

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA  
EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CALANA - TACNA,  
AÑO 2018

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

ALICIA GABRIELA LLANQUE CATARI

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

TACNA - PERÚ

2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA  
EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CALANA – TACNA,  
AÑO 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 26 de septiembre del 2020; estando el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE**

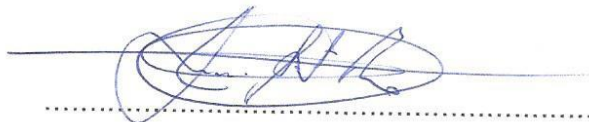
:



Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

**SECRETARIO**

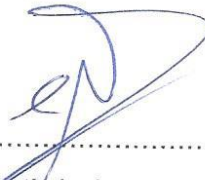
:



M.Sc. Jaime Soto Rojas

**MIEMBRO**

:



M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

**ASESORA**

:



M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

## DEDICATORIA

*A Dios, mi Padre Todopoderoso, a quien amo, y que siempre está conmigo y me fortalece.*

***A mis padres, por su inquebrantable amor y apoyo, a mi novio Jimmy, por su paciencia y por su apoyo constante.***

### **Salmo 36 (35)**

*...Señor, tu amor está sobre los cielos y tu fidelidad pasa las nubes.*

*Como los altos montes es tu justicia, y tus decretos como los abismos, Señor, tú ayudas a hombres y animales: ¡qué valiosa es tu gracia!*

*A ti acuden los hijos de Adán, debajo de tus alas se refugian; se sacian con lo mejor de tu casa, y le quitas la sed en tu río de delicias.*

*En ti se halla la fuente de la vida, y es por tu luz que vemos la luz...*

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Problemática de la investigación.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos .....	4
1.3. Justificación e importancia.....	5
1.3.1. Justificación .....	5
1.3.2. Importancia .....	7
1.4. Alcances y limitaciones .....	8
1.5. Objetivo .....	8
1.5.1. Objetivo general .....	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
1.6. Hipótesis .....	9
1.6.1. Hipótesis general .....	9
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	11
2.1.1. A nivel internacional.....	11
2.1.2. A nivel nacional .....	14
2.2. BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1. Gestión por competencias .....	16
2.2.1.1. Teoría de las necesidades aprendidas .....	16
2.2.1.2. Modelos de competencias.....	18

2.2.1.2.1. Modelo conductual.....	18
2.2.1.2.2. Modelo funcional .....	20
2.2.1.2.3. Modelo constructivista .....	21
2.2.1.3. Modelo de gestión por competencias .....	24
2.2.1.3.1. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos.....	24
2.2.1.4. Enfoque de gestión de recursos humanos por competencias .....	28
2.2.1.5. Definición .....	29
2.2.1.6. Objetivos .....	31
2.2.1.7. Importancia .....	32
2.2.1.8. Clasificación de competencias.....	32
2.2.1.9. Componentes de gestión por competencias .....	33
2.2.1.9.1. Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.....	33
2.2.1.9.2. Gestión por competencias en el rendimiento de recursos humanos	35
2.2.1.9.3. Gestión por competencias en la compensación.....	36
2.2.1.9.4. Gestión por competencias en el desarrollo de personas .....	37
2.2.2. Productividad laboral .....	38
2.2.2.2. Componentes de productividad laboral.....	39
2.2.2.2.1. Eficiencia .....	39
2.2.2.2.2. Eficacia.....	40
2.2.3. Municipalidad Distrital de Calana .....	41
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	44
2.3.1. Capacitación de recursos humanos .....	44
2.3.2. Competencias específicas .....	44
2.3.3. Compensación .....	44
2.3.4. Desarrollo de personas .....	44
2.3.5. Eficiencia laboral .....	44
2.3.6. Eficacia laboral.....	45
2.3.7. Gestión por competencias.....	45
2.3.8. Gestión del rendimiento .....	45
2.3.9. Productividad laboral.....	45

2.3.10. Selección de recursos humanos .....	45
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	46
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.2.1. Población.....	46
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	48
3.3.1. Identificación de variables.....	48
3.3.2. Caracterización de las variables .....	48
3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	50
3.4.1. Técnicas.....	50
3.4.1.1. Encuesta .....	50
3.4.2. Instrumentos .....	50
3.4.2.1. Cuestionario.....	50
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	51
CAPÍTULO IV. MARCO FILOSÓFICO .....	52
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	55
5.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS... 55	
5.1.1. Presentación.....	55
5.1.2. Análisis de tablas y figuras de las variables .....	56
5.2. CORRELACIONES- PRUEBAS DE NORMALIDAD .....	146
5.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	148
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	178
6.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	178
CONCLUSIONES .....	183
RECOMENDACIONES .....	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	187

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1	Categorías de selección de personal 34
Tabla 2	Población 47
Tabla 3	Dimensiones e indicadores de la variable: “Gestión por competencias” 48
Tabla 4	Dimensiones e indicadores de la variable “Productividad laboral” 49
Tabla 5	Análisis de datos 51
Tabla 6	Gestión por competencias 56
Tabla 7	Productividad laboral 58
Tabla 8	Gestión por competencias en la selección de recursos humanos 60
Tabla 9	Gestión por competencias en el rendimiento 62
Tabla 10	Gestión por competencias en la compensación 64
Tabla 11	Gestión por competencias en el desarrollo de personas 66
Tabla 12	Eficiencia 68
Tabla 13	Eficacia 70
Tabla 14	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente? 72
Tabla 15	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente? 74
Tabla 16	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente? 76

	<b>Pág.</b>
Tabla 17 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente?	78
Tabla 18 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente?	80
Tabla 19 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente?	82
Tabla 20 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente?	84
Tabla 21 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente?	86
Tabla 22 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente?	88
Tabla 23 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente?	90
Tabla 24 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente?	92
Tabla 25 ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente?	94
Tabla 26 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han contribuido con el logro de resultados en la municipalidad en forma permanente?	96
Tabla 27 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente?	98

	<b>Pág.</b>
Tabla 28 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han logrado incrementar su trabajo de forma permanente?	100
Tabla 29 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana poseen la capacidad de auto - organización para las labores encomendadas en forma permanente?	102
Tabla 30 ¿Usted cree que la municipalidad les brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente?	104
Tabla 31 ¿Usted cree que la municipalidad les brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente?	106
Tabla 32 ¿Usted cree que la municipalidad le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente?	108
Tabla 33 ¿Usted cree que la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente?	110
Tabla 34 ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante?	112
Tabla 35 ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?	114
Tabla 36 ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?	116
Tabla 37 ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente?	118
Tabla 38 ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente?	120
Tabla 39 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de los recursos	122

	<b>Pág.</b>
materiales que le brinda la municipalidad de forma permanente?	
Tabla 40 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la municipalidad de forma permanente?	124
Tabla 41 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?	126
Tabla 42 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?	128
Tabla 43 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?	130
Tabla 44 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?	132
Tabla 45 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente?	134
Tabla 46 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente?	136
Tabla 47 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente?	138

	<b>Pág.</b>
Tabla 48 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la municipalidad de forma permanente?	140
Tabla 49 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente?	142
Tabla 50 ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la municipalidad de forma permanente?	144
Tabla 51 Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, para la variable independiente.	146
Tabla 52 Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, para la variable dependiente.	147
Tabla 53 Determinación del ajuste de los datos de la variable gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	149
Tabla 54 Determinación de las variables para el modelo de regresión Ordinal: gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	151
Tabla 55 Pseudo coeficiente de determinación de la variable gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	152
Tabla 56 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la variable Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	153
Tabla 57 Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y	155

	<b>Pág.</b>
productividad laboral del área administrativa de la municipalidad Distrital de Calana.	
Tabla 58 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal: de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	157
Tabla 59 Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	158
Tabla 60 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	159
Tabla 61 Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	161
Tabla 62 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal: de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	162
Tabla 63 Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	163
Tabla 64 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y su influencia en la productividad laboral del	165

	<b>Pág.</b>
personal del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	
Tabla 65 Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	167
Tabla 66 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal: de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	168
Tabla 67 Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	169
Tabla 68 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	171
Tabla 69 Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	173
Tabla 70 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal, de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	174
Tabla 71 Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	175

	<b>Pág.</b>
Tabla 72 Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Desarrollo de personas y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.	177

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo del Iceberg Spencer y Spencer	19
Figura 2. Modelo integrado de gestión estratégica de RR. HH	25
Figura 3. Subsistemas de la gestión de recursos humanos	26
Figura 4. Gestión de recursos humanos por competencias	29
Figura 5. Qué son las competencias	30
Figura 6. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Calana	43
Figura 7. Gestión por competencias	57
Figura 8. Productividad laboral	59
Figura 9. Gestión por competencias en la selección de recursos humanos	61
Figura 10. Gestión por competencias en el rendimiento	63
Figura 11. Gestión por competencias en la compensación	65
Figura 12. Gestión por competencias en el desarrollo de personas	67
Figura 13. Eficiencia	69
Figura 14. Eficacia	71

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar de qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

El tipo de investigación del presente estudio es básico. Asimismo, el diseño es no experimental transversal. El estudio estuvo dirigido a toda la población, constituida por 66 servidores de las áreas administrativas de la Municipalidad Distrital de Calana. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se efectuó la validez de contenido y la confiabilidad. Se utilizó el estadístico de regresión logística ordinal, en el cual, la gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, debido a que el coeficiente de Nagelkerke, implica que la variabilidad de la productividad laboral depende de 45,30 % de la gestión por competencias.

Palabras clave: Gestión por competencias, productividad laboral, selección de recursos humanos, rendimiento, compensación, desarrollo de personas, eficiencia y eficacia.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research work was to determine how management by competencies influences labor productivity in the administrative area of the District Municipality of Calana - Tacna, 2018.

The type of research in this study is basic. Also, the design is non-experimental transverse. The study was directed to the whole population, constituted by 66 servants of the administrative areas of the District Municipality of Calana. The instrument used was the questionnaire. Content validity and reliability were performed. The ordinal logistic regression statistic was used, in which the management by competences influences the labor productivity of the administrative area of the District Municipality of Calana - Tacna, year 2018, because the Nagelkerke coefficient, implies that the variability of Labor productivity depends on 45,30 % of management by competencies.

Keywords: Management by competences, labor productivity, selection of human resources, performance, compensation, development of people, efficiency and effectiveness.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar de qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018.

En la actualidad, el enfoque de gestión por competencias ha resultado ser un instrumento que mejora cada uno de los subsistemas de recursos humanos, mediante el realce de aquellas habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas que se resumen en competencias del personal, así lo señaló McClelland. Las organizaciones definen las competencias en recursos humanos respecto a los objetivos que quieran alcanzar, y de esta forma generar una mayor productividad con eficiencia y eficacia para el éxito de las instituciones tanto públicas como privadas.

Por lo antes indicado, el primer capítulo está referido al problema de investigación, en el cual se plantea el problema que da origen al presente estudio, se formulan los objetivos, se enuncian las hipótesis y se definen las variables que se estudian. El segundo capítulo está referido al marco teórico, en el cual se muestra la teoría de las variables de estudio. El tercer capítulo, está referido al marco metodológico, en el cual se expone todos los procedimientos seguidos en la realización del presente estudio. El cuarto capítulo expone los resultados del estudio. El quinto capítulo se refiere a la discusión de los resultados obtenidos luego del análisis de la información recopilada. Finalmente, se alcanzan las conclusiones del estudio y las recomendaciones que posibilitará intervenir en la situación problemática sobre la base de los resultados efectuados.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Problemática de la investigación**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) calcula que en el 2018 hay 172 millones de personas desempleadas en el mundo, que equivale a una tasa del 5 %, mientras que para América Latina y el Caribe según el informe “Panorama Laboral 2018, América Latina y el Caribe” de la OIT (2018), el desempleo llega a una tasa del 7,8 % que equivale aproximadamente a más de 25 millones de hombres y mujeres que buscan trabajo. En Perú, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2018), la tasa de la Población Económicamente Activa desempleada en el 2018 es de 3,9 %, equivalente a 697 mil personas, 4 de cada 100 personas que forman parte del mercado laboral peruano estuvieron en condición de desempleo, en consecuencia, existe una gran cantidad de personas desempleadas, poniendo en evidencia una preocupante demanda laboral, sumado a eso la existencia de la dificultad para encontrar a las personas correctas para determinados puestos de trabajo, ello, por falta del desarrollo de competencias en muchas áreas del mercado laboral, y conllevando así, a una baja productividad laboral, que es una realidad que se incrementa y que podría amenazar los motores del crecimiento y la economía nacional. Perú no es ajeno a la realidad de los demás países, porque es evidente que el trabajo es una parte fundamental en la vida de todas las personas.

Actualmente, en Perú se están implementando procedimientos eficientes en la administración pública que ayudan a contar con profesionales idóneos que ocupen puestos acordes al perfil y competencias requeridas capaces de

desempeñarse productivamente para el logro de los objetivos y metas institucionales. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es un sistema que engloba estos procedimientos, debido a que se observa que la política ha sido el medio por el cual muchas personas profesionales o no, obtienen un puesto de trabajo por favores políticos, ello genera el problema de deficiente productividad laboral, ya que el personal no es seleccionado de acuerdo a sus capacidades y competencias, por ende no tienen buen rendimiento, así mismo, la entidad no trabaja de acuerdo a una compensación adecuada, por ende no se logra un buen desarrollo de personas en la municipalidad, lo cual ocasiona un daño enorme a la entidad y a la sociedad.

En la Municipalidad Distrital de Calana se observa que la gestión por competencias es poco eficiente, debido a factores que inciden en ella como la selección de recursos humanos, el rendimiento del personal, la compensación y el desarrollo de personas, estos factores pueden influir en la productividad laboral afectando su eficiencia y eficacia.

El presente trabajo de investigación resulta importante, debido a que el cumplimiento de los planes, objetivos y metas del Estado para bien común, pasan por la buena administración de los recursos públicos, es relevante mencionar que según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018), en Perú, los gastos corrientes ascienden al 83,07 % y los gastos de inversión al 16,93 % del presupuesto público, para el caso de la Municipalidad Distrital de Calana, los gastos corrientes representan el 64,77 % y los gastos en inversión el 35,23 %, el personal en dicha Municipalidad representa el 41,35 % de sus gastos corrientes, cifra importante de considerar, en tal sentido, resulta de interés para los actores direccionar la presente investigación sobre la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral considerando un resultado en la mejora de la calidad de vida de las personas. Asimismo, los enfoques sobre gestión de competencias direccionan su atención a lo privado, por lo que no se han realizado muchos estudios similares, siendo un tema actual por la modernización

del estado, que implica cambios en la normativa para demostrar mayor eficiencia y eficacia en el logro de resultados, además de considerar la Ley Servir.

El presente trabajo cuenta con la viabilidad de su realización, ya que se basa en teorías, modelos y enfoques para su ejecución, además de que, la investigación y su estructura responden a una estrategia que busca consolidar los esfuerzos realizados, dentro del marco de la gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral para un resultado de tipo social. En tal sentido, se realizaron encuestas en las que se reflejan resultados de las variables a analizar, las encuestas se realizaron con el consentimiento de los encuestados, el cual fue por un lapso breve. Por otra parte, el tema a tratar, cuenta con el suficiente acceso de información primaria, en tanto la ejecución de la investigación no causará ninguna modificación a la unidad de estudio, ni alterará los presupuestos de la institución ya que el financiamiento de la investigación será asumido por el investigador, sin requerir financiamiento mayor.

## **1.2. Formulación del problema**

Por todo lo expresado en la descripción del problema, cabe hacerse las siguientes interrogantes:

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo la gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018?

- b) ¿De qué forma la gestión por competencias en el rendimiento influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018?
- c) ¿En qué medida la gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018?
- d) ¿De qué forma la gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018?

### **1.3. Justificación e importancia**

#### **1.3.1. Justificación**

El presente trabajo se justifica porque la gestión por competencias es un instrumento esencial para el manejo de las habilidades y conocimientos del personal para desarrollar las labores de forma eficaz y eficiente.

##### **1.3.1.1. Justificación social**

La investigación estuvo enfocada desde el punto de vista socioeconómico, porque es un fenómeno que afecta en la parte social sobre la productividad laboral del servidor municipal y de tal forma mejorar la gestión por competencias, además velar por el uso eficaz y eficiente de los recursos y bienes entregados por el estado, para mediante ellos satisfacer las necesidades de la población. Asimismo, la presente investigación permitirá generar otras interrogantes de investigación significativas para el desarrollo de nuevos estudios.

### **1.3.1.2. Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación se realizó sobre la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana del año 2018, el cual permite contribuir y mejorar la gestión pública municipal en relación con la evaluación de las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes del personal, en el marco de los procesos de recursos humanos, basados en el modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH. de Francisco Longo, y la productividad laboral en el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades y responsabilidades asignadas, generando un marco referencial lo suficientemente adecuado que servirá para fortalecer y enriquecer el quehacer profesional en las unidades administrativas de la entidad.

Así también permitirá aplicar y discutir los postulados teóricos referidos a la influencia de una gestión por competencias y la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.

### **1.3.1.3. Justificación práctica**

El aporte de la investigación se orienta a suministrar criterios respecto al porqué de la deficiente productividad laboral del personal del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana periodo 2018, además es necesario definir y explicar la gestión por competencias para la mejora de la productividad laboral.

En otras palabras, con una adecuada gestión por competencias se pretende lograr una mejora en la productividad laboral, y de esta manera se designen los puestos en base a las competencias de los servidores municipales.

#### **1.3.1.4. Justificación metódica**

En el presente trabajo de investigación se tiene como propósito identificar los aspectos más influyentes que intervienen en la gestión por competencias sobre la productividad laboral, y evaluar a partir de estas las condiciones que tiene el personal, y de esta forma mejorar las políticas de gestión de recursos humanos.

Dada la importancia necesaria a una buena gestión por competencias, se debe considerar que el personal se debe seleccionar de acuerdo al perfil que se busca para la mejora continua de los servicios brindados por la Municipalidad Distrital de Calana. Ello permitirá a la institución, optimizar su gestión con la captación del talento humano, de este modo conllevará a lograr los objetivos que tienen como institución.

#### **1.3.2. Importancia**

El presente trabajo es importante porque permite identificar la problemática de la Municipalidad Distrital de Calana en cuanto a la gestión por competencias referida a la selección de recursos humanos, rendimiento del personal, la compensación y el desarrollo de personas, y cómo estos influyen sobre la productividad laboral, además el cumplimiento eficiente y eficaz de los planes, objetivos y metas del Estado para bien común, pasan por la buena administración de los recursos públicos, así entonces según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018), para el 2018 los gastos corrientes aprobados por la Ley del Presupuesto Público para este año fiscal ascienden al 83,07 % y los gastos de inversión al 16,93 %, para el caso de la Municipalidad Distrital de Calana los gastos corrientes representan el 64,77 % y los gastos en inversión el 35,23 %, el gasto en personal en dicha Municipalidad representa el 41,35 % de sus gastos corrientes, cifra importante de considerar, en tal sentido, resulta de interés para los actores direccionar la presente investigación sobre la gestión por

competencias y su influencia en la productividad laboral considerando un resultado en la mejora de la calidad de vida de las personas.

Asimismo, los enfoques sobre gestión de competencias direccionan su atención a lo privado, por lo que no se han realizado muchos estudios similares, siendo un tema actual por la modernización del Estado, que implica cambios constantes en la normativa para la adecuación de la entrada en vigencia de la Ley Servir.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

Las limitaciones de investigación se atribuyen a:

- ❖ Insuficiente acceso a la entidad pública para recabar información de investigaciones similares.
- ❖ Regular disponibilidad por parte de los encuestados, por brindar información para la base de datos de la presente investigación.

#### **1.5. Objetivo**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Verificar si la gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

- b) Establecer si la gestión por competencias en el rendimiento influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.
- c) Comprobar si la gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.
- d) Explicar si la gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

- a) La gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.
- b) La gestión por competencias en el rendimiento influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.
- c) La gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

- d) La gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En base a la revisión bibliográfica y también a la búsqueda de direcciones electrónicas en diferentes páginas web, se encontraron algunos antecedentes similares y relacionados al trabajo a efectuar, tales como:

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Llopart (1997), desarrolló el estudio titulado “La gestión de los recursos humanos en base a competencias: Análisis de competencias en empresas de auditoría”, presentado en la Universidad de Barcelona, España, para optar el grado académico de Doctor, y concluyó lo siguiente:

- El análisis y evaluación de las competencias de los recursos humanos, le permitirán a la entidad comparar los perfiles competenciales actuales con los perfiles correspondientes a las personas que ocupan cada puesto en el momento actual, y de esa manera determinar la diferencia entre las competencias y sus niveles requeridos para un determinado puesto de trabajo y los que posee la persona que efectúa esa función. Por ende, se debe aplicar un sistema de recursos humanos basado en competencias desde una óptica global, ello quiere decir que englobe los procesos de selección, formación y desarrollo, planes de sucesión, diseño de puestos de trabajo, gestión o evaluación del desempeño y compensaciones, ayudará a comparar los perfiles.
- El método de gestión por competencias permite una gestión integrada del sistema de recursos humanos, aunque la aplicación de este método se ha desarrollado más en el subsistema de recursos humanos proceso de

selección, por ende, el sistema de gestión por competencias debe acompañar a los colaboradores a lo largo de su carrera profesional en la entidad.

- Respecto al apalancamiento y la rigidez tanto salarial como funcional cierran las puertas al reconocimiento de los buenos resultados de los colaboradores a través de la promoción.
- El estudio de competencias en los procesos de selección del talento humano, permite identificar lo que la entidad necesita de sus recursos humanos, la contratación puede así contribuir a un cambio constante y mejora permanente de la entidad.
- Los planes de desarrollo en base a competencias se centran en las expectativas de cada uno de los colaboradores, con el fin de brindarles la oportunidad de desarrollar competencias que les puedan servir para alcanzar puestos mayores.
- La retribución en base a competencias, comprende remunerar en base a las características individuales que generan valor añadido a la entidad.
- La gestión del desempeño se vincula con la retribución por resultados, es decir se retribuyen los logros de los colaboradores.

Avila y Orellana (2012), desarrollaron el estudio titulado “Propuesta de un diseño de gestión por competencias para el talento humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.”, presentado en la Universidad de Cuenca para optar el título profesional de Ingeniero Comercial, los autores mencionaron entre sus conclusiones:

- El Proyecto de Exploración Minera no cuenta con un departamento de recursos humanos de forma exclusiva, debido a que, no es una empresa en fase de producción, sino que es un proyecto que se encuentra en fase de exploración, por lo cual existe esa deficiencia.
- Se ha notado que no están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto debido a que no existe un manual de

funciones, por lo que podría generar momentos de incertidumbre en los empleados o en las gestiones de la autoridad.

- Los procesos tanto de selección como de contratación están enfocados a las políticas y estrategias internas de la empresa.
- Existe una deficiencia en la empresa debido a la falta de un correcto proceso de inducción, por el manejo de las políticas actuales que lleva a cabo la empresa IAMGOLD, ello también se debe al desconocimiento de las ventajas que estas otorgan en el desempeño y la motivación de un nuevo talento.
- En cualquier empresa o institución que fuese, en el instante que se recluta, selecciona y evalúa de una manera eficaz al personal, da una pauta para poder diseñar de manera correcta los cargos que requiere la empresa.
- La selección de personal puede ser variable, existen entrevistas que constituyen una parte fundamental en el proceso de selección brindando una visión del candidato, la aplicación de test entre otras examina la personalidad, el carácter y otros factores claves para la toma de la decisión al momento de escoger al candidato más idóneo al puesto.

Arias (2012), desarrolló el trabajo de investigación titulado “Diseño de un modelo de gestión por competencias, para el Ministerio de Coordinación de Seguridad, empresa pública ubicada en la ciudad de Quito”, presentado en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito del Ecuador, para optar el título profesional de Ingeniero Comercial, y llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logra mejorar la productividad y desempeño en base a una gestión por competencias, que implica una mejora de la administración del talento humano.
- Es importante que todos los subsistemas de recursos humanos estén alineados con los perfiles de los puestos por competencias, asimismo, mediante el reclutamiento la selección se pueden atraer personas calificadas, que posean conocimientos, capacidades y habilidades para efectuar de forma eficiente y eficaz sus labores.

- Los colaboradores de la empresa incrementarán su motivación respecto a la ejecución de su trabajo, mediante la capacitación que la entidad les pueda brindar.
- Un sistema de remuneración que varíe es aplicar las competencias en la compensación de los trabajadores, en relación al puesto de trabajo y al desempeño laboral respecto a las actividades desarrolladas.
- Para que los colaboradores puedan desempeñar con éxito sus labores, es imprescindible que se efectúe un desarrollo y capacitación basado en competencias, mediante el cual, el perfil de los colaboradores se adecue a los objetivos estratégicos de la empresa respecto a cada puesto de trabajo, mejorando paulatinamente los conocimientos, la conducta y las habilidades.

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

Perera (2014), quien desarrolló el trabajo de investigación titulado “Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, año 2014”, presentado en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública en el departamento de Iquitos, entre sus conclusiones señaló que:

- Respecto a los conocimientos en Sistema Integrado de Administración Financiera, los colaboradores señalan lo siguiente:
  - a. Le otorgan un alto grado de importancia, pero, la tenencia que ellos poseen es significativamente menor. Este nivel de tenencia se reduce, porque la normativa se va modificando y actualizando.
- Respecto a las habilidades que deben poseer los colaboradores, se tiene lo siguiente:

- Existe un mayor dominio de las habilidades en el SIAF, explicado porque el año 2014 representó el último año de gestión; y por lo tanto los colaboradores contaban con más años de experiencia en el trabajo.
- Sobre el tema de las actitudes de los colaboradores para el SIAF, se detalla que:
  - a. Los colaboradores poseen un mayor nivel de actitud frente al SIAF, porque tienen un mayor compromiso con la gestión, desarrollando un importante aporte en la administración pública.
  - b. Asimismo, los colaboradores de estos municipios indican que poseen un alto nivel de agrado respecto a las tareas que realizan.

Casa (2015), elaboró el trabajo de investigación titulado “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015”, presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas para optar el título profesional de licenciado en Administración de Empresas, quien entre sus conclusiones señaló que:

- El p valor es de 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, por lo cual, existe una relación significativa entre la capacitación y desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo - 2015.
- El p valor es de 0,000, que es menor al nivel de significancia 0,05, por lo cual, existe una relación significativa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015.
- El p valor es de 0,000, que es menor al nivel de significancia de 0,05, por lo cual, existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo - 2015.

Pizarro (2017), elaboró una investigación titulada “Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el grado de Maestro de Gestión del Talento Humano, concluyendo lo siguiente:

- De acuerdo al análisis, se determina que la motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016, tienen relación, siendo positiva y moderada, de acuerdo al rho de Spearman es de 0,618.
- De acuerdo al análisis, se determina que la motivación y eficacia en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016, tienen relación, siendo positiva y moderada, de acuerdo al rho de Spearman es de 0,556.
- De acuerdo al análisis, se determina que la motivación y eficiencia en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016, tienen relación, siendo positiva y moderada de acuerdo al rho de Spearman de 0,558.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

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

#### **2.2.1.1. Teoría de las necesidades aprendidas**

McClelland (1961) expuso en su libro “The Achieving Society”, la Teoría de las Necesidades Aprendidas, en la cual se propone que todos los seres humanos poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de toda su vida. Ejecutó sus indagaciones en directivos y gerentes triunfantes de las empresas de países industrializados. Asimismo, efectuó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas de países poco

desarrollados. Utilizó técnicas proyectivas en los estudios realizados; para precisar manejó el Test de Apercepción Temática (TAT).

Sobre los resultados obtenidos en su investigación, logró identificar tres necesidades:

- Necesidad de logro o realización: se refiere a que las personas con una alta necesidad de logro tienden a evitar las situaciones de bajo y alto riesgo. Señala que optan por destacar y lograr su propia realización sobre otro tipo de distinciones, lo cual les permite sobresalir respecto a los demás. Aquellas personas que se sienten motivadas por el logro generalmente son eficaces. En conjunto, esta eficacia se mide por la calidad de sus componentes.
- Necesidad de poder: Se sostiene que las personas optan por dirigir a otras personas, haciendo que realicen lo que ellos deseen y de esta forma ejercer control sobre ellos. Lo cual favorece una actitud de competitividad, que es muy relevante en procesos de negociación y en aquellos proyectos orientados al logro de objetivos y metas institucionales.
- Necesidad de afiliación: se enfoca en desarrollar relaciones amistosas, que se efectúan mejor en un ambiente de cooperación, además favorece el trabajo en equipo. Actuando la incertidumbre y el peligro en un sentido contrario, ya que en un ambiente de colaboración y cooperación reinará consecución de objetivos y metas conjuntos.

Según McClelland (1961), los seres humanos que poseen diferentes grados de estas necesidades, podrán ser motivadas de forma distinta, asimismo, todas las personas poseen estas necesidades en alto o bajo nivel, independientemente de la edad, de la cultura o del género, pueden ser motivadas de distinta manera.

Por otro lado, cabe indicar que la teoría de David McClelland se toma como punto de partida para conceptualizar las competencias, siendo

indispensable para desarrollar un enfoque integral de los grados de necesidades de los servidores civiles.

## **2.2.1.2. Modelos de competencias**

### **2.2.1.2.1. Modelo conductual**

Para Mertens (1996), en el modelo conductual se identifican las competencias, que se conceptualizan como características superiores del desempeño laboral sobre el promedio, basada en el logro de objetivos y resultados esperados, así también define el puesto respecto a las características de las mencionadas personas.

Dicho modelo integra la definición de desempeño destacado, es decir que, implica la realización de una determinada labor de forma superior, busca determinar los caracteres de los colaboradores más exitosos a través de la investigación educativa. (CIDEC, 2000).

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993), la competencia es una característica relacionada con un estándar de certeza superior que presenta un individuo respecto a otros, en un trabajo o situación, para el logro de determinados objetivos.

Según el HayGroup (1996), las competencias se basan en modelos que reconocen conductas asociadas a un desempeño mayor, que brindan conocimiento respecto a los individuos, para que sean seleccionados de forma objetiva, en áreas de desempeño y desarrollo, que representan factores relevantes para la mejora continua de la entidad.

Spencer y Spencer plantearon el modelo del Iceberg que involucra a aquellos factores que inciden en las conductas y, por ende, en que un individuo cuente o no, con determinada competencia. Asimismo, el mencionado modelo

indica que hay variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento del individuo, y que son determinantes para el logro de resultados.

**Variables visibles son:**

- Habilidades: comprende lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: comprende lo que una persona sabe de un área en particular.

**Variables no visibles son:**

- Valores o roles sociales: Comprende aquello que una persona refleja ante los demás y que debe ser lo correcto.
- Autoimagen: Es la forma en que uno mismo se considera.
- Rasgo: Es el patrón de conducta habitual que posee el individuo.
- Motivos: Son aquellos pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de un individuo. (Fundación Chile, 2004).

**Figura 1**

*Modelo del Iceberg Spencer y Spencer*



Fuente: Spencer y Spencer (2004).

El modelo conductual constituye un modelo que abarca tanto variables visibles como no visibles en la percepción de un determinado individuo, lo cual permite identificar las competencias, las cuales se definen como características superiores del desempeño laboral sobre el promedio.

#### **2.2.1.2.2. Modelo funcional**

Según Mertens (1996), el enfoque funcionalista tuvo como caso pionero y representativo entorno a las competencias, al Sistema Nacional de Competencias laborales del Reino Unido (National Vocational Qualifications en siglas NVQ), que fue desarrollado a partir del documento básico que, en 1980, dando origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación basada en competencias, con el fin de cumplir los objetivos y metas.

El Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales en siglas CIDEC (1999), señala que el Sistema Nacional de Competencias laborales del Reino Unido toma como punto de inicio aquellos objetivos de las entidades y del área de trabajo que se desea analizar, para identificar las relaciones funcionales entre los problemas y las soluciones necesarias para el logro de los objetivos institucionales, hasta poder enunciar cuatro grupos de competencias que son: resultados de aquellas tareas asignadas, la gestión y organización de las tareas, la gestión de aquellas situaciones inesperadas, y el ambiente y condiciones o circunstancias que se dan entorno al trabajo.

Al respecto Luhmann (1991), señala que, este modelo se considera como fundamento metodológico y técnico, para realizar el análisis funcional de la relación entre sistema y entorno, refiriéndose a cómo la entidad se relaciona con el entorno, que comprende la tecnología, el mercado, las relaciones sociales y las relaciones institucionales. El valor del modelo funcional y de sus resultados depende de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la

posible solución al mismo, se refiere a la comparación entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los servidores.

Para Fernández (2005), es el conjunto de cualidades y conocimientos profesionales que son necesarios para que el colaborador pueda desarrollar aquellas funciones que se le asignan en un determinado puesto de trabajo.

De acuerdo a Mertens (1996), la característica principal del modelo funcional es que, además de enfocarse en los resultados del trabajador, identifica y describe de forma sucinta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite que se puedan establecer las funciones identificadas para otras labores similares.

Para la investigación se toma como base el modelo funcionalista, el cual le permite a la entidad enfocarse en las funciones del puesto y el diagnóstico de las competencias del personal, elaborando un contraste de ambos, por otro lado, las deficiencias de competencias encontradas deberán ser fortalecidas para el logro de los objetivos institucionales.

### **2.2.1.2.3. Modelo constructivista**

De acuerdo a Mertens (1996), el modelo constructivista inicia con el estudio de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Por lo antes mencionado, se parte tanto de las personas con sus medios y metas laborales como del entorno sociolaboral con el que se desenvuelven, para que se identifiquen y describan sus competencias, así también se refiere al análisis de las personas de menor nivel educativo, e incluye lo siguiente:

**Primera:** Comprende aquellos conocimientos, experiencias, dificultades, esperanzas y desilusiones de las personas con un nivel educativo menor. Estas personas solo lograrán insertarse si pueden ser escuchadas y respetadas por

los demás. Por ende, se rechaza la exclusión de aquellas personas con menor formación educativa. Relacionado con este principio está el postulado de que, si se otorga confianza a las personas de menor nivel educativo, si se cree en ellas, si se les brinda la posibilidad de aprender por ellas mismas pueden aprender mucho y de forma rápida.

**Segunda:** Se refiere a la efectividad de las capacitaciones, que una de las razones para que dé resultados es la participación de los sujetos, es decir, que se realice una construcción y análisis del problema. La adquisición de conocimientos vinculados con la acción, se logra con el método que relaciona el saber con el hacer. Esto implica desarrollar la capacidad y la posibilidad de adaptarse permanentemente a la vida cotidiana, en particular a la evolución de las condiciones de trabajo, por ende, la capacitación no solo es para la inserción instrumental sino para el desarrollo y progreso personal. La táctica de efectuar la formación y capacitación por alternancia, involucra que los colaboradores participen en relación al entorno laboral. Asimismo, está el principio de que, cuando un individuo aprende algo nuevo, desarrolla una nueva competencia.

**Tercera:** Se centra en que la capacitación individual sólo se justifica en una capacitación conjunta, ello con el objetivo de satisfacer las preocupaciones y las necesidades individuales. Por ende, el ambiente influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el ambiente y llega a ser determinante para la vida particular y conjunta. Con ello, resulta imprescindible el uso de una definición de competencia en un contexto colectivo, para lograr resultados.

**Cuarta:** Para asociar las competencias y la capacitación debe realizarse una investigación participante de todos los asistentes. En la elección de las tareas deben participar todos los colaboradores, tanto ejecutivos de la empresa, los coordinadores, entre otros, cada uno de los asociados en la acción tiene su propia concepción del oficio, así como de la capacitación y de sus contenidos. Cada individuo posee una manera de pensar y una manera de analizar las situaciones. La comparación permanente de las opiniones de todos los

colaboradores de la entidad comprende un paso importante para brindar la coherencia y permitir el progreso de la investigación.

**Quinta:** Se centra en la interrupción de algunos procesos definidos en la entidad, referidos al personal, iniciando con la capacitación, confianza y posteriormente otorgarle una responsabilidad. Las responsabilidades otorgadas al personal no calificado y el hecho de brindarle un lugar importante, impacta en los avances de forma radical e imprevista en sus comportamientos. Los colaboradores pueden adquirir conocimientos relativamente complejos, sin la necesidad de dominar realmente la base de éstos. Por otro lado, Mertens (1996) señala que, la motivación se origina en el instante que se le brinda la confianza a alguien y que se le responsabiliza de realizar diferentes actividades, buscando obtener resultados favorables para la entidad. Una vez los colaboradores hayan adquirido los conocimientos complejos, se entiende mejor a veces la utilidad de las bases teóricas. El orden en el cual el trabajador adquiere los conocimientos teóricos no siempre es el que le parece lógico al instructor.

**Sexta:** Para que la organización pueda identificar los objetivos del trabajo y establecer las competencias necesarias para el logro de estas, debe iniciar con la identificación de las disfunciones propias, y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Al inicio para construcción de las competencias, muchos critican la estructura en la que se siguen produciendo las disfunciones de manera repetitiva y critican las relaciones humanas existentes y la mala comunicación. El elemento más importante que se debe modificar son las condiciones y las relaciones de trabajo, ya que, el desprecio desalienta y cuando a alguien se le recibe mal repetidamente, termina por cansarse, es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa. Por ende, la capacitación y la definición de competencias, comenzando por el estudio de las disfunciones, permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje porque:

- Permite colaborar de forma colectiva a los trabajadores en su análisis.
- Se escucha a los trabajadores.
- Los trabajadores pueden expresar sus ideas sin temer represalias.
- Se desarrolla un diálogo abierto con los jefes de área.
- Existe la posibilidad de generar controversias en las ideas, sin que ello sea interpretado sistemáticamente como una reivindicación.
- La organización del trabajo anima a los trabajadores y los incita a hacer preguntas.
- Ocurre un aprendizaje rápido porque en realidad su experiencia ha generado conocimiento y, por ende, saben más de lo que creen.

**Séptima:** Al final del proceso de aprendizaje por alternancia y de acciones para contrarrestar las disfunciones nace la definición de la competencia y de su norma, comprende una relación dialéctica entre la capacitación colectiva de los colaboradores y su participación coordinada, efectiva y progresiva, en la modificación de las tareas designadas, de los puestos de trabajo y de las intervenciones.

Por otro lado, cabe mencionar que, el modelo constructivista es importante para aquellas entidades que desean fortalecer las competencias de todos sus colaboradores y tiene un enfoque de crecimiento de todos sus colaboradores, ello con el objetivo de un crecimiento de su talento humano que involucra también la mejora de la producción de la entidad, y de esa manera mejorar su competitividad.

### **2.2.1.3. Modelo de gestión por competencias**

#### **2.2.1.3.1. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos**

Este modelo fue elaborado por Longo (2004), en su libro denominado Mérito y Flexibilidad, en el cual menciona que las competencias se convierten en

un eje central de los sistemas de gestión de las personas, que posee las siguientes ventajas:

- a) Alberga diferentes perspectivas y aproximaciones multidisciplinarias, sin inclinarse innecesariamente por puntos de vista excluyentes.
- b) Representa un modelo moderno, que incluye las orientaciones más actualizadas de la GRH.
- c) Se adapta a la macro escala de análisis que caracteriza a los trabajos de diagnóstico institucional.
- d) Adaptado al sector público, y probado con éxito en el mismo, en los campos de la docencia y la consultoría.

## Figura 2

*Modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH.*



*Fuente:* Adaptado de Serlavós, R.

La macro escala de los sistemas de servicio civil exigirá abordar la cuestión de la coherencia estratégica en forma relativamente distinta de cómo se procedería en el caso de una única organización. Por una parte, los pronunciamientos estratégicos serán, en general, más genéricos y ambiguos,

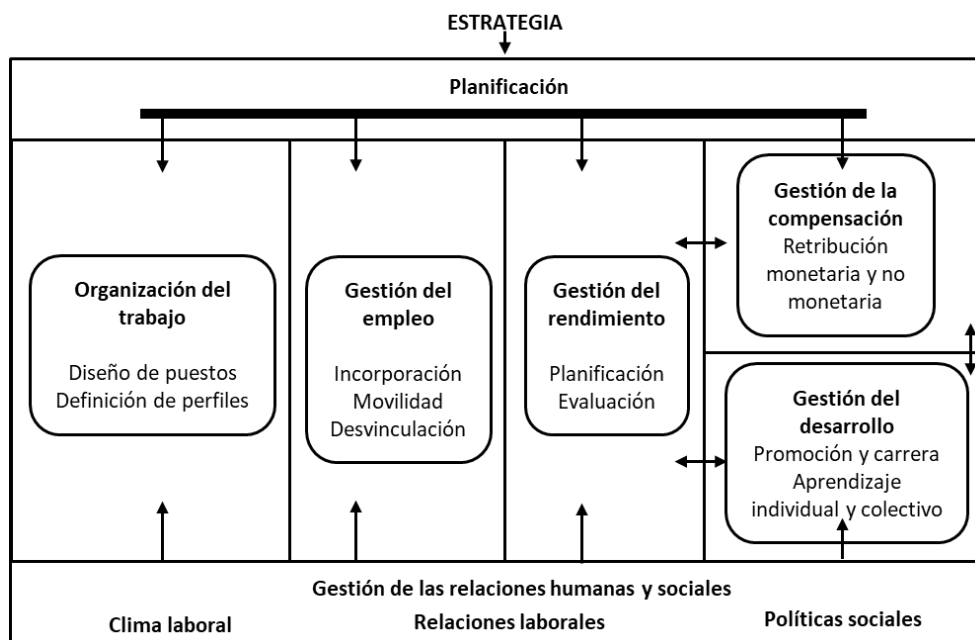
salvo excepciones, como puede ser la política fiscal adoptada, haciendo imprescindible un esfuerzo interpretativo considerable.

### Subsistemas básicos que integran el modelo

El modelo propuesto se desarrolla en este apartado, que se dedica a presentar los principales componentes o subsistemas de la GRH.

**Figura 3**

*Subsistemas de la gestión de recursos humanos*



*Fuente:* Adaptando un modelo de Serlavós, R.

La gestión de recursos humanos integrada por siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles:

- En el nivel superior, la Planificación de RRHH, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH, y permite tomar la delantera respecto a la definición de políticas vinculadas en todos los subsistemas, con los cuales se conecta.

- En el nivel intermedio se desarrollan cinco subsistemas, ordenados en horizontal en cuatro bloques, como sigue:
  - Primero, la organización del trabajo, que supone y resume los contenidos de las tareas y características de los colaboradores.
  - Segundo, la gestión del empleo, que involucra aquellos flujos de movimiento de los colaboradores respecto a la entidad.
  - Tercero, la gestión del rendimiento, que permite el estímulo, la planificación y la evaluación de la contribución que realiza el personal.
  - Cuarto, la gestión de la compensación, que implica la retribución sobre el trabajo brindado por cada colaborador.
  - Quinto, la gestión del desarrollo, que procura el desarrollo de forma individual de cada colaborador, además de contribuir con la mejora colectiva.
  
- Por último, en el nivel inferior, la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se interconecta con los demás sub sistemas.

Para que las políticas y prácticas de GRH en una organización funcionen como un sistema integrado que sea capaz de aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizativos, es importante que: los subsistemas estén operativos, que se produzcan las interconexiones necesarias y que exista una coherencia estratégica.

En el estudio se considera el modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos elaborado por Longo, ya que la investigación tiene un enfoque en la administración pública, y el modelo permite considerar los diferentes sub sistemas de recursos humanos para adaptarlo a la investigación en torno a la Municipalidad Distrital de Calana.

#### **2.2.1.4. Enfoque de gestión de recursos humanos por competencias**

Para De Sousa (2001), este enfoque nace como una herramienta estratégica, que es decisoria para afrontar los desafíos que lleva consigo la globalización. Implica promover al máximo nivel las competencias individuales de cada uno de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades de cada área de la organización. Para el logro de este objetivo, es importante garantizar el progreso y administración del potencial de los colaboradores.

Al respecto, Morales (2008), menciona que el objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es desarrollar una nueva forma de dirección de recursos humanos en la organización, para que el cumplimiento de las metas institucionales sea más efectivo e íntegro.

Para Marcillo (2014), en el enfoque estratégico por competencias, se intenta evitar o reducir al mínimo los problemas mediante la anticipación, realizando una planificación que permita identificar al personal que va a tener un rendimiento superior respecto a las responsabilidades y actividades designadas, y aquellas acciones que desarrollen este rendimiento, en consecuencia, realizar una gestión por competencias.

Pereda y Berrocal (1999), mencionan que, las competencias en la gestión de recursos humanos parten del principio de la administración integrada, siendo que, la articulación de los subsistemas enfocados en el plan estratégico de la entidad es indispensable para cumplir los objetivos que permitirán definir el marco en el cual se va a gestionar el talento humano de la organización.

#### **Elementos de recursos humanos influenciados por la gestión por competencias**

Según Pereda y Berrocal (1999), los modelos de competencias tienen un rol muy importante en los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias. De ahí parte que se identifiquen las competencias necesarias

para un desempeño superior de los colaboradores en el trabajo. Una entidad puede enfocarse en competencias sus sistemas de selección, mejoramiento y evaluación para el desarrollo, compensación y desarrollo de los colaboradores, con el objetivo de que la entidad brinde mejores servicios y genere un impacto en la sociedad.

#### **Figura 4**

##### *Gestión de recursos humanos por competencias*



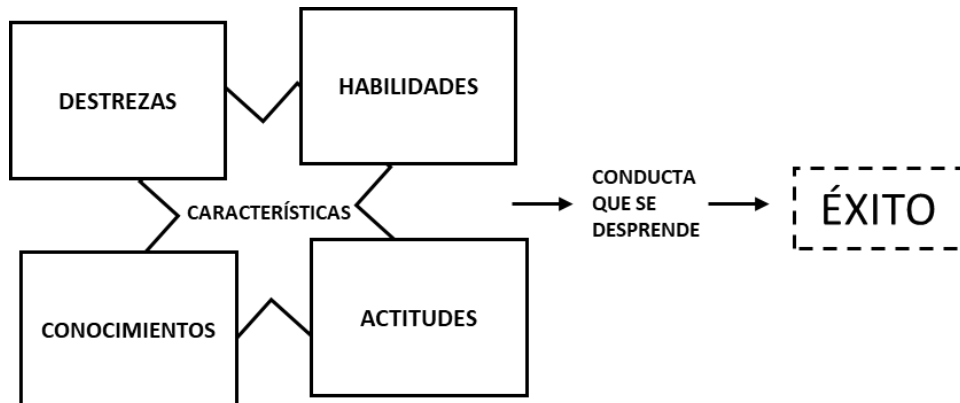
*Fuente: Pereda y Berrocal (1999).*

#### **2.2.1.5. Definición**

La gestión por competencias, cuyo concepto fue planteado por primera vez en el año 1973 por David MacClelland, es un modelo que abarca las destrezas, las habilidades, las actitudes y los conocimientos que posee cada individuo.

## Figura 5

Qué son las competencias



Fuente: David MacClelland (1973).

Asimismo, Rubio (2016), señala que la gestión por competencias comprende un proceso que permite identificar aquellas capacidades que se requieren para un determinado puesto, ello relacionado con las funciones que se realizarán, mediante un perfil medible objetivamente. El principal objetivo de este nuevo estilo de dirección del talento humano, es gestionar de forma integral y efectiva cada uno de perfiles de los trabajadores de acuerdo a las líneas estratégicas de la entidad. Asimismo, la Norma Internacional ISO 9000, en Sistemas de Gestión de Calidad Fundamentos y Vocabulario define la competencia como la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes en un determinado puesto de trabajo.

Por otro lado, Feliú y Rodríguez (1996), definen las competencias como un conjunto de habilidades, conocimientos, conductas y disposiciones, que posee un individuo, que le permiten efectuar una actividad de forma exitosa.

De acuerdo a la Directiva N°002 (2016), de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), las competencias son aquellas características individuales que se pueden observar en un exitoso desempeño laboral, las cuales integran el conocimiento, las actitudes y las habilidades, que conforman un factor muy importante en una organización.

Asimismo, Alles (2008), señala que la gestión por competencias es una metodología que se alinea de forma directa con los subsistemas de recursos humanos, para conformar un modelo administrativo que vincule el capital intelectual de recursos humanos con los objetivos y metas de la entidad, y de esta forma facilite el desarrollo profesional de los colaboradores.

En un sistema de recursos humanos que se basa en la gestión por competencias, lo relevante es analizar los subsistemas de recursos humanos en términos de las competencias necesarias para garantizar la mejora en la productividad laboral.

#### **2.2.1.6. Objetivos**

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es establecer un nuevo estilo de orientación o dirección del talento humano en la entidad, para lograr una gestión integral de los recursos humanos, y de esa manera ser más efectivo y eficiente. Por medio de la gestión por competencias, según Ernts & Young Consultores (1998) citados por Lira (2005), se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr una mejora y mayor simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos en la organización.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos en la organización.
- Implantar una conexión de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Vincular a los directivos en la gestión de sus recursos humanos.
- Lograr una contribución al desarrollo profesional de cada colaborador de la organización en un entorno cambiante.
- Permite utilizar criterios homogéneos y objetivos para la toma de decisiones.

Además, cabe resaltar que el implantar un nuevo estilo de dirección en la entidad para lograr una gestión integral de los recursos humanos, permitirá que las entidades puedan brindar servicios de calidad a la población.

#### **2.2.1.7. Importancia**

De acuerdo a Longo (2004), las entidades públicas requieren de directivos que posean competencias precisas. Asimismo, Boyatzis (1982), señala que las competencias son particularidades intrínsecas de cada individuo, que se relacionan con el desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

Así mismo, el gestionar los recursos humanos por competencias es importante, desde el punto de vista de Pereda y Berrocal, porque mediante el enfoque en las características de los individuos, de corto, mediano y largo plazo, los directivos podrán enfrentarse de forma satisfactoria a los diversos cambios en el mundo de los negocios.

#### **2.2.1.8. Clasificación de competencias**

De acuerdo a Alles (2009), la clasificación de las competencias es:

- Competencias cardinales: comprende aquellas competencias que todo el personal de la empresa debe poseer, en algún grado, vinculados a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Competencias específicas gerenciales: comprende aquellas competencias que el personal de alta jerarquía, como puede ser el jefe o superior, debe poseer, y se puede segmentar en altos ejecutivos y restantes niveles de dirección de personas.
- Competencias específicas por área: abarca aquellas competencias que debe poseer cada sector específico de la entidad, de acuerdo a las funciones que efectúe.

## **2.2.1.9. Componentes de gestión por competencias**

### **2.2.1.9.1. Gestión por competencias en la selección de recursos humanos**

Según Fernández (2005), es importante que la empresa posea un perfil de competencias, para que de esta forma se evalúe al candidato de acuerdo a los requerimientos del puesto ya definidos, basados en competencias. Asimismo, Chiavenato (2011), menciona que la gestión por competencias en la sección de recursos humanos es la elección del individuo apropiado para el puesto de trabajo adecuado, es decir comprende escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes de la entidad, tratando de mantener o incrementar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Chiavenato (2009), también señala que mientras más clara haya sido la definición de competencia, mejor será el uso de este instrumento para comparar a los candidatos.

#### **A. Técnicas de selección**

De acuerdo a Chiavenato (2009), las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías que son: la entrevista, las pruebas de conocimiento o capacidad, las pruebas psicológicas, las pruebas de personalidad y las técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe estar preparada para ser el mejor mecanismo de pronóstico, para lograr un buen desempeño del futuro colaborador. Chiavenato considera que la predictibilidad o pronóstico es un atributo de la técnica de selección, la cual permite conocer de forma anticipada y predecir el comportamiento del candidato a un determinado puesto de trabajo. En la aplicación de técnicas de selección para recursos humanos, se tiene un abanico de posibilidades, entre entrevistas, pruebas de capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el puesto de trabajo no requiere habilidades y capacidades elevadas, se aplica generalmente pruebas de capacidad y entrevistas de selección y, por otro lado, para puestos

de trabajo que necesiten mayores capacidades, como puede ser el cargo de gerente o director, se deben aplicar varias pruebas, como las psicológicas, las de conocimientos, las pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas.

**Tabla 1**

*Categorías de selección de personal*

▪ <b>Entrevista de selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista dirigida (con derrotero o guion establecido)</li> <li>▪ Entrevista libre (sin derrotero definido)</li> </ul>
▪ <b>Pruebas de conocimiento o de capacidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generales (cultura general, lenguas)</li> <li>▪ Específicas (conocimientos técnicos, cultura profesional)</li> </ul>
▪ <b>Pruebas psicológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pruebas de aptitud (generales, específicas)</li> </ul>
▪ <b>Pruebas de personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresivas (PMK)</li> <li>▪ Proyectivas (Rorschach, prueba de árbol, TAT).</li> <li>▪ Inventarios (de motivación, de intereses)</li> </ul>
▪ <b>Técnicas de simulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Psicodrama</li> <li>▪ Dramatización (Role Playing)</li> </ul>

*Fuente:* Idalberto Chiavenato, Gestión Estratégica de Recursos Humanos, 2009.

## **B. Proceso de selección del personal**

Al respecto Chiavenato (2009), señala que son una secuencia de etapas por las que el candidato debe pasar para ser elegido. Estas etapas poseen una serie de evaluaciones que los candidatos deben superar, y las etapas son las siguientes:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial de tamización.

- Pruebas y exámenes de selección.
- Entrevistas.
- Examen médico.
- Análisis y decisión final.

Es imprescindible señalar que en la dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos se considere el conocimiento del puesto, la inteligencia general, el razonamiento inductivo deductivo, la atención dispersa y amplia, la facilidad para coordinar, el espíritu de integración, la iniciativa propia, la colaboración, la cooperación, el liderazgo de personas, la ética y la vocación de servicio.

#### **2.2.1.9.2. Gestión por competencias en el rendimiento de recursos humanos**

De acuerdo a la Autoridad Nacional de Servicio Civil (2015), la gestión del rendimiento busca identificar, reconocer y promover a los servidores civiles que aporten de forma significativa al cumplimiento de los objetivos y metas de las entidades públicas. Además, brinda un aporte para diagnosticar las necesidades de capacitación que poseen los colaboradores, para la mejora de su productividad, de acuerdo al puesto que ocupan.

De acuerdo a Longo (2004), la orientación de la gestión del rendimiento contemporáneo se basa en el crecimiento profesional de los individuos, cada vez más relacionada a la obtención de competencias, en especial aquellas que sean escasas para el logro de resultados. Asimismo, señala que el eje de una relación sostenida para el cumplimiento de los objetivos institucionales está dado por el compromiso del directivo de línea o supervisor y las personas que estén a su cargo.

Según, Bohrt (2000), la capacitación es una necesidad del negocio para todas las empresas que quieran ser líderes. El objetivo de toda organización es ubicar a los mejores recursos en los puestos adecuados, para obtener el mejor resultado o el mayor nivel de servicio prestado. Esto significa contar con colaboradores que tengan una formación adecuada para responder a las necesidades de la organización y las demandas acordes al mundo globalizado.

En la presente dimensión gestión por competencias en el rendimiento de recursos humanos se debe considerar el logro de resultados, la calidad de trabajo ejecutado, la cantidad de trabajo ejecutado y la capacidad de autoorganización en el trabajo.

#### **2.2.1.9.3. Gestión por competencias en la compensación**

Armstrong (2007), indica que la gestión por competencias en la compensación consiste en retribuir a los colaboradores que demuestren sus competencias en las tareas designadas de forma eficiente. No obstante, Whiddett y Hollyforde (2007), señalan que los diferentes puestos requieren un grado diferente de competencias, por ende, es complicada la nivelación de remuneraciones. Brown (1998), citado por Armstrong (1999), señala que en las empresas donde le dan un mayor valor a las habilidades y conductas de los colaboradores, puesto que son un medio importante para el éxito competitivo, es más sencillo aplicar un pago relacionado a competencias. Para Llopart (1997), es complicado establecer el valor que generará una competencia para la empresa, así también, si dará algún beneficio económico. Y finalmente Mertens (1997), Caveda (1997) y Spencer y Spencer (1993), señalan que la gestión por competencias genera una inversión mayor de gestión para las entidades, que generalmente no cuentan con suficiente solvencia económica.

En la dimensión gestión por competencias en la compensación se debe considerar la retribución salarial, el aguinaldo, el reconocimiento y la promoción, como puntos importantes para el estudio de la compensación en el servicio civil.

#### **2.2.1.9.4. Gestión por competencias en el desarrollo de personas**

De acuerdo a Longo (2004), el principal propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es hacer que los colaboradores crezcan profesionalmente, de acuerdo a su talento, promoviendo el aprendizaje y definiendo las competencias necesarias de acuerdo a las necesidades de la organización, en conjunto a los diversos perfiles de los colaboradores.

De acuerdo a Fuentes (2015), la gestión del desarrollo, se ocupa de vincular la experiencia laboral de las personas que trabajan para instituciones públicas, con las labores designadas y las responsabilidades otorgadas, de tal forma que se sientan comprometidas con los objetivos y metas institucionales, así también se sientan reconocidas por la entidad, y de esta manera la organización aproveche las habilidades, conocimientos y aptitudes, en resumen, las competencias de cada empleado.

Asimismo, Sáenz (2015), señala que es la mejora a nivel personal y profesional dentro de la entidad, de cada una de las habilidades y destrezas de los colaboradores y que comprende procesos de educación para potenciarlos, y por consiguiente la entidad también se desarrollará. Asimismo, menciona que la gestión del desarrollo está compuesta por la capacitación y el entrenamiento, el desarrollo del colaborador a nivel profesional y los planes de carrera, y muy estrechamente relacionado a la evaluación y la mejora continua del desempeño, asociadas finalmente a un sistema de información empresarial y el monitoreo permanente de los recursos humanos.

En la dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas es importante considerar a la inteligencia competitiva, la creatividad para aplicar a la tarea, la innovación para aplicar a la tarea, el pensamiento estratégico y el compromiso con los valores organizacionales.

## **2.2.2. Productividad laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

De acuerdo a Medina (2005), la productividad se define específicamente en términos de productos e insumos, y es así que en el sector público son los bienes y servicios públicos efectuados y entregados a la ciudadanía con el fin de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, Doree (1993), indica que los temas derivados de las políticas de productividad en el sector público se refieren a la eficiencia económica en la asignación o la eficiencia en la coordinación, que se encuentra derivada de la reducción de costos de transacción, es decir que los servidores desarrollen las funciones asignadas en el tiempo indicado y en cierta medida con la menor cantidad de insumos; en este sentido, Medina (2005), señala que no es extraño descomponer el análisis de la productividad en criterios de eficiencia y también de eficacia, de esa forma se pueden alcanzar mejoras en la organización de los recursos humanos, en el entrenamiento y la motivación, con el objetivo de empoderar a los colaboradores. Para Smith (1990), la definición de productividad incluye eficiencia, eficacia, rentabilidad, calidad de vida del trabajador, entre otros.

De la misma forma, Medina J. (2010), señala que la productividad en las instituciones públicas se define como la forma de utilizar los factores de producción, con el objetivo principal de generar bienes y servicios para la ciudadanía, y busca mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados todos los recursos.

Karl Marx definió la productividad laboral como el nivel social de productividad del trabajo, y este nivel se expresa en la cantidad o volumen derivado de los medios de producción que utiliza un obrero, en un determinado tiempo y con la fuerza de trabajo que se terminará convirtiendo en producto.

Para Martínez (2007), la productividad es un indicador que muestra cómo se están utilizando los recursos en la producción tanto de bienes como de servicios, todo ello se sintetiza en la relación de los recursos que hayan sido utilizados para la obtención de productos, mostrando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, habilidades, etc. son utilizados para producir bienes y servicios en el mercado, con el objetivo de cumplir los resultados específicos logrados.

La productividad laboral se caracteriza por considerar la eficiencia y eficacia en cada una de las labores encomendadas al personal de la municipalidad, siendo el objetivo principal brindar un servicio de calidad al ciudadano.

#### **2.2.2.2. Componentes de productividad laboral**

##### **2.2.2.2.1. Eficiencia**

Según Stoner (2000), la eficiencia proviene de la teoría económica, considerándolo un paradigma, que ha apoyado en la dirección del trabajo de las diversas entidades y a sus dirigentes durante muchos años. Así también señala que, relacionada a lo laboral, se centra en una relación entre costos y gastos laborales que debe efectuar la entidad y los resultados obtenidos derivados del aparato humano y el uso de los recursos asignados, que muestran la productividad. Por ende, para Stoner, la eficiencia se refleja cuando la entidad obtiene los mayores resultados con los costos laborales mínimos.

Para Yoder (2006), la eficiencia laboral se refleja en el ámbito interno de la organización, y es donde se deben reducir los costos y gastos laborales, por otro lado, se debe observar el entorno para aprovechar las oportunidades y minimizar o eliminar las amenazas, mediante planes y estrategias que elabore la alta dirección. Ante esto, Druker (2000), dice que no basta que el personal haga bien las cosas (eficiencia), tiene que hacerlas correctamente (eficacia).

La eficiencia en el ámbito laboral considera la eficiencia tanto en la utilización de recursos materiales como en los tecnológicos, además de la eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales que son el talento humano de la entidad.

#### **2.2.2.2.2. Eficacia**

Pereyra (2003), considera que la eficacia hace énfasis en los resultados obtenidos en la entidad, respecto a la respuesta positiva en la ejecución de las labores designadas, con énfasis en el logro de objetivos, en la creación de más valores institucionales, y de esta forma proporcionar eficacia a los colaboradores, mediante un enfoque que busque anticiparse a los cambios, siendo proactivos.

Según Medina (2005), la eficacia laboral representa el grado en que se alcanzan los objetivos de producción y/o entrega de bienes y/o servicios en la entidad pública, ello vinculado a generar bienestar social. Relaciona dos dimensiones, que son las metas y el tiempo. Las metas se reflejan en unidades de producto y definen además sus rasgos o características de calidad. El tiempo se relaciona con los cronogramas efectuados en la programación de actividades. Al ser considerados como indicadores de contraste, la eficacia vincula las metas y los tiempos programados para las actividades, con los realizados.

La eficacia en términos laborales comprende la eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas y en el cumplimiento de objetivo y metas programadas.

### **2.2.3. Municipalidad Distrital de Calana**

#### **2.2.3.1. Antecedentes generales**

El distrito de Calana fue creado por Ley del Congreso de la República el 20 de agosto de 1872, siendo presidente Don José Simeón Tejada. Es uno de los diez distritos de la Provincia de Tacna, sobre el cual reposa un agradable clima, sol todo el año y una campiña que encierra el glamur y encanto de su gente pujante y perseverante en el agro y pequeñas microempresas familiares y su principal atractivo es el turismo. Municipalidad Distrital de Calana (2019)

José Simeón Tejada Presidente del Congreso del Perú por cuanto: el congreso ha dado la siguiente Ley: El Congreso de la República Peruana Considerando:

Siendo presidente del Perú Manuel Pardo y Valle que está aprobada la necesidad de decidir el distrito de Pachía de la Provincia del cercado de Tacna.

**HA DADO LA LEY SIGUIENTE:**

**ARTÍCULO ÚNICO:**

Divididas en dos distritos de Pachía: Uno denominada Calana, que tendrá por límites los pueblos vecinos comprendidos desde PIEDRA BLANCA hasta el CERCADO y otro nombrado Pachía, que se comprenderá de PACHÍA, CALIENTES, TOCUCO, CALLATA, TACORA, Y CASAPILLA. Comuníquese al Poder Ejecutivo para que disponga lo necesario a su cumplimiento.

CASA DE CONGRESO, EN LIMA A 20 DE AGOSTO DE 1872

Presidente, JOSE SIMEON TEJADA,

Secretario, JOSE M. GONZALES,

Secretario, BERNARDINO COLQUE.

### **2.2.3.2. Misión**

Ejercer el gobierno local basado en una sólida convicción democrática, desarrollando participación ciudadana en las acciones municipales. Las políticas públicas locales se forman y evalúan con una decidida participación y concertación con los agentes representativos. La gestión municipal se realiza en base a intensos mecanismos de cooperación entre las instituciones públicas y privadas para alcanzar una mayor productividad y calidad de los bienes y servicios que requiere la población para su desarrollo integral. Municipalidad Distrital de Calana (2019)

### **2.2.3.3. Visión**

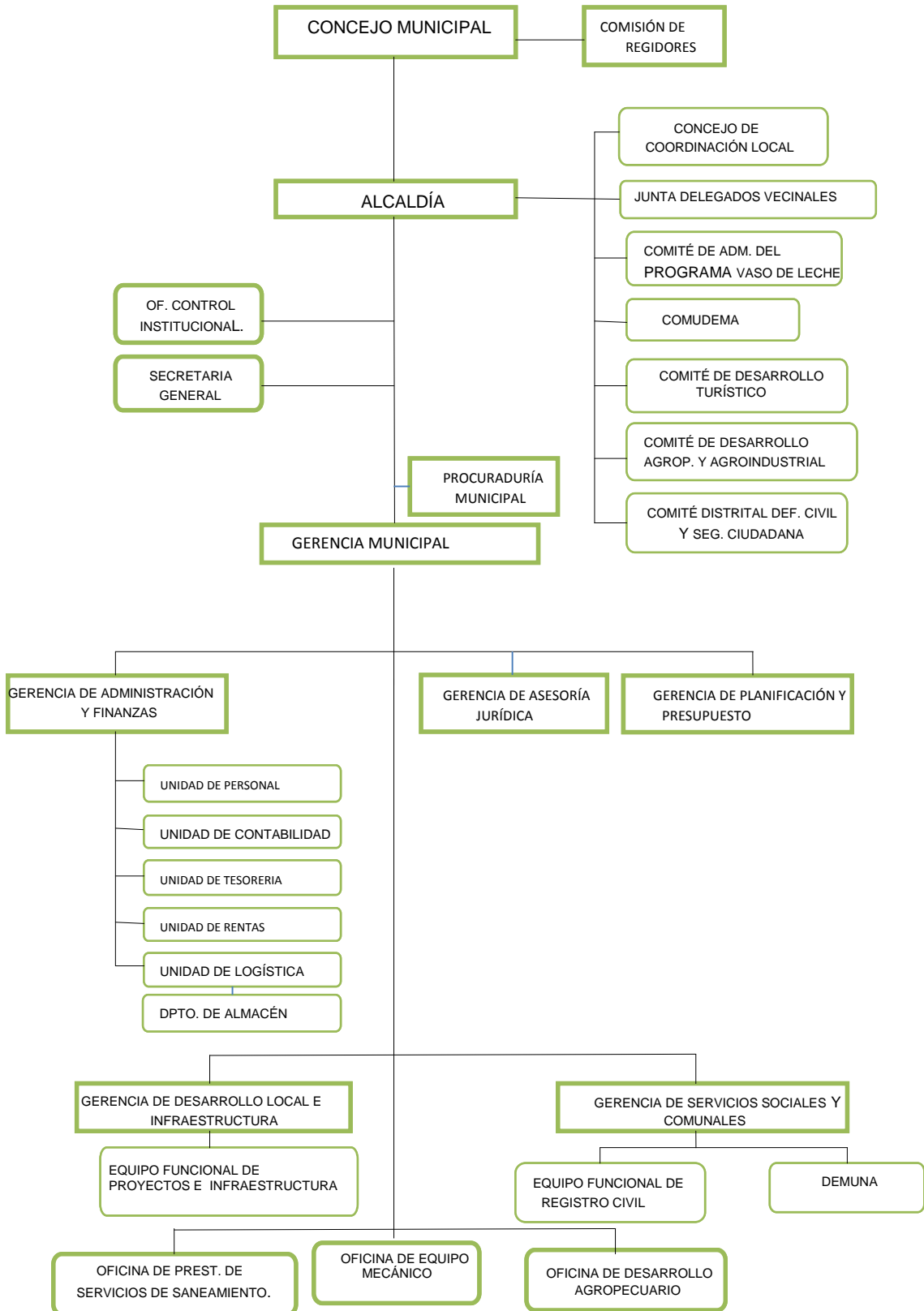
Promover el desarrollo económico, turístico de la salud integral, educación, deporte y cultura de calidad, liderando un gobierno local democrático y participativo, de gestión honesta, transparente, eficiente y eficaz. La Municipalidad debe ser líder en la comunidad para promover el desarrollo humano integral y sostenible. Municipalidad Distrital de Calana (2019)

### **2.2.3.4. Organigrama**

Se muestra el siguiente organigrama de la Municipalidad Distrital de Calana. Municipalidad Distrital de Calana (2019)

**Figura 6**

*Organigrama de la Municipalidad Distrital de Galana*



## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **2.3.1. Capacitación de recursos humanos**

Son aquellas actividades que permiten mejorar el rendimiento de los colaboradores, de esta forma mejorar sus capacidades, las habilidades, los conocimientos y las actitudes. (Doland, 2003).

### **2.3.2. Competencias específicas**

Se aplican a una determinada área de la organización o un nivel en específico como el gerencial. (Alles, 2009)

### **2.3.3. Compensación**

Es el salario que un colaborador percibe por su trabajo, así también comprende aquellos incentivos y prestaciones que la organización otorga mediante distintos mecanismos. (Chiavenato, 2009)

### **2.3.4. Desarrollo de personas**

Comprende aquellas actividades que son fundamentales para el desarrollo de las personas en la entidad, como es la capacitación, que será de utilidad para generar conocimientos y fortalecer las competencias. (Alles,2008)

### **2.3.5. Eficiencia laboral**

Es el uso adecuado de recursos que están disponibles en una organización. Tiene un enfoque interno, y se concentra en las operaciones internas de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios. (Chiavenato, 2011).

### **2.3.6. Eficacia laboral**

Comprende el logro de objetivos planteados por la organización mediante la utilización de los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización. (Chiavenato, 2011).

### **2.3.7. Gestión por competencias**

Es un proceso mediante el cual se pueden determinar aquellas capacidades de las personas que se requieren para un puesto de trabajo, las cuales son cuantificables y medibles de forma objetiva. (Rubio, 2016)

### **2.3.8. Gestión del rendimiento**

Es un instrumento que permite la mejora del desempeño de los colaboradores en la organización, mejorando la atención al ciudadano, considerando los objetivos institucionales. (SERVIR,2016)

### **2.3.9. Productividad laboral**

Es la capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, para que la organización incremente su liderazgo. (Alles, 2009).

### **2.3.10. Selección de recursos humanos**

Es la evaluación de perfiles a partir de competencias y conocimientos, con el objetivo de elegir al más idóneo. (Alles,2008)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández, Fernández y Baptista (2010), aseguran sobre la investigación básica que el propósito fundamental es “Producir conocimiento y teorías”; en tal sentido, el tipo de investigación es básica o fundamental, porque está orientada a brindar nuevos conocimientos, proporcionando renovadas teorías e innovadores conceptos sobre la gestión por competencias y la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, además la presente investigación es de diseño no experimental transversal, que de acuerdo a Hernández et al. (2014), la investigación no experimental se refiere a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Además, es transversal o transeccional, ya que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004).

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.2.1. Población**

Bernal (2016) refiere que la población es el conjunto de todos los elementos a las cuales se refiere la investigación, es decir son todas las unidades de muestreo, que tienen características similares. Vara (2015) indica que, para cumplir los objetivos de la investigación, se necesita de informantes o fuentes de información primaria o directa, conocida como población (N), siendo esta el conjunto de todos los individuos a investigar, es el conjunto de sujetos con propiedades en común.

En consecuencia, de acuerdo a los criterios de Bernal (2016) y Vara (2015), la población para el presente trabajo de investigación estuvo constituida por los servidores administrativos y/o funcionarios de la Municipalidad Distrital de Calana, que se conforma como sigue:

**Tabla 2**

*Población*

<b>Condición laboral</b>	<b>Cantidad</b>
Decreto Legislativo N° 276 / Nombrado	7
Decreto Legislativo N° 276 / Contratado	3
Contrato Administrativo de Servicios (CAS)	9
Locación de Servicios	47
<b>Total</b>	<b>66</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Asimismo, debido a que la población para el presente trabajo de investigación no tendrá un gran tamaño, se tomó la decisión de no extraer una muestra, sino que se decidió efectuar un censo y recolectar la información necesaria de toda la población.

Carrasco (2009), manifiesta que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Por tanto, la muestra a estudiar se precisa como censal por ser simultáneamente población y muestra. Entonces para un mejor desarrollo del trabajo de investigación se optó por una muestra censal debido a que se seleccionó el 100 % de la población, comprendida por 66 servidores administrativos y/o funcionarios de la Municipalidad Distrital de Calana.

### 3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1. Identificación de variables

-Variable independiente : “Gestión por competencias”

-Variable dependiente : “Productividad laboral”

#### 3.3.2. Caracterización de las variables

a) **Variable 1:** “Gestión por competencias”

**Tabla 3**

*Dimensiones e indicadores de la variable: “Gestión por competencias”*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión por competencias en la selección de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocimiento del puesto</li><li>▪ Inteligencia general</li><li>▪ Razonamiento inductivo deductivo</li><li>▪ Atención dispersa y amplia</li><li>▪ Facilidad para coordinar</li><li>▪ Espíritu de integración</li><li>▪ Iniciativa propia</li><li>▪ Colaboración</li><li>▪ Cooperación</li><li>▪ Liderazgo de personas</li><li>▪ Ética</li><li>▪ Vocación de servicio</li></ul>
<b>Gestión por competencias en el rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Logro de resultados</li><li>▪ Calidad de trabajo ejecutado</li><li>▪ Cantidad de trabajo ejecutado</li><li>▪ Capacidad de autoorganización</li></ul>

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión por competencias en la compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retribución salarial</li> <li>▪ Aguinaldo</li> <li>▪ Reconocimiento</li> <li>▪ Promoción</li> </ul>
<b>Gestión por competencias en el desarrollo de personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inteligencia competitiva</li> <li>▪ Creatividad para aplicar a la tarea</li> <li>▪ Innovación para aplicar a la tarea</li> <li>▪ Pensamiento estratégico</li> <li>▪ Compromiso con los valores organizacionales</li> </ul>

*Fuente:* Modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH., tomando los subsistemas de recursos humanos, Longo (2004).

b) **Variable 2: “Productividad laboral”**

**Tabla 4**

*Dimensiones e indicadores de la variable “Productividad laboral”*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficiencia en la utilización de recursos materiales.</li> <li>▪ Eficiencia en la utilización de recursos tecnológicos.</li> <li>▪ Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales.</li> </ul>
<b>Eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas.</li> <li>▪ Eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas.</li> </ul>

*Fuente:* Gestión por Procesos y Creación de Valor Público, Medina (2005) y el artículo científico de Modelo integral de la Productividad de Medina J. (2010).

## **3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.4.1. Técnicas**

#### **3.4.1.1. Encuesta**

Carrasco (2017) permite precisar que la encuesta es una técnica de investigación social para indagar, explorar y recolectar datos mediante la formulación de datos, si la encuesta es cara a cara se denomina entrevista, pero si es mediante un instrumento en forma indirecta se denomina cuestionario que se emplea en grandes números de personas, en consecuencia, se utilizó la técnica de la encuesta que se aplicó a todo el personal administrativo, de la Municipalidad Distrital de Calana.

### **3.4.2. Instrumentos**

#### **3.4.2.1. Cuestionario**

Hernández y Mendoza (2018) explican que un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Asimismo, debe ser congruente con el planteamiento del problema, en tal sentido, se aplicó un cuestionario dirigido a todo el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Calana integrado por 66 servidores administrativos y/o funcionarios. Según Vara (2015) todos los instrumentos que se usan para recoger datos científicos deben ser fiables y válidos, es así que, el instrumento tiene una confiabilidad de 0,900 para la variable independiente “Gestión por competencias” y de 0,916 para la variable dependiente “Productividad laboral” representando un coeficiente “Muy alto”, mientras que la validación se realizó mediante juicio de tres expertos en los temas propuestos, por lo que los ítems elegidos son indicadores de lo que se pretende medir.

### 3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de los datos, se almacenó en una hoja de Base de Datos con el programa Microsoft Excel y soporte informático SPSS 24 Edition. Se utilizó las Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes. Asimismo, se utilizó la estadística inferencial.

**Tabla 5**

*Análisis de datos*

<b>Programa</b>	<b>Detalle</b>
<b>Microsoft</b>	▪ Cálculos
<b>Excel</b>	▪ Hoja de base de datos
<b>SPSS 24 Edition</b>	▪ Tablas de frecuencia relativa y absoluta ▪ Gráficos

*Fuente:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO FILOSÓFICO**

Respecto al marco teórico-filosófico en que se sustenta la presente investigación, está comprendido en el Paradigma positivista y postpositivista. Asimismo, cabe indicar en primer lugar que, las variables están referidas a la gestión por competencias y la productividad laboral, la unidad de análisis la conforman servidores administrativos y/o funcionarios de la Municipalidad Distrital de Calana y los criterios metodológicos que maniobran están sujetos coherentemente al pensamiento filosófico que se tiene de la administración pública y de la investigación científica, como disciplina y como objeto de ella misma. Asimismo, la teoría que se toma de base para la concepción de las competencias es la planteada por David MacClelland, denominada Teoría de las necesidades aprendidas, adoptando el modelo de competencias funcional para la concepción de competencias necesarias en la gestión pública, de la misma forma se adopta parte del Modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH., planteado por Francisco Longo, que posee un enfoque del servicio civil en función a las relaciones laborales y políticas sociales, así también se considera el aporte de Pereda y Berrocal con su modelo Gestión de recursos humanos por competencias con enfoque integral en los procesos de recursos humanos, asimismo, para el desarrollo de la variable productividad laboral se considera las investigaciones de Medina (2005), que señala en su libro Gestión por Procesos y Creación de Valor Público, que el análisis de la productividad se descompone en criterios de eficiencia y eficacia, de la misma forma, Martínez (2007) señala que la productividad laboral es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios.

Desde los postulados de Taylor y Fayol, la Administración ha concebido al ser humano, en el mejor de los casos, como una herramienta para el trabajo y con los postulados de Weber (1961) acerca del tipo ideal de estructuración de la sociedad y de la organización y la necesidad de racionalización de la producción, esta concepción se fortalece y se concibe al ser humano como una parte más del engranaje de la empresa, que debe ser controlado en virtud de la eficiencia organizativa.

En concordancia con lo antes mencionado, McClelland (1989), señala que es necesario integrar en la gestión humana los factores psicológicos y sociales de los trabajadores, reconociendo nuevamente al sujeto en la administración y a la gestión humana como un factor decisivo al momento de administrar a las personas. Añadiendo a este postulado, Francisco Longo (2004), indica que es imprescindible gestionar los recursos humanos desde los subsistemas que comprenden la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo, desde el enfoque de relaciones laborales y políticas sociales, que deben estar operativos, deben producirse las interconexiones necesarias y debe existir coherencia estratégica.

Desde las nuevas concepciones de la administración y de la gestión humana, las personas no se comportan solo bajo principios económicos y racionales, sino que van cambiando su conducta al aprender de sus experiencias en forma colectiva (Gallardo, 2002), aprendizaje que se da también de manera individual y subjetiva y del cual se desprenden sus acciones, las cuales evidencian la subjetividad deben ser tenidas en cuenta al momento de realizar la administración. Maruyama (1998) concuerda con esta posición cuando afirma que es necesario tener en cuenta las particularidades y los esquemas mentales al momento de administrar el recurso humano, lo que implica el reconocimiento del sujeto.

Según Saldarriaga (2013), señala que una de las pretensiones de la gestión humana en las organizaciones es aumentar la productividad de las

empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Pero más allá de ello, este proceso debe garantizar las mejores condiciones para que los empleados y colaboradores de la organización puedan establecer relaciones adaptativas que permitan el logro de este objetivo y se sientan gratificados al hacerlo. En este sentido, la gestión humana debe reconocer las particularidades de los seres humanos, sus características personales, psicológicas y sociales, ayudar a generar las mejores relaciones entre los miembros de la organización y proveerles las mejores condiciones para el desarrollo de sus labores.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

##### **5.1.1. Presentación**

En este capítulo se presentan, analizan y discuten los resultados producto de la recolección de datos, para esto se aplica la estadística descriptiva, exponiendo las frecuencias y porcentajes logrados, asimismo, en primer lugar, se presentan las variables seguidas de las dimensiones y luego los indicadores, la interpretación de los resultados está dada en base a la aplicación del cuestionario.

## 5.1.2. Análisis de tablas y figuras de las variables

### a) VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Tabla 6**

*Gestión por competencias*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Inadecuada	10	15,2	15,2
Regularmente adecuada	51	77,3	92,4
Adecuada	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

#### **Interpretación:**

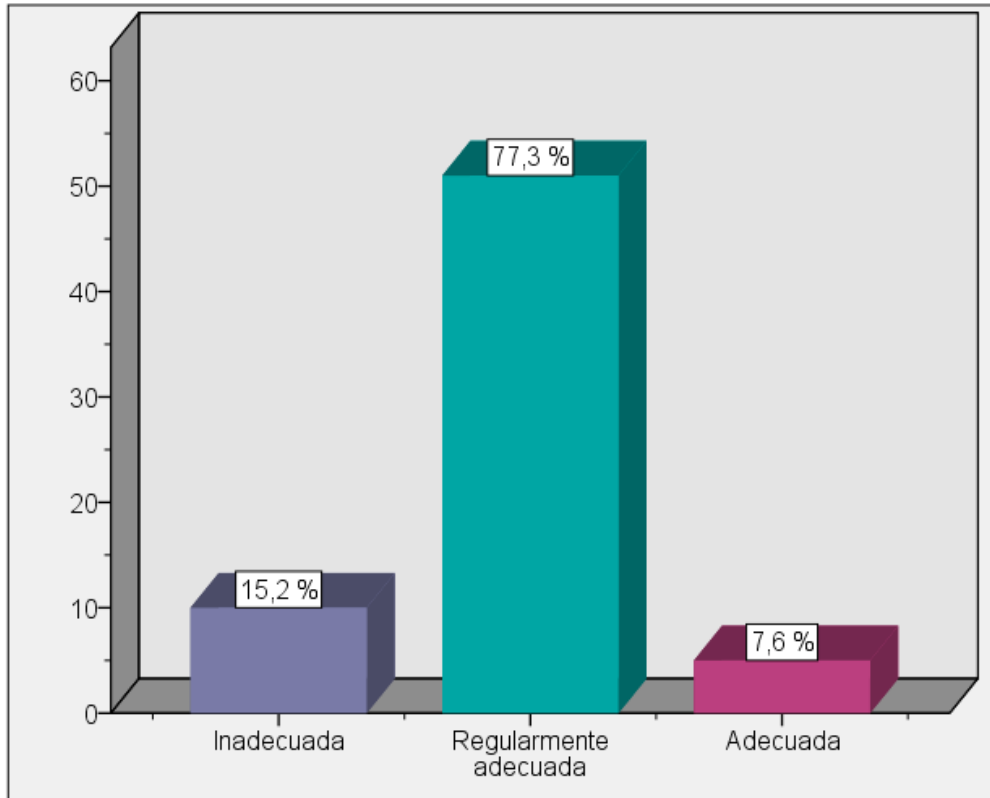
En la Tabla 6 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 15,2 % refiere que la gestión por competencias es inadecuada. Asimismo, el 77,3 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias es regularmente adecuado, tal como se presentan en la Tabla 6.

**Figura 7**

*Gestión por competencias*



Fuente: Tabla 6.

## b) VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL

**Tabla 7**

*Productividad laboral*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. acumulado</b>
Baja	6	9,1	9,1
Regular	46	69,7	78,8
Alta	14	21,2	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

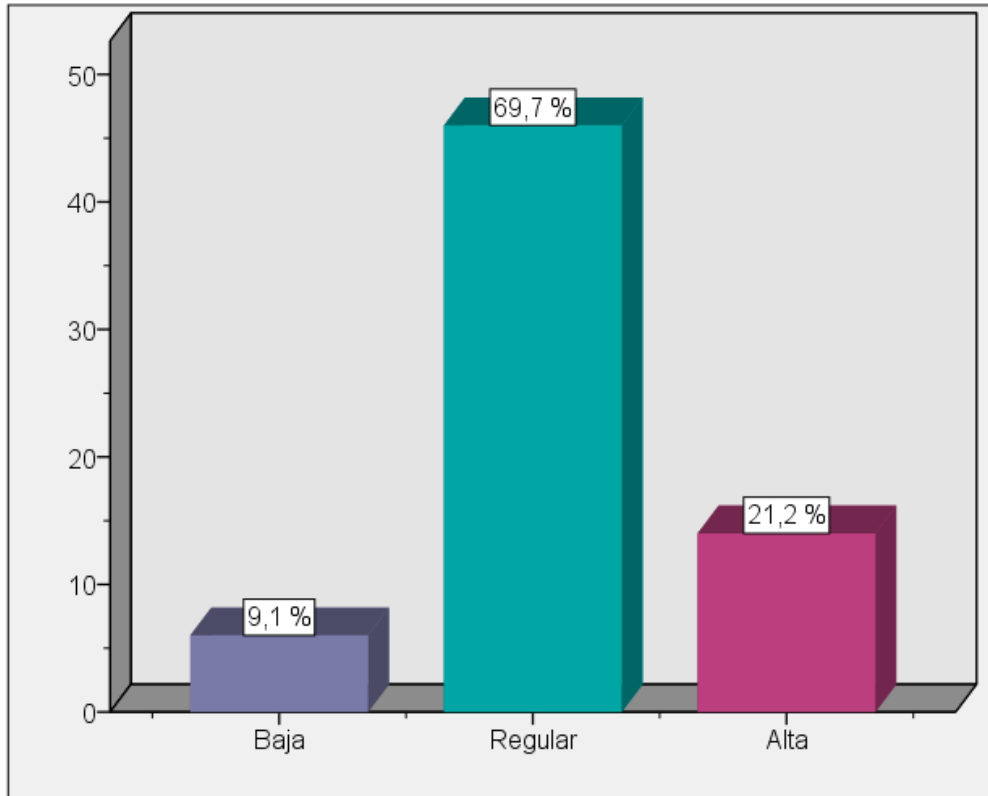
En la Tabla 7 se presentan los resultados del cuestionario de la Productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que la productividad laboral es baja. Asimismo, el 69,7 % de los trabajadores encuestados indica que es regular y un 21,2 % manifiestan que es alta.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral es regular, tal como se presentan en la Tabla 7.

**Figura 8**

*Productividad laboral*



*Fuente:* Tabla 7.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos

**Tabla 8**

*Gestión por competencias en la selección de recursos humanos*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Inadecuada	14	21,2	21,2
Regularmente adecuada	43	65,2	86,4
Adecuada	9	13,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

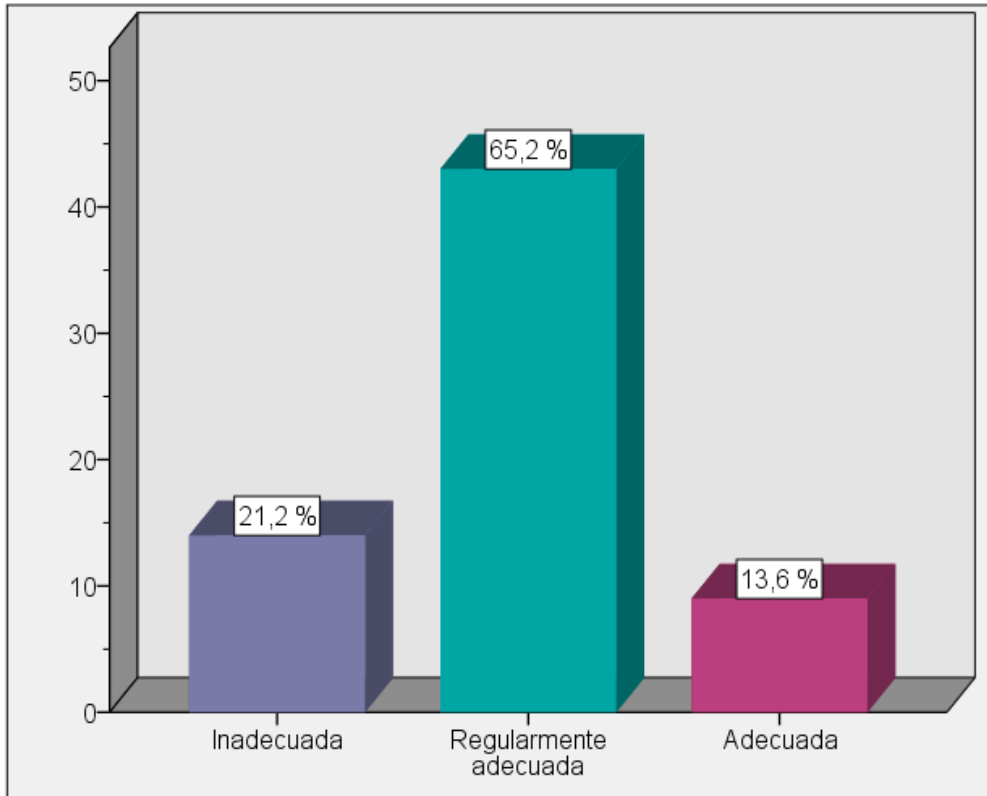
En la Tabla 8, se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 21,2 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos es inadecuada. Asimismo, el 65,2 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 13,6 % manifiestan que es adecuada.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos es regularmente adecuado, tal como se presentan en la Tabla 8.

**Figura 9**

*Gestión por competencias en la selección de recursos humanos*



Fuente: Tabla 8.

## **DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el rendimiento

**Tabla 9**

*Gestión por competencias en el rendimiento*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Inadecuada	6	9,1	9,1
Regularmente adecuada	43	65,2	74,2
Adecuada	17	25,8	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

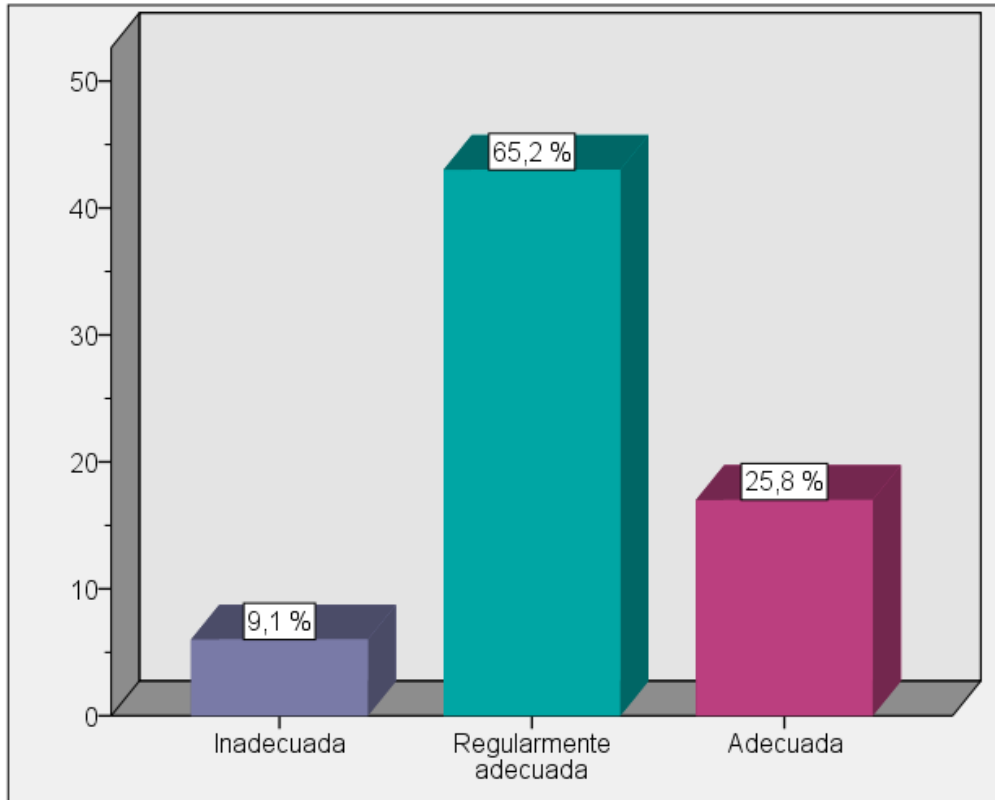
En la Tabla 9 se presentan los resultados del cuestionario de la Gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento es inadecuada. Asimismo, el 65,2 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 25,8 % manifiestan que es adecuada.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento es regularmente adecuado, tal como se presentan en la Tabla 9.

**Figura 10**

*Gestión por competencias en el rendimiento*



*Fuente:* Tabla 9.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la compensación

**Tabla 10**

*Gestión por competencias en la compensación*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Inadecuada	20	30,3	30,3
Regularmente adecuada	41	62,1	92,4
Adecuada	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

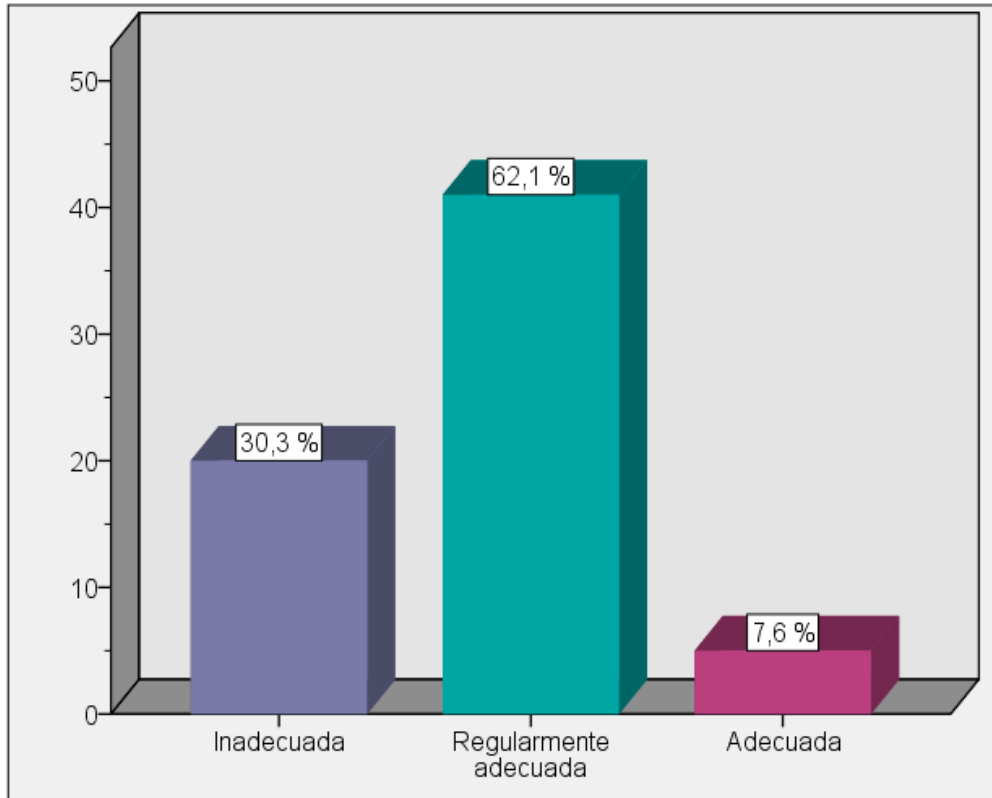
En la Tabla 10 se presentan los resultados del cuestionario de la Gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 30,3 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación es inadecuada. Asimismo, el 62,1 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la Gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación es regularmente adecuada, tal como se presentan en la Tabla 10.

**Figura 11**

*Gestión por competencias en la compensación*



Fuente: Tabla 10.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el desarrollo de personas

**Tabla 11**

*Gestión por competencias en el desarrollo de personas*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Inadecuada	11	16,7	16,7
Regularmente adecuada	50	75,8	92,4
Adecuada	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

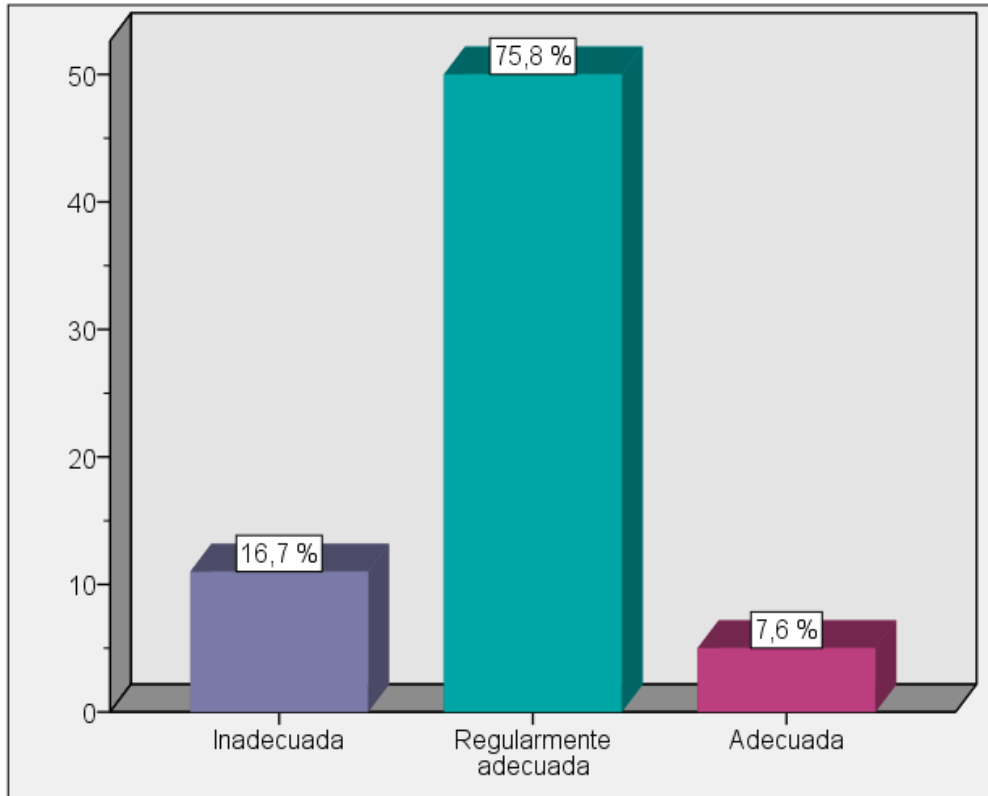
En la Tabla 11 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 16,7 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas es inadecuada. Asimismo, el 75,8 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas es regularmente adecuada, tal como se presentan en la Tabla 11.

**Figura 12**

*Gestión por competencias en el desarrollo de personas*



Fuente: Tabla 11.

## **VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL**

### **DIMENSIÓN: Eficiencia**

**Tabla 12**

*Eficiencia*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Baja	5	7,6	7,6
Regular	46	69,7	77,3
Alta	15	22,7	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

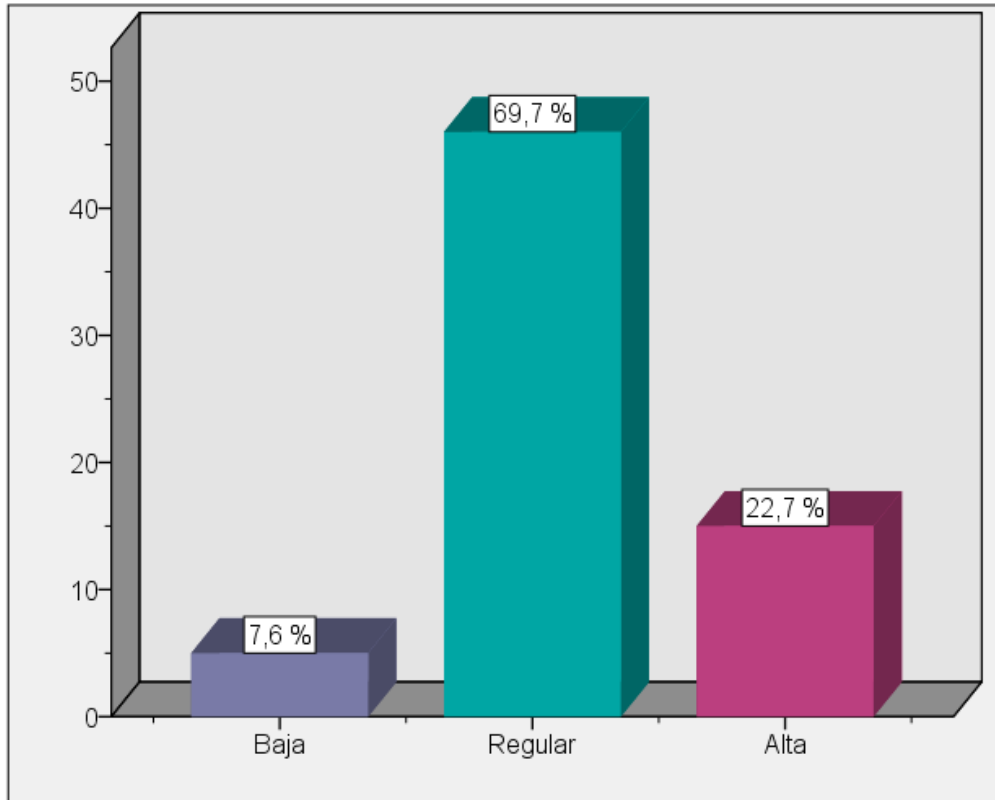
En la Tabla 12, se presentan los resultados del cuestionario de la Productividad laboral en su dimensión Eficiencia del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 6,7 % refiere que la Productividad laboral en su dimensión Eficiencia es baja. Asimismo, el 69,7 % de los trabajadores encuestados indica que es regular y un 22,7 % manifiestan que es alta.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la Productividad laboral en su dimensión Eficiencia es regular, tal como se presentan en la Tabla 12.

**Figura 13**

*Eficiencia*



Fuente: Tabla 12.

## **DIMENSIÓN:** Eficacia

**Tabla 13**

*Eficacia*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Baja	6	9,1	9,1
Regular	38	57,6	66,7
Alta	22	33,3	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

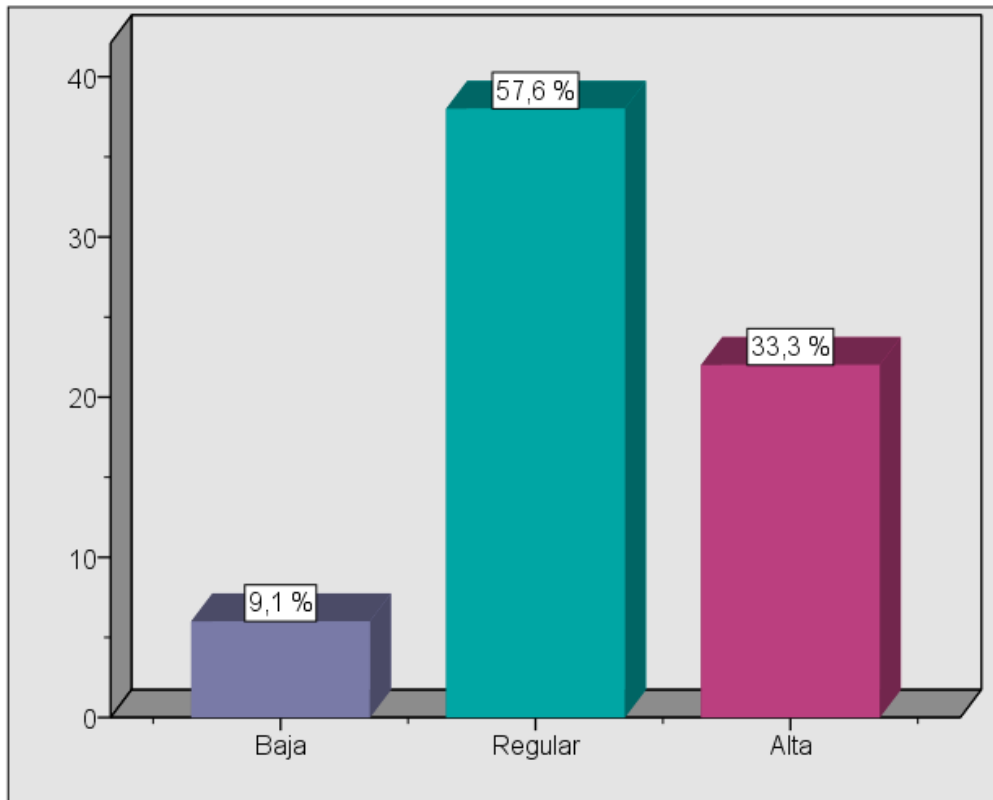
En la Tabla 13 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficacia del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que la productividad laboral en su dimensión eficacia es baja. Asimismo, el 57,6 % de los trabajadores encuestados indica que es regular y un 33,3 % manifiestan que es alta.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia es regular, tal como se presentan en la Tabla 13.

**Figura 14**

*Eficacia*



*Fuente:* Tabla 13.

**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos

**INDICADOR:** Conocimiento del puesto

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente?

**Tabla 14**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	9	13,6	13,6
Casi nunca	15	22,7	36,4
Algunas veces	25	37,9	74,2
Casi siempre	12	18,2	92,4
Siempre	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 14 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador conocimiento del puesto del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 13,6 % refiere que nunca, el 22,7 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 37,9 % indica que algunas veces, el 18,2 % manifiesta que casi siempre y el 7,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador conocimiento del puesto del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 14.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Inteligencia general.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente?

**Tabla 15**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	9	13,6	13,6
Casi nunca	17	25,8	39,4
Algunas veces	23	34,8	74,2
Casi siempre	10	15,2	89,4
Siempre	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 15 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador Inteligencia general del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 13,6 % refiere que nunca, el 25,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 34,8 % indica que algunas veces, el 15,2 % manifiesta que casi siempre y el 10,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador Inteligencia general del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 15.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Razonamiento inductivo o deductivo.

**ITEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente?

**Tabla 16**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	5	7,6	7,6
Casi nunca	17	25,8	33,3
Algunas veces	27	40,9	74,2
Casi siempre	10	15,2	89,4
Siempre	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 16 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador razonamiento inductivo o deductivo del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 7,6 % refiere que nunca, el 25,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 40,9 % indica que algunas veces, el 15,2 % manifiesta que casi siempre y el 10,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador razonamiento inductivo o deductivo del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 16.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Atención dispersa y amplia.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente?

**Tabla 17**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	7	10,6	10,6
Casi nunca	17	25,8	36,4
Algunas veces	28	42,4	78,8
Casi siempre	10	15,2	93,9
Siempre	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la tabla 17 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador atención dispersa y amplia del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 10,6 % refiere que nunca, el 25,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 42,4 % indica que algunas veces, el 15,2 % manifiesta que casi siempre y el 6,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador atención dispersa y amplia del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 17.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Facilidad para coordinar.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente?

**Tabla 18**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	5	7,6	7,6
Casi nunca	18	27,3	34,8
Algunas veces	22	33,3	68,2
Casi siempre	17	25,8	93,9
Siempre	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 18 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador facilidad para coordinar del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 7,6 % refiere que nunca, el 27,3 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 33,3 % indica que algunas veces, el 25,8 % manifiesta que casi siempre y el 6,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador facilidad para coordinar del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 18.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Espíritu de integración.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente?

**Tabla 19**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	6	9,1	9,1
Casi nunca	17	25,8	34,8
Algunas veces	18	27,3	62,1
Casi siempre	15	22,7	84,8
Siempre	10	15,2	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 19 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador espíritu de integración del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que nunca, el 25,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 27,3 % indica que algunas veces, el 22,7 % manifiesta que casi siempre y el 15,2 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador espíritu de integración del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 19.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Iniciativa propia.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente?

**Tabla 20**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	7	10,6	10,6
Casi nunca	15	22,7	33,3
Algunas veces	19	28,8	62,1
Casi siempre	19	28,8	90,9
Siempre	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 20 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador Iniciativa propia del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente? del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 10,6 % refiere que nunca, el 22,7 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 28,8 % indica que algunas veces, el 28,8 % manifiesta que casi siempre y el 9,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador Iniciativa propia del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente?, manifiestan que algunas veces y casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 20.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Colaboración.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente?

**Tabla 21**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	7	10,6	10,6
Casi nunca	13	19,7	30,3
Algunas veces	22	33,3	63,6
Casi siempre	18	27,3	90,9
Siempre	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 21 se presentan los resultados del cuestionario de la Gestión por competencias en su dimensión Gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador Colaboración del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 10,6 % refiere que nunca, el 19,7 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 33,3 % indica que algunas veces, el 27,3 % manifiesta que casi siempre y el 9,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador colaboración del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 21.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Cooperación.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente?

**Tabla 22**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	4	6,1	6,1
Casi nunca	18	27,3	33,3
Algunas veces	19	28,8	62,1
Casi siempre	19	28,8	90,9
Siempre	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 22 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador cooperación del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 6,1 % refiere que nunca, el 27,3 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 28,8 % indica que algunas veces, el 28,8 % manifiesta que casi siempre y el 9,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador cooperación del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente?, manifiestan que algunas veces y casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 22.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Liderazgo de personas.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente?

**Tabla 23**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	4	6,1	6,1
Casi nunca	22	33,3	39,4
Algunas veces	21	31,8	71,2
Casi siempre	14	21,2	92,4
Siempre	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 23 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador liderazgo de personas del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 6,1 % refiere que nunca, el 33,3 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 31,8 % indica que algunas veces, el 21,2 % manifiesta que casi siempre y el 7,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador liderazgo de personas del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente?, manifiestan que casi nunca, tal como se presentan en la Tabla 23.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Ética.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente?

**Tabla 24**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	9	13,6	13,6
Casi nunca	20	30,3	43,9
Algunas veces	19	28,8	72,7
Casi siempre	14	21,2	93,9
Siempre	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 24 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador ética del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 13,6 % refiere que nunca, el 30,3 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 28,8 % indica que algunas veces, el 21,2 % manifiesta que casi siempre y el 6,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador ética del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 24.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

**INDICADOR:** Vocación de servicio.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente?

**Tabla 25**

*¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	8	12,1	12,1
Casi nunca	18	27,3	39,4
Algunas veces	24	36,4	75,8
Casi siempre	12	18,2	93,9
Siempre	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 25 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador vocación de servicio del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 12,1 % refiere que nunca, el 27,3 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 36,4 % indica que algunas veces, el 18,2 % manifiesta que casi siempre y el 6,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos en su indicador vocación de servicio del ítem ¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 25.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el rendimiento.

**INDICADOR:** Logro de resultados.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han contribuido con el logro de resultados en la municipalidad en forma permanente?

**Tabla 26**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han contribuido con el logro de resultados en la municipalidad en forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	3	4,5	6,1
Algunas veces	22	33,3	39,4
Casi siempre	30	45,5	84,8
Siempre	10	15,2	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 26 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador logro de resultados del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han contribuido con el logro de resultados en la municipalidad en forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 4,5 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 33,3 % indica que algunas veces, el 45,5 % manifiesta que casi siempre y el 15,2 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador logro de resultados del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han contribuido con el logro de resultados en la municipalidad en forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 26.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el rendimiento.

**INDICADOR:** Calidad de trabajo ejecutado.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente?

**Tabla 27**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	8	12,1	13,6
Algunas veces	16	24,2	37,9
Casi siempre	30	45,5	83,3
Siempre	11	16,7	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 27 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador calidad de trabajo ejecutado del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 12,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 24,2 % indica que algunas veces, el 45,5 % manifiesta que casi siempre y el 16,7 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la Gestión por competencias en su dimensión Gestión por competencias en el rendimiento en su indicador Calidad de trabajo ejecutado del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 27.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el rendimiento.

**INDICADOR:** Cantidad de trabajo ejecutado.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han logrado incrementar su trabajo de forma permanente?

**Tabla 28**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han logrado incrementar su trabajo de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	9	13,6	15,2
Algunas veces	21	31,8	47,0
Casi siempre	28	42,4	89,4
Siempre	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 28 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador cantidad de trabajo ejecutado del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han logrado incrementar su trabajo de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 13,6 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 31,8 % indica que algunas veces, el 42,4 % manifiesta que casi siempre y el 10,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador cantidad de trabajo ejecutado del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han logrado incrementar su trabajo de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 28.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el rendimiento.

**INDICADOR:** Capacidad de autoorganización.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana poseen la capacidad de autoorganización para las labores encomendadas en forma permanente?

**Tabla 29**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana poseen la capacidad de autoorganización para las labores encomendadas en forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	8	12,1	13,6
Algunas veces	29	43,9	57,6
Casi siempre	22	33,3	90,9
Siempre	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 29 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador capacidad de autoorganización del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana poseen la capacidad de autoorganización para las labores encomendadas en forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 12,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 43,9 % indica que algunas veces, el 33,3 % manifiesta que casi siempre y el 9,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento en su indicador capacidad de autoorganización del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana poseen la capacidad de autoorganización para las labores encomendadas en forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 29.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la compensación.

**INDICADOR:** Retribución salarial.

**ÍTEM:** ¿Usted cree que la municipalidad les brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente?

**Tabla 30**

*¿Usted cree que la municipalidad les brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	6	9,1	9,1
Casi nunca	21	31,8	40,9
Algunas veces	15	22,7	63,6
Casi siempre	11	16,7	80,3
Siempre	13	19,7	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 30 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador retribución salarial del ítem ¿Usted cree que la municipalidad le brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que nunca, el 31,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 22,7 % indica que algunas veces, el 16,7 % manifiesta que casi siempre y el 19,7 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su gestión por competencias en la compensación en su indicador retribución salarial del ítem ¿Usted cree que la municipalidad les brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente?, manifiestan que casi nunca, tal como se presentan en la Tabla 30.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la compensación.

**INDICADOR:** Aguinaldo.

**ÍTEM:** ¿Usted cree que la municipalidad les brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente?

**Tabla 31**

*¿Usted cree que la municipalidad les brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	22	33,3	33,3
Casi nunca	25	37,9	71,2
Algunas veces	14	21,2	92,4
Casi siempre	4	6,1	98,5
Siempre	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 31 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador aguinaldo del ítem ¿Usted cree que la municipalidad le brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 33,3 % refiere que nunca, el 37,9 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 21,2 % indica que algunas veces, el 6,1 % manifiesta que casi siempre y el 1,5 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador aguinaldo del ítem ¿Usted cree que la municipalidad les brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente?, manifiestan que casi nunca, tal como se presentan en la Tabla 31.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la compensación.

**INDICADOR:** Reconocimiento.

**ÍTEM:** ¿Usted cree que la municipalidad le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente?

**Tabla 32**

*¿Usted cree que la municipalidad le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	6	9,1	9,1
Casi nunca	21	31,8	40,9
Algunas veces	21	31,8	72,7
Casi siempre	10	15,2	87,9
Siempre	8	12,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 32 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador reconocimiento del ítem ¿Usted cree que la municipalidad le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que nunca, el 31,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 31,8 % indica que algunas veces, el 15,2 % manifiesta que casi siempre y el 12,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador reconocimiento del ítem ¿Usted cree que la municipalidad le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente?, manifiestan que casi nunca y algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 32.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en la compensación.

**INDICADOR:** Promoción.

**ÍTEM:** ¿Usted cree que la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente?

**Tabla 33**

*¿Usted cree que la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	15	22,7	22,7
Casi nunca	25	37,9	60,6
Algunas veces	17	25,8	86,4
Casi siempre	7	10,6	97,0
Siempre	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 33 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador promoción del ítem ¿Usted cree que la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 22,7 % refiere que nunca, el 37,9 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 25,8 % indica que algunas veces, el 10,6 % manifiesta que casi siempre y el 3,0 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la compensación en su indicador promoción del ítem ¿Usted cree que la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente?, manifiestan que casi nunca, tal como se presentan en la Tabla 33.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el desarrollo de personas.

**INDICADOR:** Inteligencia competitiva.

**ÍTEM:** ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante?

**Tabla 34**

*¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	8	12,1	12,1
Casi nunca	36	54,5	66,7
Algunas veces	16	24,2	90,9
Casi siempre	5	7,6	98,5
Siempre	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 34 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador inteligencia competitiva del ítem ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 12,1 % refiere que nunca, el 54,5 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 24,2 % indica que algunas veces, el 7,6 % manifiesta que casi siempre y el 1,5 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador inteligencia competitiva del ítem ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante?, manifiestan que casi nunca, tal como se presentan en la Tabla 34.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el desarrollo de personas.

**INDICADOR:** Creatividad para aplicar a la tarea.

**ÍTEM:** ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?

**Tabla 35**

*¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	8	12,1	12,1
Casi nunca	17	25,8	37,9
Algunas veces	34	51,5	89,4
Casi siempre	6	9,1	98,5
Siempre	1	1,5	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 35 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador creatividad aplicarla a la tarea del ítem ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 12,1 % refiere que nunca, el 25,8 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 51,5 % indica que algunas veces, el 9,1 % manifiesta que casi siempre y el 1,5 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador creatividad aplicarla a la tarea del ítem ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 35.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el desarrollo de personas.

**INDICADOR:** Innovación para aplicar a la tarea.

**ÍTEM:** ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?

**Tabla 36**

*¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	6	9,1	9,1
Casi nunca	26	39,4	48,5
Algunas veces	28	42,4	90,9
Casi siempre	4	6,1	97,0
Siempre	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 36 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador innovación para aplicar a la tarea del ítem ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 9,1 % refiere que nunca, el 39,4 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 42,4 % indica que algunas veces, el 6,1 % manifiesta que casi siempre y el 3,0 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador innovación para aplicar a la tarea del ítem ¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 36.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el desarrollo de personas.

**INDICADOR:** Pensamiento estratégico.

**ÍTEM:** ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente?

**Tabla 37**

*¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	8	12,1	12,1
Casi nunca	31	47,0	59,1
Algunas veces	22	33,3	92,4
Casi siempre	3	4,5	97,0
Siempre	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la Tabla 37 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador pensamiento estratégico del ítem ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 12,1 % refiere que nunca, el 47,0 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 33,3 % indica que algunas veces, el 4,5 % manifiesta que casi siempre y el 3,0 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador pensamiento estratégico del ítem ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente?, manifiestan que casi nunca, tal como se presentan en la Tabla 37.

**DIMENSIÓN:** Gestión por competencias en el desarrollo de personas.

**INDICADOR:** Compromiso con los valores organizacionales.

**ITEM:** ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente?

**Tabla 38**

*¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	4	6,1	6,1
Casi nunca	13	19,7	25,8
Algunas veces	37	56,1	81,8
Casi siempre	9	13,6	95,5
Siempre	3	4,5	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **Interpretación:**

En la tabla 38 se presentan los resultados del cuestionario de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador compromiso con los valores organizacionales del ítem ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 6,1 % refiere que nunca, el 19,7 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 56,1 % indica que algunas veces, el 13,6 % manifiesta que casi siempre y el 4,5 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas en su indicador compromiso con los valores organizacionales del ítem ¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente?, manifiestan que algunas veces, tal como se presentan en la Tabla 38.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** PRODUCTIVIDAD LABORAL.

**DIMENSIÓN:** Eficiencia.

**INDICADOR:** Eficiencia en la utilización de los recursos materiales.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de los recursos materiales que le brinda la municipalidad de forma permanente?

**Tabla 39**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de los recursos materiales que le brinda la municipalidad de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	6	9,1	10,6
Algunas veces	14	21,2	31,8
Casi siempre	35	53,0	84,8
Siempre	10	15,2	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 39 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficiencia, en su indicador eficiencia en la utilización de los recursos materiales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de los recursos materiales que le brinda la municipalidad de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 9,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 21,2 % indica que algunas veces, el 53,0 % manifiesta que casi siempre y el 15,2 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en la utilización de los recursos materiales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de los recursos materiales que le brinda la municipalidad de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 39.

**DIMENSIÓN:** Eficiencia.

**INDICADOR:** Eficiencia en la utilización de recursos tecnológicos.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la municipalidad de forma permanente?

**Tabla 40**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la municipalidad de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	5	7,6	9,1
Algunas veces	19	28,8	37,9
Casi siempre	36	54,5	92,4
Siempre	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 40 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en la utilización de recursos tecnológicos del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la municipalidad de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 7,6 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 28,8 % indica que algunas veces, el 54,5 % manifiesta que casi siempre y el 7,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en la utilización de recursos tecnológicos del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la municipalidad de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 40.

**DIMENSIÓN:** Eficiencia.

**INDICADOR:** Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?

**Tabla 41**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	P. Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	6	9,1	10,6
Algunas veces	27	40,9	51,5
Casi siempre	27	40,9	92,4
Siempre	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 41 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente? del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 9,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 40,9 % indica que algunas veces, el 40,9 % manifiesta que casi siempre y el 7,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, manifiestan que algunas veces y casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 41.

**DIMENSIÓN:** Eficiencia.

**INDICADOR:** Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?

**Tabla 42**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	8	12,1	13,6
Algunas veces	19	28,8	42,4
Casi siempre	36	54,5	97,0
Siempre	2	3,0	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 42 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 12,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 28,8 % indica que algunas veces, el 54,5 % manifiesta que casi siempre y el 3,0 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la Productividad laboral en su dimensión Eficiencia en su indicador Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 42.

**DIMENSIÓN:** Eficiencia.

**INDICADOR:** Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?

**Tabla 43**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	8	12,1	13,6
Algunas veces	15	22,7	36,4
Casi siempre	38	57,6	93,9
Siempre	4	6,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 43 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 12,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 22,7 % indica que algunas veces, el 57,6 % manifiesta que casi siempre y el 6,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 43.

**DIMENSIÓN:** Eficiencia.

**INDICADOR:** Eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?

**Tabla 44**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	7	10,6	12,1
Algunas veces	22	33,3	45,5
Casi siempre	31	47,0	92,4
Siempre	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 44 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 10,6 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 33,3 % indica que algunas veces, el 47,0 % manifiesta que casi siempre y el 7,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficiencia en su indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 44.

**DIMENSIÓN:** Eficacia.

**INDICADOR:** Eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente?

**Tabla 45**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	6	9,1	10,6
Algunas veces	15	22,7	33,3
Casi siempre	37	56,1	89,4
Siempre	7	10,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 45 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 9,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 22,7 % indica que algunas veces, el 56,1 % manifiesta que casi siempre y el 10,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 45.

**DIMENSIÓN:** Eficacia.

**INDICADOR:** Eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente?

**Tabla 46**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	7	10,6	12,1
Algunas veces	20	30,3	42,4
Casi siempre	30	45,5	87,9
Siempre	8	12,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 46 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 10,6 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 30,3 % indica que algunas veces, el 45,5 % manifiesta que casi siempre y el 12,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 46.

**DIMENSIÓN:** Eficacia.

**INDICADOR:** Eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas.

**ITEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente?

**Tabla 47**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	10	15,2	16,7
Algunas veces	14	21,2	37,9
Casi siempre	35	53,0	90,9
Siempre	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 47 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 15,2 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 21,2 % indica que algunas veces, el 53,0 % manifiesta que casi siempre y el 9,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 47.

**DIMENSIÓN:** Eficacia.

**INDICADOR:** Eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la municipalidad de forma permanente?

**Tabla 48**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la municipalidad de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	5	7,6	9,1
Algunas veces	24	36,4	45,5
Casi siempre	31	47,0	92,4
Siempre	5	7,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 48 se presentan los resultados del cuestionario de la Productividad laboral en su dimensión Eficacia en su indicador Eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la municipalidad de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 7,6 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 36,4 % indica que algunas veces, el 47,0 % manifiesta que casi siempre y el 7,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la municipalidad de forma permanente? manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 48.

**DIMENSIÓN:** Eficacia.

**INDICADOR:** Eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente?

**Tabla 49**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	8	12,1	13,6
Algunas veces	19	28,8	42,4
Casi siempre	29	43,9	86,4
Siempre	9	13,6	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 49 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente?, del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 12,1 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 28,8 % indica que algunas veces, el 43,9 % manifiesta que casi siempre y el 13,6 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 49.

**DIMENSIÓN:** Eficacia.

**INDICADOR:** Eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas.

**ÍTEM:** ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la municipalidad de forma permanente?

**Tabla 50**

*¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la municipalidad de forma permanente?*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>P. Acumulado</b>
Nunca	1	1,5	1,5
Casi nunca	9	13,6	15,2
Algunas veces	18	27,3	42,4
Casi siempre	32	48,5	90,9
Siempre	6	9,1	100,0
Total	66	100,0	

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**Interpretación:**

En la Tabla 50 se presentan los resultados del cuestionario de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la municipalidad de forma permanente? del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 1,5 % refiere que nunca, el 13,6 % manifiesta de casi nunca, asimismo, el 27,3 % indica que algunas veces, el 48,5 % manifiesta que casi siempre y el 9,1 % indica que siempre.

En consecuencia, la gran parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana encuestados indican que el resultado de la productividad laboral en su dimensión eficacia en su indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas del ítem ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la municipalidad de forma permanente?, manifiestan que casi siempre, tal como se presentan en la Tabla 50.

## 5.2. CORRELACIONES- PRUEBAS DE NORMALIDAD

Según Levine, Krehbiel, y Berenson (2014), la distribución normal, conocida también como distribución gaussiana, se utiliza para diversas variables continuas, para aproximar varias distribuciones de probabilidad discretas. Para muestras mayores a 50 elementos se realiza la prueba Kolmogórov-Smirnov.

### VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Tabla 51**

*Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, para la variable independiente  
Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

		Gestión por competencias
N		66
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	1,92
	Desviación estándar	,474
	Máximas diferencias extremas	
	Absoluta	,412
	Positivo	,361
	Negativo	-,412
Estadístico de prueba		,412
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

## Planteamiento de hipótesis

**H<sub>0</sub>**: El conjunto de datos de la variable se ajusta a una distribución normal.

**H<sub>1</sub>**: El conjunto de datos de la variable no se ajusta a una distribución normal.

## Toma de decisión

Dado que el valor p (0,000), es menor que el nivel de significancia sig. (0,05) es probable que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, a un margen de error del 5 % se concluye que la distribución de los datos de la variable gestión por competencias no se ajusta a una distribución normal.

## VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL

### Tabla 52

*Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, para la variable dependiente  
Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

		Productividad laboral
N		66
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,12
	Desviación estándar	,541
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,377
	Positivo	,377
	Negativo	-,320
Estadístico de prueba		,377
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

## **Planteamiento de hipótesis**

**Ho:** El conjunto de datos de la variable se ajusta a una distribución normal.

**H1:** El conjunto de datos de la variable no se ajusta a una distribución normal.

## **Toma de decisión**

Dado que el valor  $p$  (0,000), es menor que el nivel de significancia sig. (0,05) es probable que se rechace la hipótesis nula. Por lo tanto, a un margen de error del 5 % se concluye que la distribución de los datos de la variable productividad laboral no se ajusta a una distribución normal.

## **5.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Para la presentación de resultados, se asumirá el estadístico no paramétrico quien busca la implicancia o influencia entre la variable gestión por competencias frente a la variable productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana de la región Tacna, posteriores a la prueba de hipótesis se basarán a la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal, orientando al modelo de regresión logística ordinal, para el efecto se asume el reporte del software estadístico SPSS ver. 24.

## **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL**

La gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

### **a) Tabla de validación del modelo**

Para la consecución del objetivo final, se desarrolló de un modelo de regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la productividad

laboral. Utilizando el paquete estadística SPSS, como primera media, es necesario saber si el modelo da predicciones:

#### a.1) Planteamiento de hipótesis estadística

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El modelo no es adecuado e indica dependencia o influencia.

**H<sub>1</sub>:** El modelo es adecuado e indica dependencia o influencia.

#### a.2) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

#### a.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Información de ajuste de los modelos)

##### Tabla 53

*Determinación del ajuste de los datos de la variable gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Información de ajuste de los modelos*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 Chi-cuadrado gl Sig.</b>		
Sólo intersección	53,993		
Final	24,368	29,625	2 ,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

#### a.4) Regla de decisión

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es mayor a 0,05

## **a.5) Conclusión**

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la gestión por competencias en la productividad laboral del personal administrativo, asimismo, el Chi cuadrado es de 29,625 y el p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 (p-valor  $< \alpha$ ), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

## **b) Bondad de ajuste**

### **b.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

*H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.*

*H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.*

### **b.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### **b.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Bondad de ajuste)**

Esta tabla contiene la estadística de chi-cuadrado de Pearson para el modelo y otra estadística de chi-cuadrado sobre la base de la desviación. Estas estadísticas tienen por objeto comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado.

#### **Tabla 54**

*Determinación de las variables para el modelo de regresión ordinal: gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Bondad de ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	53,403	2	1,000
Desviación	15,980	2	1,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

#### **b.4) Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **b.5) Conclusión**

Los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor = 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia o influencia de una variable sobre la otra en función a los datos de las mismas.

#### **c) Pseudo R – Cuadrado**

Muestra, en este tipo de modelos, medidas equivalentes al coeficiente de determinación,  $R^2$ , de los modelos lineales, que resumen la proporción de la variabilidad en la variable dependiente (Productividad laboral) asociada con los factores de predicción de las variables independientes (Gestión por competencias).

## **Tabla 55**

*Pseudo coeficiente de determinación de la variable gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,362
Nagelkerke	,453
McFadden	,281

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos

### **c.1) Conclusión**

La prueba del pseudo R cuadrado muestra que se estaría presentando la dependencia porcentual de la gestión por competencias que influye en la productividad laboral del área administrativa de la municipalidad de Calana del distrito de Tacna en el año 2018, el cual son representados por el coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la productividad laboral del personal administrativo depende del 45,3 % de la gestión por competencias.

### **d) Estimación de los parámetros**

#### **d.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

**H<sub>0</sub>:** La gestión por competencias no influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

**H<sub>1</sub>:** La gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

## d.2) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza  $H_0$ .

## d.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Estimación de parámetros)

### Tabla 56

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la variable gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95 %	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VD_Agrup = 1]	-23,328	,732	1016,278	1	,000	-24,762	-21,894
	[VD_Agrup = 2]	-18,465	,373	2457,026	1	,000	-19,195	-17,735
Ubicación	[VI_Agrup=1]	-23,343	,958	593,727	1	,000	-25,221	-21,465
	[VI_Agrup=2]	-20,058	,000	.	1	.	-20,058	-20,058
	[VI_Agrup=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit. a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

## d.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

## d.5) Conclusión

En cuanto al resultado específico de los datos expuestos en la Tabla 56, se tienen los resultados del personal administrativo; con respecto a la variable gestión por competencias influye en la productividad laboral, se presentan las comparaciones y se encuentran el nivel inadecuado y regularmente adecuado

manifestándose con el resultado de la columna estimación de la tabla, en cuando al  $P(y= \text{inadecuado}) = 0,9999$  representando a la tasa del 99,99 % de los trabajadores que indican que existe un nivel bajo en la productividad laboral y  $P(y= \text{regularmente adecuado}) = 0,0001$  representando a la tasa del 0,010 % de los trabajadores que indican que existe un nivel regular en la productividad laboral y finalmente  $P(y= \text{adecuada}) = 0,000$  representando a la tasa del 0,00 % de los trabajadores que indican que existe un nivel alto en la productividad laboral, esta afirmación es corroborada por el parámetro sig.  $p$  - valor 0,000 frente al nivel de significación 0,05 por lo cual se concluye que a un nivel de confianza del 95 %, sí existe influencia.

## **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 01**

La gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana -Tacna, año 2018.

### **a) Tabla de validación del modelo**

Para la consecución del objetivo final, se desarrolló un modelo de regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la productividad laboral. Utilizando el paquete estadística SPSS, como primera media, es necesario saber si el modelo da predicciones:

#### **a.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: El modelo no es adecuado e indica dependencia o influencia.

**H<sub>1</sub>**: El modelo es adecuado e indica dependencia o influencia.

## a.2) Nivel de significancia: 0,05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza  $H_0$ .

## a.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Información de ajuste de los modelos)

### Tabla 57

*Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y productividad laboral del área administrativa de la municipalidad Distrital de Calana.*

*Información de ajuste de los modelos*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud</b>	<b>-2 Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	54,885			
Final	35,723	19,161	2	,000

Función de enlace: Logit.

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

## a.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

## a.5) Conclusión

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos sobre la productividad laboral del área administrativa de la municipalidad Distrital de Calana, asimismo se tiene que el valor del Chi cuadrado es de 19,161 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ), lo cual significa que se acepta que los

datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

## **b) Bondad de ajuste**

### **b.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

**H<sub>1</sub>:** El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

### **b.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### **b.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Bondad de ajuste)**

Esta tabla contiene la estadística de chi-cuadrado de Pearson para el modelo y otra estadística de chi-cuadrado sobre la base de la desviación. Estas estadísticas tienen por objeto comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado.

**Tabla 58**

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Bondad de ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	31,754	2	1,000
Desviación	24,736	2	1,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**b.4) Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

**b.5) Conclusión**

Los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor = 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia o influencia de una dimensión sobre la otra en función a los datos de las mismas.

**c) Pseudo R – Cuadrado**

Muestra, en este tipo de modelos, medidas equivalentes al coeficiente de determinación,  $R^2$ , de los modelos lineales, que resumen la proporción de la variabilidad en la variable dependiente (Productividad laboral) asociada con los

factores de predicción de las variables independientes (Gestión por competencias en la selección de recursos humanos).

### **Tabla 59**

*Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

<b><i>Pseudo R cuadrado</i></b>	
Cox y Snell	,252
Nagelkerke	,316
McFadden	,182

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### **c.1) Conclusión**

La prueba del pseudo R cuadrado, según el modelo estaría presentando la dependencia porcentual de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la productividad laboral del área administrativa depende del 31,60 % de la dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos aplicados a la mencionada municipalidad.

### **d) Estimación de los parámetros**

#### **d.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

**H<sub>0</sub>:** La gestión por competencias en la selección de recursos humanos no influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana -Tacna, año 2018.

**H<sub>1</sub>:** La gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana -Tacna, año 2018.

**d.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

**d.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Estimación de parámetros)**

**Tabla 60**

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95 %	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VD_Agrup = 1]	-5,571	1,006	30,649	1	,000	-7,544	-3,599
	[VD_Agrup = 2]	-1,258	,802	2,456	1	,117	-2,830	,315
Ubicación	[D11_Agrup=1]	-4,384	1,123	15,235	1	,000	-6,585	-2,182
	[D11_Agrup=2]	-3,071	,908	11,443	1	,001	-4,850	-1,292
	[D11_Agrup=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**d.4) Regla de decisión**

Rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar H<sub>0</sub> si el valor-p es mayor a 0,05

#### **d.5) Conclusión**

Los resultados de la Tabla 60 dan como resultado un valor  $-p$  (0,000) menor que el nivel de significancia (0,05), en consecuencia, se rechaza  $H_0$  y se concluye que, con un nivel de confianza del 95 % la gestión por competencias en la selección de recursos humanos influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana -Tacna, año 2018.

#### **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02**

La gestión por competencias en el rendimiento influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

##### **a) Tabla de validación del modelo**

Para la consecución del objetivo final, se desarrolló un modelo de regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la productividad laboral. Utilizando el paquete estadística SPSS, como primera media, es necesario saber si el modelo da predicciones:

##### **a.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**$H_0$ :** El modelo no es adecuado e indica dependencia o influencia

**$H_1$ :** El modelo es adecuado e indica dependencia o influencia

##### **a.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza  $H_0$ .

### a.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Información de ajuste de los modelos)

**Tabla 61**

*Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Información de ajuste de los modelos*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 Chi-cuadrado gl Sig.</b>		
Sólo intersección	52,725		
Final	19,626	33,099	2 ,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### a.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

### a.5) Conclusión

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento sobre la productividad laboral del área administrativa de la municipalidad Distrital de Calana, asimismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 33,099 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 (p-valor <  $\alpha$ ), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

## **b) Bondad de ajuste**

### **b.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

**H<sub>1</sub>:** El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

### **b.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### **b.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Bondad de ajuste)**

Esta tabla contiene la estadística de chi-cuadrado de Pearson para el modelo y otra estadística de chi-cuadrado sobre la base de la desviación. Estas estadísticas tienen por objeto comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado.

#### **Tabla 62**

*Determinación de las variables para el modelo de regresión ordinal: de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Bondad de ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	48,723	2	1,000
Desviación	7,660	2	,022

Función de enlace: Logit.

#### **b.4) Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **b.5) Conclusión**

Los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor = 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia o influencia de una dimensión sobre la otra en función a los datos de las mismas.

#### **c) Pseudo R – Cuadrado**

Muestra, en este tipo de modelos, medidas equivalentes al coeficiente de determinación,  $R^2$ , de los modelos lineales, que resumen la proporción de la variabilidad en la variable dependiente (Productividad laboral) asociada con los factores de predicción de las variables independientes (Gestión por competencias en el rendimiento).

#### **Tabla 63**

*Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,394
Nagelkerke	,495
McFadden	,314

Función de enlace: Logit.

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

### **c.1) Conclusión**

La prueba del pseudo R cuadrado, según el modelo estaría presentando la dependencia porcentual de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento que influyen en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana depende del 49,50 % de la dimensión gestión por competencias en el rendimiento aplicados en la mencionada municipalidad.

### **d) Estimación de los parámetros**

#### **d.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

***H<sub>0</sub>***: La gestión por competencias en el rendimiento no influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

***H<sub>1</sub>***: La gestión por competencias en el rendimiento influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

### d.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Estimación de parámetros)

**Tabla 64**

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en el rendimiento y su influencia en la productividad laboral del personal del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95 %	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VD_Agrup = 1]	-5,884	,956	37,898	1	,000	-7,757	-4,010
	[VD_Agrup = 2]	-,610	,507	1,447	1	,229	-1,605	,384
Ubicación	[DI2_Agrup=1]	-6,295	1,265	24,769	1	,000	-8,774	-3,816
	[DI2_Agrup=2]	-3,247	,787	17,007	1	,000	-4,790	-1,704
	[DI2_Agrup=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos

### d.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

### d.5) Conclusión

Los resultados de la Tabla 64 dan como resultado que el valor  $-p$  (0,000) que es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que la gestión por competencias en el rendimiento sí influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

### **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 03**

La gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

#### **a) Tabla de validación del modelo**

Para la consecución del objetivo final, se desarrolló de un modelo de regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la productividad laboral. Utilizando el paquete estadística SPSS, como primera media, es necesario saber si el modelo da predicciones:

##### **a.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: El modelo no es adecuado e indica dependencia o influencia

**H<sub>1</sub>**: El modelo es adecuado e indica dependencia o influencia

##### **a.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### a.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Información de ajuste de los modelos)

#### Tabla 65

*Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Información de ajuste de los modelos.*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 Chi-cuadrado GI Sig.</b>		
Sólo intersección	49,711		
Final	32,332	17,379	2,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### a.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

### a.5) Conclusión

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación sobre la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, asimismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 17,379 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

## **b) Bondad de ajuste**

### **b.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

**H<sub>1</sub>:** El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

### **b.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### **b.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Bondad de ajuste)**

Esta tabla contiene la estadística de chi-cuadrado de Pearson para el modelo y otra estadística de chi-cuadrado sobre la base de la desviación. Estas estadísticas tienen por objeto comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado.

#### **Tabla 66**

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Bondad de ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	21,426	2	1,000
Desviianza	23,005	2	,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

#### **b.4) Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **b.5) Conclusión**

Los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor = 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia o influencia de una dimensión sobre la otra en función a los datos de las mismas.

#### **c) Pseudo R – Cuadrado**

Muestra, en este tipo de modelos, medidas equivalentes al coeficiente de determinación,  $R^2$ , de los modelos lineales, que resumen la proporción de la variabilidad en la variable dependiente (Productividad laboral) asociada con los factores de predicción de las variables independientes (Gestión por competencias en la compensación).

#### **Tabla 67**

*Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

<b><i>Pseudo R cuadrado</i></b>	
Cox y Snell	,232
Nagelkerke	,290
McFadden	,165

Función de enlace: Logit.

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

### **c.1) Conclusión**

La prueba del pseudo R cuadrado, según el modelo estaría presentando la dependencia porcentual de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación que influyen en la productividad laboral del área administrativa, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la productividad laboral del área administrativa depende del 29,00 % de la dimensión gestión por competencias en la compensación aplicados en mencionada municipalidad.

### **d) Estimación de los parámetros**

#### **d.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

**H<sub>0</sub>:** La gestión por competencias en la compensación no influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

**H<sub>1</sub>:** La gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

### d.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Estimación de parámetros)

**Tabla 68**

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en la compensación y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Estimaciones de parámetro.*

		Estimació n	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95 %	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VD_Agrup = 1]	-22,450	,489	2106,520	1	,000	-23,409	-21,492
	[VD_Agrup = 2]	-18,466	,407	2063,321	1	,000	-19,263	-17,670
Ubicación	[DI3_Agrup=1]	-20,458	,634	1040,437	1	,000	-21,701	-19,215
	[DI3_Agrup=2]	-20,145	,000	.	1	.	-20,145	-20,145
	[DI3_Agrup=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### d.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

### d.5) Conclusión

Los resultados de la Tabla 68 dan como resultado que el valor – p (0,000) que es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que la gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

## **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 04**

La gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

### **a) Tabla de validación del modelo**

Para la consecución del objetivo final, se desarrolló de un modelo de regresión logística ordinal donde la variable dependiente es la productividad laboral. Utilizando el paquete estadística SPSS, como primera media, es necesario saber si el modelo da predicciones:

#### **a.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>**: El modelo no es adecuado e indica dependencia o influencia

**H<sub>1</sub>**: El modelo es adecuado e indica dependencia o influencia

#### **a.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### a.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Información de ajuste de los modelos)

**Tabla 69**

*Determinación del ajuste de los datos de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Información de ajuste de los modelos.*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2 Chi-cuadrado gl Sig.</b>		
Sólo intersección	42,423		
Final	8,833	33,590	2 ,000

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

### a.4) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

### a.5) Conclusión

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas sobre la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, asimismo se tiene al valor del Chi cuadrado es de 33,500 y p valor (valor de la significación) es aproximado a 0,000 frente a la significación estadística  $\alpha$  menor a 0,05 ( $p\text{-valor} < \alpha$ ), lo cual significa que se acepta que los datos de la variable no son independientes, implican dependencia una frente a la otra.

## **b) Bondad de ajuste**

### **b.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

Se presenta la prueba de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

**H<sub>1</sub>:** El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

### **b.2) Nivel de significancia: 0,05**

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0,05; se rechaza H<sub>0</sub>.

### **b.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Bondad de ajuste)**

Esta tabla contiene la estadística de chi-cuadrado de Pearson para el modelo y otra estadística de chi-cuadrado sobre la base de la desviación. Estas estadísticas tienen por objeto comprobar si los datos observados son incompatibles con el modelo ajustado.

#### **Tabla 70**

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Bondad de ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	,060	2	,971
Desviación	,114	2	,945

Función de enlace: Logit.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

#### **b.4) Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

#### **b.5) Conclusión**

Los datos de la tabla sobre los resultados de la bondad de ajuste de la variable, el cual no se rechaza la hipótesis nula; ante ello se muestra la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p-valor = 0,971 frente al  $\alpha$  mayor a 0,05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia o influencia de una dimensión sobre la otra en función a los datos de las mismas.

#### **c) Pseudo R – Cuadrado**

Muestra, en este tipo de modelos, medidas equivalentes al coeficiente de determinación,  $R^2$ , de los modelos lineales, que resumen la proporción de la variabilidad en la variable dependiente (Productividad laboral) asociada con los factores de predicción de las variables independientes (Gestión por competencias en el desarrollo).

#### **Tabla 71**

*Pseudo coeficiente de determinación de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

<b><i>Pseudo R cuadrado</i></b>	
Cox y Snell	,399
Nagelkerke	,500
McFadden	,319

Función de enlace: Logit.

Fuente: Matriz de sistematización de datos.

### **c.1) Conclusión**

La prueba del pseudo R cuadrado, según el modelo se estarían presentando la dependencia porcentual de la dimensión: Gestión por competencias en el desarrollo de personas que influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, implicando que la variabilidad de la productividad laboral del área administrativa depende del 50,00 % de la dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas aplicadas en la mencionada municipalidad.

### **d) Estimación de los parámetros**

#### **d.1) Planteamiento de hipótesis estadística**

**H<sub>0</sub>:** La gestión por competencias en el desarrollo de personas no influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

**H<sub>1</sub>:** La gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

**d.3) Elección de la prueba estadística: Regresión logística ordinal (Tabla: Estimación de parámetros)**

**Tabla 72**

*Presentación de los coeficientes de la regresión logística ordinal de la dimensión: Desarrollo de personas y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana.*

*Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VD_Agrup = 1]	-22,450	,489	2106,520	1	,000	-23,409	-21,492
	[VD_Agrup = 2]	-18,466	,407	2063,321	1	,000	-19,263	-17,670
Ubicación	[DI3_Agrup=1]	-20,458	,634	1040,437	1	,000	-21,701	-19,215
	[DI3_Agrup=2]	-20,145	,000	.	1	.	-20,145	-20,145
	[DI3_Agrup=3]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

*Fuente:* Matriz de sistematización de datos.

**d.4) Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

**d.5) Conclusión**

Los resultados de la Tabla 72 dan como resultado que el valor – p (0,000) que es menor que el nivel de significancia (0,05), por lo cual se rechaza  $H_0$ , y se concluye con un nivel de confianza del 95 % que la gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente trabajo de investigación denominado “Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018”, se ha trabajado teniendo en cuenta las dimensiones de gestión por competencias en la selección de recursos humanos, gestión por competencias en el rendimiento, gestión por competencias en la compensación, gestión por competencias en el desarrollo de personas, eficiencia y eficacia.

Respecto a los resultados obtenidos en el presente estudio, la variable independiente gestión por competencias del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana, se observa que, el 15,2 % de los trabajadores encuestados refiere que es inadecuada, el 77,3 % indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada.

Los resultados obtenidos del análisis estadístico se vinculan de forma parcial con Llopart (1997), quien, en su estudio concluyó que la gestión por competencias permitirá comparar los perfiles en los procesos de selección, formación y desarrollo, planes de sucesión, diseño de puestos de trabajo, gestión o evaluación del desempeño y compensaciones.

De acuerdo a la dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos, el 21,2 % refiere que es inadecuada, mientras que el 65,2 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 13,6 % manifiestan que es adecuada. En el mismo sentido, el indicador conocimiento del puesto se aplica algunas veces en un 37,9 %, el indicador inteligencia general

se aplica algunas veces en un 34,8 %, el indicador razonamiento inductivo o deductivo se aplica algunas veces en un 40,9 %, el indicador atención dispersa y amplia se aplica algunas veces en un 42,4 %, el indicador facilidad para coordinar se aplica algunas veces en un 33,3 %, el indicador espíritu de integración se aplica algunas veces en un 27,3 %, el indicador iniciativa propia se aplica algunas veces en un 28,8 % y un 28,8 % señala que casi siempre, el indicador colaboración se aplica algunas veces en un 33,3 %, el indicador cooperación se aplica algunas veces en un 28,8 % y un 28,8 % señala que casi siempre, mientras que el indicador liderazgo de personas se aplica casi nunca en un 33,3 %, el indicador ética se aplica casi nunca en un 30,3 %, y finalmente el indicador vocación de servicio se aplica algunas veces en un 36,4 %.

Tales resultados se asocian a Llopart (1997), en su estudio concluye que, el análisis de competencias en los procesos de selección permite identificar lo que la entidad necesita de sus recursos humanos, la contratación puede así contribuir a un cambio permanente. En el mismo sentido, coincide con Avila y Orellana (2012), quienes concluyeron que, en cualquier empresa o institución que fuese, en el momento de reclutar, seleccionar y evaluar de una manera eficaz al personal da una pauta para poder diseñar de manera correcta los cargos que requiere la empresa. Asimismo, los resultados también se asemejan a Casa (2015), que, en su estudio, obtuvo como resultados el 40,48 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que la selección de personal influye en el desempeño laboral.

Con relación a la gestión por competencias en el rendimiento, el 9,1 % refiere que es inadecuada, el 65,2 % de los trabajadores encuestados indican que es regularmente adecuada y un 25,8 % manifiestan que es adecuada. Respecto a esta dimensión se tiene que, el indicador logro de resultados se cumple casi siempre en un 45,5 %, el indicador calidad de trabajo ejecutado se cumple casi siempre en un 45,5 %, mientras que el indicador cantidad de trabajo ejecutado se cumple casi siempre en un 42,4 %, el indicador capacidad de autoorganización se cumple algunas veces en un 43,9 %.

Tales hallazgos se relacionan de forma parcial a la Autoridad Nacional del servicio civil (2016), que señala que la gestión del rendimiento implica la mejora del desempeño del trabajador, generando un valor agregado, y que debe ser evaluado de forma permanente, y que los directivos deben ser evaluados por sus competencias.

Respecto a la gestión por competencias en la compensación, el 30,3 % refiere que es inadecuada, el 62,1 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada. En esta dimensión, el resultado del indicador retribución salarial respecto a las competencias, se aplica casi nunca en un 31,8 %, el indicador aguinaldo respecto a las competencias, se aplica casi nunca en un 37,9 %, mientras que el indicador reconocimiento se aplica casi nunca en un 31,8 % y algunas veces en un 31,8 %, y finalmente, el indicador promoción se aplica casi nunca en un 37,9 %.

Tales resultados se vinculan de forma parcial con Llopart (1997), quien entre sus conclusiones concluye que, el apalancamiento y la rigidez tanto salarial como funcional cierran las puertas al reconocimiento de los buenos resultados de los colaboradores a través de la promoción. Los hallazgos se asemejan parcialmente a Arias (2012), quien en su concluye que, mediante el reclutamiento o selección se pueden atraer candidatos potencialmente calificados, que posean conocimientos, capacidades y habilidades para efectuar de forma eficiente sus labores. En la misma línea, Arias (2012), concluyó que un sistema de remuneración variable, es aplicar las competencias en la compensación de los trabajadores, en relación al puesto de trabajo y a su desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la gestión por competencias en el desarrollo de personas, el 16,7 % refiere que es inadecuada, el 75,8 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada. Asimismo, los resultados para el indicador

inteligencia competitiva señala que casi nunca se desarrolla en un 54,5 %, el indicador creatividad aplicada a la tarea se desarrolla algunas veces en un 51,5 %, el indicador innovación para aplicar a la tarea se desarrolla algunas veces en un 42,4 %, el indicador planeamiento estratégico se desarrolla casi nunca en un 47 %, y finalmente el indicador compromiso con los valores organizacionales se desarrolla algunas veces en un 56,1 %.

Respecto a la variable dependiente, productividad laboral, los resultados señalan que el 9,1 % refiere que es baja, el 69,7 % de los trabajadores encuestados indica que es regular y un 21,2 % manifiestan que es alta.

Los hallazgos se asemejan a Pizarro (2017), quien en sus estudio concluyó que, la motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016, tienen relación positiva y moderada de 0,618.

Respecto a la eficiencia, el 6,7 % refiere que la productividad laboral en su dimensión eficiencia es baja, el 69,7 % de los trabajadores encuestados indica que es regular y un 22,7 % manifiestan que es alta. En el mismo sentido, el indicador eficiencia en la utilización de los recursos materiales se cumple casi siempre en un 53 %, el indicador eficiencia en la utilización de los recursos tecnológicos se cumple casi siempre en un 54,5 %, el indicador eficiencia en el rendimiento de recursos intelectuales se cumple algunas veces en un 40,9 % y casi siempre en un 40,9 %.

Los resultados coinciden de forma parcial con Pizarro (2017), concluyó que la motivación y eficiencia en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016, tienen relación.

Con relación a la eficacia, el 9,1 % refiere que la productividad laboral en su dimensión eficacia es baja, el 57,6 % de los trabajadores encuestados indica que es regular y un 33,3 % manifiestan que es alta. Asimismo, el indicador

eficacia en el tiempo empleado por labores encargadas se cumple casi siempre en un 56,1 %, el indicador eficacia en el cumplimiento de objetivo y metas programadas se cumple casi siempre en un 53 %.

Tales hallazgos concuerdan con Pizarro (2017), quien concluyó que la motivación y eficacia en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada 2016, tienen relación positiva y moderada.

## CONCLUSIONES

1. Existe influencia de la gestión por competencias sobre la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, esto se observa en la gestión por competencias en la selección de recursos humanos, en el rendimiento, en la compensación y en el desarrollo de personas; asimismo, se confirma en el análisis estadístico, con un nivel de significancia de 1,000 y coeficiente de Nagelkerke lo cual implica que la variabilidad de la productividad laboral depende del 45,3 % de la gestión por competencias.

2. Existe influencia de la gestión por competencias en la selección de recursos humanos sobre la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, esto se observa en el conocimiento del puesto, en la inteligencia general, en el razonamiento inductivo deductivo, en la atención dispersa y amplia, en la facilidad para coordinar, en el espíritu de integración, en la iniciativa propia, en la colaboración, en la cooperación, en el liderazgo de personas, en la ética y en la vocación de servicio; en tal sentido, se confirma con el análisis estadístico, con un nivel de significancia de 1,000 y coeficiente de Nagelkerke, lo cual implica que la variabilidad de la productividad laboral depende del 31,6 % de la gestión por competencias en la selección de recursos humanos.

3. Existe influencia de la gestión por competencias en el rendimiento sobre la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, esto se observa en el logro de resultados, en la calidad de trabajo ejecutado, en la cantidad de trabajo ejecutado y en la capacidad de autoorganización; por esta razón, se confirma con el análisis estadístico, con un nivel de significancia de 1,000 y coeficiente de Nagelkerke,

lo cual implica que la variabilidad de la productividad laboral depende del 49,5 % de la gestión por competencias en el rendimiento.

4. La gestión por competencias en la compensación influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, lo cual se refleja en la retribución salarial, en el aguinaldo, en el reconocimiento y en la promoción; en consecuencia, se confirma con el análisis estadístico con un nivel de significancia de 1,000 y coeficiente de Nagelkerke, lo cual implica que la variabilidad de la productividad laboral depende del 29,00 % de la gestión por competencias en la compensación.

5. La gestión por competencias en el desarrollo de personas influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018, lo cual se refleja en la inteligencia competitiva, en la creatividad aplicada a la tarea, la innovación aplicada a la tarea, el pensamiento estratégico y el compromiso con los valores organizacionales; en tal sentido, se confirma con el análisis estadístico, con un nivel de significancia de 0,971 y coeficiente de Nagelkerke, lo cual implica que la variabilidad de la productividad laboral depende del 50,00 % de la gestión por competencias en el desarrollo de personas.

## **RECOMENDACIONES**

1. El titular de la Municipalidad Distrital de Calana debe efectuar un programa de mejora continua que optimice la gestión por competencias, y de esta forma se incremente la productividad laboral, por ende, la entidad podrá brindar un mejor servicio a la comunidad.
  
2. La gerencia de la Municipalidad Distrital de Calana debe dar continuidad a la mejora de la gestión por competencias en la selección de recursos humanos, para que la entidad pueda colocar al personal más idóneo que cumpla el perfil del puesto disponible, y mediante ello, otorgarle mayor valor a los servicios que brinda esta institución pública.
  
3. La gerencia de la Municipalidad Distrital de Calana, para fortalecer la gestión por competencias en el rendimiento de sus colaboradores, debe realizar evaluaciones permanentes al personal de acuerdo a sus funciones, ello con el apoyo de los encargados de cada área y de esta forma fortalecer las competencias que sean deficientes.
  
4. Respecto a la gestión por competencias en la compensación, la entidad debe mejorar el tema de las recompensas no financieras, como el reconocimiento y la promoción, lo cuales permitirán que los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Calana, se sientan más valorados, y de esta forma mejoren la productividad laboral.

5. La gerencia de la Municipalidad Distrital de Calana debe fomentar la mejora continua de la gestión por competencias en el desarrollo de personas, mediante capacitaciones que promuevan el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que se alineen a los objetivos estratégicos de la institución, y de esta forma efectuar un servicio eficiente y eficaz, para toda la población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de preguntas la trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arias, J. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por competencias, para el Ministerio de Coordinación de Seguridad, empresa pública ubicada en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through reward*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M., & Brown, D. (1998). *Relating Competencies to Pay: The UK Experience*. 29-39.
- Avila, J., & Orellana, I. (2012). *Gestión por competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.* Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Santiago , Chile: Universidad de Chile.

- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Editorial Delfín Ltda.
- Bohrt, M. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: Reflexiones integradoras*. Scielo.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bunge, M. (2008). *Filosofía y la Sociedad*.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Gerónimo*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- CIDEC. (1999). *Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate*. San Sebastián, España: CIDEC.

- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Directiva N° 002. (2016). *Normas para la Gestión de los procesos de selección en el Régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima, Perú: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Doland, S. (2003). *La gestión de recursos humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Doree, E. (1993). *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice*, Sage. Estados Unidos.
- Druker, P. (2000). *La gerencia en tiempos difíciles*. México: Continental S.A.
- Feliú, P., & Rodríguez, N. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba gerencial*. PEG01 PsicoConsult.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Fuentes, J. (2015). *Gestión del desarrollo de personas: La experiencia del Ministerio de Obras Públicas*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Gallardo, A. (2002). *La era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos*. *Administración y organizaciones*, 65-76.

- Gonzales, N., Mendoza, P., & Paz, M. (2008). *Análisis de la gestión por competencias y su integración a un nuevo modelo de gestión del desempeño*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Grifol, D. (2015). *DanielGrifol.es*. <http://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- Guerrero, C., & Valverde, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*.
- HayGroup. (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional Jose Maria Arguedas.

- Jarpa, P., & Mori, J. (2015). *La gestión del capital humano avanzado en Chile rol de CONICYT*. Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Liu, W. (2008). *A self-determination approach to understanding students' motivation in project work*. Singapore: Nanyang Technological University.
- Llopart, X. (1997). *La gestión de los recursos humanos en base a competencias: Análisis de competencias en empresas de auditoría*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Pídots Ibérica.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una Teoría General*. México, México: Alianza editorial/Universidad Iberoamericana.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Martinez, M. (1998). *El concepto de productividad en el análisis económico. Aportes (Puebla)*, 95-118.
- Maruyama, M. (1998). *Esquemas mentales: Gestión en un medio multicultural*. Santiago de Chile: Granica-Dolmen.

Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.

Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. República Dominicana: Editora Búho.

Medina, J. (2010). *Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación*. *Revista EAN*, 110-119.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTERFORD.

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Informe Anual del Empleo en el Perú*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1225102/Informe\\_Anual\\_del\\_Empleo\\_2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1225102/Informe_Anual_del_Empleo_2018.pdf)

Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basado en competencias*.  
<http://www.gestiopolis.com>

Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Panorama laboral 2018, América y el Caribe*. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe:  
[https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_654969.pdf](https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_654969.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Perspectivas sociales y el empleo en el mundo: Tendencias 2019*.  
[https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670569.pdf](https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670569.pdf)

- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias 1ra Edición*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Perera, N. (2014). *Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, año 2014*. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Pereyra, A. (2003). *Llamar la atención sin romper el clima*. Buenos Aires: AP. consultores.
- Pizarro, M. (2017). *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rangol, C. (2017). *Introducción a la evaluación por competencias*. Panamá: Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en organizaciones*. España: Octaedro.
- Sáenz, M. (2015). *Desarrollo de un modelo de éxito en gestión humana basado en competencias, cambio y gestión de procesos para las Pymes del sector textil Avíos en Lima, por medio de la consolidación y mejora de las buenas*

*prácticas ingenieriles de las medianas empresas.* Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Saldarriaga, J. (2013). *Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana.* Universidad Icesi, 223-237.

Sherman, Bohlander, & Snell. (1999). *Administración de recursos humanos.* México: International Thomson Editores.

Smith, E. (1990). *Manual de Productividad: Métodos y actividades para involucrar empleados en el mejoramiento de la productividad.* Colombia: Macchi.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance.* New York, United States: Wiley.

Stoner, F. (2000). *Administración.* México: Continental S.A.

Tucker, M. (2004). *The Pet Partners Team Training Course Manual.* Washington: Bellevue, WA : Delta Society.

Vara, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis.* Lima: Empresa Editora Macro EIRL.

Weber, M. (1961). *Historia economía general.* México, Mexico: Fondo de Cultura económica 2da Reimpresión.

Whiddett, S., & Hollyforde. (2007). *The competences Handbook.* Gran Bretaña: Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (CIPD).

Yoder, D. (2006). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: LIMUSA.

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### Instrumento 1

#### “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA - TACNA, AÑO 2018”

#### ESTIMADO SR. SRA. SRTA.:

Es muy grato presentarme ante usted, la suscrita Bach. Alicia Gabriela Llanque Catari, aspirante al grado de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia Pública.

Me encuentro realizando un estudio, respecto a “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA - TACNA, AÑO 2018”.

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación el cual tiene fines exclusivamente académicos y se mantendrá absoluta reserva.

Por favor lea detenidamente las preguntas del cuestionario de **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL.

#### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>					
1	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el conocimiento del puesto permanentemente?					
2	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de inteligencia general permanentemente?					
3	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de razonamiento inductivo o deductivo para el desarrollo de sus labores de forma permanente?					
4	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de atención dispersa y amplia de forma permanente?					
5	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de facilidad para coordinar de forma permanente?					
6	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el espíritu de integración de forma permanente?					
7	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando la iniciativa propia de forma permanente?					
8	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de colaboración de forma permanente?					
9	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de cooperación de forma permanente?					

	Ítems	1	2	3	4	5
10	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de liderazgo de forma permanente?					
11	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de ética de forma permanente?					
12	¿Cree usted que la municipalidad selecciona personal considerando el grado de vocación de servicio de forma permanente?					
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL RENDIMIENTO</b>						
13	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han contribuido con el logro de resultados en la municipalidad en forma permanente?					
14	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han ejecutado su trabajo con calidad frecuentemente?					
15	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana han logrado incrementar su trabajo de forma permanente?					
16	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana poseen la capacidad de autoorganización para las labores encomendadas en forma permanente?					
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA COMPENSACIÓN</b>						
17	¿Usted cree que la municipalidad les brinda una retribución salarial acorde a sus competencias en forma permanente?					
18	¿Usted cree que la municipalidad les brinda un aguinaldo acorde a sus competencias en forma permanente?					
19	¿Usted cree que la municipalidad le otorga un reconocimiento por las competencias demostradas en forma frecuente?					
20	¿Usted cree que la entidad le otorga una promoción de línea de carrera por las competencias demostradas en forma permanente?					
<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESARROLLO DE PERSONAS</b>						
21	¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su inteligencia competitiva de forma constante?					
22	¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su creatividad para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?					
23	¿Cree que la municipalidad desarrolla en usted su innovación para aplicarla en las tareas asignadas de forma constante?					
24	¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su pensamiento estratégico permanentemente?					
25	¿Cree que la municipalidad contribuye con el desarrollo de su compromiso con los valores organizacionales de forma permanente?					

## ANEXO 2. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### Instrumento 2

#### “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA - TACNA, AÑO 2018”

Me encuentro realizando un estudio, respecto “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALANA - TACNA, AÑO 2018”

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación el cual tiene fines exclusivamente académicos y se mantendrá absoluta reserva.

Agradezco su colaboración por las respuestas brindadas del siguiente instrumento:

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas sobre la PRODUCTIVIDAD LABORAL y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que corresponda:

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>EFICIENCIA</b>					
1	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de los recursos materiales que le brinda la municipalidad de forma permanente?					
2	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en la utilización de recursos tecnológicos que le brinda la municipalidad de forma permanente?					
3	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus conocimientos para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?					
4	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus habilidades para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?					
5	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus destrezas para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?					
6	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficientes en el manejo de sus actitudes para el desarrollo de sus funciones de forma permanente?					

N <sup>o</sup>	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>EFICACIA</b>					
7	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de las funciones encargadas en su oficina de forma permanente?					
8	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al tiempo utilizado para el desarrollo de actividades adicionales a sus funciones de forma permanente?					
9	¿Cree usted que es eficaz respecto al cumplimiento de metas programadas en su oficina de forma permanente?					
10	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de metas programadas en la municipalidad de forma permanente?					
11	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en su oficina de forma permanente?					
12	¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Calana son eficaces respecto al cumplimiento de objetivos programados en la municipalidad de forma permanente?					

## ANEXO 3. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### A. Validez de contenido

El análisis de validez se realizará mediante juicio de expertos, en tal sentido, los profesionales involucrados son conocedores de temas relacionados a la gestión por competencias y la productividad laboral, seleccionando a 3 profesionales para la validez de contenido de las variables propuestas, a los profesionales se les proporcionó un formato de evaluación detallado por ítems para su llenado en forma individual y en su totalidad.

### B. Evaluación del instrumento en forma general por criterios según el estadístico de prueba DPP (Distancia de puntos múltiples).

Los expertos calificaron en valores de uno a cinco, para la forma general. (Deficiente = 1, Bajo = 2, Regular = 3, Buena = 4, Muy buena = 5)

**Tabla 73**

*Escala de puntajes de los expertos de la ficha de observación para la variable “Gestión por competencias y productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018”*

INDICADOR	CRITERIOS	EXPERTO 01	EXPERTO 02	EXPERTO 03
1 CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Esta formulado con lenguaje apropiado y entendible	4	4	3
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.	3	4	4
3 PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.	4	4	3
4 ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas	3	3	4
5 SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado y tiene calidad en la transmisión de las mismas	4	3	3
6 INTENCIONALIDAD	El conto de ítems del cuestionario cumple en; registrar, estructurarlas funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas, características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.	4	3	3
7 CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.	4	3	3

INDICADOR	CRITERIOS	EXPERTO 01	EXPERTO 02	EXPERTO 03
<b>8 COHERENCIA INTERNA</b>	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.	3	4	3
<b>9 METODOLOGÍA</b>	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del método científico. (proceso de la investigación)	4	4	4
<b>10 INDUCCIÓN A LA RESPUESTA</b>	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.	4	4	4
<b>11 LENGUAJE</b>	Esta acorde al nivel del que será entrevistado.	4	4	4

*Nota.* Elaboración propia, basada en la ficha de evaluación de los expertos.

Una vez recabada la información se aplicó la prueba DPP para determinar el índice de validez de contenido en forma general, la fórmula es la siguiente:

$$DPP = \sqrt{(X - Y1)^2 + (X - Y2)^2 + (X - Y3)^2 + \dots + (X - Y11)^2}$$

$$DPP = 1,599$$

Además

$$Dmax = \sqrt{(X1 - 1)^2 + (X2 - 1)^2 + (X3 - 1)^2 + \dots + (X9 - 1)^2}$$

$$Dmax = 9,95$$

La Dmax hallada fue de 9,95, luego se procede a dividir entre el máximo valor de la escala, lo que nos da un valor de  $9,95/4 = 2,487$ .

Con el valor hallado anteriormente la nueva escala valorativa a partir de cero, hasta llegar a Dmax. Dividiendo en intervalos iguales entre sí, llamándose con las letras A; B; C; D; E.

**Tabla 74**

*Calificación de validez del instrumento "Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018".*

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
<b>0,000</b>	<b>2,487</b>	<b>A</b>	<b>Adecuación Total</b>
<b>2,488</b>	4,976	B	Adecuación en gran medida
<b>4,977</b>	7,464	C	Adecuación promedio

NUEVA ESCALA		INTERVALO	SIGNIFICADO
<b>7,465</b>	9,953	D	Adecuación escasa
<b>9,954</b>	12,441	E	Inadecuación

*Nota.* Elaboración por autor, Tomado del libro “Estadística inferencial” Cleto de la torre Dueñas, Yeny M. Accostupa Quispe, (2013, p19) Editorial Moshera- lima, 1° edición.

### **Interpretación**

Según la Tabla 2 y los procesos que figuran en el anexo 01, la prueba estadística de validez del **(DPP)** es **1,599** y cae dentro del Intervalo **A [ 0,000 – 2,487]**. Por tanto, el instrumento tiene una validez de medida “Adecuación Total” por lo cual supera la prueba de validez (validez de contenido) por lo cual podemos decir que el instrumento puede pasar a la siguiente etapa que es la aplicación a la muestra.

#### ANEXO 4. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para el cálculo de la confiabilidad o fiabilidad de los instrumentos se aplicó a todos los trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Calana, luego una vez aplicada los cuestionarios se hizo uso de una de las herramientas usados para estos fines denominadas Alfa de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre - 1 y 1 como se muestra la siguiente formula:

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

Donde:

$\alpha$ =coeficiente de confiabilidad

K=número de preguntas o ítems

Vi=varianza de cada ítem

Vt=varianza de los valores observados

$\Sigma$ =Sumatoria

**Tabla 75**

*Escala de alfa de Cronbach*

<b>Escala</b>	<b>Significado</b>
0,00 a +/- 0,20	Despreciable
0,20 a 0,40	Baja o ligera
0,40 a 0,60	Moderada
0,60 a 0,80	Marcada
0,80 a 1,00	Muy alta

*Nota.* Santiago Valderrama Mendoza. libro "Pasos para elaborar proyectos de investigación científica, 2da edición (2013, p. 228).

Para dicho cálculo se ha hecho uso del SPSS Versión 24, sin reducir ningún elemento; es decir de una sola medida, se presentan a continuación:

**Tabla 76***Alfa de Cronbach: Variable independiente/Dimensiones*

Variable		N° de elementos	Alfa de Cronbach	Interpretación confiabilidad
Gestión por competencias	por	25	0,900	Muy alta
Gestión por competencias en la selección de recursos humanos	por	12	0,906	Muy alta
Gestión por competencias en el rendimiento	por	4	0,815	Muy alta
Gestión por competencias en la compensación	por	4	0,629	Marcada
Gestión por competencias en el desarrollo de personas	por	5	0,837	Muy alta

*Nota.* Elaboración propia.**Análisis e Interpretación:**

El Coeficiente obtenido para la variable de estudio dio un valor considerable de 0,900, el cual significa que la confiabilidad es muy alta, seguidamente se calculó el coeficiente para cada dimensión, siendo los resultados: Gestión por competencias en la selección de recursos humanos con un valor considerable de 0,906, el cual significa que la confiabilidad es muy alta, gestión por competencias en el rendimiento con un valor considerable de 0,815, el cual significa que la confiabilidad es muy alta, gestión por competencias en la compensación con un valor considerable de 0,629, el cual significa que la confiabilidad es marcada, por último la dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas con un valor considerable de 0,837, el cual significa que la confiabilidad es muy alta.

**Tabla 77***Alfa de Cronbach: Variable dependiente/Dimensiones*

<b>Variable</b>	<b>N° de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Interpretación confiabilidad</b>
Productividad laboral	12	0,916	Muy alta
Eficiencia	6	0,840	Muy alta
Eficacia	6	0,897	Muy alta

*Nota.* Elaboración propia.

**Análisis e Interpretación:**

El coeficiente obtenido para la variable de estudio dio un valor considerable de 0,916 el cual significa que la confiabilidad es muy alta, seguidamente se calculó el coeficiente para cada dimensión, siendo los resultados: Eficiencia con un valor considerable de 0,840, el cual significa que la confiabilidad es muy alta y eficacia con un valor considerable de 0,897, el cual significa que la confiabilidad es muy alta.

## ANEXO 5. VALIDEZ DE JUICIO DE EXPERTO N° 1

### ESCUELA DE POSGRADO - UNJBG

#### VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: ESCOBEDO DUEÑAS MOISÉS ISMAEL  
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO: UNJBG  
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL: CONTADOR PÚBLICO  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: MAESTER MENCION EN: CONTABILIDAD AUDITORIA  
 1.5. TITULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: Investigación por Competencias y SV. INDEMERCA EN LA

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN** PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL

No	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJO 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1.	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.			X		
2.	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.				X	
3.	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.			X		
4.	ORGANIZACION	Hay una secuencia lógica en las preguntas.				X	
5.	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado y tiene calidad en la transmisión de las mismas.			X		
6.	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en; registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.			X		
7.	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.			X		
8.	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.			X		
9.	METODOLOGIA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (Proceso de la investigación).				X	
10.	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.				X	
11.	LENGUAJE	Está acorde al nivel del que será entrevistado.				X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

a) Deficiente..... b) Baja..... c) Regular..... d) Buena..... e) Muy Buena.....

3.1. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR: 04-06-18, TACNA

3.2. OBSERVACIÓN ES: .....

  
 .....  
 FIRMA DEL EXPERTO

## ANEXO 6. VALIDEZ DE JUICIO DE EXPERTO N° 2

### ESCUELA DE POSGRADO - UNJBG

#### VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Vargas Robledo, Aida Patricia  
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO: Gobierno Regional de Tacna  
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL: Licenciada en Educación Primaria  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: Doctora MENCIÓN EN: Educación  
 1.5. TITULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área adm. de la M.D.C.-

No	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	BAJO 21-40%	REGULAR 41-60%	BUENA 61-80%	MUY BUENA 81-100%
1.	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
2.	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.				X	
3.	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.				X	
4.	ORGANIZACIÓN	Hay una secuencia lógica en las preguntas.			X		
5.	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado y tiene calidad en la transmisión de las mismas.			X		
6.	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en; registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.			X		
7.	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.			X		
8.	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.				X	
9.	METODOLOGÍA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (Proceso de la investigación).				X	
10.	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.				X	
11.	LENGUAJE	Está acorde al nivel del que será entrevistado.				X	

Tacna  
2018

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- a) Deficiente..... b) Baja..... c) Regular..... d) Buena..... e) Muy Buena.....  
 3.1. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR: 03-06-18, Tacna  
 3.2. OBSERVACIÓN ES: .....

  
Aida Patricia Vargas Robledo  
 Dra. en Educación  
 Especialista en Logopedia y  
 Terapia Integrada de Lengaje

FIRMA DEL EXPERTO

### ANEXO 7. VALIDEZ DE JUICIO DE EXPERTO N° 3

ESCUELA DE POSGRADO - UNJBG

VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: VARELA SANCHEZ FRANCO  
 1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA/CARGO: UNIVERSIDAD ALAS PERUVIANAS  
 1.3. TÍTULO PROFESIONAL: LIC. ADMINISTRACIÓN  
 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN  
 1.5. TITULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD (DEBIDA) DEL AREA ADM. DE LA M.D.C.**

No	INDICADOR	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20% 1	BAJO 21-40% 2	REGULAR 41-60% 3	BUENA 61-80% 4	MUY BUENA 81-100% 5
1.	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X	
2.	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables y medibles hacia los objetivos de la investigación.			X		
3.	PERTINENCIA	Es útil y adecuado, las preguntas están relacionadas al tema de investigación.				X	
4.	ORGANIZACION	Hay una secuencia lógica en las preguntas.			X		
5.	SUFICIENCIA	El número de preguntas es adecuado y tiene calidad en la transmisión de las mismas.				X	
6.	INTENCIONALIDAD	El conjunto de ítems del cuestionario cumple en; registrar, estructurar las funciones, la finalidad, organización, tipo de preguntas características y naturaleza, utilizando las estrategias científicas para alcanzar las metas del estudio de investigación.				X	
7.	CONSISTENCIA	Existe solidez y coherencia entre sus preguntas en función al avance de la ciencia en estudio de la investigación.				X	
8.	COHERENCIA INTERNA	Entre dimensiones, indicadores, ítems, escala y nivel de medición de las variables en estudio de la investigación.			X		
9.	METODOLOGIA	Los ítems responden a la temática de estudio que está en relación al proceso del Método Científico (Proceso de la Investigación).				X	
10.	INDUCCIÓN A LA RESPUESTA	Entre la comprensión del ítem y la expresión de la respuesta.				X	
11.	LENGUAJE	Está acorde al nivel del que será entrevistado.				X	

2018.

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- a) Deficiente..... b) Baja.....c) Regular.....d) Buena.....e) Muy Buena.....  
 3.1. PROMEDIO DE VALORACIÓN: ..... FECHA Y LUGAR: 01.06.18, TACNA  
 3.2. OBSERVACIÓN ES: .....

  
 .....  
 FIRMA DEL EXPERTO