

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022”**

---

**Línea de Investigación**

Gerencia e Innovación

**Autores**

Br. Chomba Romero, Joshelin Marianella

Br. Montoya Johnson, Kevin Mauricio

Jurado evaluador:

**Presidente** : Dr. Hidalgo Lama, Jenry

**Secretario** : Mg. Guevara Corcuera, Hermes

**Vocal** : Mg. García Gutti, Alana

**Asesora**

Mg. Fiestas Dejo, Iris Paola

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7138-5062>

**TRUJILLO – PERÚ**

**2023**

**Fecha de sustentación:** 2023-10-02

# Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://repositorio.unamba.edu.pe">repositorio.unamba.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 2%

Excluir bibliografía

Activo

## **Declaración de originalidad**

Yo; *Fiestas Dejo Iris Paola*, docente del Programa de Estudio de Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego, asesor de la tesis de investigación titulada “*Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022*”, cuya autoría pertenece a los bachilleres *Chomba Romero Joshelin Marianella* y *Montoya Johnson Kevin Mauricio*, dejo constancia de lo siguiente:

- *El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%, así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 13 de setiembre del 2023.*
- *He revisado con detalle dicho reporte y la tesis, y no se advierte indicios de plagio.*
- *Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las normas establecidas por la Universidad.*

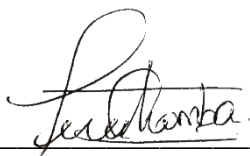
Trujillo, 13 de setiembre de 2023



Mg. Fiestas Dejo, Iris Paola

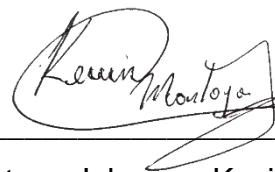
DNI: 18080292

Orcid: 0000-0002-7138-5062



Br. Chomba Romero, Joshelin Marianella

DNI: 71790425



Br. Montoya Johnson, Kevin Mauricio

DNI: 72359346

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

De acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, exponemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: *“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA DEL DISTRITO DE TRUJILLO, 2022”*.

Desarrollado con el fin de obtener el título de Licenciado en Administración. El objetivo principal es *determinar cuál es el grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022*.

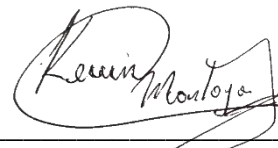
A ustedes miembros del jurado, mostramos nuestro especial y mayor reconocimiento por el dictamen que se haga merecedor y correspondiente del presente trabajo.

Atentamente,



---

Br. Chomba Romero, Joshelin  
Marianella



---

Br. Montoya Johnson, Kevin  
Mauricio

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi madre, pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mi la base de responsabilidades y deseos de superación, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

También dedico de manera infinita a mi padre, pues él fue el motivo principal e incondicional por el cual logre terminar mi carrera a base de sus consejos, ideas y por forjarme a ser una persona responsable conforme la educación que me brindo desde pequeña.

Esta tesis también la dedico a mis abuelos y especialmente con todo mi corazón a mi abuelo, que ya no está presente con nosotros, siempre me cuidaste, escuchaba todos tus consejos, tus carcajadas, esa alegría que nos trasmitías a toda la familia especial a mí, que fui tu consentida y la educación que formaste en mi desde pequeña, a ti mamita que siempre tuve y tengo tu amor y apoyo incondicional, siempre estarán en mi corazón y los amaré para toda la vida.

A mis tíos, hermanos de mi madre, que siempre estuvieron alimentándome y dándome las fuerzas de seguir luchando con sus consejos e ideas para lograr formarme como profesional.

Y por último a mis primos hermanos, que cumplimos una de las primeras metas que nos propusimos en la vida.

***Chomba Romero, Joshelin Marianella***

De manera muy especial a mi madre que ha sabido darme lo mejor de ella siempre, por sus consejos, formación y educación.

A mi padre, por su esfuerzo y dedicación en mi educación, sin él no hubiera llegado hasta aquí.

Y a mi abuela Enid, que ya no está con nosotros físicamente, por su cariño, enseñarme a creer en Dios y por estar en los momentos más importantes de mi vida

***Montoya Johnson, Kevin Mauricio***

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, principalmente por darnos la fortaleza de llegar a cumplir el propósito de nuestras metas y seguir disfrutando de mi familia, Gracias dios, por elegirlos como mis padres y a todos como mi familia, gracias por su apoyo incondicional en cada decisión y proyecto que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera Universitaria.

A nuestra asesora Dra. Margot Herbias Figueroa, que desde el principio nos brindó todo su apoyo, por la dedicación, orientación, tiempo y compromiso en la realización de esta investigación.

Los autores

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. El problema fue: ¿Como es la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022?; la hipótesis fue: La relación es directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. La muestra fue de 384 personas pertenecientes a la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo. El diseño de la investigación utilizada fue no experimental transversal - correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta. Se llevó a concluir que existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. Se registró un coeficiente correlación de Spearman = 0,943, estableciendo una muy alta relación entre las variables. . Por lo tanto, se puede afirmar que ante una adecuada gestión por competencias centradas en las metas y el compromiso mejor será el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

*Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, Población Económicamente Activa Ocupada, Trujillo.*

## ABSTRACT

This research was conducted with the purpose of determining the relationship between competence management and work performance in the employed economically active population of the district of Trujillo, 2022. The problem was: What is the relationship between competence management and work performance in the employed economically active population of the district of Trujillo, 2022?; the hypothesis was: There is a direct and significant relationship between competence management and work performance in the employed economically active population of the district of Trujillo, 2022. The sample was 384 people belonging to the employed economically active population of the district of Trujillo. The design of the research used was non-experimental cross-sectional - correlational. The technique used was the survey. It was concluded that there is a direct relationship between competence management and work performance in the employed economically active population of the district of Trujillo, 2022. A Spearman correlation coefficient of 0.943 was recorded, establishing a very high relationship between the variables. Therefore, it can be stated that with proper competence management focused on goals and commitment, work performance in the employed economically active population of the district of Trujillo, 2022 will be better.

*Keywords: Management by competencies, job performance, Employed Economically Active Population, Trujillo.*



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
1.1. Formulación del Problema.....	10
1.1.1. Realidad problemática.....	10
1.1.2. Enunciado del problema.....	12
1.2. Justificación.....	12
1.2.1. Teórica.....	12
1.2.2. Práctica.....	13
1.2.3. Metodológica.....	13
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
<b>II. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>15</b>
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. A nivel internacional.....	15
2.1.2. A nivel nacional.....	16
2.1.3. A nivel local.....	18
2.2. Marco teórico.....	20
2.2.1. Gestión por competencias.....	20
2.2.2. Desempeño laboral.....	28
2.3. Marco conceptual.....	39
2.4. Hipótesis.....	41
2.5. Variables.....	43
2.5.1. Operacionalización de variables.....	43

<b>III. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>45</b>
3.1. Material .....	45
3.1.1. Población .....	45
3.1.2. Muestra .....	45
3.2. Métodos .....	46
3.2.1. Diseño de investigación.....	46
3.2.2. Técnicas e instrumentos de investigación .....	47
3.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento.....	48
3.2.4. Procesamiento y análisis de datos .....	49
<b>IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1. Presentación de resultados .....	51
4.2. Discusión de resultados .....	61
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Operacionalización de las variables .....	43
Tabla 2 Relación de expertos.....	48
Tabla 3 Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable Gestión por competencias .....	49
Tabla 4 Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable Desempeño laboral .....	49
Tabla 5 Perfil de la muestra - Género.....	51
Tabla 6 Perfil de la muestra - Edad .....	52
Tabla 7 Perfil de la muestra – Nivel educativo.....	52
Tabla 8 Nivel de competencias de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022 .....	53
Tabla 9 Nivel de percepción de la metas.....	53
Tabla 10 Nivel de percepción del compromiso .....	54
Tabla 11 Nivel de desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022 .....	54
Tabla 12 Nivel de percepción de la orientación a los resultados .....	55
Tabla 13 Nivel de percepción de la calidad .....	55
Tabla 14 Nivel de percepción de las relaciones interpersonales .....	56
Tabla 15 Nivel de percepción de la iniciativa.....	56
Tabla 16 Nivel de percepción del trabajo en equipo .....	57
Tabla 17 Nivel de percepción de la organización .....	57
Tabla 18 Prueba de normalidad .....	58
Tabla 19 Correlación entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral.....	58
Tabla 20 Cuadro de coeficientes de correlación de Spearman .....	60
Tabla 21 Prueba de correlación Rho de Spearman.....	60

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Formulación del Problema**

#### **1.1.1. Realidad problemática**

En el actual panorama socioeconómico, la gestión por competencias ha emergido como un enfoque crucial para mejorar el desempeño laboral y la competitividad de las organizaciones. El talento humano es un activo intangible importante dentro de una organización necesarios para lograr objetivos estratégicos, para ello se debe asegurar que los empleados actúen de manera efectiva y que sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos contribuyan al éxito de la organización. Por lo tanto, se requiere una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y esté constantemente motivada para ser competitiva. Por esta razón, es fundamental reconocer la importancia de los procesos adecuados de desempeño y desarrollo del talento para alcanzar las metas de una organización, (Enríquez, 2019).

El capital intelectual proporciona competitividad en el ámbito de la nueva economía; el proceso de formación debe ser visto como una inversión en el logro de los objetivos de la empresa, (Donnelly, 2019). La globalización ha tenido un gran impacto en el sector laboral. Es la competitividad de los recursos humanos y la capacidad de identificar y resolver problemas en las dos mayores configuraciones de prácticas laborales. Este proceso dinámico persigue la innovación de productos y procesos dentro de la organización, fortalece la lealtad y usa eficientemente los recursos a través del liderazgo actual y el trabajo organizacional sinérgico (Guambuguete, 2020). Para las organizaciones, este nuevo enfoque de cambio y desarrollo organizacional que presenta la globalización está directamente ligado a la formación del potencial humano. Por lo tanto, se trata de desarrollar mejores profesionales para optimizar la competitividad de la organización, (Rodríguez, 2020).

En el mundo, las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse a entornos cambiantes, donde las competencias individuales cobran vital importancia para el éxito. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), aproximadamente el 45% de las empresas en todo el mundo consideran

que existe un déficit de habilidades entre su personal, lo que influye directamente en la productividad y la innovación. En latinoamérica no es ajena a esta problemática. Estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) revelan que la falta de correspondencia entre las competencias de la fuerza laboral y las demandas del mercado es una constante en la región. Esta brecha limita el desarrollo económico y la inserción efectiva en cadenas globales de valor.

Actualmente, la sociedad peruana vive en un mundo globalizado y altamente competitivo, y las organizaciones emplean día a día una fuerza laboral calificada y competitiva. Por ello, buscan más y mejores profesionales que puedan mejorar su competitividad. En estos tiempos, ser competitivo es fundamental para el éxito y la permanencia en las empresas públicas y privadas en el Perú y en el mundo globalizado, (Ducci, 2018). De acuerdo con la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), indican que a pesar de avances, más del 30% de la PEAO presenta deficiencias en competencias clave. Esto sugiere una necesidad imperante de alinear la formación y las habilidades con las exigencias del entorno laboral en constante transformación. Como resultado, las personas se encuentran ante la competencia por puestos de trabajo que exigen el desarrollo de recursos humanos a través de la gestión por competencias, dado que es el proceso que permite identificar las competencias de las personas necesarias para cada actividad pública y/o privada a través de perfiles cuantificables y medibles, (Acosta, 2020).

A nivel organizacional en el Perú, se debe tener en cuenta que la gestión empresarial busca crear una gestión eficiente y eficaz, es decir, una gestión que satisfaga las necesidades reales de calidad posible y al menor costo; para ello, necesitan formar su talento humano competitivo y objetivo, que rodeada de sistemas de control, brinda total transparencia de los procesos, planes y resultados, completando el sistema de atención por un lado y apoyando la participación de los colaboradores por el otro, (Godue, 2021).

En el contexto específico de Trujillo, INEI (2022) sugieren que el 25% de los trabajadores enfrentan dificultades para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Esta situación puede estar contribuyendo a la

ralentización del desarrollo económico local y a la persistencia del desempleo estructural. De acuerdo con la Cámara de Comercio de La Libertad, se observa que las empresas enfrentan desafíos para identificar, desarrollar y retener talento. Esto se debe, en parte, a la falta de implementación de estrategias de gestión por competencias, lo que repercute en la eficiencia operativa y en la capacidad de innovación.

En este sentido, las empresas deben considerar a los trabajadores como el activo más importante, pues realizan la parte operativa en términos de productos y servicios de alta calidad. La evidencia internacional, regional y nacional sugiere la existencia de una brecha entre las competencias requeridas y las presentes en los trabajadores, lo que afecta la productividad y el crecimiento económico. En otras palabras, las empresas necesitan analizar las habilidades que tienen sus empleados y su disposición a adquirir o desarrollar nuevas habilidades, y los empleados deben tener presente que sin ellos no hay crecimiento empresarial siempre y cuando estos demuestren una alta competitividad. En este contexto, las empresas deben preocuparse por implementar políticas dirigidas a la motivación y satisfacción de los empleados, (Vargas, 2020).

Por consiguiente, la presente tesis de investigación buscará determinar cuál es el grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿Como es la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022?

## **1.2. Justificación**

### **1.2.1. Teórica**

La presente tesis de investigación es importante dado a la aplicación de modelos, teorías y conceptos que ayudan a identificar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo. La tesis de

investigación se fortalece al comparar los resultados obtenidos en diferentes tesis, tanto en contextos internacionales, nacionales y locales. Se revisó información conceptual y teórica sobre las variables estudiadas, pero para el desarrollo específico de las variables se utilizaron los modelos desarrollados por Alles (2006) e Chiavenato (2009), quienes en diferentes libros han establecido modelos teóricos de las variables desarrolladas en este trabajo, debido a que los autores anteriores desarrollaron el modelo más adecuado a las necesidades de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo.

### **1.2.2. Práctica**

Con base en los resultados que se obtuvieron, se realizaron recomendaciones para mejorar y fortalecer la gestión por competencias, contribuyendo así a mejorar el desempeño laboral. El modelo de gestión de competencias está diseñado para alinear las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales e impactar positivamente el desempeño organizacional para lograr la visión empresarial. Este estudio además sirve de antecedentes para futuras investigaciones relacionadas o se desarrollen con las variables estudiadas. De igual forma, el modelo de gestión por competencias y desempeño laboral establecido puede ser aplicado a diferentes campos y diferentes organizaciones, y también tiene grandes aportes a la sociedad, y por otro lado, también puede ser utilizado como referencia por estudiantes de pregrado.

### **1.2.3. Metodológica**

Esta tesis de investigación se desarrolló bajo el método de Hernández et al, (2014), la cual fue la guía para realizar este trabajo dado que fue la dirección para el capítulo metodológico. La metodología brinda un gran apoyo para el logro de los objetivos de la investigación, para lo cual se utilizó como instrumento de investigación un cuestionario, el cual fue confiable por la prueba alfa de Cronbach y validado por expertos. La información obtenida fue procesada en el programa SPSS v.27, así mismo, para obtener los resultados para los objetivos planteados, se encontraron mediante contraste de hipótesis, dando así respuesta a la formulación del problema de investigación.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de competencias de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.
- Establecer el nivel de desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.
- Determinar cuál es el grado de relación entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.



## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel internacional

Sigcha (2019), en su tesis titulada *“Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato, Ecuador - 2018”* presentada en la Universidad Técnica de Ambato de la ciudad de Ambato, Ecuador. El objetivo general de la investigación fue determinar cómo la implementación de este modelo influyó en el rendimiento de los empleados en la mencionada empresa. La muestra de investigación estuvo compuesta por empleados de diferentes áreas de la empresa, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. El diseño de investigación fue de tipo cuantitativo, utilizando cuestionarios estructurados para recopilar datos sobre la percepción de los empleados acerca de la influencia del modelo de gestión del talento humano por competencias en su desempeño laboral. El instrumento de investigación fue un cuestionario que consta de escalas de medición para evaluar la percepción de los empleados sobre la implementación del modelo y su relación con su rendimiento laboral. Para asegurar la confiabilidad del instrumento, se realizó un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un alto nivel de confiabilidad. Los resultados de la investigación indican que la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias tuvo una influencia significativa en el desempeño laboral de los empleados en la empresa Luigi Valdini. Se encontró una correlación positiva entre la percepción de los empleados sobre la adopción del modelo y su nivel de satisfacción laboral y eficiencia. En conclusión, este estudio resalta la importancia de los enfoques basados en competencias en la gestión del talento humano y su capacidad para mejorar el rendimiento en el entorno laboral.

El antecedente permitió conocer que la gestión por competencias en referencia al conocimiento básico y técnico no son debidamente desarrollados, lo cual afecta en el desempeño laboral.

Reyes (2020), en su tesis titulada *“Gestión por competencias como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego”* presentada en la Universidad de Murcia en la ciudad de Murcia, España. La presente investigación tuvo como objetivo determinar si la gestión por competencias son predictoras del desempeño laboral en una empresa del sector del juego. Se utilizó diseño de contrastación no experimental de corte transversal, como técnica se usó la encuesta, la investigación se realizó con una población de 50 empleados pertenecientes a la empresa; a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de recoger información referida a las variables gestión por competencias y desempeño laboral. Luego de la recolección de los datos, se realizó la tabulación de estos y se elaboraron las tablas estadísticas de distribución de frecuencias, utilizando Correlación de Pearson por presentar datos normales en el programa SPSS, en la cual se observa que la significación es 0.000 es menor que el nivel de significancia ( $\alpha=0.05$ ), y el coeficiente de la Correlación de Pearson es de 1 para la variable Gestión por Competencias y 0,854 para la variable desempeño laboral, indicando que existe relación entre las variables, por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la influencia es positiva y significativa.

El antecedente aporta al conocimiento científico al explorar la relación entre gestión por competencias y desempeño en un contexto específico, y beneficia a la comunidad empresarial al proporcionar estrategias para mejorar la gestión de recursos humanos y la efectividad organizacional en el sector del juego.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Sosa (2018), en su investigación titulada *“Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018”*, presentada en la Universidad Cesar Vallejo en la ciudad de Moquegua, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018 y la hipótesis de la investigación fue que existe una relación directa y significativa entre gestión por competencias y el

desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018. La población en la investigación estuvo conformada por 239 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, con una muestra de 54 trabajadores. La recolección de los datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, al mismo tiempo se utilizaron dos cuestionarios para evaluar la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, los mismos que se demostraron ser confiables mediante la aplicación del Alfa de Cronbach. Los resultados de la investigación evidencian la existencia de una relación directa y significativa ( $r = 0,824$ ) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. Esto quiere decir a una mayor gestión por competencias le corresponde un mayor desempeño laboral. En conclusión, existe relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018.

El antecedente enriquece el conocimiento científico al proporcionar información valiosa para la toma de decisiones empresariales, especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos y la mejora del desempeño laboral.

Hanco (2019), en su tesis titulado "*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud, Cusco - 2018*", presentado en la Universidad Cesar Vallejo en la ciudad de Cusco, Perú. El objetivo general de la investigación fue determinar si existe una correlación significativa entre la gestión por competencias y el nivel de desempeño laboral de las licenciadas en enfermería. La muestra de investigación está compuesta por 23 licenciadas en enfermería que trabajan en los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud en Cusco. El diseño de investigación es de tipo cuantitativo y correlacional, utilizando cuestionarios estructurados para recopilar datos sobre la percepción de las enfermeras acerca de la gestión por competencias y su propio desempeño laboral. El

instrumento de investigación fue un cuestionario que consta de escalas de medición para evaluar la percepción de las enfermeras sobre la gestión por competencias y su desempeño laboral. La confiabilidad del instrumento se estableció mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, demostrando una alta confiabilidad en las escalas utilizadas. Los resultados de la investigación indican la presencia de una correlación positiva y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de enfermería en los establecimientos de EsSalud en Cusco. Esto sugiere que una implementación efectiva de la gestión por competencias puede influir en la mejora del desempeño laboral de las enfermeras. En conclusión, el estudio resalta la importancia de aplicar enfoques basados en competencias en la gestión de recursos humanos en el ámbito de la enfermería para mejorar la calidad de atención y el rendimiento en el primer nivel de atención de EsSalud.

La investigación aporta a la comunidad científica validando la relación entre gestión por competencias y desempeño en un contexto específico, ofreciendo una perspectiva para generalización y construcción teórica. Para la comunidad empresarial, brinda datos para la toma de decisiones, mejora de la calidad asistencial mediante el fortalecimiento de competencias y desarrollo profesional del personal de enfermería, posiblemente mejorando la retención y la satisfacción laboral.

### **2.1.3. A nivel local**

Araujo y Colina (2018), en su tesis titulado *“Diseño de un modelo de gestión por competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa particular Santa Rita de Jesús. Trujillo - Perú”* presentado en la Universidad Nacional de Trujillo de la ciudad de Trujillo. El objetivo general consiste en diseñar un enfoque integral que articule competencias específicas con las responsabilidades laborales del personal administrativo para optimizar su rendimiento. La muestra de investigación abarca a 35 colaboradores pertenecientes al área administrativa de la institución educativa. El diseño de investigación es de tipo descriptivo y aplicado, utilizando encuestas estructuradas como el instrumento principal para recopilar datos sobre las competencias actuales,

así como la percepción del personal sobre la gestión y su impacto en el desempeño laboral. El instrumento de investigación fue cuestionario diseñado para evaluar tanto las competencias como la efectividad percibida de la gestión actual, fue sometido a un análisis de confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, demostrando una alta consistencia interna. Los resultados de la investigación revelan la necesidad de un enfoque más específico y orientado a las competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo. La propuesta de un modelo de gestión por competencias ofrece un marco sólido para alinear las habilidades del personal con las demandas del trabajo, lo que podría conducir a una mayor eficiencia y satisfacción en el entorno laboral.

La investigación aporta a la comunidad científica mediante la propuesta de un enfoque innovador en la gestión de recursos humanos en el ámbito educativo, brindando una metodología para diseñar modelos de gestión por competencias. En el ámbito empresarial, la investigación ofrece una solución concreta para optimizar el rendimiento del personal administrativo, mejorar la asignación de recursos humanos e influir en la cultura organizacional hacia un enfoque más orientado al desarrollo y la eficiencia.

Valiente et al. (2019), en su artículo titulado *“Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018”* presentado en la Revista Ciencia y Tecnología. El propósito de la investigación fue determinar el impacto de la gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del Distrito de Trujillo. El tipo de estudio es no experimental, correlacional causal transversal y los métodos de investigación aplicados fueron el inductivo, deductivo, el descriptivo y estadístico. La muestra fue determinada por 115 empresas constructoras mediante el muestreo estadístico no probabilístico. Se utilizó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios tipo escala de Likert. El análisis de la información se realizó empleando la estadística descriptiva e inferencial, como herramientas para el procesamiento de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS, versión 23. Se concluye que existe un impacto significativo, de la gestión por competencias permitiendo mejorar el

desempeño laboral de las empresas constructoras del Distrito de Trujillo, 2018; según el coeficiente de contingencia del esta dístico de prueba Tau-b de Kendall el valor es  $\tau = 0,845$ , con nivel de significancia menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0,005$ ). Así mismo se obtuvo como resultado que el 34%, de las empresas constructoras desarrollan gestión por competencias a un nivel medio teniendo como consecuencia que su desempeño laboral también lo desarrollarán al mismo nivel.

La investigación reviste importancia al permitir la optimización del rendimiento laboral y la calidad de proyectos en el sector de la construcción. Al identificar, desarrollar y asignar competencias adecuadas a los trabajadores, se logra una mayor eficiencia, competitividad y desarrollo profesional, además de contribuir a la calidad de la comunidad local. La investigación también agrega al conocimiento global sobre la gestión de recursos humanos y prácticas efectivas en la industria de la construcción.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Gestión por competencias**

- Definición de gestión por competencias

El concepto de competencia hace referencia a las características personales y conductas que generan un desempeño laboral exitoso. Por ejemplo, Alles (2006), entiende las competencias como aspectos personales que se originan de acciones que pueden llevar a un desempeño exitoso en el trabajo, cuando en realidad el empleado tiene la capacidad de llevar a cabo la tarea de manera eficaz.

De esta forma, Alles (2006), afirma que la gestión por competencias es una forma de gestionar los recursos organizacionales para alinearlos con la estrategia del negocio, y cuando el modelo se lanza correctamente, las actividades también se deben realizar de manera efectiva, no solo para realizar actividades, sino también para demostrar capacidades auténticas y probadas.

En estos tiempos de cambio acelerado se está implantando un nuevo enfoque de gestión en el que la gestión por competencias es una

herramienta capaz de potenciar la gestión de personas y aumentar la productividad y sostenibilidad de las entidades, (Lago y Nadruz, 2013).

En la gestión de recursos humanos a través de competencias, el objetivo es describir con precisión al individuo y colocarlo en la posición adecuada para luego entrenar sus fortalezas, reforzar las debilidades del enfoque constructivista conductivo y lograr ese estado mental motivacional que produce metas. Los motivadores son el logro, la superación personal, el aprendizaje continuo, que además de empoderar a los empleados, les proporciona una motivación intrínseca basada en la confianza en sí mismos, (Vera, 2016).

En este sentido, Plant (1991), observa que las competencias organizacionales deben basarse no solo en principios bien conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino también en principios emergentes de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen métodos para involucrar y motivar a las personas, lo que permite que los equipos y las asociaciones se desarrollen y adquieran conocimientos.

Según Mertens (2010), las competencias se pueden dividir en: generales, básicas y específicas. Asimismo, la UNESCO (1995) recomienda dividir las competencias en: cognitivas, formativas y técnicas con base en el informe de la 21st Century Commission for International Education. Estas tres competencias constituyen las denominadas competencias integrales o competencias globales, vistas desde la perspectiva de la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado. Por otro lado, la psicología del trabajo (Valle, 2009) menciona que se puede observar la existencia de dos grandes categorías de competencias (genéricas y específicas), aunque la terminología utilizada varía según el autor. Tales competencias se refieren a lo siguiente: competencias generales que se refieren a un grupo o grupo de actividades en general y competencias específicas que se refieren a funciones y tareas específicas. Spencer y Spencer (1993), señalan que este es un rasgo subyacente, una parte profunda de la personalidad que predice el comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales.

- Clases de competencias

Rodríguez y Feliú (1996), reconoce una clasificación de competencias:

❖ Diferenciadoras

Son aquellas características personales que distinguen el desempeño normal del desempeño sobresaliente o exitoso, es decir, una cualidad especial que convierte a una persona en la misma situación que otra, con la misma preparación y las mismas condiciones, se desempeña de manera superior. El conocimiento de estas características puede demostrar que, por ejemplo, no es la formación académica la que agrega valor al desempeño laboral.

❖ De umbral

Son aquellos que permiten un desempeño normal o adecuado, y la identificación de estas competencias es característica del proceso tradicional de selección de talento, es decir, buscan personas suficientemente calificadas para un puesto, en lugar de aquellas que puedan desempeñarlo con éxito.

También encontramos otras formas de clasificación relacionadas con el desempeño en la propuesta de Rodríguez y Feliú (1996):

❖ Competencias relacionadas con el saber

Un conjunto de conocimientos relacionados con la naturaleza técnica (ejecución de tareas) y social (orientación interpersonal).

❖ Competencias relacionadas con el saber hacer

Las habilidades y destrezas innatas que se benefician de la experiencia y el aprendizaje. Baste decir que no importa que se conozca las técnicas y herramientas, sino que se sepa cómo aplicarlas en su entorno de trabajo.

❖ Competencias relacionadas con el saber estar

Esto se refiere a la actitud. En otras palabras, no basta con que una persona sepa hacerlo, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización.

❖ Competencias relacionadas con el querer hacer



Se habla sobre el aspecto motivacional de la persona, es decir, del comportamiento que debe realizar una persona que constituye competencia.

- ❖ Competencias relacionadas con el poder hacer

Conjunto de factores relacionados con: - Desde el punto de vista del individuo: capacidades personales (habilidades y rasgos personales). - Desde un punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden o no favorecer el desempeño de la competencia.

- Objetivos de una gestión por competencias

Maldonado (2002), señaló que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es desarrollar un estilo de gestión en la organización para gestionar los recursos humanos de manera más integral y eficaz. El autor establece los siguientes objetivos:

- ❖ Mejorar y simplificar la gestión integrada de recursos humanos.
- ❖ Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ❖ La coincidencia de la gestión de recursos humanos y la línea estratégica organizacional.
- ❖ Los gerentes están involucrados en la gestión de sus recursos humanos.
- ❖ Contribuir al desarrollo profesional de las personas y organizaciones en un entorno en constante cambio.
- ❖ Toma de decisiones objetiva y homogénea.

- Implementación de un sistema de competencias

Según Omayda (2013), una capacidad definida y aplicada en una empresa debe ser vista como un sistema, es decir, como un conjunto de medios y herramientas, cuyo fin es mejorar a quienes la realizan.

Por esta razón, el proceso de implementación de un sistema de competencias debe incluir todos los factores que interfieren en su viabilidad:

- ❖ Información general sobre la empresa, incluidas sus características básicas, tales como facturación, plantilla media, tipos de productos

fabricados o vendidos, y el entorno competitivo en el que opera o se desenvuelve, entre otros.

- ❖ Información sobre la fuerza laboral, incluidos los perfiles de las ocupaciones más destacadas y sus organizaciones, así como calificaciones, antigüedad, edad promedio, entre otros.
- ❖ El sistema también debe incluir aspectos característicos de la gestión de los recursos humanos que las empresas realizan en los procesos más comunes, tales como selección, formación, promoción, compensación, etc.

- Beneficios de la gestión por competencias

La gestión de personas por competencias es una herramienta que articula los requerimientos competenciales de una empresa a través del aprendizaje continuo, el desarrollo de competencias dinámicas (individuales y organizacionales) y la capacidad de respuesta a los cambios y nuevas demandas, (Saracho, 2005).

Al respecto, Berrocal (2004), señala algunos de los beneficios de su uso, en particular, puede utilizar un lenguaje común al que puedan acceder todos los miembros de su organización, dado que se habla de un comportamiento observable con el que se está familiarizado, no de características psicológicas; ayuda a predecir el comportamiento futuro de las personas en función del comportamiento pasado; facilita la comparación entre los perfiles de requisitos de trabajo y los perfiles de capacidad de las personas; y se enfoca en los esfuerzos de todos para lograr resultados, alinea las metas individuales con las metas organizacionales y apoya un mayor compromiso y fortalecimiento cultural.

La gestión por competencias se convierte en un canal de comunicación continua entre los trabajadores y la empresa. La empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de los trabajadores para brindarles un autodesarrollo que pueda sustentar y enriquecer su individualidad, (Aguillón, 2015).

Es así como enfatiza la instalación de modelos de gestión basados en competencias, especialmente en cuanto a cómo las empresas evalúan el conocimiento (adquisición, selección, organización, distinción,

presentación del conocimiento), y la concepción y presentación del cambio cultural. Es una forma de aprender de su propia experiencia, enfocarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, predecir mercados, proteger la propiedad intelectual y mejorar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa, (Chávez, 2012).

Como lo expresa Gallego (2000), la gestión por competencias se compone entonces de áreas de gestión humana y metodología que viabilizan el proceso: El diseño de puestos, el reclutamiento, la selección, la gestión del desempeño, la capacitación y el desarrollo de capacidades para contribuir a los objetivos organizacionales, constituyéndose en estrategias básicas de la organización.

La implantación de un sistema de gestión por competencias aporta, entre otros, los siguientes beneficios:

- ❖ Recurso humano altamente motivado

Tiene la capacidad y habilidad de aprovechar su potencial humano para desarrollar sus actividades, para que pueda mejorar su trabajo, su vida profesional y mantener un alto nivel de autoestima, (Franklin, 2007).

- ❖ Optimización en el uso de los recursos

Si un empleado sabe y conoce cómo hacer mejor su trabajo, aprovecha sus recursos y los usa razonablemente. Esto permite a las organizaciones mantener los niveles de gasto adecuados y la opción de invertir en actividades rentables, (Franklin, 2007).

- ❖ Utilización adecuada de tiempo

Al saber trabajar de una mejor manera, puede ahorrar tiempo y utilizarlo para actividades que aumenten la productividad tanto para el empleado como para la organización, (Franklin, 2007).

- ❖ Resultados efectivos

A medida que cada colaborador desarrolla sus habilidades de acuerdo con los requerimientos de su puesto, se hace más factible alcanzar las metas planteadas por la organización al mismo tiempo que se alcanzan las metas personales de logro y desarrollo profesional, (Franklin, 2007).

- ❖ Compromiso personal

Cuando los individuos se sienten fortalecidos y respaldados por sus conocimientos, desarrollan ciertos comportamientos asertivos en su trabajo, lo que les permite mejorar integralmente como personas, (Franklin, 2007).

- ❖ Genera creatividad

Esto le permite desarrollar creativamente nuevas formas de trabajar para diseñar, implementar y evaluar procesos, (Franklin, 2007).

- ❖ Mayor rendimiento laboral

Aprovechar las fortalezas del talento humano, trabajar en áreas de oportunidad y responder con mayor facilidad a los requerimientos laborales, (Franklin, 2007).

- Dimensiones de la gestión por competencias

- ❖ Metas

La gestión por competencias ha emergido como un paradigma crucial en la administración contemporánea de recursos humanos, proporcionando un enfoque integral para evaluar, desarrollar y optimizar las aptitudes y habilidades de los colaboradores. En este contexto, las metas adquieren un rol preeminente como dimensión fundamental de la gestión por competencias, delineando las expectativas cuantificables y cualitativas que guían el desempeño laboral de los individuos. Estas metas, en su capacidad para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, juegan un papel esencial en la promoción de la excelencia y la mejora continua en el entorno laboral, (Alles, 2006).

Las metas, dentro del marco de la gestión por competencias, funcionan como puntos de referencia claros y medibles que permiten la evaluación objetiva del desempeño laboral. Establecidas de manera colaborativa entre el empleado y el empleador, estas metas representan indicadores tangibles de éxito y progreso. Al ser integradas en un sistema de retroalimentación constructiva, las metas facilitan un ciclo de mejora continua, impulsando la adquisición de competencias específicas y el perfeccionamiento de aquellas ya existentes. Esta dimensión no solo

enfatisa la rendición de cuentas, sino también la adaptabilidad y el crecimiento profesional, (Enríquez, 2009).

En el contexto más amplio de la gestión por competencias, las metas no solo nutren el desarrollo individual, sino que también ejercen un impacto significativo en la eficiencia operativa y el alcance de los objetivos organizacionales. La alineación coherente de metas individuales con la estrategia empresarial fomenta la sinergia entre los colaboradores y los departamentos, fortaleciendo la cohesión organizativa. Además, esta dimensión contribuye a la construcción de una cultura de excelencia y aprendizaje constante, generando un ciclo de desarrollo sostenible que perpetúa el progreso tanto a nivel individual como colectivo. En síntesis, las metas dentro del enfoque de gestión por competencias en el desempeño laboral se erigen como un cimiento esencial para la optimización del capital humano y el logro de la competitividad empresarial, (Jiménez, 2008).

❖ Compromiso

La dimensión del compromiso en el marco de la gestión por competencias constituye un componente esencial en la administración moderna de recursos humanos. En el entorno laboral actual, el compromiso va más allá de la mera adhesión a tareas asignadas, siendo un indicador clave de la conexión emocional y cognitiva de los colaboradores con su trabajo y la organización. Esta dimensión trasciende la competencia técnica, apuntando a forjar una relación arraigada entre la motivación intrínseca del individuo y la consecución de los objetivos organizacionales, (Alles, 2008).

El compromiso fomenta un ambiente propicio para el alto rendimiento y la innovación. Un empleado comprometido manifiesta un nivel de dedicación y pasión que trasciende las expectativas normativas. La autenticidad del compromiso se revela en la voluntad de asumir responsabilidades adicionales, persistir en la búsqueda de soluciones y colaborar proactivamente. A través de la retroalimentación constructiva y la creación de condiciones laborales propicias, esta dimensión influye en la formación de un sentido de pertenencia, promoviendo la retención

del talento y la contribución sostenible al éxito organizacional, (Lasagna, 2010).

El compromiso, al ser intrínsecamente ligado a la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, impacta en la cultura organizacional y la sostenibilidad a largo plazo. Un equipo comprometido fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y la adaptabilidad, lo que a su vez fortalece la capacidad de la organización para afrontar desafíos en un entorno en constante cambio. Esta dimensión impulsa la retención de empleados valiosos y la atracción de nuevos talentos, creando un ciclo virtuoso que alimenta la reputación positiva y el crecimiento orgánico. En resumen, el compromiso, en el paradigma de la gestión por competencias, emerge como un pilar que eleva tanto el desempeño individual como el colectivo, delineando el camino hacia una mayor excelencia y competitividad, (Rivera, 2013).

### **2.2.2. Desempeño laboral**

#### **- Definición de desempeño laboral**

Es el grado en que un actor de intervención o desarrollo económico opera de acuerdo con ciertos estándares/criterios/directrices de acción o logra resultados de acuerdo con un plan establecido, (CEPAL, 2006).

Salas (2005), define el desempeño laboral como el comportamiento o conducta de los colaboradores institucionales en el orden personal y profesional. Para determinar la calidad del desempeño laboral de los trabajadores en las organizaciones, se deben considerar ciertas condiciones de trabajo y ciertas características personales. Los resultados obtenidos por los colaboradores deben ser evaluados en profundidad para identificar deficiencias o inconvenientes que ayuden en la toma de decisiones gerenciales y/o en la capacitación de los empleados.

#### **- Objetivos de la evaluación de desempeño**

Al respecto, Rodríguez (2007), expone que la evaluación del desempeño es muy importante para las organizaciones porque representa una herramienta para el desempeño laboral de los miembros de la organización que son:

- ❖ **Mejoramiento de desempeño**  
Con la evaluación continua de la estructura orgánica institucional de las diferentes categorías laborales.
- ❖ **Ajustes de compensaciones**  
Esto debe corresponder a áreas y trabajadores que cumplan con los estándares de desempeño esperados.
- ❖ **Decisiones de colocación**  
Perfiles de competencias en función de la promoción, rotación o formación de los trabajadores.
- ❖ **Requisitos de aprendizaje y desarrollo**  
Se deben buscar las causas del bajo rendimiento para potenciar el potencial que los trabajadores pueden desarrollar a través de las necesidades de formación.
- ❖ **Planeación y desarrollo de carreras**  
Esto representa la dirección de las áreas débiles cuyas causas deben investigarse.
- ❖ **Insuficiencia en el procedimiento de cobertura de puestos**  
Las personas deben ser reclutadas y seleccionadas de acuerdo con las necesidades de la organización.
- ❖ **Inexactitudes de la información**  
El flujo deficiente de información en una organización crea conflicto o desacuerdo, que se puede mejorar estableciendo sistemas de comunicación horizontales y dinámicos.
- ❖ **Errores de diseños de puestos**  
Para ello, se deben implementar mapas de puestos y perfiles de competencias en todas las áreas de la estructura orgánica de la organización, y las evaluaciones continuas de desempeño son herramientas de uso frecuente.
- ❖ **Igualdad de oportunidades de empleo**  
La evaluación puede medir el desempeño de los trabajadores a través de la función de asignación de puestos, lo que permite a los gerentes

corregir los errores identificados a través de un proceso de mejora continua.

- ❖ Desafíos externos

Son factores que afectan el desempeño, como los factores sociopolíticos, como los cambios en la gestión, pueden crear temporalmente un clima de incertidumbre.

- Beneficio de la evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2009), mencionó que los beneficiarios más importantes en el desarrollo de la evaluación del desempeño serían los trabajadores, directivos y organizaciones.

- ❖ Los beneficios para el gerente

Esta es la probabilidad de evaluar el desempeño y comportamiento de los trabajadores, y se utilizarán herramientas tecnológicas para reducir la subjetividad que pueda representar la evaluación; programar acciones para guiar la mejora del desempeño con base en criterios que deben ser socializados para crear un sistema objetivo de evaluación del trabajo del trabajador.

- ❖ Los beneficios para el individuo

Quién debe conocer sus derechos y obligaciones bajo las regulaciones de la organización, conocer sus fortalezas y debilidades, y qué acciones se deben tomar para mejorarlas o consolidarlas, muchas veces requiere una evaluación de un superior.

- ❖ Los beneficios para la organización

Permite a las organizaciones evaluar los recursos humanos con los que cuentan, pueden desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo, identificar la contribución de cada trabajador, identificar aquellos que necesitan ser actualizados y promovidos, y seleccionar entornos que tengan la capacidad de promover o rotar; mejorar la dinámica de las políticas de RRHH.

En conclusión, se pueden identificar los beneficios de la evaluación del desempeño, puesto que permite que todos los empleados se comprometan a mejorar sus actividades en la organización. Asimismo, Chiavenato (2009)



destaca la importancia de un sistema planificado para mejorar la comunicación con los trabajadores, el resultado debe ser el logro de las metas organizacionales establecidas, representando un sistema objetivo capaz de producir cambios.

- Teorías del desempeño laboral

La teoría del desempeño se utiliza para comprender los factores que contribuyen al mismo proceso. Para Kliengner y Nalbandian (2002), estas teorías explican el vínculo entre la motivación y las capacidades de desempeño, y la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño.

❖ Teoría de la equidad

Kliengner y Nalbandian (2002), expresan que tiene que ver con las percepciones de los trabajadores sobre el trato que reciben: justo o injusto. Esto se refleja en lealtad, expresiones de buena voluntad y mayor eficiencia en el trabajo dentro de la organización. Si bien la teoría es clara, la dificultad es que muchas veces la percepción está más ligada a estados mentales basados en juicios subjetivos. Sin embargo, esto significa que el trato justo y bueno son elementos esenciales, al igual que la buena comunicación entre gerentes y subordinados. Esta equidad incluye dos aspectos: a) desempeño; b) comparación con otros. En el primer caso, es una comparación de su contribución o desempeño al trabajo y su compensación a los demás.

❖ Teoría de las expectativas

Según Kliengner y Nalbandian (2002), esta teoría está centrada en términos de satisfacción de los empleados, irradia un mejor desempeño laboral a los demás. Se identificaron tres factores: a) la medida en que el empleado cree que puede realizar el trabajo al nivel esperado; b) evaluación y reconocimiento de los empleados a través de premios o sanciones en función del logro o incumplimiento de los niveles de desempeño esperados; y c) cuán en serio el empleado toma estas recompensas o sanciones.

Esta teoría permite entender varias respuestas positivas o negativas en el rendimiento de un empleado debido a que también tiene expectativas y

objetivos personales. Según Maciel (2005), la idea de un colaborador ideal en la mente de la sociedad se basa en el mito de una profesión sobrevalorada (es algo con lo que se nace, no se aprende), subestimando la importancia de la formación. Se basa en una creencia casi mágica de que el trabajo es una tarea sencilla.

- Características del desempeño laboral

Dessler y Valera (2017), argumentan que el desempeño laboral es importante para encontrar una organización para que los colaboradores puedan enfocarse en sus objetivos comerciales. Por lo tanto, las actividades laborales individuales deben ser resueltas de manera óptima, lo que requiere competencias y habilidades laborales apasionantes, sin olvidar las motivaciones individuales como el deseo de crecimiento personal y profesional; el autor considera que la superación personal lleva al ámbito de la mejora organizacional.

Gutiérrez (2017), describe las siguientes características:

- ❖ La autoformación tiene como objetivo elevar el rendimiento y aumentar el índice de desempeño de todos los miembros de una organización o empresa.
- ❖ Ofrecer recompensas en función del rendimiento alcanzado, tales como ascensos y recompensas a lo largo del tiempo.
- ❖ Muestra los elementos que no indican la necesidad de capacitación, lo que sugiere que un alto rendimiento es un indicio de que hay un potencial no explotado para el desarrollo.
- ❖ Reconocer los errores en la planificación del trabajo. Un desempeño laboral bajo es una indicación evidente de un mal diseño del trabajo, que es una evaluación precisa.
- ❖ Crea la capacidad de difundir eficazmente sus propias ideas, ya sea en grupos o individualmente. Del mismo modo, el buen desempeño proviene de una buena comunicación.

Varela (2010), por su parte, menciona las siguientes características del desempeño laboral:

- ❖ El rendimiento laboral se refiere a las acciones llevadas a cabo por un empleado, independientemente de los resultados obtenidos.
- ❖ El trabajo debe ser realizado de manera voluntaria.
- ❖ El rendimiento laboral se enfoca en las metas establecidas por la organización.
- ❖ El desempeño laboral permite el desarrollo de habilidades y conocimientos para su aplicación en la función u objetivo específico.

De manera similar, Chiavenato (2017), sobre la capacidad de desempeño laboral afirma:

- ❖ El nivel de desempeño mejora cuando se generan consideraciones como el reconocimiento de las metas alcanzadas.
- ❖ Desarrollar habilidades y conocimientos técnicos y profesionales avanzados.
- ❖ Esto le permite identificar factores que no se ha demostrado que necesiten ser fortalecidos a través de la capacitación.
- ❖ Permite la difusión efectiva de ideas, ya sea en grupos o individualmente, y promueve una buena comunicación.

Desarrollar un desempeño que alcance eficientemente niveles que permitan el compromiso y la contribución voluntaria de un individuo al desempeño de las funciones y metas de una organización. Además, se identifica el desempeño y desarrollo de los colaboradores logrado individualmente y en grupo y se promueve un buen clima laboral.

#### - Importancia del desempeño laboral

Chiavenato (2017), afirma que el desempeño laboral es importante para una organización por las siguientes razones:

- ❖ Esto te permite ver el desempeño de los colaboradores. En este sentido, ayuda a implementar estrategias para afinar la eficiencia de los procesos relacionados con el desarrollo de los colaboradores.
- ❖ Esto da una idea de los procesos de la empresa, desde la misión, visión y cultura organizacional hasta los empleados en posiciones jerárquicas y operativas.

- ❖ También puede conocer el desarrollo de las habilidades de cada colaborador, como el comportamiento, la capacidad para enfrentar conflictos y la capacidad para brindar soluciones.
- ❖ Los resultados se pueden evaluar en función de los objetivos descritos en todas partes donde se establecen los objetivos, por lo tanto, antes de pensar en los objetivos, ¿en qué objetivos se basan o qué estrategias se necesitan para lograr la función?
- ❖ Esto puede traer crecimiento personal y profesional a los colaboradores. Porque son muy activistas, están a la altura de sus expectativas y son un factor importante.

- Dimensiones del desempeño laboral

- ❖ Orientación a los resultados

La orientación a los resultados constituye una dimensión cardinal que trasciende el ámbito meramente productivo para enraizarse en el corazón mismo de la eficacia y la consecución de metas organizacionales. Esta dimensión refleja la capacidad y disposición de los individuos para direccionar sus esfuerzos y habilidades hacia la realización concreta y cuantificable de objetivos predeterminados. Fundamentada en la premisa de que el logro sostenido de resultados tangibles fortalece la viabilidad y competitividad de una organización, la orientación a los resultados emerge como un factor esencial en la evaluación y promoción del rendimiento laboral, (Bacal, 2017).

La orientación a los resultados engloba la actitud proactiva y la agudeza estratégica de los empleados para definir, perseguir y alcanzar objetivos específicos. La habilidad para planificar, priorizar y ejecutar tareas en función de resultados cuantificables se erige como un componente clave de esta dimensión. La medición objetiva del desempeño basada en metas concretas no solo proporciona una base para la evaluación justa y equitativa, sino que también impulsa la mejora continua, ya que brinda información crucial para identificar áreas de optimización y refinamiento, (Armstrong, 2012).

La orientación a los resultados trasciende el ámbito individual para influir en la eficacia y la competitividad de la organización en su conjunto. La

inquebrantable búsqueda de resultados no solo inspira una cultura de rendimiento y logro, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico. Esta dimensión nutre la mentalidad de excelencia, encaminando a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas y generando un círculo virtuoso de eficiencia, innovación y crecimiento. Por lo tanto, la orientación a los resultados se erige como una piedra angular en la evaluación y desarrollo del desempeño laboral, actuando como un motor de éxito y sostenibilidad, (Daniels, 2016).

❖ Calidad

La calidad se refiere a la capacidad de los individuos para generar resultados y productos que cumplan o superen los estándares de excelencia y precisión establecidos. Esta dimensión trasciende el mero cumplimiento de tareas para abrazar la aspiración a la perfección y la entrega de trabajos que reflejen integridad y meticulosidad en cada aspecto. La calidad laboral es una evaluación intrínseca a la naturaleza del trabajo realizado, involucrando tanto la eficacia técnica como la habilidad para satisfacer las expectativas de los clientes y las metas organizacionales, (Oakland, 2014).

La calidad se nutre de diversos factores interrelacionados. Estos incluyen la competencia técnica, la precisión en la ejecución, la atención al detalle, la capacidad de resolución de problemas y la aplicación de estándares normativos y profesionales. Asimismo, la calidad abarca la habilidad para adaptarse a los cambios y las demandas cambiantes, garantizando que los resultados continúen siendo consistentes y relevantes en contextos variables. La dimensión de calidad no solo concierne al aspecto final del producto o servicio, sino también al proceso de trabajo y la habilidad para gestionar eficazmente el tiempo y los recursos, (Evans & Lindsay, 2017).

Asimismo, la calidad incide directamente en la reputación y el éxito a largo plazo de la organización. Un enfoque constante en la calidad no solo eleva la percepción del valor de los productos y servicios en los clientes, sino que también contribuye a la construcción de una cultura

organizacional arraigada en la excelencia y la mejora continua. La búsqueda activa de la calidad fomenta la innovación y el refinamiento constante de procesos, generando una dinámica de retroalimentación y aprendizaje que impulsa el crecimiento sostenible. En resumen, la dimensión de calidad emerge como un pilar fundamental en la evaluación y promoción del desempeño laboral, alimentando la capacidad de la organización para destacar en su campo y perseverar en un entorno empresarial desafiante, (Feigenbaum, 2011).

#### ❖ Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales se refieren a la capacidad de los individuos para establecer, mantener y fomentar conexiones efectivas y colaborativas con colegas, superiores, subordinados y otras partes interesadas en el entorno laboral. Esta dimensión trasciende la esfera técnica de las habilidades laborales, abordando la competencia social y emocional necesaria para interactuar de manera constructiva y respetuosa. La habilidad para comunicarse, cooperar y resolver conflictos de manera efectiva se erige como un componente crucial dentro de esta dimensión, que impacta en la cohesión del equipo y el ambiente organizacional, (DuBrin, 2017).

Las relaciones interpersonales comprenden una amalgama de habilidades y competencias que influyen en el tejido de la colaboración y la comunicación en el entorno laboral. Estos componentes incluyen la empatía, la escucha activa, la capacidad para proporcionar retroalimentación constructiva y el manejo de diferencias y desafíos de manera diplomática. La construcción de relaciones interpersonales sólidas promueve la confianza mutua y la disposición a trabajar en equipo, lo que a su vez potencia la eficiencia, la creatividad y el logro de resultados en un marco de cooperación, (Bolton, 2006).

Las relaciones interpersonales ejercen una influencia significativa en la salud organizacional y el logro de objetivos. La habilidad para establecer vínculos positivos no solo contribuye a un ambiente de trabajo agradable y enriquecedor, sino que también impacta en la retención y atracción de talento, así como en la gestión eficaz de conflictos. Una cultura

organizacional que prioriza las relaciones interpersonales favorece la colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de sinergias que alimentan la innovación y la resiliencia. En síntesis, las relaciones interpersonales emergen como una dimensión fundamental del desempeño laboral, delineando el terreno en el que florece la cooperación fructífera y la consecución de metas organizacionales, (Robbins & Judge, 2021).

❖ **Iniciativa**

La iniciativa denota la habilidad de los individuos para mostrar un compromiso proactivo y autodirigido hacia la consecución de objetivos y la generación de soluciones. Esta dimensión refleja la voluntad y la habilidad de los empleados para identificar oportunidades, tomar la delantera en la ejecución de tareas y asumir responsabilidades adicionales sin requerir una dirección constante. La iniciativa trasciende la mera competencia técnica, incidiendo en la disposición a asumir riesgos calculados y a contribuir activamente al avance de la organización, (Hill, 2003).

La dimensión de iniciativa abarca un conjunto diverso de características y comportamientos que convergen en la capacidad de emprender acciones proactivas. Estos elementos incluyen la creatividad en la resolución de problemas, la capacidad para identificar oportunidades de mejora y la disposición a aprender de manera autónoma. La iniciativa también implica la habilidad de adaptarse a situaciones cambiantes y afrontar desafíos con determinación y enfoque. Esta dimensión se refleja en la toma de decisiones informadas y en la voluntad de asumir la responsabilidad de los resultados y las consecuencias de las acciones, (Bacal, 2002).

La iniciativa trasciende el individuo para impactar en la dinámica organizacional en su conjunto. La promoción de la iniciativa no solo alimenta la eficiencia y la resolución de problemas en todos los niveles, sino que también nutre una cultura de innovación y autogestión. La capacidad de los empleados para tomar la iniciativa fortalece la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante desafíos emergentes.

En última instancia, esta dimensión fomenta la creación de una fuerza laboral empoderada y comprometida, capaz de impulsar el crecimiento y la competitividad sostenibles de la organización, (Robinson, 2008).

❖ Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de los individuos para colaborar de manera armoniosa y productiva con sus colegas, compartiendo conocimientos, habilidades y esfuerzos en pos de objetivos comunes. Esta dimensión trasciende la competencia individual al enfocarse en la sinergia generada cuando los miembros de un equipo trabajan de manera colaborativa y cohesionada. La habilidad para comunicarse eficazmente, aportar de manera constructiva y adaptarse a las dinámicas grupales son elementos centrales que definen la competencia en el trabajo en equipo, (Hackman, 2002).

El trabajo en equipo abarca una serie de atributos esenciales que inciden en la efectividad de la colaboración interdependiente. Esto incluye la habilidad para escuchar activamente, comprender las perspectivas de los demás y contribuir con aportes significativos. La capacidad de gestionar conflictos de manera constructiva, apoyar a los compañeros y promover un ambiente de respeto y confianza también es esencial. Además, la dimensión de trabajo en equipo involucra la adaptabilidad para asumir diferentes roles y responsabilidades, todo ello en aras de alcanzar los objetivos del equipo y la organización, (Edmondson, 2012).

El trabajo en equipo ejerce una influencia sustancial en la cultura organizacional y en el rendimiento global. Un enfoque colaborativo fomenta la diversidad de pensamiento y la generación de ideas innovadoras, lo que impulsa la resolución efectiva de problemas y la toma de decisiones informadas. La habilidad de trabajar en equipo también influye en la cohesión del grupo y en la creación de un ambiente laboral motivador y enriquecedor. Esta dimensión, al promover la interdependencia y el logro conjunto, potencia la eficiencia y la capacidad de adaptación organizacional en un entorno empresarial en constante cambio. En resumen, el trabajo en equipo emerge como una dimensión



clave del desempeño laboral que moldea la cultura y el éxito de la organización, (Lencioni, 2002).

❖ **Organización**

La organización se refiere a la capacidad de los individuos para gestionar eficazmente su tiempo, recursos y tareas, optimizando la productividad y el cumplimiento de objetivos. Esta dimensión trasciende la mera ejecución de tareas al enfocarse en la planificación metódica y la estructuración racional de actividades laborales. La organización implica el diseño de enfoques sistemáticos para la realización de tareas, la priorización de actividades y la adaptación ágil a cambios y desafíos inesperados, (Robbins & Judge, 2021).

La organización involucra una serie de competencias interconectadas. Esto incluye la habilidad para establecer metas claras, desarrollar planes de acción detallados y asignar recursos adecuados. Además, implica la capacidad de gestionar y cumplir plazos, así como adaptar la planificación en función de las necesidades cambiantes. La organización también abarca la habilidad para establecer prioridades, manejar múltiples tareas y mantener una estructura ordenada en la ejecución de las actividades, (Jones & George, 2017).

La organización ejerce un impacto profundo en la eficiencia individual y colectiva. Una planificación sólida y una gestión eficaz de recursos permiten maximizar la productividad y reducir el estrés asociado con la sobrecarga de trabajo. La habilidad para mantener un ambiente laboral organizado no solo beneficia la ejecución de tareas, sino que también contribuye a la toma de decisiones informadas y a la adaptabilidad en situaciones cambiantes. En definitiva, la dimensión de organización constituye un pilar fundamental en el logro de resultados efectivos y en el desarrollo de una cultura de trabajo estructurada y eficaz, (Daft, 2017).

### **2.3. Marco conceptual**

- **Competencias**

Spencer & Spencer definen la competencia como una característica fundamental de un individuo que está causalmente relacionada con la eficacia y/o los altos estándares de desempeño de un puesto o situación, (Alles, 2006).

- **Gestión por competencias**

Es impulsar las habilidades individuales a la excelencia en función de las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y gestión del potencial de las personas que saben hacer o pueden hacer, (Vallejo, 2015).

- **Metas**

Las metas representan los objetivos y resultados específicos que los individuos deben alcanzar, delineando su desempeño y contribución al logro organizacional, (Alles, 2006).

- **Compromiso**

El Compromiso implica la adhesión voluntaria y responsable a los objetivos y valores de la organización, así como la disposición a mejorar continuamente, (Alles, 2008).

- **Capacitación**

La capacitación consiste en actividades planificadas de acuerdo con las necesidades reales de la empresa u organización, dirigidas a cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, (Siliceo, 2019).

- **Desempeño laboral**

Así es como las personas realizan sus funciones, actividades y obligaciones. Las personas mejoran su desempeño para lograr los resultados deseados. Un desempeño superior contribuye al éxito de la organización, mientras que un desempeño mediocre no agrega valor, (Chiavenato, 2009).

- **Orientación a los resultados**

La orientación a los resultados es la capacidad de planificar, organizar y ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, evaluando y mejorando continuamente el desempeño, (Bacal, 2017).

- **Calidad**

La calidad es la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos mediante la gestión por competencias, que implica

el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores, (Oakland, 2014).

- **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son la capacidad de interactuar eficazmente con otras personas en el ámbito laboral, respetando sus diferencias y fomentando la colaboración y el aprendizaje mutuo, (DuBrin, 2017).

- **Iniciativa**

La iniciativa es la capacidad de anticiparse a las necesidades, proponer soluciones innovadoras y asumir riesgos calculados para lograr los objetivos organizacionales. Es una dimensión de la gestión por competencias que implica actuar con proactividad y creatividad, (Hill, 2003).

- **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es la capacidad de colaborar con otros para alcanzar objetivos comunes, respetando la diversidad, la comunicación y el compromiso de cada miembro, (Hackman, 2002).

- **Organización**

La Organización es la dimensión de la gestión por competencias que se refiere al diseño y la estructura de los procesos, las funciones y las responsabilidades de los agentes implicados, (Robbins & Judge, 2021).

- **Habilidades**

La competencia es un talento, destreza o habilidad innata que una persona debe exhibir, por supuesto, para tener éxito en alguna actividad, trabajo u oficio, (Corcino, 2013).

- **Conocimiento**

A menudo se considera que el conocimiento es una parte importante de la educación, una parte integral del comportamiento inteligente, (Johnson, 2003).

## 2.4. Hipótesis

H<sub>0</sub>: La relación no es directa ni significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

Hi: La relación es directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión por competencias	Pasos para coordinar a los empleados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, (Alles, 2006).	La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite que todos los colaboradores dentro de una organización trabajen juntos para lograr su visión y misión, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, desde el director principal hasta todos los demás colaboradores y las estrategias organizacionales.	Metas	Planes de acción	01 al 03	Ordinal
				Medidas correctivas		
				Recursos		
			Compromiso	Responsabilidad	04 al 09	
				Alternativas		
				Atención y escucha activa		
				Integración de esfuerzos		
				Promueve intercambio de información		
				Inventiva cohesión		
Desempeño laboral	Es la acción realizada en un trabajo particular y asocia el desempeño del trabajo con la capacidad de coordinar y organizar actividades que modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso de producción cuando se integran, (Chiavenato, 2009).	El desempeño laboral se reconoce 6 tipos principales de conductas: Orientación a los resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.	Orientación a los resultados	Termina su trabajo oportunamente	10 al 12	Ordinal
				Cumple con las tareas que se le encomienda		
				Realiza un volumen adecuado de trabajo		
			Calidad	No comete errores en el trabajo	13 al 17	
				Hace uso racional de los recursos		
				No requiere de supervisión frecuente		
				Se muestra profesional en el trabajo		
				Se muestra respetuoso y amable		

---

Relaciones interpersonales	Se muestra cortés con los usuarios y con sus compañeros	18 al 20
	Brinda atención adecuada	
	Evita los conflictos	
Iniciativa	Propone ideas	21 al 24
	Se muestra asequible	
	Anticipación a dificultades	
	Capacidad de resolución de problemas	
Trabajo en equipo	Aptitud de integración	25 al 26
	Identificación con los objetivos	
Organización	Planifica sus actividades	27 al 29
	Usa indicadores	
	Preocupación por las metas	

---

*Fuente: Elaboración propia*

### III. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material

##### 3.1.1. Población

Según Valderrama (2015), la población es el conjunto de unidades de cada variable en todo el universo. Entonces la cantidad total del universo, si es una cantidad  $N$ , entonces el tamaño de la población total es  $N$ , es decir, la población es el número total de elementos que componen el universo estudiado.

La presente investigación se realizó teniendo como base la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, (INEI, 2022).

$$PEA_{\text{Trujillo}} = 398\ 561$$

$$\% PEA_{\text{Ocupada Trujillo}} = 96.10$$

$$PEA_{\text{Ocupada Trujillo}} = 383\ 017$$

##### 3.1.2. Marco muestral

El marco muestral estuvo conformado por el total de individuos pertenecientes a la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo de acuerdo con la base de datos del Informe Nacional 2022.

##### 3.1.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por cada individuo perteneciente a la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo.

##### 3.1.4. Muestra

De acuerdo Hernández et al. (2014), la muestra es un conjunto de unidades de análisis que comparten las mismas características que la población, y que estas unidades de análisis fueron elegidas porque algunas de sus características fueron analizadas intencionalmente.

Por lo que la muestra estuvo conformada por 384 individuos perteneciente a la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo. Para determinar esa cifra se empleó la fórmula y los datos siguientes:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (p - 1)}{Z^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (p - 1)}$$

Donde:

- Tamaño de la población = 383 017
- Z = Valor de la distribución normal estándar para un intervalo de confianza de 95%, para este caso corresponde  $Z=0,05=1,96$ .
- p = Proporción esperada del parámetro a evaluar, en este caso se utilizó  $p=0,50$ , dado que maximiza el tamaño muestral.
- d = Error de estimación = 0.05 (5%)

$$n = \frac{383\ 017 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{1.96^2 * 383\ 016 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384 \text{ unidades de análisis}$$

## 3.2. Métodos

### 3.2.1. Diseño de investigación

- Tipo de investigación

Según Cegarra (2004), afirma que la investigación aplicada se refiere al uso del conocimiento científico existente, pero aplicada a un nuevo contexto, este conocimiento se puede aplicar a diferentes tipos de organizaciones o situaciones para comprobar su aporte en el campo. . donde se llevará a cabo la investigación.

Teniendo en cuenta los conceptos estudiados, la investigación aplicada hace referencia a la aplicación práctica del conocimiento a las diferentes realidades, como es el caso de la presente tesis de investigación.

- Diseño de investigación

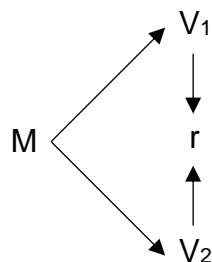
El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal Hernández et al. (2014) afirmaron que, los diseños son patrones creados por el investigador con la finalidad de obtener una comprensión clara de lo que las variables del estudio están tratando de lograr. El trabajo con las variables puede ser experimental y no experimental, dependiendo de desarrollos que busquen mejorar o eliminar algún aspecto práctico del problema.

El diseño de investigación fue no experimental debido a que las variables de investigación no serán utilizadas ni manipuladas para desarrollar la presente tesis de investigación. Se midieron en su estado original, y de



corte transversal debido a que las mediciones que se realizarán sobre las variables corresponden a tiempos específicos.

La secuencia lógica del diseño de investigación es el siguiente:



En donde:

- ❖ M: Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo.
  - ❖ V<sub>1</sub>: Gestión por competencias
  - ❖ V<sub>2</sub>: Desempeño laboral
  - ❖ r: Nivel de correlación
- Nivel de investigación

El nivel de investigación fue descriptiva, Carrasco (2017), señala que el nivel de investigación depende del propósito del investigador. Puede comenzar desde el nivel exploratorio hasta el nivel explicativo. Depende de la cantidad de información disponible y de la intención de la persona a cargo de la investigación.

La investigación fue correlacional. Dado que se analizaron las teorías existentes y se realizarán recomendaciones que puedan ser implementadas de manera práctica en el ámbito laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo. Asimismo, se incluye en el análisis de cada dimensión que forme parte de las variables de estudio.

### 3.2.2. Técnicas e instrumentos de investigación

- Técnica de recolección de datos
- Según Alfaro (2012), la encuesta es la técnica más utilizada entre los métodos cuantitativos para la obtención de información. Por tal motivo, la presente tesis de investigación utilizó la encuesta como técnica de levantamiento de información el cual se realizó de forma presencial, siendo

los investigadores quienes preguntaron directamente a los encuestados, quedando la posibilidad de realizar las aclaraciones que fuesen necesarias, ante la no comprensión de alguna pregunta.

- Instrumento de recolección de datos

El instrumento de investigación más apropiada e idónea es el cuestionario, según García (2004), un cuestionario es un sistema de preguntas racional, comprensible y ordenadas de forma coherente, expresadas en un lenguaje sencillo, permitiendo que los encuestados respondan sin necesidad de un encuestador (Ver anexo 01).




### 3.2.3. Validez y confiabilidad del instrumento

- Validez del instrumento

Hernández et al (2014), señalaron que la validez está relacionada con la medición del contenido del cuestionario y cuan bien lo hace. Para ello la validación del instrumento se realizó por medio del juicio de cuatro expertos pertenecientes a la Universidad Privada Antenor Orrego y especialistas en el área, los cuales se enlistan a continuación:

Tabla 2

*Relación de expertos*

Grado académico	Apellidos y nombres	Firma
Magister	Chuecas Wong, Efraín	
Magister	Vidalón Moreno, Rosa	
Dr.	Ramos Flores, Francisco	

*Fuente: Elaboración propia*

- Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados coherentes y consistentes, (Andrade, 2008). Asimismo, Tuapanta et al. (2017), describen una escala de clasificación de niveles de confiabilidad al utilizar el Alfa de Cronbach, donde 0.0.2 es pobre y 0.9.1 es excelente.

Llegando a la conclusión que, la prueba realizada arrojó un valor aceptable para ambas variables tal como se muestra en la tabla 3 y 4.

Tabla 3

*Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable Gestión por competencias*

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,923	09

*Fuente: Datos obtenidos en SPSS v.27*

Tabla 4

*Alfa de Cronbach del cuestionario de la variable Desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,934	20

*Fuente: Datos obtenidos en SPSS v.27*

### **3.2.4. Procesamiento y análisis de datos**

#### **- Procedimientos de datos**

Se seleccionó una muestra aleatoria simple de 384 individuos pertenecientes a la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, utilizando una fórmula de muestreo para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se elaboró un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual constaba de dos partes: la primera parte recogía datos sociodemográficos de los participantes, como edad, género y nivel educativo; la segunda parte contenía 29 ítems que medían la gestión por competencias y el desempeño laboral, utilizando una escala tipo Likert de cinco opciones, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". Se abordó a los participantes en la vía pública, explicándoles el objetivo del estudio y solicitándoles su consentimiento informado para participar. Se les proporcionó el cuestionario en formato impreso, y se les dio un plazo de unos 15 minutos para devolverlo cumplimentado. Se recibieron los 384 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 100.0%.

#### **- Análisis de datos**

Se codificaron y tabularon los datos obtenidos de los cuestionarios, utilizando el software SPSS v.27. Se realizó un análisis estadístico descriptivo de las variables sociodemográficas y de las puntuaciones

obtenidas en los ítems del cuestionario. Se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.934, lo que indica una buena consistencia interna. Se aplicó el estadístico Rho de Spearman para determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo. Se encontró una correlación positiva y significativa entre ambas variables, con un valor de 0.943 y un nivel de significancia menor que 0.05. Esto significa que, a mayor gestión por competencias, mayor desempeño laboral en la muestra estudiada.

## IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación de resultados

La gestión por competencias es un enfoque que busca mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a través de la identificación, el desarrollo y la evaluación de las competencias requeridas para el cumplimiento de sus funciones. El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) del distrito de Trujillo, en el año 2022. Para ello, se aplicó una encuesta a una muestra de 384 individuos que pertenecen a diferentes sectores económicos y ocupaciones. La encuesta constó de dos partes: una que mide el nivel de gestión por competencias en las organizaciones donde laboran los encuestados, y otra que evalúa el nivel de desempeño laboral de los mismos. Los instrumentos utilizados fueron validados previamente mediante juicio de expertos y un análisis de confiabilidad. Entre las limitaciones que se enfrentaron para la realización del estudio, se pueden mencionar las siguientes: la dificultad para acceder a la población objetivo, la falta de cooperación de algunos trabajadores, y la posible influencia de factores externos que no fueron controlados en el diseño de la investigación:

- Resultados descriptivos de las variables

Tabla 5

*Perfil de la muestra - Género*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	163	42.4
Masculino	221	57.6
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### Interpretación

La Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) del distrito de Trujillo está compuesta por un total de 383 017 personas, según el último censo del INEI. De este número, el 57.6% son varones y el 42.4% son mujeres, lo que refleja una mayor participación masculina en el mercado laboral.

Tabla 6

*Perfil de la muestra - Edad*

<b>Rango de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
18 a 25	52	13.5
26 a 30	100	26.0
31 a 40	123	32.0
41 a 50	73	19.0
51 a más	36	9.5
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Interpretación

La distribución porcentual de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) del distrito de Trujillo según el rango de edad muestra que la mayoría de los trabajadores se concentra en el grupo de 31 a 40 años, con un 32.0% del total. Le siguen los trabajadores de 26 a 30 años, con un 26.0%, y los de 41 a 50 años, con un 19.0%. Los grupos menos representados son los de 18 a 25 años, con un 13.5%, y los de 51 años o más, con un 9.5%. Estos datos indican que la PEAO del distrito de Trujillo tiene una estructura etaria relativamente joven, pero también diversa.

Tabla 7

*Perfil de la muestra – Nivel educativo*

<b>Nivel de educación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Sin estudios	29	7.5
Primaria completa	104	27.1
Secundaria completa	131	34.1
Superior no universitaria	59	15.4
Superior universitaria	61	15.9
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Interpretación

El nivel educativo de la población que trabaja en el distrito de Trujillo muestra una distribución desigual según el grado de instrucción alcanzado. Según los datos disponibles, solo el 15.9% de los ocupados tiene estudios superiores universitarios, mientras que el 7.5% no tiene ningún nivel de educación formal. La mayoría de los trabajadores (61.2%) tiene como máximo la secundaria completa, lo que puede limitar sus oportunidades de desarrollo profesional y personal. Por otro lado, el 15.4% tiene estudios superiores no universitarios, lo que indica una mayor diversificación de la oferta educativa en el distrito.

**Objetivo específico uno:** Identificar el nivel de competencias de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

Tabla 8

*Nivel de competencias de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Deficiente [11 – 22>	77	20.1	20.1	20.1
Regular [23 – 34>	184	47.9	47.9	68.0
Bueno [35 – 44>	123	32.0	32.0	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

#### Interpretación

En la tabla 8 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre gestión por competencias en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 20.1% (77) de encuestados manifiestan que la gestión por competencias en sus centros laborales es deficiente, el 47.9% (184) es regular y el 32.0% (123) de encuestados manifiestan que la gestión por competencias en sus centros laborales es buena.

#### Dimensión uno: Metas

Tabla 9

*Nivel de percepción de las metas*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [03 – 07>	73	19.0	19.0	19.0
Regular [08 – 12>	202	52.6	52.6	71.6
Alto [13 – 15>	109	28.4	28.4	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

#### Interpretación

En la tabla 9 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre gestión por competencias en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 19.0% (73) de encuestados manifiestan que las metas

establecidas en sus centros laborales son se logran bajamente, el 52.6% (202) es regular y el 28.4% (109) de encuestados manifiestan que las metas establecidas en sus centros laborales se logran altamente.

Dimensión dos: Compromiso

Tabla 10

*Nivel de percepción del compromiso*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [07 – 14>	68	17.7	17.7	17.7
Regular [15 – 22>	177	46.1	46.1	63.8
Alto [23 – 30>	139	36.2	36.2	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 10 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre gestión por competencias en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 17.7% (68) de encuestados manifiestan que el compromiso con sus centros laborales es bajo, el 46.1% (177) es regular y el 36.2% (139) de encuestados manifiestan que el compromiso con sus centros laborales es alto.

**Objetivo específico dos:** Establecer el nivel de desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

Tabla 11

*Nivel de desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [31 – 52>	62	16.1	16.1	16.1
Regular [53 – 74>	207	53.9	53.9	70.0
Bueno [75 – 94>	115	29.9	29.9	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 11 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente



Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 16.1% (62) de encuestados manifiestan que su desempeño laboral en sus centros laborales es bajo, el 53.9% (207) es regular y el 29.9% (115) de encuestados manifiestan que su desempeño laboral en sus centros laborales es bueno.

Dimensión tres: Orientación a los resultados

Tabla 12

*Nivel de percepción de la orientación a los resultados*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [03 – 07>	56	14.6	14.6	14.6
Regular [08 – 12>	234	60.9	60.9	75.5
Bueno [13 – 15>	94	24.5	24.5	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 12 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 14.6% (56) de encuestados manifiestan que la orientación a los resultados en sus centros laborales es baja, el 60.9% (234) es regular y el 24.5% (94) de encuestados manifiestan que la orientación a los resultados en sus centros laborales es buena.

Dimensión cuatro: Calidad

Tabla 13

*Nivel de percepción de la calidad*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [06 – 12>	54	14.1	14.1	14.1
Regular [13 – 19>	210	54.7	54.7	68.8
Bueno [20 – 25>	120	31.3	31.3	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 13 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente

Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 14.1% (54) de encuestados manifiestan que la calidad de su trabajo en sus centros laborales es baja, el 54.7% (210) es regular y el 31.3% (120) de encuestados manifiestan que la calidad de su trabajo en sus centros laborales es buena.

Dimensión cinco: Relaciones interpersonales

Tabla 14

*Nivel de percepción de las relaciones interpersonales*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [03 – 07>	52	13.5	13.5	13.5
Regular [08 – 12>	234	60.9	60.9	74.4
Bueno [13 – 15>	98	25.5	25.5	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 14 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 13.5% (52) de encuestados manifiestan que las relaciones interpersonales en sus centros laborales es baja, el 60.9% (234) es regular y el 25.5% (98) de encuestados manifiestan que las relaciones interpersonales en sus centros laborales es buena.

Dimensión seis: Iniciativa

Tabla 15

*Nivel de percepción de la iniciativa*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [04 – 09>	51	13.3	13.3	13.3
Regular [10 – 15>	206	53.6	53.6	66.9
Bueno [16 – 20>	127	33.1	33.1	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 15 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente

Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 13.3% (51) de encuestados manifiestan que la iniciativa en sus centros laborales es baja, el 53.6% (206) es regular y el 31.1% (127) de encuestados manifiestan que la iniciativa en sus centros laborales es buena.

Dimensión siete: Trabajo en equipo

Tabla 16

*Nivel de percepción del trabajo en equipo*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [02 – 04>	38	9.9	9.9	9.9
Regular [05 – 07>	175	45.6	45.6	55.5
Bueno [08 – 10>	171	44.5	44.5	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 16 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 9.9% (38) de encuestados manifiestan que el trabajo en equipo en sus centros laborales es bajo, el 45.6% (175) es regular y el 44.5% (171) de encuestados manifiestan que el trabajo en equipo en sus centros laborales es bueno.

Dimensión ocho: Organización

Tabla 17

*Nivel de percepción de la organización*

Rangos	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Valido	% Acumulado
Bajo [04 – 07>	51	13.3	13.3	13.3
Regular [08 – 11>	191	49.7	49.7	63.0
Bueno [12 – 15>	142	37.0	37.0	100.0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

*Fuente: Elaboración propia, lo datos obtenidos desde SPSS v.27*

Interpretación

En la tabla 17 se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, en la cual se puede observar que un 13.3% (51) de encuestados manifiestan que la organización en sus centros

laborales es baja, el 49.7% (191) es regular y el 37.0% (142) de encuestados manifiestan que la organización en sus centros laborales es buena.

- Resultados inferenciales de las variables

Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov

Estadísticos de prueba: 0,05

Hipótesis de normalidad

- ❖  $H_0$ : Los datos de la muestra poseen una distribución normal.
- ❖  $H_1$ : Los datos de la muestra poseen una distribución no normal.

Regla de decisión

- ❖ Si  $p$  es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula.
- ❖ Si  $p$  es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 18

*Prueba de normalidad*

	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	,180	384	,000
Desempeño laboral	,220	384	,000

*Fuente: Datos obtenidos en SPSS v.27*

Interpretación

El resultado de la prueba de normalidad que se muestra en la tabla 18, detalla la aplicación del estadístico Kolmogórov-Smirnov, dado que el número de elementos de la muestra es mayor a 50; el resultado evidencia que los valores de significancia obtenidos ( $p$ ) son menores a 0.05, por lo tanto, de acuerdo con la regla de decisión establecida, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que determino que los datos obtenidos de la muestra siguen una distribución no normal, por lo que correspondió efectuar la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman para comprobar la hipótesis de investigación.

**Objetivo específico tres:** Determinar cuál es el grado de relación entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

Tabla 19

*Correlación entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Metas	Coefficiente de correlación	,885**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	384
	Compromiso	Coefficiente de correlación	,881**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	384

*Fuente: Datos obtenidos en SPSS v.27*

### Interpretación

La tabla 19 muestra el coeficiente de correlación entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral, en ella se observa los valores de 0.885 y 0.881, asumiendo el significado de positiva alta entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral de acuerdo con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman de la tabla 17. Así mismo, la significancia asumida es de 0.00 (menor a 0.05) por lo que se infiere que esta relación es significativa. Por lo tanto, se puede afirmar que ante una adecuada gestión por competencias centradas en las metas y el compromiso mejor será el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

**Objetivo general:** Determinar cuál es el grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

### Prueba de hipótesis

#### Hipótesis estadística

H<sub>0</sub>: La relación no es directa ni significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

H<sub>i</sub>: La relación es directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

Nivel de significancia: 5%:  $\alpha = 0.05$

### Regla de decisión

- ❖ Si p es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula.
- ❖ Si p es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

A continuación, se determina el barómetro del coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 20

*Cuadro de coeficientes de correlación de Spearman*

Valor	Significado
-1.00	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1.00	Correlación positiva grande y perfecta

*Fuente: Valderrama, 2015*

Tabla 21

*Prueba de correlación Rho de Spearman*

			Gestión por competencia	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Gestión por competencia	Coeficiente de correlación	1,000	,943**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
			N	384	384
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,943**	1,000	
Sig. (bilateral)		,000	.		
		N	384	384	

*Fuente: Datos obtenidos en SPSS v.27*

### Interpretación

El valor de Spearman=0.943 (correlación muy alta) y el significado bilateral obtenido es 0.000 valor que es inferior a la región crítica  $\alpha=0.05$ ; en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que existe una relación directa entre la gestión por

competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022.

#### **4.2. Discusión de resultados**

En este apartado se discuten los resultados obtenidos en la investigación sobre la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. El propósito de este estudio fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo. Se planteó como hipótesis que existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Para validar esta hipótesis se aplicó un cuestionario a una muestra de 384 individuos pertenecientes a la PEAo y se realizó un análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Entre las limitaciones del estudio se encuentran la dificultad para acceder a la información, la posible falta de sinceridad de los encuestados y el tamaño de la muestra. Se sugiere ampliar la investigación a otros distritos y sectores económicos, así como utilizar otras técnicas de recolección y análisis de datos.

Con respecto al objetivo general: Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede inferir que existe una relación directa entre gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022; dado que se ha obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,943 que indica que a un buen nivel de gestión por competencias le corresponde un buen nivel de desempeño laboral, y viceversa. Estos resultados se contrastan con otras investigaciones llevadas a cabo entre ellos se tiene a Sigcha (2019), quien en su investigación señala que la gestión por competencias beneficia a la empresa en aspectos como la mejora en la productividad y el eficiencia, aumenta la motivación y el compromiso, mejora la toma de decisiones, el rendimiento y la calidad así como la retención del personal, para ello, es fundamental contar con la participación de todos los actores involucrados. Por

su parte Reyes (2020), quien en su investigación sostiene que la gestión por competencias beneficia a los empleados pues les da mayor claridad en las expectativas y responsabilidades, así como tienen mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento, finalmente, generan mayor satisfacción en el trabajo. Lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Alles (2006), quien indica que la gestión por competencias es un enfoque que se utiliza para evaluar y desarrollar el desempeño de los empleados en una empresa. En este enfoque, las competencias son definidas como conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar un trabajo exitosamente. La gestión por competencias se centra en identificar y desarrollar estas competencias en los empleados, para mejorar su desempeño y contribuir al éxito de la empresa. Con respecto al desempeño laboral, según Salas (2005), el desempeño laboral se refiere a cómo un empleado realiza su trabajo y cómo contribuye al éxito de la empresa. El desempeño laboral se mide a través de una serie de indicadores, como la orientación al cliente, la calidad del trabajo, las relaciones interpersonales, la iniciativa, el trabajo en equipo y la organización. La gestión del desempeño laboral se refiere a la evaluación y mejora continua del desempeño de los empleados, con el objetivo de aumentar la productividad y el rendimiento en el trabajo.

Respecto al primer objetivo específico: Identificar el nivel de competencias de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. Los resultados describen, que, según la percepción de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, el nivel de Gestión por competencia es "Regular" (47.9%). Lo que indica que en los centros laborales los trabajadores no están cumpliendo con las metas establecidas y la falta de compromiso con las asignaciones de responsabilidades y escasa comunicación entre ellos. En tal sentido, Araujo y Colina (2018), tienen coincidencia con los resultados de la investigación donde el modelo de gestión por competencia es "Regular" (51.6%) según la percepción de los colaboradores; infiriendo que no se toma en cuenta las competencias del trabajador, la mayoría de los puestos laborales son ocupados por favores o por trabajadores que aceptan sueldos bajos, saltando las normas establecidas



en la gestión por competencias. En cambio, si se aplica o se tomara en cuenta las capacidades y competencias de cada trabajador, la selección de personal sería transparente. Los trabajadores asistirían a capacitaciones de acuerdo con el rubro de desenvolvimiento y los resultados serían óptimos. Del mismo modo, Valiente et al. (2019), muestran que el 49.8% de los encuestados perciben que la gestión por competencias en sus centros laborales es “regular”, por lo que expresaron que los modelos de gestión por competencias hacen una incorporación y articulación entre los procesos de selección, evaluación del desarrollo y capacitación; con el objetivo de que las organizaciones logren administrar, potencializar y desarrollar acertadamente su talento humano, debido que son tomadas como “una creación desde una conjunción de elementos (conocimiento, entender llevar a cabo, características o aptitudes), y elementos del ámbito (relaciones, documentos, aclaraciones y otros) que son movilizados para conseguir un buen desarrollo. Por lo tanto, la gestión por competencias es un enfoque para desarrollar y evaluar el rendimiento de los empleados. El objetivo es asegurar que los empleados tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas de manera efectiva. Entender el correcto uso de la gestión por competencias puede ayudar a las empresas a mejorar la productividad, la satisfacción del empleado y la retención de empleados. Además, puede ayudar a las empresas a identificar las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar ciertos puestos y, por lo tanto, ayudar en la toma de decisiones de contratación.

Respecto al segundo objetivo específico: Establecer el nivel de desempeño laboral de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. Los resultados describen, que, según la percepción de la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, el nivel de desempeño laboral es “Regular” (53.9%). Lo que indica que en los centros laborales los trabajadores no se enfocan en la orientación a los resultados, en la calidad de su trabajo, las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, bajo trabajo en equipo y poca organización. En tal sentido, Sosa (2018), tienen coincidencia con los resultados de la investigación donde el desempeño laboral es “Regular” (62.3%) según la percepción de los colaboradores;

inferiendo que la actitud, personalidad, percepción y aprendizaje están asociadas. Pudo constatar que el desempeño de los colaboradores influye en la calidad de trabajo, siendo muy importante la predisposición que muestren para cumplir las metas. Asimismo, el individualismo y la baja remuneración afecta el desempeño laboral. Considera que, el trabajo en equipo es un factor significativo para el desarrollo de las capacidades laborales, habilidades e innovación. Del mismo modo, Hanco (2019), muestran que el 58.1% de los encuestados perciben que el desempeño laboral es “regular”, lo que impacta el logro de los objetivos trazados y el uso adecuado de los recursos. Es importante resaltar que, el regular desempeño laboral se manifiesta según las actitudes y aptitudes de los trabajadores, influyendo negativamente en su trabajo y a su vez de la organización. Por ende, el desempeño laboral es importante en las empresas puesto que afecta directamente a la productividad y eficiencia de la organización. Un desempeño laboral óptimo permite a las empresas alcanzar sus objetivos y metas, mejorar la calidad de sus productos o servicios, y aumentar la satisfacción de los clientes. Además, un buen desempeño laboral también contribuye a un ambiente de trabajo positivo y a una mayor retención de los empleados. Por lo tanto, las empresas deben seguir estrategias para mejorar el desempeño laboral de sus empleados y apoyar su desarrollo continuo.

Finalmente, el tercer objetivo específico: Determinar cuál es el grado de relación entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, 2022. En el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, se encontró una correlación significativamente fuerte entre las dimensiones de la Gestión por Competencias, representadas por la Meta y el Compromiso, y el Desempeño Laboral, tal como se evidencia en los coeficientes de correlación de 0.885 y 0.881 respectivamente, ambos con un nivel de significancia bilateral de 0.00. Estos hallazgos son congruentes con investigaciones previas realizadas por dos destacados académicos en el campo de la gestión de recursos humanos. En primer lugar, Hanco (2019), en su estudio sobre empresas en el sector salud, identificó una asociación positiva entre el establecimiento de metas claras y la mejora del compromiso

de los empleados, lo que se tradujo en un incremento notable en los niveles de desempeño laboral. Este patrón de resultados respalda la idea de que un personal comprometido y orientado a metas tiende a canalizar sus esfuerzos de manera más eficiente y efectiva. En segundo lugar, la investigación realizada por Araujo y Colina (2018), en el contexto de una institución educativa, arrojó resultados consistentes al evidenciar una relación positiva y significativa entre el nivel de compromiso de los empleados y su desempeño, siendo que el compromiso actuó como mediador en la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. En conjunto, estos estudios y los resultados presentados en la investigación subrayan la relevancia de considerar tanto el establecimiento de metas claras como el compromiso de los empleados como componentes fundamentales en la optimización del desempeño laboral dentro de organizaciones diversas y en entornos laborales cambiantes.

## CONCLUSIONES

- Se determinó mediante la prueba de correlación Rho de Spearman una relación directa y significativa ( $\rho=0.943$ ,  $p<0.05$ ) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo durante el año 2022.
- Se identificó que el nivel de competencias en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo presenta áreas de mejora, con un porcentaje significativo en el nivel deficiente (20.1%). Aunque un porcentaje considerable posee competencias regulares (47.9%), un tercio demuestra un nivel bueno (32.0%).
- Se estableció que el nivel de desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo revela un patrón con margen para mejoras, dado que un porcentaje considerable presenta desempeño bajo (16.1%). Aunque la mayoría muestra desempeño regular (53.9%), una proporción sustancial logra un nivel bueno (29.9%).
- Se determinó mediante la prueba de correlación Rho de Spearman ( $\rho=0.885$  para Metas y Desempeño,  $\rho=0.881$  para Compromiso y Desempeño) junto con una significancia bilateral de 0.00, una relación directa y significativa entre las dimensiones de Metas y Compromiso de la Gestión por Competencias, y el Desempeño laboral en la Población Económicamente Activa del distrito de Trujillo.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las organizaciones en el distrito de Trujillo prioricen la implementación de estrategias de Gestión por Competencias. Dado el alto valor de correlación ( $\rho=0.943$ ) con significancia bilateral de 0.00 entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada, está claro que invertir en el desarrollo y evaluación de competencias de los empleados potencia de manera significativa su rendimiento en el ámbito laboral.
- Para mantener y mejorar los niveles en la gestión por competencias en las empresas, se recomienda lo siguiente: Actualización Continua: Mantenerse al tanto de las tendencias y cambios en el mercado y la industria para ajustar las competencias requeridas. Actualizar regularmente los perfiles de competencias para que estén alineados con las demandas actuales. Capacitación y Desarrollo: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo que aborden las competencias necesarias y fomenten el crecimiento profesional de los empleados. Evaluación Objetiva: Implementar sistemas de evaluación justos y transparentes para medir las competencias de los empleados. Utilizar herramientas como evaluaciones de desempeño y retroalimentación 360 grados.
- Para mantener y mejorar los niveles de desempeño laboral en la Población Económicamente Activa Ocupada del distrito de Trujillo, se recomienda lo siguiente: Establecer Objetivos Claros: Definir metas específicas y medibles para cada empleado, alineadas con los objetivos de la organización, para brindar dirección y propósito. Capacitación Continua: Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Retroalimentación Constante: Establecer un sistema regular de retroalimentación para evaluar el desempeño, hay que destacar fortalezas y áreas de mejora, y fomentar el crecimiento.
- Se recomienda encarecidamente a la comunidad científica y sociedad académica dedicar esfuerzos a profundizar en la investigación mediante estudios longitudinales, análisis cualitativos y cuantitativos más detallados para obtener una comprensión más completa de los factores que influyen en

esta relación y cómo se pueden optimizar las estrategias de gestión por competencias para lograr mejoras sostenibles en el desempeño laboral. Estos hallazgos podrían informar políticas y prácticas laborales más efectivas, impactando positivamente en la productividad y calidad de vida de la población trabajadora.

## **REFERENCIAS**

- Acosta, N. (2020). *El enfoque de competencias para los equipos de Atención Primaria en Salud*. Revista Gerencia y Políticas de Salud.
- Aguillón, A. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Fundamentaciones.
- Alfaro, H. (2012). *Metodología de Investigación Científica aplicado a la Ingeniería*. Lima, Perú: Universidad Nacional del Callao.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2006). *La Evaluación de Competencias: Cómo evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes en el ámbito laboral y educativo*. Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360 grados*. Granica.
- Andrade, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú.
- Araujo, V., & Colina, P. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa particular Santa Rita de Jesús*. Trujillo - Perú. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Armstrong, M. (2012). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page.
- Bacal, R. (2002). *Perfect Phrases for Performance Reviews: Hundreds of Ready-to-Use Phrases That Describe Your Employees' Performance*. McGraw-Hill Education.
- Bacal, R. (2017). *Performance Management*. McGraw-Hill Education.
- Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Bolton, R. (2006). *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*. Touchstone.
- Carrasco, M. (2017). *Metodología de la investigación científica, 2da*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica, 1ra Ed.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- CEPAL. (2006). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe.*
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.*
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, (3ra Ed.).* México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los recursos humanos.* México: McGraw-Hill Educación.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *CEPAL: América Latina y el Caribe tiene el desafío de transitar desde la inserción laboral a la inclusión laboral.* CEPAL.
- Corcino, M. (2013). *Habilidades y destrezas en una persona.*
- Daft, R. (2017). *Organization Theory and Design.* Cengage Learning.
- Daniels, A. (2016). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness.* Aubrey Daniels International.
- Dessler, G., & Valera, R. (2017). *Administración de los recursos humanos: Enfoque latinoamericano.* Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Donnelly, J. (2019). *Las organizaciones.* Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- DuBrin, A. (2017). *Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills.* Pearson.
- Ducci, M. (2018). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.* Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.* Jossey-Bass.
- Enríquez, P. (2019). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México.* México: Universidad Montemorelos.
- Enríquez, S. (2009). *Gestión por Competencias: El Diccionario.* Limusa.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2017). *The Management and Control of Quality.* Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. (2011). *Total Quality Control: A Comprehensive Guide to Continuous Improvement.* McGraw-Hill Education.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: Gestión estratégica del cambio.*



- Gallego, M. (2000). *Gestión basada en competencias: Contribución afectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Medellín, Colombia.
- García, F. (2004). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario, 1ra Ed.* México DF, México: Editorial Limusa.
- Godue, C. (2021). *La década de los recursos humanos*. Lima, Perú: Editorial Limusa.
- Gutiérrez, J. (2017). *Gestión por competencias*. Lima, Perú: San Marcos.
- Hackman, R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.
- Hanco, P. (2019). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud, Cusco - 2018*. Cusco, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández, C., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Hill, L. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business Review Press.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Informe Nacional de empleo inclusivo INEI 2021 - 2022*. Lima, Perú: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Perú: Comportamiento de los indicadores del Mercado Laboral a nivel nacional y 26 ciudades*. Lima, Perú: INEI.
- Jiménez, J. (2008). *Gestión Estratégica del Capital Humano por Competencias*. McGraw-Hill.
- Johnson, A. (2003). *El desarrollo de habilidades de pensamiento: Aplicación y planificación para cada disciplina*. México: Editorial Pax México.
- Jones, G., & George, J. (2017). *Contemporary Management*. McGraw-Hill Education.
- Kliengner, E., & Nalbandian, J. (2002). *Administración de personal en el sector público y privado*. México: ELIAC.
- Lago, G., & Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*.
- Lasagna, M. (2010). *Gestión por Competencias: Cómo lograr ventajas competitivas a través del capital humano*. Ediciones Granica.

- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Maciel, C. (2005). *La formación profesional: Mitos, problemas y realidades*. Bogotá, Colombia: PRELAC.
- Maldonado, M. (2002). *Las competencias: Una opción de vida*. Caracas, Venezuela: Ecoe Ediciones.
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage.
- Oakland, J. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- Omayda, L. (2013). *Metodología para la evaluación de las competencias laborales*.
- Plant, R. (1991). *La dirección del cambio en la empresa*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Reyes, C. (2020). *Gestión por competencias como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Rivera, A. (2013). *La Gestión del Talento: Claves para el nuevo paradigma en Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robinson, P. (2008). *The Art of Self-Promotion: How to Make Yourself, Your Ideas, Your Message Memorable*. FT Press.
- Rodríguez, A. (2020). *Comunicación asertiva y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Kentucky Fried Chicken sede real plaza en la ciudad de Arequipa, 2020*. Arequipa, Perú: Universidad Católica San Pablo.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal, 7ma Ed.* México: Cengage Learning.
- Rodríguez, M., & Feliu, G. (1996). *La importancia de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva.
- Salas, R. (2005). *La evaluación en la educación superior contemporánea*. San Francisco de Macoris.

- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias: Economía y Administración*. Santiago, Chile: Ril Editores.
- Sigcha, M. (2019). *Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato, Ecuador - 2018*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Siliceo, A. (2019). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Sosa, P. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*. Moquegua, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Tuapanta, J., Duque, M., & Nena, A. (2017). *Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios*. Revista MKT Descubre.
- UNESCO. (1995). *Documento de política para el cambio y desarrollo de la educación*. París, Francia.
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica Metodología de la investigación, 5ta. Ed.* Lima, Perú: San Marcos.
- Valera, N. (2010). *El internacionalismo moderno*. México: Crítica.
- Valiente, Y., Díaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., . . . Rojas, V. (2019). *Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018*. Trujillo, Perú: Revista Ciencia y Tecnología.
- Valle, I. (2009). *Psicología laboral y de las organizaciones*.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*.
- Vargas, M. (2020). *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector empresarial*.
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo*.

## ANEXOS

### Anexo 01: Instrumentos de investigación

#### Cuestionario de gestión por competencias

##### Instrucciones:

- A continuación, se presentan ítems, lea con atención cada uno de ellos.
- Responda cada ítem marcando con un aspa (X) la opción de respuesta que mejor describa su nivel de frecuencia. Las opciones de respuesta son las siguientes:

Leyenda	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5

- Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.
- No debe quedar ningún ítem sin ser respondido.
- Responda con sinceridad, este cuestionario de encuesta es estrictamente confidencial.

Dimensión	ÍTEMS	Respuestas				
		1	2	3	4	5
Metas	Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.					
	Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad.					
	Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de estos.					
Compromiso	Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario.					
	Evalúa diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada.					
	Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.					

	Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos.					
	Promueve el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo.					
	Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, promoviendo el máximo grado de consenso.					

## Cuestionario de desempeño laboral

### Instrucciones:

- A continuación, se presentan ítems, lea con atención cada uno de ellos.
- Responda cada ítem marcando con un aspa (X) la opción de respuesta que mejor describa su nivel de frecuencia. Las opciones de respuesta son las siguientes:

Leyenda	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5

- Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**
- No debe quedar ningún ítem sin ser respondido.
- Responda con sinceridad, este cuestionario de encuesta es estrictamente confidencial.

Dimensión	ÍTEMS	Respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Orientación de resultados</b>	Termina su trabajo oportunamente.					
	Cumple con las tareas que se le encomienda.					
	Realiza un volumen adecuado de trabajo.					
<b>Calidad</b>	No comete errores en el trabajo.					
	Hace uso racional de los recursos.					
	No requiere de supervisión frecuente.					
	Se muestra profesional en el trabajo.					
	Se muestra respetuoso y amable en el trato.					
<b>Relaci</b>	Se muestra cortés con los clientes, usuarios y compañeros.					

	Brinda una adecuada orientación a los clientes y/o usuarios.					
	Evita los conflictos dentro del equipo					
<b>Iniciativa</b>	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.					
	Se muestra asequible al cambio.					
	Se anticipa a las dificultades.					
	Tiene gran capacidad para resolver problemas.					
<b>Trabajo en Equipo</b>	Muestra aptitud para integrarse al equipo.					
	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.					
<b>Organización</b>	Planifica sus actividades.					
	Hace uso de indicadores.					
	Se preocupa por alcanzar las metas.					