad de recursos (Tecnológico de Monterrey, 2019, p. 166).

j) Eficiencia

Es la capacidad de producir el mayor efecto con la menor cantidad de insumos, esfuerzo y tiempo; como resultado, los recursos disponibles se utilizan de la mejor manera para producir los efectos deseados, lo que resulta en un uso adecuado y sensato de los recursos (Tecnológico de Monterrey, 2019, p. 166).

k) Falta de productividad

Se refiere a la violación de las normas éticas y morales, como el sabotaje, la agresión, ausentismo y el maltrato físico o verbal. Su comportamiento ha recibido varios nombres, que incluyen comportamiento desviado, mala conducta, comportamiento poco ético, agresión, violencia e intimidación en el lugar de trabajo (Lara, 2023, p. 5).

l) Liderazgo

Una persona que practica esta disciplina tiene un compromiso consigo misma. Es una disciplina cuya aplicación influye conscientemente en un grupo para lograr objetivos predeterminados. Para lograr los resultados deseados, el liderazgo tiene influencia tanto en los individuos como en la organización (Departamento de Logística Funcional, 2016, p. 80).

m) Percepción

Es un método que ayuda a comprender la realidad y establece una conexión con el mundo exterior a través de la sensación, es la manera como interpretamos la información externa e interna, que son recibidas a través de nuestros sentidos, de manera que



adquiera significado para uno mismo (Departamento de Logística Funcional, 2016, p. 101).

n) Recursos humanos

Se refiere a los colaboradores de una organización que se han convertido en uno de los elementos más cruciales de las políticas comerciales en los últimos años y tienen un impacto que se extiende más allá del lugar de trabajo, los empleadores sienten cada vez más curiosidad por saber qué impulsa a los miembros de su personal, cuáles son sus objetivos para sus carreras, cómo ellos pueden cumplir mejor esos objetivos, y qué estándares de capacitación y competencia deben abordar (Departamento de Logística Funcional, 2016, p. 112).

o) Reclutamiento

Es el procedimiento mediante el cual una empresa u organización encuentra trabajadores potenciales que están calificados para realizar un trabajo en particular, teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos es comprender el negocio y sus requisitos (Departamento de Logística Funcional, 2016, p. 111).

p) Satisfacción en el trabajo

Son sensaciones de placer que tienen los individuos cuando hacen realidad de un deseo o cubren una necesidad, tiene efectos positivos, ya que si la satisfacción laboral aumenta la productividad de la empresa se incrementa, y genera grandes beneficios en la organización (Departamento de Logística Funcional, 2016, p. 119).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, puesto que, según Hernández y Mendoza (2018), mediante este tipo de investigación, se pretende dar profundidad a la teoría ya existente referida a las variables consideradas en el estudio a través de la recolección de información real que enriquezca los conocimientos previos (p. 33).

Teniendo la referencia lo que se busca es profundizar la variable gestión por competencias y desempeño laboral a través de la recolección de teorías de diferentes autores que estudiaron estas dos variables.

4.1.2 Nivel de investigación

Dado que se pretende conocer la relación entre la primera y la segunda variable sin el control absoluto de ninguna de ellas, se utilizó el nivel correlacional para el desarrollo de la investigación. Para comprender el comportamiento de las variables, los estudios de alcance correlacional buscan evaluar y explicar su relación en términos estadísticos. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 110)

Por lo tanto, el propósito de este estudio es conocer la relación entre la variable Gestión por Competencias y la variable Desempeño Laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

4.2 Diseño de la investigación

Dado que no se alterarán las variables de estudio, se considerará un diseño no experimental. Según Hernández y Mendoza (2018), no se debe hacer una modificación deliberada al tomar en cuenta el diseño no experimental en un estudio cuantitativo; en cambio, sólo se debe observar el comportamiento de las variables (p. 174).



4.3 Descripción ética de la investigación

El desarrollo de la presente se realizó en lineamiento a los parámetros éticos estipulados en el reglamento de Código de Ética para la investigación de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – UNAMBA, el cual fue aprobado mediante RESOLUCIÓN N°093-2018-CU – UNAMBA y RESOLUCIÓN N°010-2018-VRINV-UNAMBA, dicho documento señala las buenas prácticas que fueron consideradas en el presente estudio:

- Se debe tener responsabilidad científica, profesional y personal, ya que la investigación será publicada y difundida con la sociedad.
- Se debe evitar falsificar datos, plagiar datos de otros autores e incluir a quien no contribuye en la investigación.
- Se debe publicar el trabajo de investigación cumpliendo el reglamento intelectual de la UNAMBA.

Por todo lo expuesto, en la presente investigación, tengo la responsabilidad de desarrollarlo cumpliendo todas las normas estipuladas en el reglamento y dando fe del respeto a la autonomía y participación voluntaria por parte de los encuestados al momento de brindar la información respectiva para la investigación.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

Hernández y Mendoza (2018), piensan en la población como una colección de componentes que, cuando cumplen con ciertos requisitos, tienen rasgos similares (p. 198). En base a ello, la presente investigación consideró como su unidad de estudio a los 58 servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas Chincheros.

La Dirección de Salud (DISA) Virgen de Cocharcas de Apurímac desempeña un papel crucial en la promoción y protección de la salud pública en una región marcada por su diversidad cultural, geografía desafiante y necesidades socioeconómicas apremiantes. es la instancia encargada de liderar las políticas y programas de salud en la región. Su estructura organizativa está diseñada para garantizar la cobertura y el acceso a servicios esenciales en un territorio predominantemente rural y disperso. La DISA se divide en diversas áreas funcionales, tales como salud preventiva, salud ambiental, epidemiología y atención integral de salud. Además, cuenta con una red de establecimientos de salud que incluye hospitales, centros de salud y puestos



periféricos, los cuales trabajan de manera coordinada para responder a las necesidades de la población.

Tabla 2

Población de la DISA Virgen de Cocharcas según grupo ocupacional y régimen laboral

Grupo ocupacional/Régimen laboral	Auxiliar	Técnico	Profesional	Total
Cas	0	15	38	53
Nombrado	0	1	4	5
Total	0	16	42	58

Nota. Adaptado de aplicativo AIRHSP DISA Virgen de Cocharcas-Chincheros, 2022

4.4.2 Muestra

Está formado por el subgrupo representativo de la población, sobre el que se aplica la herramienta de recogida de datos de forma que permite extrapolar los resultados a toda la población (Hernández y Mendoza, 2018, p. 199).

Según López y Fachelli (2015), la muestra puede ser censal, lo que significa que todas las unidades poblacionales son consideradas como muestra (p. 10). Por lo tanto, se tendrá en cuenta a medida que se desarrolle la presente investigación a 58 servidores de la unidad de análisis como parte de la muestra, los cuales influyen en el cumplimiento de las metas institucionales de la organización.

4.5 Procedimiento

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo mediante el siguiente proceso:

- **Primero:** Se realizó la construcción del instrumento, el cual antes de su aplicación fue sometido al juicio de tres expertos en metodología, estadística y teoría, todos docentes de la facultad de administración de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, para dar fiabilidad de constructo y contenido.



- **Segundo:** Se realizó la recolección de datos aplicando el instrumento a la muestra de estudio quienes brindaron información de manera voluntaria, previa aceptación por parte de la entidad.
- **Tercero:** Se digitó la información recolectada a la hoja de cálculo Excel el cual posteriormente fue procesado mediante el programa estadístico SPSS. Para obtener los resultados descriptivos.
- **Cuarto:** Para la contratación de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman bajo un nivel de significancia del 5%.
- **Quinto:** Los resultados obtenidos en la investigación fueron contrastados con los resultados de los estudios considerados dentro de los antecedentes internacionales, nacionales y locales.
- **Sexto:** Se procedió con la formulación de conclusiones y recomendaciones.

4.6 Técnica e instrumentos

4.6.1 Técnica

Según Hernández y Mendoza (2018), se basa en la aplicación y diseño de incógnitas que están dirigidas a la obtención de datos (p. 228).

En ese entender, la técnica que se aplicó fue la encuesta, misma que se define como el término medio entre la observación y la experimentación, donde se registran situaciones para ser observadas, por ello es considerada un método descriptivo que permite detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos, etc.

4.6.2 Instrumento

Es el recurso que utiliza la investigación para dar registro a la información de la realidad obtenida por cada variable de estudio, el cual debe tener validez, confiabilidad y subjetividad, para demostrar su eficacia (Hernández y Mendoza, 2018, p. 288).

En tal sentido, el instrumento a emplear para la presente fue el cuestionario, el cual se define como un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas, de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información necesaria (Hernández y Mendoza, 2018, p. 250)



El cuestionario estuvo estructurado por 22 preguntas, que fueron planteados para ser respondidos mediante la escala de tipo Likert (nunca= 1, casi nunca= 2, algunas veces= 3, casi siempre= 4, siempre= 5), se aplicaron a los servidores de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros y nos ayudaron a determinar la relación entre la gestión por competencias y desempeño laboral.

Para alcanzar una mejor medición de las variables se consideró como niveles de medición para la gestión por competencias los siguientes: bajo de 13 a 30 puntos, regular de 31 a 48 puntos y alto de 49 a 65 puntos.

Mientras que para la variable desempeño laboral se consideraron los siguientes niveles: bajo de 9 a 21 puntos, regular de 22 a 34 puntos, y alto de 35 a 45 puntos.

Previo a la aplicabilidad de los instrumentos se realizó el proceso de validación y confiabilidad tal como se detalla:

a) Validación del instrumento de recolección de datos

Según Hernández y Mendoza (2018), la validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores” (p. 229). También se menciona que una de las formas de validación es la opinión de expertos, que viene a ser el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés de acuerdo a los conocimientos de expertos en el tema.

Para realizar la validación, el instrumento fue sometido a criterio de tres expertos, todos docentes de la Facultad de Administración, para que el instrumento se considere válido, el promedio del coeficiente debe ser mayor o igual a 70%, por lo tanto, considerando la “Ficha de validación” el criterio de validación fue de 80%, 84% y 84% por parte de los expertos.



Tabla 3*Expertos validadores*

N°	Expertos	% de validación
1	Dr. Mauricio Raúl Escalante Cardenas	80%
2	Mg. Ivonne Nieves Alarcón Palomino	84%
3	Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca	84%
Decisión		Instrumento validado

Nota. Elaboración propia**b) Confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

De acuerdo a Supo (2020) la prueba de confiabilidad es una herramienta esencial para garantizar la calidad de los instrumentos de medición, ya que al proporcionar evidencia sobre la consistencia de un instrumento, permite a los investigadores y profesionales confiar en los datos recopilados y en las conclusiones derivadas de ellos. Por tanto, antes de aplicar un instrumento a gran escala, es necesario realizar una prueba piloto que permita evaluar su desempeño. Este paso es crucial para identificar problemas potenciales y garantizar que el instrumento mida de manera precisa y consistente lo que pretende medir.

Según el procedimiento de confiabilidad, mientras esta se acerque al mayor será la consistencia de los ítems analizados, por otro lado, si la confiabilidad se acerca a 0 habrá mayor error en la medición. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 239).

Tabla 4*Escala de valores del Alfa de Cronbach*

Coefficiente de correlación	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Nota. Adaptado de “La investigación científica”

Para poder conocer la confiabilidad del instrumento en el presente trabajo se utilizó el estadístico de alfa de Cronbach para cada variable, el cual arrojó el siguiente resultado:

Tabla 5

Nivel de confiabilidad de instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión por competencias	0.876	13
Desempeño laboral	0.869	09

Nota. Adaptado de “La investigación científica”

4.7 Análisis estadístico

El análisis estadístico comprendió dos etapas:

La primera es la estadística descriptiva, lo cual permitió representar los resultados mediante tablas y figuras que muestran las frecuencias y medidas de tendencia central.

En la segunda parte se realizó la estadística inferencial, donde se procesó los datos a través del Rho de Spearman, con la finalidad de medir la relación entre las variables que tiene comportamiento no paramétrico, por lo tanto, se estableció el uso de este estadístico considerando que es una prueba no paramétrica, mediante el cual se alcanzó a comprobar las hipótesis planteadas, cumpliendo con el propósito de la investigación.

Tabla 6

Cuadro de valores Rho Spearman

VALOR	CRITERIO
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Adaptado de metodología de la investigación de Hernández y Mendoza.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Datos generales de la muestra

Tabla 7

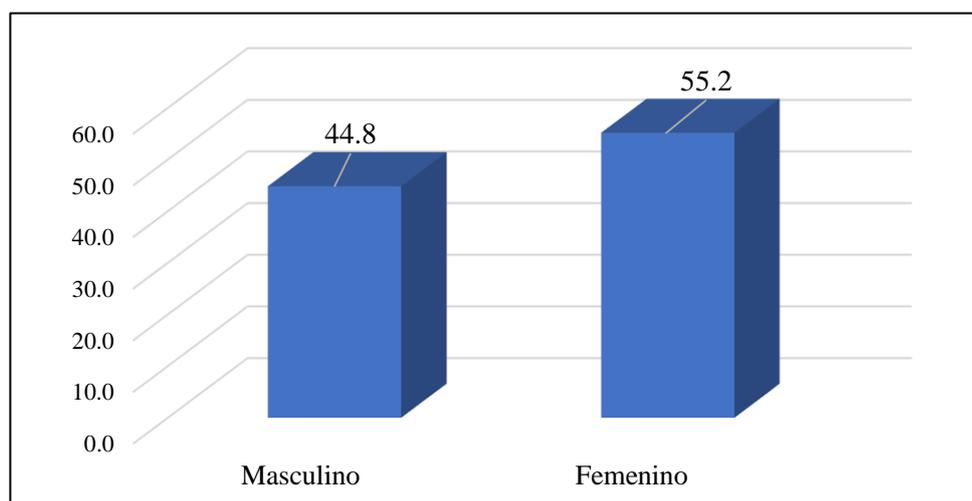
Distribución de la muestra según género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	26	44.8
Femenino	32	55.2
Total	58	100.0

Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

Figura 11

Porcentaje del género del personal



Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

Considerando los datos de la tabla 7 y figura 11, se logra identificar el porcentaje de los servidores de la entidad analizada distribuidos de acuerdo al género, donde el 55,2% de los participantes fueron del género femenino, y el 44,8% del género masculino, lo que permite asumir que existe mayor cantidad de servidores femenino.



Tabla 8

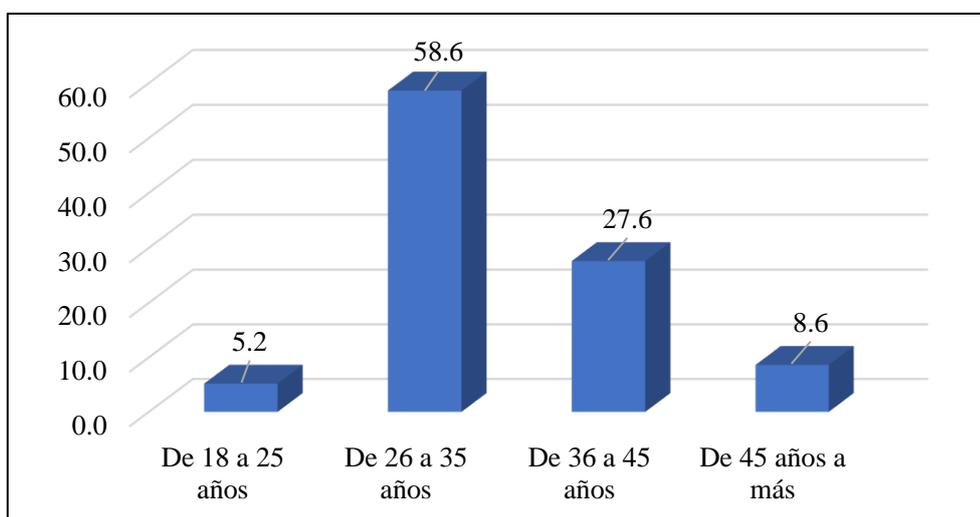
Distribución de la muestra de acuerdo a la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 25 años	3	5.2
De 26 a 35 años	34	58.6
De 36 a 45 años	16	27.6
De 45 años a más	5	8.6
Total	58	100.0

Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

Figura 12

Porcentaje de la edad del personal



Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

En la tabla 8 y figura 12 se presentan los resultados frente a la distribución del personal de acuerdo a la edad, identificándose que el 58,6% de servidores se encontraron dentro de los 26 a 35 años de edad, mientras que el 27,6% se ubicó dentro del rango de 36 a 45 años, a diferencia del 8,6% que indicó tener más de 45 años, finalmente, el 5,2% refirió tener de 18 a 25 años de edad. En referencia a estos resultados, se establece que la mayor cantidad de servidores se encuentra dentro de la etapa de juventud y adultez.



Tabla 9

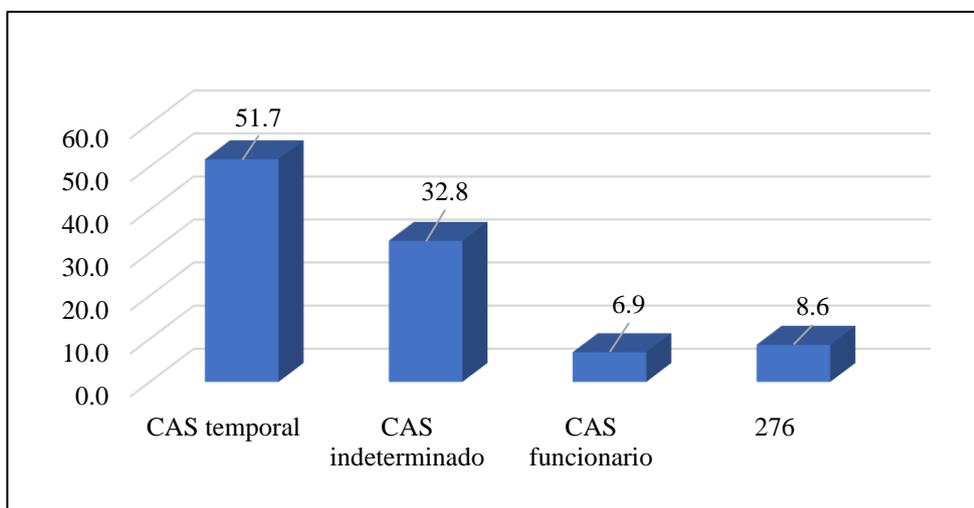
Distribución de acuerdo a la condición laboral de los trabajadores

Condición Laboral	Frecuencia	Porcentaje
CAS temporal	30	51.7
CAS indeterminado	19	32.8
CAS funcionario	4	6.9
Nombrado	5	8.6
Total	58	100.0

Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

Figura 13

Resultados frente a la condición laboral de los trabajadores



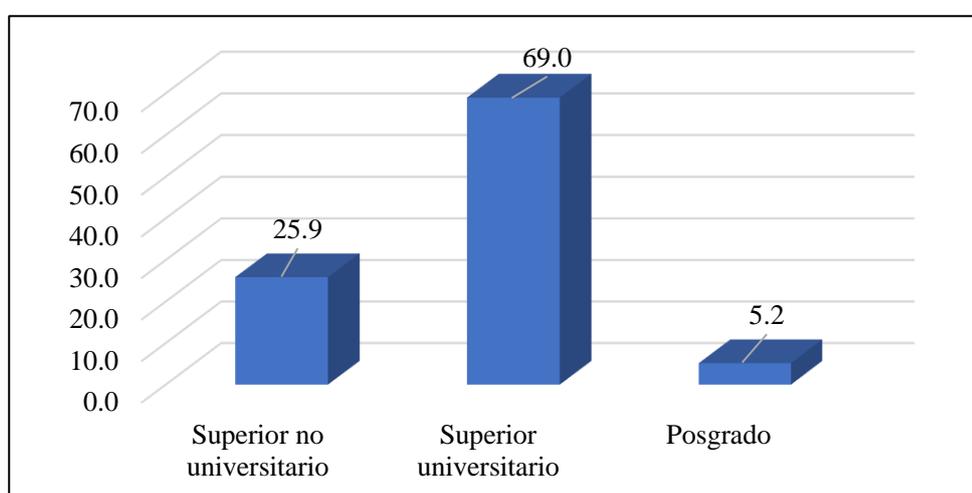
Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

Con la tabla 9 y figura 13 se logró identificar que los servidores se distribuyen de acuerdo a su condición laboral dentro de la entidad, determinando que el 51,7% de los servidores cuenta con CAS temporal, el 32,8% con CAS indeterminado, seguido del 6,9% tiene CAS funcionario, mientras que el 8,6% son servidores nombrados. Estos resultados muestran que la mayoría de los servidores se encuentran laborando de manera temporal, teniendo la posibilidad de renovar o prorrogar su estancia laboral en condición de personal administrativo dentro de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros.



Tabla 10*Distribución de acuerdo al grupo ocupacional de los trabajadores*

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Superior no universitario	15	25.9
Superior universitario	40	69.0
Posgrado	3	5.2
Total	58	100.0

Nota. Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS**Figura 14***Porcentaje de grupos ocupacionales de los trabajadores**Nota.* Elaborado en base a resultados obtenidos y procesados del SPSS

En la tabla 10 y figura 14 se muestran los resultados frente al análisis realizado al grado de instrucción del personal, identificándose que el 69% de los servidores cuenta con educación superior universitaria, mientras que el 25,9% de los servidores tiene estudios superiores no universitarios, a diferencia del 5,2% que cuenta con estudios de posgrado. Resultados que permiten asumir que dentro de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros se cuenta con personal de diferentes carreras universitarias, de acuerdo a los lineamientos y exigencias del perfil de los diferentes puestos laborales.

5.1.2 Resultados de la variable gestión por competencias

Tabla 11

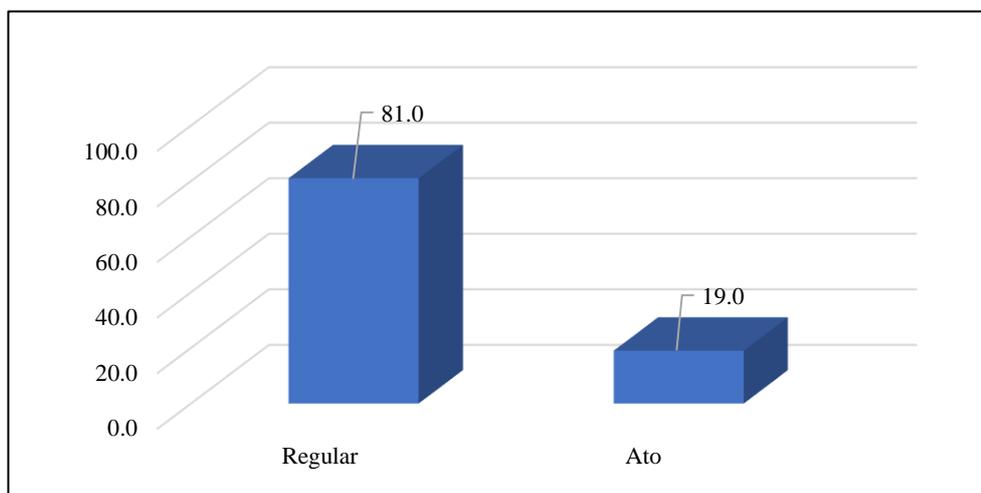
Resultados frente al nivel de la gestión por competencias

Gestión por competencias	Frecuencia	Porcentaje
Regular	47	81.0
Alto	11	19.0
Total	58	100.0

Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

Figura 15

Análisis del nivel de gestión por competencias



Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

La tabla 11 y figura 15 muestran los resultados hallados en referencia a la primera variable, identificándose que para el 81% de los servidores el nivel regular de gestión por competencias que se desarrolla dentro de la Dirección de Salud, mientras que el 19% lo consideró de nivel alto. Estos datos permiten asumir que para la mayor parte de los servidores refirieron que las competencias cardinales, gerenciales y específicas no son gestionadas de manera adecuada.



5.1.2.1 Resultados de las dimensiones de la variable gestión por competencias

Tabla 12

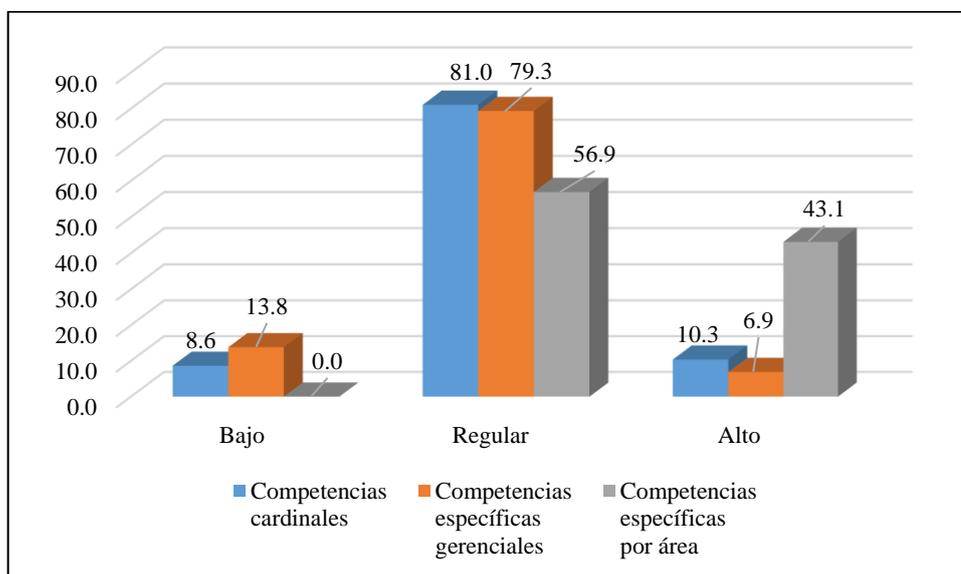
Resultados sobre las dimensiones de la gestión por competencias

	Competencias cardinales		Competencias específicas gerenciales		Competencias específicas por área	
	n	%	n	%	n	%
Bajo	5	8.6	8	13.8	0	0.0
Regular	47	81.0	46	79.3	33	56.9
Alto	6	10.3	4	6.9	25	43.1
Total	58	100.0	58	100.0	58	100.0

Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

Figura 16

Análisis sobre dimensiones de la gestión por competencias



Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

De acuerdo a la tabla y figura mostradas se logró identificar los resultados frente al análisis realizado ante las dimensiones que comprenden a la gestión por competencias, reflejándose que ante las competencias cardinales el 81% indicó que se gestionan de manera regular, ya que en el desarrollo de sus



actividades laborales sienten compromiso con la institución, además que consideran que no siempre se les brinda una estancia laboral de calidad, que en consecuencia a veces se genera el actuar faltando a la integridad y ética frente al desarrollo de eventos que ponen en dificultad sus competencias personales, por lo que se pone en riesgo el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, se identificó que ante la gestión de las competencias gerenciales el 79,3% de los servidores lo calificó dentro del nivel regular, indicando que pese sus jefes inmediatos no cuentan con las capacidades y habilidades suficientes para dirigir de manera adecuada al equipo que tiene a su cargo, además que casi nunca proponen alternativas ni estrategias que generen la mejora continua mediante el desarrollo de actividades con la finalidad de establecer un ambiente de interacción entre compañeros dentro del entorno laboral que aporten el adecuado funcionamiento de la institución.

Asimismo, se presentan los resultados frente a la gestión de las competencias específicas por área, identificándose que el 56.9% de los servidores determinó que es de nivel regular, ya que los servidores no siempre presentan preocupación para alcanzar los resultados organizacionales planteados, por lo que casi siempre cumplen de manera oportuna las tareas encomendadas de acuerdo al cargo que ocupan dentro de la entidad, ya que tienden a tener dificultades para la planificación y organización de las actividades que debe realizar considerando la disponibilidad de los recursos que cuenta la entidad, lo que provoca que los servidores no siempre se desempeñen de manera eficiente presentando dificultades en la comunicación entre las diferentes áreas.

Estos resultados refieren que la gestión por competencias que se desarrolla dentro de la entidad, no se realiza de manera eficiente ya que presentan dificultades para alcanzar una adecuada gestión de las competencias cardinales, que se refieren el conjunto de las habilidades y conocimientos que favorecen el compromiso que presentan los servidores con las funciones que refieren su cargo, además de la calidad de trabajo que realizan, acorde a los principios como lo son la integridad y perseverancia para que a nivel



institucional se lleguen a alcanzar los objetivos propuestos de manera anual y correspondiente a la gestión de turno.

5.1.3 Resultados de la variable desempeño laboral

Tabla 13

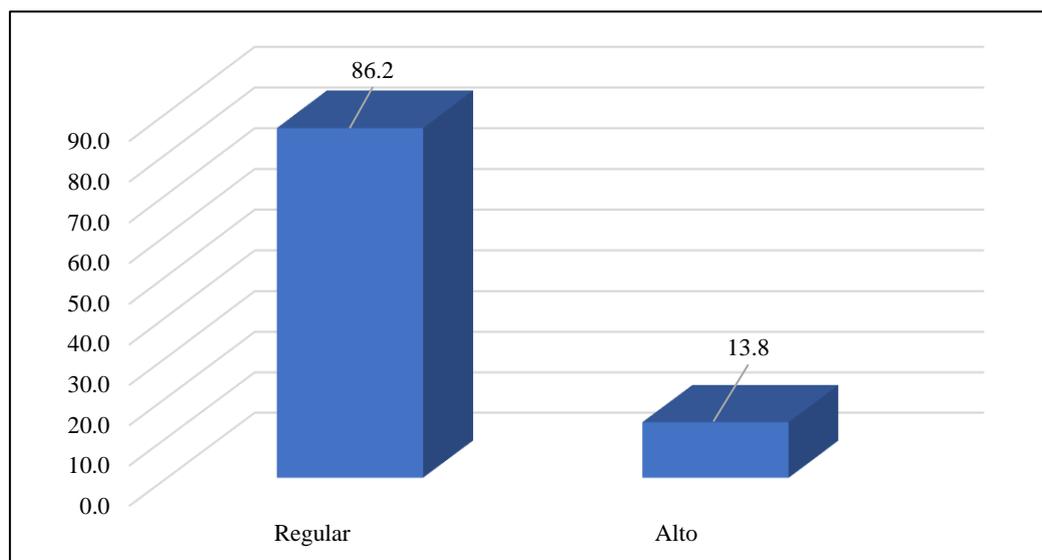
Análisis sobre el nivel de desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	50	86.2
Alto	8	13.8
Total	58	100.0

Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

Figura 17

Análisis sobre la variable desempeño laboral



Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

Los resultados que se muestran en la tabla y figura anterior permiten identificar el nivel de desempeño laboral que presentaron los servidores de la Dirección de Salud, identificándose que el 86,2% de los servidores presentó desempeño de nivel regular, mientras que en el 13,8% se evidenció nivel bueno. Datos que permitieron identificar que el desempeño en la tarea, el civismo y la falta de productividad alcanzaron un nivel regular.



5.1.3.1 Resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Tabla 14

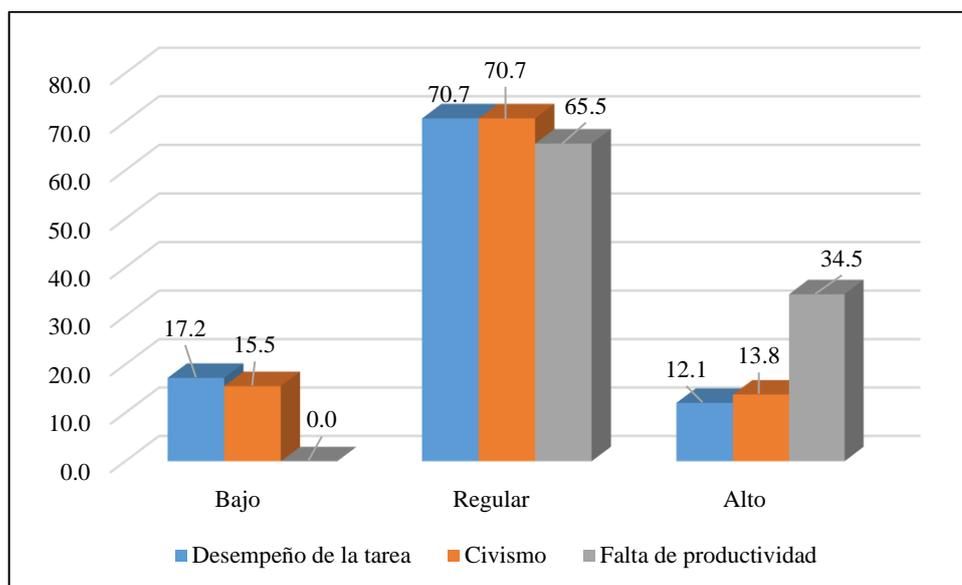
Análisis del nivel de desempeño laboral según dimensiones

Nivel	Desempeño de la tarea		Civismo		Falta de productividad	
	n	%	n	%	n	%
Malo	10	17.2	9	15.5	0	0.0
Regular	41	70.7	41	70.7	38	65.5
Bueno	7	12.1	8	13.8	20	34.5
Total	58	100.0	58	100.0	58	100.0

Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

Figura 18

Análisis sobre las dimensiones del desempeño laboral



Nota. Elaborado en base a los resultados obtenidos y procesados en el SPSS

La tabla 14 y figura 18 muestra resultados de acuerdo a las dimensiones que componen a la variable desempeño laboral, por lo que se identificó que frente al desempeño en la tarea el 70% de los servidores refirió un desempeño regular, ya que casi siempre asisten a las capacitaciones que se realizan dentro de la entidad con el fin de mejorar el desempeño laboral,



además que casi nunca proponen alternativas de solución ante los diferentes conflictos que se recrean dentro de la entidad, ya que se encuentran de manera constante al trabajo bajo presión, por lo que no pueden analizar los casos de manera específica, todo ello incurre en el logro adecuado de los logros propuestos.

Ante la dimensión civismo, se identificó que el 70,7% de los servidores reflejó tener civismo de nivel regular, mientras que el 15,5% presentó civismo dentro del nivel bajo, ya que refirieron haber realizado tareas adicionales a las encomendadas según su cargo bajo iniciativa propia, además refirieron haber recibido y brindar apoyo a sus compañeros en el desarrollo de sus funciones, por lo que indicaron que el compañerismo y las buenas relaciones dentro del área laboral casi siempre es ameno.

Por otro lado, en cuanto a la falta de productividad, se identificó que 34,5% se ubicó dentro del nivel alto, ya que se llegó a identificar que este porcentaje de servidores consideraron que los directivos deben ser los que solucionen los problemas y hagan frente a las dificultades que se presentan dentro del área que dirigen de acuerdo a las posibilidades que se le refiere su puesto laboral, además que consideraron que la existencia de los permisos frecuentes genera baja productividad e incumplimiento de las tareas que en conjunto se direccionan al logro de los objetivos institucionales, recayendo en la actitud negativa y ausentismo.

5.2 Contrastación de hipótesis

Para realizar la prueba de hipótesis primero se realizó la prueba de normalidad con la finalidad de poder determinar el estadístico de prueba, considerando los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra del estudio es mayor a 50, dentro del resultado se muestra que la significancia de las variables es menor a 0,05, por lo que se considera que tienen un comportamiento no paramétrico, motivo por el cual se empleó la prueba Rho de Spearman para hallar la relación entre las variables.

Tabla 15*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	0.137	58	0.009
Desempeño laboral	0.141	58	0.006

Nota. Corrección de significación de Lilliefors

5.2.1 Hipótesis general

Ho: la gestión por competencias **no** se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

Hi: la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

Tabla 16

Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y desempeño laboral

			Gestión por competencias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1.000	0,403**
		Sig. (bilateral)		0.002
	Desempeño laboral	N	58	58
		Coefficiente de correlación	0,403**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.002	
		N	58	58

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla 16 se presentan el resultado frente al análisis de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, determinándose la existencia de relación positiva, débil y significativa, que se explica bajo los resultados de Rho de Spearman igual a 0,403 y significancia de 0,002. Demostrándose suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula propuesta.



En tanto, se determina que las variables presentan comportamiento directamente proporcional, lo que explica que si ante el incremento o disminución en alguna variable, la otra obedecerá al mismo cambio, pero con una tendencia menor o no tan pronunciada.

5.2.2 Hipótesis específica 1

H₀: la gestión por competencias **no** se relaciona significativamente con el desempeño de la tarea de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022

H₁: la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño de la tarea de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

Tabla 17

Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y desempeño de la tarea

			Gestión por competencias	Desempeño de la tarea
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1.000	0,550**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño de la tarea	N	58	58
		Coefficiente de correlación	0,550**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	58	58

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con la tabla 17 se llega a demostrar la existencia de relación positiva y media entre la gestión por competencias y el desempeño en la tarea, además que esta relación es significativa, ya que el valor de correlación fue igual a 0,550 y valor de p menor al 0,05. Motivo por el cual se procedió al rechazo de la hipótesis nula correspondiente.

Se demuestra que la relación alcanzada por la variable y dimensión se da de manera directa, permitiendo asumir que los cambios que se generen en cualquiera de los elementos analizados, se generará el mismo cambio en el otro, pero con una fuerza menor.



5.2.3 Hipótesis específica 2

Ho: la gestión por competencias **no** se relaciona significativamente con el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

Hi: la gestión por competencias se relaciona significativamente con el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

Tabla 18

Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y civismo

			Gestión por competencias	Civismo
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1.000	0,416**
		Sig. (bilateral)		0.001
	N		58	58
	Civismo	Coefficiente de correlación		0,416**
Sig. (bilateral)			0.001	
N			58	58

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los datos que se presentan en la tabla 18 muestran los resultados frente al análisis de relación entre la gestión por competencias y el civismo, por lo que se halló relación débil y significativa con valor de coeficiente de correlación igual a 0,416 y significancia 0,001. Lo que refiere la aceptación de la hipótesis nula de investigación correspondiente.

Estos resultados reflejan que, si se realizan mejoras en la gestión por competencias, se alcanzará a mejorar el civismo de los trabajadores, ya que ambos aspectos presentan comportamiento equivalente, refiriendo que se moverán en la misma dirección, pero con diferente fuerza.

5.2.4 Hipótesis específica 3

Ho: la gestión por competencias **no** se relaciona significativamente con la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022



Hi: la gestión por competencias se relaciona significativamente con la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.

Tabla 19

Correlación de Spearman de las variables gestión por competencias y falta de productividad

			Gestión por competencias	Falta de productividad
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1.000	0,259*
		Sig. (bilateral)		0.049
	Falta de productividad	N	58	58
		Coeficiente de correlación	0,259*	1.000
	Sig. (bilateral)	0.049		
	N	58	58	

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a los resultados que presenta la tabla 19 refiere la existencia de relación positiva débil entre la variable y la dimensión falta de productividad, que se avala por el valor del Rho de Spearman igual a 0,259 y la significancia bilateral igual a 0,049, por lo que se procedió al rechazo de la hipótesis nula.

Con base a dichos resultados, se asume que la relación que se presenta entre la variable y dimensión se genera de manera directamente proporcional, lo que refiere que la falta de productividad alcanzará mejoras mínimas siempre y cuando se mejoren las actividades que se desarrollan en el proceso de gestión por competencias.

5.3 Discusión

En este apartado, se presenta la comparación de los hallazgos más resaltantes en la presente investigación, refiriendo los resultados y los referentes teóricos que fueron parte de su desarrollo, para de este modo cumplir con la triangulación respectiva que permita resaltar la importancia de este estudio.

Ante lo expuesto se recalca que, ante el objetivo general se alcanzó a determinar la existencia de relación significativa entre las variables, misma que responde a una dirección directa y fuerza débil, ello permite explicar que la gestión por competencias y el desempeño



laboral que se presenta dentro de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros se desarrollan en paralelo, lo que indica que las aptitudes técnicas y destrezas conceptuales crean eficiencia laboral alineada a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Resultados que al ser puestos en comparación con los que presentó Gironzini (2020), se encuentran ciertas diferencias, ya que este investigador identificó existencia de relación alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de su unidad de análisis, determinando que la gestión por competencia es un concepto que refiere al nivel óptimo de desempeño laboral que una organización puede alcanzar en todas sus áreas, implicando no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad para adaptarse al cambio, innovar, satisfacer a sus clientes y superar las expectativas de todas las partes interesadas, incluyendo empleados, accionistas y la comunidad.

Asimismo, se presentan ligeras diferencias con Oroba (2022) quien demostró la existencia de relación alta entre las competencias gerenciales y la calidad de servicio que se realiza dentro de hospitales en Jordania, siendo necesario indicar que de acuerdo a este investigador las competencias gerenciales son habilidades, conocimientos y actitudes esenciales que un gerente o líder debe poseer para dirigir de manera efectiva a un equipo y alcanzar los objetivos organizacionales, y son fundamentales para el éxito en la gestión, ya que permiten a los gerentes tomar decisiones acertadas, motivar a sus empleados, resolver problemas y manejar recursos de manera eficiente. Del mismo modo, Bueno (2020) determinó relación moderada entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

Ante lo expuesto, Abril (2018) reafirmó que, la gestión por competencias establece la funcionalidad humana dentro de la institución, el cual se basa en la aplicación de diferentes estrategias para fortalecer las capacidades y competencias de los servidores, para poder alcanzar los logros organizacionales. Mientras que Alles (2015) refirió de la gestión por competencias como un proceso metodológico que se centra en la conducción de los recursos humanos con el fin de alinear su comportamiento para alcanzar objetivos organizacionales. Por otra parte, Alegria e Infante (2021) indicaron que está referido a la forma en cómo se lidera a las personas.

De acuerdo a lo que se indica, se logra determinar que la gestión por competencias son habilidades, conocimientos y actitudes esenciales que todo profesional debe poseer para alcanzar los objetivos organizacionales.

Rodríguez y Lechuga (2019), aseguran que el desempeño laboral es la acción que las personas demuestran en la entidad, dando cumplimiento a las metas y funciones del cargo, llegando a contribuir con los objetivos organizacionales. Coincidiendo con lo referido por



Mamani y Cáceres (2019), quienes indican que el desempeño laboral es un valor que aportan los trabajadores gracias a sus acciones, comportamientos y habilidades, teniendo en cuenta el ambiente laboral, lo cual contribuye con los objetivos planteados por la entidad.

De acuerdo a lo que establecen los autores referidos, se llega a la conclusión de que el desempeño laboral se refiere a la eficacia con la que un empleado realiza las tareas y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo, por tanto, es una medida clave en la gestión de recursos humanos, ya que refleja el grado en que un empleado contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Refiriendo el primer objetivo específico, se alcanzó a determinar relación media entre la gestión por competencias y el desempeño en la tarea, poniendo en evidencia la importancia de mejorar los aspectos que se encuentran determinados por las actividades operacionales, el conocimiento referido al área de trabajo y la eficiencia al desarrollar las tareas asignadas para alcanzar un adecuado desenvolvimiento laboral dentro de la Dirección de Salud estudiada, haciendo un contraste de estos resultados con los presentados por con Giron y Janampa (2022) se alcanza a identificar diferencias, puesto que estos autores reflejaron que existe una relación significativa positiva moderada entre las competencias personales y desempeño laboral, indicando que la falta de uso de habilidades evita que las tareas asignadas por trabajador se cumplan de manera completa y óptima.

Sin embargo, los investigadores nombrados aunados a los resultados que se presentan con este estudio, difieren con los resultados que brindó Fanelli et al. (2020), que demostró que las competencias gerenciales se relacionan de manera muy débil con el desempeño y práctica de los profesionales que se dedican a atender la salud humana.

Para el segundo objetivo específico, se logró determinar que el civismo se relaciona con la gerencia por competencias de manera débil y positiva reflejando la importancia de enfocar acciones de mejora en la forma en cómo se gestionan los recursos humanos de la entidad, para de ese modo generar mejoras en la práctica de la iniciativa y trabajo en equipo. En tanto, al poner en confrontación con la investigación desarrollada por Arcos y Torres (2018), se establecen ciertas similitudes ya que estos investigadores demostraron que gestión por competencias cuenta con relación moderada con el desarrollo de las relaciones interpersonales que mide el trabajo en equipo como uno de sus indicadores, lo que significa a través del desempeño laboral el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, conocimientos, habilidades, experiencias, compañerismo, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan.



Es preciso inferir que el civismo visto desde la gestión de los recursos humanos, refiere a la capacidad de un líder o gerente para promover y mantener un comportamiento respetuoso, ético y responsable dentro de la organización.

Para el tercer objetivo específico se llegó a determinar que la gestión por competencias se relacionan de manera muy débil con la falta de productividad de los trabajadores, en tanto la existencia de una menor fuerza de relación sugiere que existen factores externos a las gestión gerencial de acuerdo a las competencias que determinan la efectividad del trabajo que se realiza dentro de la entidad. Ante la comparación de los resultados hallados en la presente, se encuentra semejanza con los resultados que presentó Jaime (2022), quién evidenció un alto nivel de falta de productividad en la muestra de su estudio, poniendo en evidencia que más de la mitad de estos tienen nivel bajo de esfuerzo durante la realización de sus funciones, asimismo, se reflejó que el nivel de producción del 50% de los colaboradores además que el 43,5% tiene bajo nivel de equilibrio laboral.

Sin embargo poniendo estos datos se difiere con Casa (2015), que demostró alto grado o fuerza de correlación entre la gestión por competencia en la productividad de los trabajadores.

De acuerdo a lo hallado, se indica que el motivo por el cual los participantes solo reflejaron contar con un nivel aceptable de falta de productividad, es gracias a que en la entidad no se cuenta con puntos y actividades estratégicas de gestión del recurso humano teniendo en alta consideración a las competencias, entendiendo que carecer de productividad dentro de un contexto donde se desarrollan actitudes que no favorecen a la organización, poniendo en evidencia los diferentes niveles de limitación e incapacidad de alcanzar los niveles esperados de eficiencia y efectividad en su trabajo.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primero: en respuesta al objetivo general se determinó que existe una relación positiva débil entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022, considerando el *Rho de Spearman* con un valor de 0.403, lo que significa que la gestión por competencias refiere de forma paralela al buen desempeño por parte de los servidores de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, ya que alinea las aptitudes técnicas, destrezas conceptuales y eficiencia laboral al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Segundo: respondiendo el objetivo específico 1, se determinó que existe una relación positiva media entre la gestión por competencias y el desempeño de la tarea de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022, considerando el *Rho de Spearman* con un valor de 0.550, lo cual significa a través de los hallazgos obtenidos la mayoría de los servidores administrativos ejecutan satisfactoriamente sus tareas dentro de su área de trabajo, por lo cual, ponen en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridas.

Tercero: en respuesta del objetivo específico 2, se determinó que existe una relación positiva débil entre la gestión por competencias y el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022, considerando el *Rho de Spearman* con un valor de 0.416, por consiguiente se puede afirmar que si existe un ambiente de trabajo bueno dentro de la institución, por ello se considera que existen aspectos importantes a resaltar como es el apoyo entre trabajadores.

Cuarto: ante el objetivo específico 3, se determinó que existe una relación positiva débil entre la gestión por competencias y la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022, considerando el *Rho de Spearman* con un valor de 0.259, tomando en cuenta los resultados se afirma que los servidores consideran que la baja productividad se debe al ausentismo y



actitud negativa de los mismos, y también por otros factores como las condiciones de trabajo brindados a cada servidor.

6.2 Recomendaciones

Primera. A partir de los resultados obtenidos, se recomienda profundizar con investigaciones futuras en relación a las variables gestión por competencias y desempeño laboral, con el propósito de poder ampliar los conocimientos ya existentes, utilizando diferentes metodologías y estrategias que permitan desarrollar y reforzar las competencias de cada servidor para su mejor desempeño.

Segunda. Los resultados muestran la relación positiva media entre la gestión por competencias y el desempeño de la tarea, por lo cual, se recomienda a la institución realizar diferentes capacitaciones al personal sobre los documentos de gestión de la entidad y del mismo modo en temas relacionados al puesto de trabajo.

Tercera. A partir de los resultados donde se demuestra la relación positiva débil entre la gestión por competencias y el civismo, se recomienda a la institución realizar diferentes actividades de integración, con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución.

Cuarta. A partir de los resultados que mostraron la existencia de relación positiva débil entre la gestión por competencias y la falta de productividad, se recomienda a la institución brindar buenas condiciones de trabajo, un ambiente adecuado, equipos y materiales necesarios para poder cumplir con sus labores del puesto, y del mismo modo reconocer a los trabajadores por realizar una excelente labor, disminuyendo la negatividad y ausentismo dentro del área de trabajo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Freire , M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: MEGAGRAF-Ambato.
- Alegria Sánchez, J. C., & Infante Castre, C. M. (2021). *Universidad Cesar Vallejo - Repositorio Institucional*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo - Repositorio Institucional: <https://handle.net/20.500.12692/83301>
- Alles, M. (2017). *Desempeño Laboral, Evaluacion 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de Competencias - La trilogia*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Direccion estrategica de Recursos Humanos: Gestion por competencias*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arcos Bautista, R., & Torres Chipana , M. (16 de Octubre de 2018). *Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac*. Obtenido de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac: <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/623>
- Arispe Alburqueque , C. M., Yangall Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla , O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica-Una aproximacion para los estudios de posgrado*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. J. (2020). El Desempeño Laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigacion Valor Agregado*, 109-121.
- Borbor, E. (2022). Reclutamiento del personal y su efecto en el desempeño. Obtenido de https://repositorio.unapikitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/8860/Enith_Tesis_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bueno, E. (2020). La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transportes Hersa SAC. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24952/Bueno%20Guevara%2c%20Edward%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carazas Quintanilla, D. (2019). *Universidad Nacional Jose Maria Arguedas de Andahuaylas*. Obtenido de Universidad Nacional Jose Maria Arguedas de Andahuaylas: <http://hdl.handle.net/20.500.14168/636>
- Carhuachin Ibañez , F. (2018). *Universidad Señor de Sipan*. Obtenido de Universidad Señor de Sipan: <https://handle.net/20.500.12802/5371>
- Carrillo Brito, B., & Guevara Piedra, W. (2019). Modelo de Gestion Publica y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio . *Revista de Ciencias Sociales y Humanisticas*, 42-66.



- Casa Carrasco, M. (2015). *Universidad Nacional Jose Maria Arguedas de Andahuaylas*.
Obtenido de Universidad Nacional Jose Maria Arguedas de Andahuaylas:
<http://handle.net/20.500.14168/242>
- Cepal. (2020). *Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5325a83d-7df8-414f-9d05-502cf2c9bc4e/content>
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill Companies.
- Condori Valdivia, R. J. (Febrero de 2021). *Repositorio de la Universidad Autonoma del Perú*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Autonoma del Perú: <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1094>
- Congreso de la Republica. (21 de Maro de 2021). *Diario el Peruano*. Obtenido de Diario el Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-disposiciones-para-erradicar-la-discrimina-ley-n-31131-1933248-1/>
- Departamento de Logistica Funcional (DLF). (2016). *Talento en Red*. Obtenido de Talento en Red: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://talentoenred00.files.wordpress.com/2016/02/glosario_rrhh_dlf_2016.pdf&ved=2ahUKEwiD0oWMqZv8A hVMJrkGHc-FC3UQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw2kC5j86rjPvxgqY8HYon2e
- ElFeky, D., Mostafa, G., & Akel, D. (2022). The Relationship between Organizational Excellence and. *Helwan International Journal for Nursing Research and Practice*, 2(2), 175 - 193. Obtenido de https://journals.ekb.eg/article_333143_6172a5d8282656ccd0af1ae186d970ed.pdf
- Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. *BMC Health Services Research*, 20(303). Obtenido de <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05179-5>
- Giron Cardenas, E. J., & Janampa Hermitaño, D. T. (31 de Enero de 2022). *Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión*. Obtenido de Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7213>
- Gironzini Cáceres, G. E. (12 de Marzo de 2020). *Universidad San Pedro - Repositorio*. Obtenido de Universidad San Pedro - Repositorio: <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/14842>



- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, O. E., Fernandez, B., & Rueda Sánchez, I. (2011). *Gestión por Competencias en la Administración de la comunidad de Autónoma de Aragón*. Gobierno de Aragón: Jfactory.
- Jaime, G. (2022). *Competencias emocionales y productividad laboral de los colaboradores de la empresa S&M FOODS S.A.C. - Barranca, 2022*. Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/10475/1/Tesis_CompeticiasEmocionales_ProductividadLaboral_Empresa_S%26M%20FOODS%20SAC_Barranca.pdf
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Bekk, A. J. (2014). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. *ResearchGate*, 229-238.
- Lara Salinas, M. A. (2023). realiza actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización. Esta contribución puede ser tanto. *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 2477-9083.
- López Roldan, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Creative Commons.
- Lora Guzmán, H. S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94.
- Mamani Avendaño, Y. M., & Cáceres López, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. *REPOSITOIO DE TESIS UNIVERSIDAD PERUANA UNION*, 13.
- Marín Cárdenas, J. L., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Desempeño laboral en la gestión municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 1139-1159.
- Mendieta Ortega, M. P., Erazo Álvarez, J. C., & Narváes Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arvitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 2542-3088.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Diciembre de 2022). Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://apps5.mineco.gob.pe/transferencia/Navegador/default.aspx>
- Montezano, L., Novaes Medeiros, B., Oliveira Pinheiro, A., & Assis Mascarenhas de Oliveira, C. A. (2019). PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL QUANTO À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 266-2792.



- Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., Ndep, A., & Nja, G. (2020). Managerial Competencies-A Survey of Healthcare Managers in A Tertiary Hospital in Calabar, South-South Nigeria. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 23(7), 988 - 994. doi:10.4103/njcp.njcp_667_19
- Ololade, J., Odunayo, P., Tolulope, M., Ayomiposi, O., Faith, A., Igba, I., & Akinbiyi, F. (2022). Predicting the Impact of Managerial Competencies on the Behavioral Outcomes of Employees in the Selected Manufacturing Firms in Nigeria. *Sustainability*, 14(19). doi:<https://doi.org/10.3390/su141912319>
- Oroba, S. (2022). The Effect of Managerial Competencies on Service. 1 - 114. Obtenido de <https://meu.edu.jo/libraryTheses/The%20Effect%20of%20Managerial%20Competencies%20on%20Service%20Quality.pdf>
- Peña Nuñez , C. M. (2022). *Universidad Nacional de Tumbes*. Obtenido de Universidad Nacional de Tumbes: <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63484>
- Pérez Vásquez, M. A. (2019). La competitividad del Talento Humano en el ambito empresarial. *Creceer Empresarial*, 46-57.
- Perú, B. C. (30 de diciembre de 2022). *Tasa de desempleo* . Obtenido de Estadísticas BCRP: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html>
- Quevedo Barros, M., Vásquez Lafebre, L., Pinzón Prado, L., & Quevedo Vázquez, J. (2021). Gerencia del talento humano basado en competencias post covid - 19. *FIPCAEC (Edición 25) Vol. 6 No 3*, 674-683.
- Ramos-Narváez, A., Coral-Bolaños, J., Villota-López, K., Cabrera-Gómez, C.-C., Herrera-Santacruz, J., & Rivera-Porras, D. (2022). Salud laboral en administrativos de educación superior: relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. Obtenido de https://www.revistaavft.com/images/revistas/2020/avft_2_2020/16_salud.pdf
- Riente de Andrade, C., & Ckagnazaroff, I. B. (2018). Selection and monitoring of public entrepreneurs using competency-based management. *Brazilian Journal of Public Administration*, 469-485.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robles Diaz, P. M. (2009). Evaluacion del Desempeño Laboral. *Acadeia Accelerating the world's research*, 1-6.
- Rodriguez Maruland, K. P., & Lechuga Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 79-101.



- Rodríguez Vasquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Rios, L., & Palomino Alvarado, G. d. (2021). Gestion por competencias en las Instituciones Publicas. *Ciencia Latina - Revista Multidisciplinar*, 2897-2907.
- Rodríguez, J., Pérez, M., Álvarez, L., & Palomino, G. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Miultidisciplinar*, 5(3), 2897-2907. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). Gestión del Talento Humano y su relacion con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús- Lima, Enero 2018. Lima, Lima, Peru: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 169-184.
- Sánchez Serrano, L. M. (17 de Octubre de 2018). *Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac*. Obtenido de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac: <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/628>
- Santillán, K., & Saavedra, R. (2022). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín – Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1793-1804. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2697
- SERVIR. (02 de Octubre de 2013). *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano.
- Supo, J. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Amazon Digital Services LLC . Tecnológico de Monterrey. (2019). *Repositorio de Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de Repositorio de Tecnológico de Monterrey: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1_glosarioap.pdf
- Trabajo, O. I. (2020). *Panorama Laboral*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R., & Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629-641. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29069613010/html/>



ANEXOS



<p>Civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022? PE3: ¿De qué manera la gestión por competencias se relaciona con la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022?</p>	<p>competencias y el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022. OE3: Determinar la relación entre la gestión por competencias y la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.</p>	<p>relaciona significativamente con el civismo de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022. HE3: La gestión por competencias se relaciona significativamente con la falta de productividad de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022.</p>	Civismo	Eficiencia laboral	<p>Población de estudio 58 servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros</p>
				Iniciativa	
				Trabajo en equipo	
				Actitud Negativa	<p>Muestra de estudio 58 servidores</p>
			Falta de productividad	Ausentismo	

Nota. Elaboración propia.



Anexo 02: Instrumento de recolección de datos.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Escuela Académico Profesional de Administración



CUESTIONARIO

Estimado sr (a):

El presente cuestionario es parte de la investigación titulada: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la dirección de salud virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022”, que viene siendo desarrollada por mi persona Shirlhey Oshin Navarro Ramírez egresada de la UNAMBA, que tiene como finalidad identificar la relación entre las variables. El llenado de este cuestionario es totalmente anónimo y confidencial, asegurando que los datos serán estrictamente utilizados para fines académicos.

DATOS GENERALES

1. Género
 - a. Femenino
 - b. Masculino
2. Edad
 - a. De 18 a 25 años
 - b. De 26 a 35 años
 - c. De 36 a 45 años
 - d. De 45 años a más
3. Condición laboral
 - a. CAS temporal
 - b. CAS indeterminado
 - c. CAS funcionario
 - d. Nombrado
4. Grado de instrucción
 - a. Superior no universitario
 - b. Superior universitario
 - c. Posgrado

INSTRUCCIONES: lea atentamente y marque con un x en el casillero que considere adecuado para responder cada ítem presentado.

VARIABLES		ESCALA				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
Nº	DIMENSION 1: COMPETENCIAS CARDINALES	1	2	3	4	5
1	Se siente comprometido con la institución					
2	Siente que su trabajo le brinda calidad laboral					
3	Ante situaciones difíciles que acontecen en su centro laboral, Ud. actúa con integridad y ética					
4	Siente interés por el logro de los objetivos institucionales					
DIMENSION 2: COMPETENCIAS GERENCIALES		1	2	3	4	5





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Escuela Académico Profesional de Administración



5	Los jefes inmediatos muestran tener las capacidades y habilidades necesarias para dirigir equipos de trabajo					
6	Los jefes inmediatos proponen alternativas de mejora continua, considerando las actividades que se desarrollan dentro de la entidad					
7	Su jefe inmediato interactúa con facilidad con los miembros del área en el que trabaja					
8	Su jefe inmediato aplica estrategia que aporten el logro de los objetivos de la entidad					
DIMENSION 3: COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA		1	2	3	4	5
9	Le interesa que se logren todos los objetivos planteados por la entidad					
10	Cumple y entrega de manera oportuna las tareas asignadas según su función administrativa					
11	Planifica y organiza sus actividades para desarrollar sus funciones					
12	Gestiona y organiza los recursos que le son necesarios para el cumplimiento de sus funciones					
13	Mantiene comunicación constante y eficaz con sus compañeros de trabajo					
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL						
DIMENSION 3: DESEMPEÑO EN LA TAREA		1	2	3	4	5
14	Busca especializarse en el conocimiento técnico de acuerdo a sus funciones exigidas por su puesto laboral					
15	Busca especializarse en el conocimiento conceptual de acuerdo a sus funciones exigidas por su puesto laboral					
16	Optimiza los recursos (tiempo, esfuerzo, materiales, etc.) en el desarrollo de sus funciones					
17	Logra cumplir con las tareas asignadas a su cargo cuando se encuentra bajo presión					
DIMENSION 2: CIVISMO		1	2	3	4	5
18	Asume responsabilidades adicionales a su cargo por iniciativa propia					
19	Colabora a sus compañeros de trabajo cuando estos se encuentran con dificultades que les impida entregar sus responsabilidades a tiempo					
20	Prefiere trabajar en equipo para cumplir de manera oportuna con sus asignaciones laborales					
DIMENSION 3: FALTA DE PRODUCTIVIDAD		1	2	3	4	5
21	Cuando se presentan problemas y dificultades dentro de su área laboral, deja que el jefe inmediato se encargue de solucionarlas					
22	Dentro de su área de trabajo, se solicitan permisos laborales					



Anexo 03: Fichas de validación de juicio de expertos

Anexo 1D

FICHA DE VALIDACION

Datos del experto : Dr. Mauricio Raúl Escalante Cardenas
Título de la investigación : Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022
Unidad de análisis : Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros
Investigador : Bach. Adm. Shirlhey Oshin Navarro Ramírez
Instrumento : Cuestionario

N°	Evidencias	Indicadores	Valorización				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de variables	Metodología					x
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variables	Suficiencia			X		
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					x
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			x		
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					x
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				x	
9	Muestra una organización lógica	Organización				x	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				x	
Total			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C=(a+b+c+d+e)/50=(9+16+15)/50=80\%$

Nota: el instrumento se considera valido cuando el promedio del coeficiente otorgado por los tres expertos es >70%

Abancay, 23 de febrero del 2023


UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAEL BASTIDAS DE ABANCAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Mauricio R. Escalante Cardenas
DOCENTE

Anexo 1D

FICHA DE VALIDACION

Datos del experto : Mg. Ivon Nieves Alarcon Palomino

Título de la investigación : Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022

Unidad de análisis : Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros

Investigador : Bach. Adm. Shirlhey Oshin Navarro Ramírez

Instrumento : Cuestionario

N°	Evidencias	Indicadores	Valorización				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de variables	Metodología				x	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				x	
3	Cantidad de reactivos para medir variables	Suficiencia					x
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				x	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			x		
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					x
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					x
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			x		
9	Muestra una organización lógica	Organización					x
10	Calidad de instrucciones	Calidad				x	
Total			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C=(a+b+c+d+e)/50=(6+16+20)/50=84\%$

Nota: el instrumento se considera valido cuando el promedio del coeficiente otorgado por los tres expertos es >70%

Abancay, 23 de febrero del 2023

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac
Facultad de Administración

Mg. Ivon N. Alarcon Palomino
DOCENTE

Anexo 1D

FICHA DE VALIDACION

Datos del experto : Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Título de la investigación : Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022

Unidad de análisis : Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros

Investigador : Bach. Adm. Shirlhey Oshin Navarro Ramírez

Instrumento : Cuestionario

N°	Evidencias	Indicadores	Valorización				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de variables	Metodología					x
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				x	
3	Cantidad de reactivos para medir variables	Suficiencia				x	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					x
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				x	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					x
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				x	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			x		
9	Muestra una organización lógica	Organización				x	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				x	
Total			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACION: $C=(a+b+c+d+e)/50=(3+24+15)/50=84\%$

Nota: el instrumento se considera valido cuando el promedio del coeficiente otorgado por los tres expertos es >70%

Abancay, 23 de febrero del 2023


UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
DOCENTE



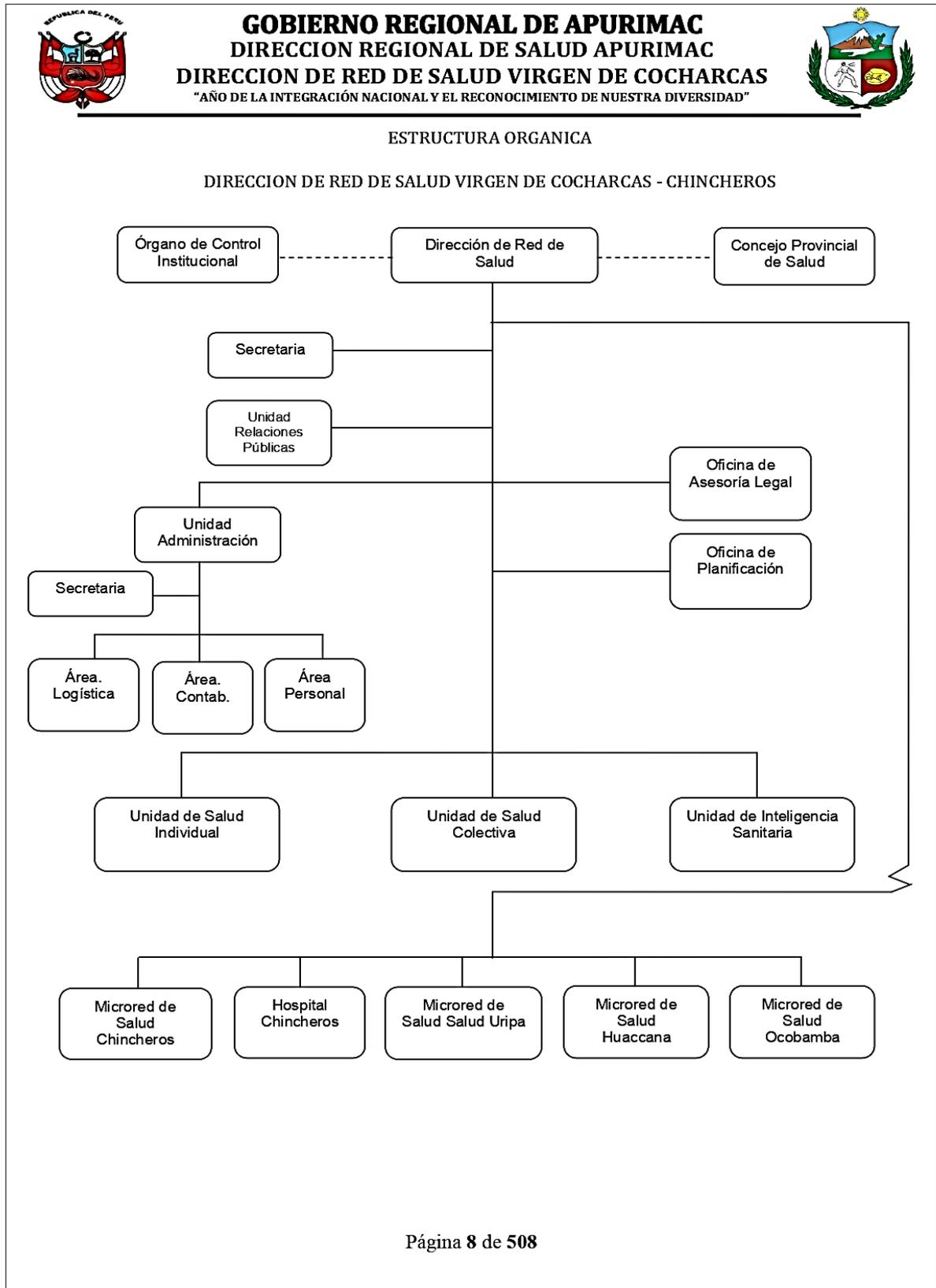
Anexo 04: Baremación

BAREMACIÓN							
VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS				VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL			
máx	65	Mala	13_30	máx	45	Deficiente	9_18
min	13	Regular	31_48	min	9	Aceptable	19_28
rang.	52	Buena	49_65	rang.	36	Satisfactorio	29_37
ampli	17.33			ampli	9	Sobresaliente	38_45
PRIMERA DIMENSIÓN				PRIMERA DIMENSIÓN			
máx	20	Mala	4_9	máx	20	Deficiente	4_8
min	4	Regular	10_15	min	4	Aceptable	9_13
rang.	16	Buena	16_20	rang.	16	Satisfactorio	14_18
ampli	5.333			ampli	4	Sobresaliente	19_20
SEGUNDA DIMENSIÓN				SEGUNDA DIMENSIÓN			
máx	20	Mala	4_9	máx	15	Deficiente	3_6
min	4	Regular	10_15	min	3	Aceptable	7_10
rang.	16	Buena	16_20	rang.	12	Satisfactorio	11_14
ampli	5.333			ampli	3	Sobresaliente	14.5_15
TERCERA DIMENSIÓN				TERCERA DIMENSIÓN			
máx	25	Mala	5_11	máx	20	Deficiente	3_6
min	5	Regular	12_18	min	4	Aceptable	7_10
rang.	20	Buena	19_25	rang.	16	Satisfactorio	11_14
ampli	6.667			ampli	4	Sobresaliente	14.5_15

Anexo 05: Relación de servidores

A	B	C	D	E	F	G
N°	INSTITUCION	DE PL	ELLIDO PAT	ELLIDO MAT	NOMBRES	PUESTO /CARGO
1	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001556	ALTAMIRANO	MEDINA	MIGUEL ANGEL	ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO
2	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001920	AQUISE	ESPINOZA	FANNY	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
3	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002091	AYME	MENDOZA	INGRID MAYELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
4	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001814	AYME	MENDOZA	ROSA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
5	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002013	CABANA	COLQUE	ENRIQUE	COORDINADOR EN SALUD
6	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002094	CASTILLO	RODRIGUEZ	GIOVANA CARM	ASISTENTE DE COMUNICACIONES
7	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001143	CONTRERAS	MENESES	JHADIRA ELIZAB	TECNICO DE ALMACEN
8	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002066	DAVALOS	LOO	EDGAR JESUS	COORDINADOR EN SALUD
9	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002047	DEL MAR	CRUZ	GLORIA STEPHA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
10	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001831	QUISPE	QUISPE	EDITH YOCELY	ESPECIALISTA EN PATRIMONIO
11	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001894	ROMAN	HUARACA	LISBET	ESPECIALISTA EN LOGISTICA
12	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001458	ALHUAY	CARTOLIN	ANGEL	TECNICO/A ADMINISTRATIVO/A
13	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001374	AQUISE	PILLACA	GUILLERMO	TECNICO EN INFORMATICA
14	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002074	ARESTEGUI	TELLO	KELLY ANDREA	ADMINISTRADOR(A)
15	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001816	AULLA	MINAYA	RODRIGO	TECNICO EN INFORMATICA
16	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001948	CARBAJAL	CHAVEZ	JORGE ANTONIO	ASESOR LEGAL
17	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001257	CHAMORRO	PALOMARES	NADIA PAMELA	COORDINADOR EN SALUD
18	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001938	CONTRERAS	SANTISTEBAN	HERBERT GONZ	TECNICO EN ADQUISICIONES
19	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002060	CORDOVA	BULEJE	HILDEBRANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
20	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001804	CORDOVA	GUILLEN	SOFIA ELODY	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
21	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001327	CURO	POZO	RAUL	SEGURIDAD INTERNA
22	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001958	DE LA CRUZ	HURTADO	FRANK	ADMINISTRADOR(A)
23	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001766	FLORES	CHAVEZ	ALBERTO WILBER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
24	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002029	GARCIA	JAUREGUI	LESLY YULIANA	ODONTOLOGO(A)
25	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001344	GARCIA	NAUTO	MARIZOL	TECNICO/A ADMINISTRATIVO/A
26	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001768	GOMEZ	ESCALANTE	EDGAR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
27	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001265	GONZALES	TALAYERANO	SILVIA GISELLA	ANALISTA EN REMUNERACIONES
28	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001820	GUTIERREZ	DELGADO	WALTER ROLAN	ESPECIALISTA EN ESTADISTICA DE
29	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001963	HUAMAN	SICHA	YASMINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
30	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001835	HUARACA	HUARHUACHI	MARCO ANTON	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
31	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001600	HUARACA	HUARI	MARYCRUZ	SECRETARIA
32	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002048	HUAYANCA	RAMIREZ	INGRID YAQUEL	COORDINADOR EN SALUD
33	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001822	LEON	MANCILLA	CESAR BRANNI	JEFE DE UNIDAD
34	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001997	LLACCTARIMA	MENDEZ	YUDITH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
35	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001321	MARRON	ONOFRE	CELIA LIBERTAD	COORDINADOR EN SALUD
36	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001644	MEDINA	ARCE	ANTONY KEVIN	ESTADISTICO
37	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001347	MEDINA	SICHA	ROSA ALICIA	TECNICO ADMINISTRATIVO
38	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001825	NAVARRO	RAMIREZ	SHIRLHEY OSHI	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
39	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001805	NUÑEZ	GAMARRA	KATHERINE COF	COORDINADOR EN SALUD
40	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001579	ORTIZ	QUINTANA	RAMIRO	COORDINADOR EN SALUD
41	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001615	PASACHE	HERNANDEZ	ONEIDA KATHER	TECNICO DE ALMACEN
42	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001999	PILLACA	PALOMINO	FRESSIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
43	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002064	PORRAS	ZAMORA	GILMAR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
44	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001400	RAMOS	GARCIA	NIDIA ISABEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
45	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001865	SOTELO	CONDORI	NATALY	COORDINADOR EN SALUD
46	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002061	SOTOMAYOR	DIAZ	ANGELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
47	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001911	TELLO	APARCO	DAN MILO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
48	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001612	TELLO	BELLIDO	DENIS OMAR	TESORERO
49	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001979	VELASCO	AMBIA	KLEDY MARCEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
50	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002032	ZEVALLOS	AMIGUERO	OTTO MANUEL	DIRECTOR GENERAL
51	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001406	ZORRILLA	MASIAS	MERCEDES	CONTADOR PUBLICO
52	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001414	GEMIN	JIMENEZ	MIGUEL ANGEL	COORDINADOR EN SALUD
53	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002125	GUTIERREZ	VALENCIA	LIZETH NEVENK	COORDINADOR EN SALUD
54	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002024	AGUILA	HUARHUACHI	JOEL	TECNICO/A ADMINISTRATIVO/A
55	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002025	CABRERA	PALACIOS	MARK ANTONY	TECNICO/A ADMINISTRATIVO/A
56	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	002028	PECEROS	CHAVEZ	RODERICK ROD	TECNICO/A ADMINISTRATIVO/A
57	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001877	PINEDA	CABRERA	EDGAR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
58	030601000 - DISA V. COCHARCAS SEDE	001159	TELLO	APARCO	ENY	COORDINADOR EN SALUD
59						
60						

Anexo 06: Organigrama



Anexo 07: Ejecución presupuestal 2021 a nivel nacional.

Sector	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
27: FUERO MILITAR POLICIAL	20,541,001	21,170,622	20,635,686	18,315,325	18,311,035	18,310,435	18,310,435	86.5
21: JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA	38,896,321	41,849,457	39,151,795	39,151,791	39,151,791	39,151,040	39,121,170	93.6
24: TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	44,063,831	44,372,319	41,971,221	40,377,614	40,376,823	40,376,823	40,372,661	91.0
20: DEFENSORIA DEL PUEBLO	71,278,309	74,260,443	72,323,222	72,314,221	72,313,007	72,313,007	72,296,296	97.4
31: JURADO NACIONAL DE ELECCIONES	253,236,616	247,784,090	235,814,401	231,554,128	230,915,895	230,905,176	227,000,765	93.2
35: COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	556,696,684	483,962,091	458,571,074	453,866,068	453,504,378	453,276,780	450,837,243	93.7
IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL	500,988,885	582,222,330	528,000,158	516,909,870	516,398,914	516,158,446	515,697,592	88.7
03: CULTURA	606,374,213	615,384,354	595,359,477	592,711,641	591,487,256	590,860,607	590,190,262	96.0
05: AMBIENTAL	794,397,975	751,245,011	705,499,111	678,546,829	676,309,186	676,043,147	675,654,173	90.0
39: MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES	735,021,626	763,416,926	749,266,177	746,536,583	746,501,359	746,480,754	745,704,450	97.8
28: CONGRESO DE LA REPUBLICA	879,366,475	881,763,945	811,529,238	804,885,938	804,853,271	804,762,333	803,642,138	91.3
19: CONTRALORIA GENERAL	664,442,341	910,634,299	818,189,612	815,270,002	814,811,491	814,415,252	811,867,392	89.4
ELECTORALES	913,062,639	934,757,519	868,147,682	866,485,294	861,236,079	860,894,157	847,345,254	92.1
38: PRODUCCION	878,214,030	974,840,039	843,779,067	835,054,209	834,592,018	833,118,694	828,439,343	85.5
08: RELACIONES EXTERIORES	848,424,011	987,788,424	976,912,718	965,669,796	965,669,796	965,667,588	964,200,483	97.8
12: TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	879,624,421	1,330,685,187	1,319,946,391	1,316,431,579	1,316,079,473	1,315,026,345	1,311,425,307	98.8
16: ENERGIA Y MINAS	548,072,747	1,462,263,749	1,399,490,487	1,347,571,130	1,346,457,214	1,346,378,428	1,319,563,864	92.1
06: JUSTICIA	1,854,961,785	2,126,341,231	2,036,476,015	2,033,183,861	2,033,079,901	2,032,602,130	2,031,676,508	95.6
22: MINISTERIO PUBLICO	2,489,946,985	2,685,427,433	2,635,955,997	2,631,372,771	2,631,372,771	2,631,123,481	2,626,501,935	98.0
04: PODER JUDICIAL	3,185,867,103	3,169,460,209	3,103,151,312	3,094,389,720	3,093,734,860	3,093,074,784	3,088,062,459	97.6
SANEAMIENTO	3,504,890,380	3,336,096,634	3,228,688,692	3,187,093,132	3,177,168,288	3,163,382,598	3,111,847,591	94.8
13: AGRARIO Y DE RIEGO	2,556,976,906	3,558,409,121	3,241,604,494	3,166,984,560	3,163,248,018	3,161,311,990	3,070,868,628	88.8
01: PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS	7,755,356,930	5,868,630,182	5,666,381,791	5,634,201,073	5,628,479,197	5,625,577,505	5,617,699,281	95.9
40: DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL	5,018,212,976	6,875,859,082	6,846,876,883	6,838,919,864	6,839,281,873	6,838,657,874	6,733,346,032	99.5
26: DEFENSA	7,365,767,975	9,629,238,534	9,440,546,541	9,398,106,604	9,381,463,742	9,379,774,942	9,374,812,539	97.4
36: TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	13,787,199,780	11,245,571,011	11,000,053,601	10,874,157,995	10,810,642,650	10,767,063,318	10,744,472,559	95.7
11: SALUD	11,527,638,911	13,076,347,305	12,405,499,635	12,090,794,262	12,081,481,093	12,061,714,865	12,059,266,537	92.2
10: EDUCACION	17,250,060,955	13,222,235,791	12,452,177,924	12,219,301,480	12,159,021,810	12,132,975,624	12,098,220,970	91.8
07: INTERIOR	10,880,820,467	13,924,845,983	13,838,302,361	13,805,913,809	13,789,289,084	13,788,038,768	13,785,949,791	99.0
09: ECONOMIA Y FINANZAS	42,688,806,017	34,974,113,894	32,585,216,123	32,534,518,773	32,505,818,042	32,458,405,227	32,450,511,681	92.8



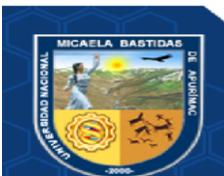
Anexo 08: Ejecución presupuestal 2021 y 2022 del sector salud a nivel regional

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
400-755: REGION APURIMAC-SALUD APURIMAC	20,404,981	31,285,551	28,184,781	27,357,835	27,045,572	26,584,972	26,584,618	85.0
401-756: REGION APURIMAC-SALUD CHANKA	53,741,108	74,914,512	74,247,718	74,241,885	73,881,107	73,802,828	73,771,004	98.5
402-1037: REGION APURIMAC-HOSPITAL GUILLERMO DIAZ DE LA VEGA-ABANCAY	32,000,016	54,801,781	53,005,026	52,348,414	52,148,414	52,146,314	52,143,286	95.2
403-1038: REGION APURIMAC-HOSPITAL SUBREGIONAL DE ANDAHUAYLAS	32,128,130	59,904,439	56,478,340	56,375,704	56,322,525	56,309,659	56,282,385	94.0
404-1497: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD VIRGEN DE COCHARCAS	21,645,786	38,822,142	38,256,162	37,174,791	37,168,214	37,168,214	37,158,652	95.7
405-1498: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD ABANCAY	38,562,414	56,304,047	55,676,866	55,578,078	55,504,783	54,950,050	54,942,277	97.6
406-1499: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD GRAU	11,631,267	16,601,029	16,464,987	16,379,013	16,291,729	16,201,000	16,183,424	97.6
407-1500: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD COTABAMBAS	19,163,750	28,379,951	27,765,392	27,533,671	27,176,948	26,185,086	26,071,745	92.3
408-1501: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD ANTABAMBA	6,654,128	9,507,564	9,114,601	9,114,601	9,114,601	9,114,601	9,114,601	95.9
409-1502: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD AYMARAE	11,484,624	18,324,266	17,966,822	17,956,783	17,954,154	17,953,614	17,948,382	98.0

Nota. Consulta amigable - Ejecución presupuestal 2021

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
308-1538: GOB. REG. APURIMAC - EDUCACION ANTABAMBA	12,904,565	16,106,644	16,009,275	15,989,828	15,989,698	15,977,544	15,977,154	99.2
400-755: REGION APURIMAC-SALUD APURIMAC	22,324,720	32,752,382	30,401,569	28,723,891	26,078,733	26,078,229	26,078,082	79.6
401-756: REGION APURIMAC-SALUD CHANKA	55,978,400	75,337,030	74,369,601	74,014,399	73,474,666	73,474,666	73,469,960	97.5
402-1037: REGION APURIMAC-HOSPITAL GUILLERMO DIAZ DE LA VEGA-ABANCAY	34,253,072	55,435,802	52,250,336	52,114,979	51,944,775	51,944,775	51,937,451	93.7
403-1038: REGION APURIMAC-HOSPITAL SUBREGIONAL DE ANDAHUAYLAS	34,532,923	57,582,975	55,849,724	55,702,064	55,465,238	55,462,011	55,425,303	96.3
404-1497: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD VIRGEN DE COCHARCAS	23,774,103	37,694,202	37,312,252	35,406,391	35,406,391	35,406,391	35,404,351	93.9
405-1498: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD ABANCAY	39,207,404	54,453,958	52,663,876	51,579,382	51,483,253	51,480,642	51,474,099	94.5
406-1499: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD GRAU	12,605,207	17,058,317	16,708,631	15,912,739	15,903,680	15,898,937	15,898,828	93.2
407-1500: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD COTABAMBAS	20,574,268	28,825,946	28,220,470	28,047,608	28,043,828	27,325,184	27,306,609	94.8
408-1501: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD ANTABAMBA	7,023,716	9,509,054	8,851,879	8,851,879	8,851,879	8,851,879	8,851,879	93.1
409-1502: GOB. REG. APURIMAC - RED DE SALUD AYMARAE	12,611,292	18,526,781	16,920,788	16,917,305	16,892,081	16,892,081	16,892,081	91.2

Nota. Consulta amigable - Ejecución presupuestal 2022



Anexo 10: Constancia de corrección de estilo

CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

Dr. FELIX PATACA RODRIGUEZ

HACE CONSTAR:

Que se realizó las correcciones de la gramática, forma contextual, estructura externa de la sintaxis y ortografía, de acuerdo a las normas APA de la tesis titulada. **"Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores administrativos de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas – Chincheros, 2022"** Presentado por la bachiller **Shirlhey Oshin Navarro Ramírez**, para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada, para los fines que estime por conveniente.

Abancay, 13 de diciembre de 2024.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS
DE APUKAMA
Dr. Félix Pataca Rodríguez
DOCENTE

Anexo 11: Panel fotográfico de aplicación de encuestas.

Figura 19

Entrada de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas Chincheros



Figura 20

Aplicación de encuestas en el área de salud colectiva

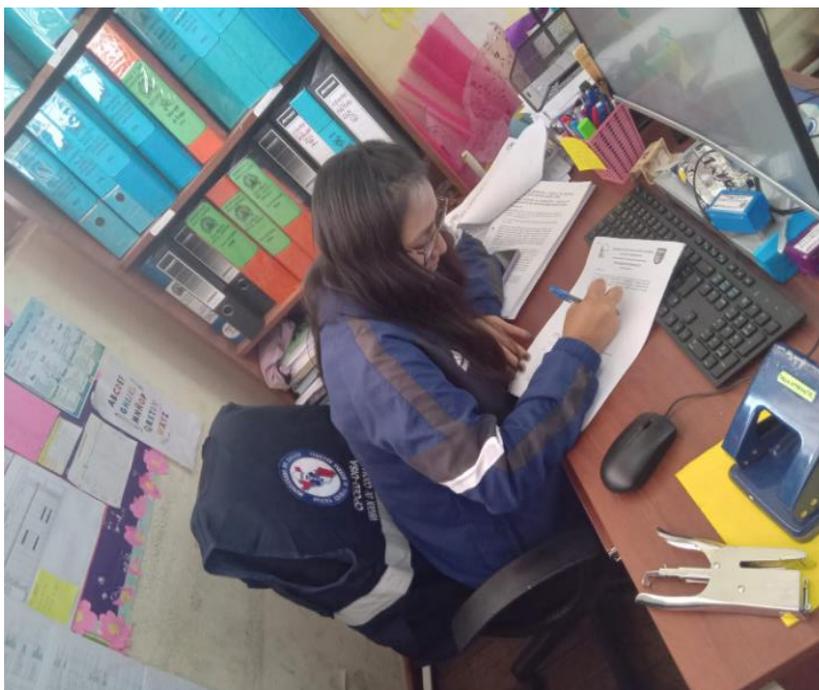


Figura 21

Aplicación de encuesta en el área de Recursos Humanos

