



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
TESIS
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO,
LAMBAYEQUE; 2017-2018.

PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PÚBLICA.

Autor:

Bach. Zuloeta Vigo, Paul Alex Simon

Asesor:

Mg. Villanueva Calderón Juan Amilcar

Línea de Investigación:
Sistemas Administrativos

Pimentel – Perú
2020

Aprobación del jurado

Asesor:
Mg. Villanueva Calderón Juan Amilcar

Presidente del jurado de tesis
Mg. Mego Núñez Onésimo

Secretario del jurado de tesis
Mg. Reyes Reyes Carla Angelica

Vocal del jurado de tesis
Mg. Failoc Piscoya Dante Roberto

Dedicatoria

A mi madre NORA VIGO SALIRROSAS y a mi Padre ALEJANDRO ZULOETA SANTA CRUZ, arquitectos de mi personalidad quien pese a las incertidumbres que la vida les deparó supieron llenar mi infancia, adolescencia y juventud y así cristalizar su anhelado sueño, de ser un hombre de bien al servicio de la sociedad.

Al amor de mi vida MONICA DEL PILAR PINTADO DAMIÁN, una gran amiga y compañera en esta enorme hazaña de mi vida profesional y abriga mi vida de muchas esperanzas, gracias por la paciencia y la perseverancia

Agradecimiento

A las autoridades de la Universidad Señor de Sipán por la oportunidad que brindan a los estudiantes de la Región Norte y del país para trascender como personas y profesionales y dar cumplimiento a las demandas que la sociedad actual exige. A la Dr. Carmen Arbulú Pérez Vargas, por su apoyo incondicional y al actual Gerente de GERCETUR Lambayeque y colaboradores, por su apoyo desplegado para la conclusión del estudio.

Resumen

Se determinó cuál es el grado de relación entre gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativa, de diseño no experimental y transversal de nivel relacional. La muestra estuvo conformada por 15 colaboradores (muestra censal), a quienes se les aplicó dos cuestionarios para lograr el objetivo requerido en el presente estudio. Se pudo apreciar una correlación significativa y positiva entre las variables gestión por competencia y desempeño laboral.

Palabras Clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, relación, colaboradores

Abstract

The objective of the research was to determine the degree of relationship between management by competence and work performance of the employees of the Foreign Trade and Tourism Management. The methodology used was quantitative, the design, not experimental, cross-sectional. The sample consisted of 15 collaborators, to whom two questionnaires were applied to achieve the required. objective. A significant correlation was observed between the variable's management by competence and work performance.

Keyword: Management by competencies, job performance, relationship, collaborators

Índice

Aprobación del jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen.....	v
Palabras Clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, relación, colaboradores.....	v
Abstract.....	vi
Keyword: Management by competencias, job performance, relationship, collaborators.....	vi
Índice.....	vii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.	10
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos Previos.	14
1.3. Teorías relacionadas con el tema.	18
1.4. Formulación del Problema.	43
1.5. Justificación e importancia del estudio.	43
1.6. Hipótesis.....	44
1.7. Objetivos.	44
1.8. Limitaciones.....	44
CAPITULO II: Material y métodos.	46
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	46
2.2. Población y muestra.....	46
2.3. Variables, Operacionalización	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ...	49
2.5. Procedimiento de análisis de datos.	49
2.6. Aspectos éticos.....	50
2.7. Criterios de Rigor científico.	50
CAPITULO III: RESULTADOS.	51
3.1. Tablas y Figuras.	51
3.2. Discusión de resultados.....	76
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS:	83
ANEXOS	85

Índice de Figuras

Figura 1. Problemas Procesos Selección entidades Públicas.	13
Figura 2. Modelo de competencias aplicado con principios y Valores.	22
Figura 3. Tipos de Competencias según Ley SERVIR.	29
Figura 4. Tipos de Competencias por Spencer & Spencer.	30
Figura 5. Factores de Evaluación para Directivos.	36
Figura 6. Metas Individuales.	37
Figura 7. Vigilancia Tecnológica de Variables.	42
Figura 8. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores.	52
Figura 9. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con implementar medidas correctivas o proponer acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad.	53
Figura 10. Nivel de gestión por competencia en relación con la administración de recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de estos. Chiclayo.	54
Figura 11. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con la muestra de compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. Chiclayo – 2018.	55
Figura 12. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con la evaluación de diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. Chiclayo – 2018. .	56
Figura 13. Nivel de gestión por competencia en relación con estar atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia.	57
Figura 14. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con integrar esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos. Chiclayo- 2018.	58
Figura 15. Nivel de gestión por competencia en relación con promover el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y aprender de los demás miembros de Chiclayo- 2018.	59
Figura 16. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con incentivar la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre los compañeros promoviendo el máximo grado de Consenso, Chiclayo -2018.	60
Figura 17. Dispersión entre los puntajes de las variables gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores.	75

Índice de Tablas

Tabla 1. Competencia Transversales.....	22
Tabla 2. Competencia orientada a Resultados.....	24
Tabla 3. Competencia enfocada a Vocación de Servicio	25
Tabla 4. Competencia enfocada a Trabajo en Equipo.....	26
Tabla 5. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores	51
Tabla 6. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a implementar medidas correctivas o proponer acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad.....	52
Tabla 7. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con la administración de recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos. Chiclayo.....	53
Tabla 8. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a la muestra de compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. Chiclayo – 2018.	54
Tabla 9. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a la evaluación de diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. Chiclayo – 2018. .	55
Tabla 10. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a estar atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su compete.....	57
Tabla 11. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a integrar esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos. Chiclayo -2018.	58
Tabla 12. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a promover el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y aprender de los demás miembros del equipo Chiclayo-2018.....	59
Tabla 13. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a incentivar la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre los compañeros promoviendo el máximo grado de consenso, Chiclayo- 2018.	60
Tabla 14. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo, en la dimensión orientación de resultados. Chiclayo – 2018.....	61
Tabla 15. Nivel de desempeño laboral en la dimensión calidad. Chiclayo – 2018.....	62
Tabla 16. Nivel de desempeño laboral en las relaciones interpersonales. Chiclayo – 2018.....	63
Tabla 17. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores, en la iniciativa. Chiclayo – 2018.	64
Tabla 18. Nivel de desempeño laboral en el trabajo en equipo. Chiclayo – 2018.	64
Tabla 19. Nivel de desempeño laboral en la organización. Chiclayo – 2018.....	65
Tabla 20. Interpretación del coeficiente de Pearson.....	66

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.

En el Capítulo I, se realizó la introducción, donde se describe la problemática de la empresa en estudio, así como la realidad a nivel internacional, nacional y local. También, incluye los objetivos, finalidad, trabajos previos o antecedentes y las bases teóricas que soportan la presente investigación.

Para el Capítulo II, se redactó la metodología utilizada, diseño y enfoque. Además, se menciona la población de estudio, la muestra utilizada, los instrumentos que sirvieron de base para el levantamiento de información (validados y con niveles de consistencia interna por encima del 0.7 en el alfa de Cronbach) y el cuadro de operacionalización de variables.

Así mismo, en el Capítulo III, se agregan los resultados de acuerdo con los objetivos, incluyendo figuras, tablas con su respectiva interpretación.

Del mismo modo, en el Capítulo IV, se realizó la discusión de resultados en la que se contrasta los hallazgos del presente estudio con las bases teóricas y sus antecedentes.

Luego se mencionó las conclusiones de cada resultado relacionándolo con los objetivos. y referencias usadas en toda la investigación.

Finalmente, se muestran los anexos, adjuntando documentos, fotografías, instrumentos, validación.

1.1. Realidad Problemática.

Zambrano (2007) la definición de competencia ha cambiado pues, en la actualidad es percibida desde el modelo Gestión de competencias, además, se ha brindado importancia a los recursos humano pues tanto los superiores como trabajadores deben mostrar sus virtudes, capacidades a la empresa. En el enfoque de competencias resaltan que son las personas quienes contribuyen a que una organización sea una ventaja competitiva para ello, se debe conocer que características deben tener los colaboradores a corto, mediano y largo plazo y así lograr que trabajen de manera eficiente, consigan nuevos resultados y cumplan los objetivos.

Además, con el entorno empresarial impredecible y la intensa competencia empresarial, se requiere que las compañías alcancen ciertos estándares mejorando su desempeño para alinearse con tan grandes demandas; de lo contrario, surgirán muchos problemas, incluido el riesgo de cerrar el negocio. Este desempeño se relaciona con el nivel de la empresa o individual que ve el recurso humano convirtiéndose en el factor más determinante para lograr los objetivos de las organizaciones. Dentro del marco de los profesionales, el buen desempeño de los empleados refleja la capacidad de contribuir a través de sus trabajos que conducen al logro del comportamiento de acuerdo con los objetivos de la empresa. Mientras tanto, el nivel de éxito de las empresas depende del desempeño de la gestión de recursos humanos.

GPGRH (2012) Pese a que en el Perú existan normas, procesos y regímenes laborales solo algunas entidades del Estado han realizado la evaluación del desempeño para poder observar las competencias, méritos de los servidores y factores valorativos que definan el perfil del empleado. Además, deben coordinar y planear las tareas de los colaboradores, guiando a optimizar su rendimiento mediante talleres, actualización, capacitaciones, a fin de favorecer el fortalecimiento de la gestión de la institución. Existen problemas al seleccionar el personal en este tipo de entidades que finalmente repercute en una gestión por competencias deficiente y mal desempeño en el entorno de trabajo.

En el Perú la carrera administrativa es una agrupación de reglas, leyes y fases que regulan la entrada, los derechos y deberes de los servidores públicos que, con carácter inalterable, brindan servicios permanentes en la administración pública. Su propósito es incorporar a colaboradores aptos, capaces, avalando su persistencia y crecimiento, sobre la base de méritos y apreciaciones en el rendimiento de sus tareas y dentro de una distribución homogéneas de grupos ocupaciones y de grados.

La carrera administrativa está regulada por la Ley de bases de la carrera administrativa, en el cual se señala que el trabajador puede ascender en la empresa según su desempeño.

Aplicar la gestión por competencias para el desempeño laboral provee información sobre áreas primordiales de la acción de los entes públicos tales como la efectividad, calidad, y economía de los recursos, el cual aporta al resultado de un progreso de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública. Es fundamental contar con pruebas y evaluaciones de desempeño para conseguir que los directivos tomen decisiones más acertadas, el desempeño mejore, se formule un presupuesto más racional, junto con facilitar la rendición de cuentas a los diversos grupos de interés.

La Ley Servir (D Leg 276 - 1984) reconoce como “servidor público” a cualquier persona nombrada o contratada que ofrece servicios en empresas de la administración pública, con toda la formalidad de las normas, en jornada legal y sujeto a retribución en periodos regulares.

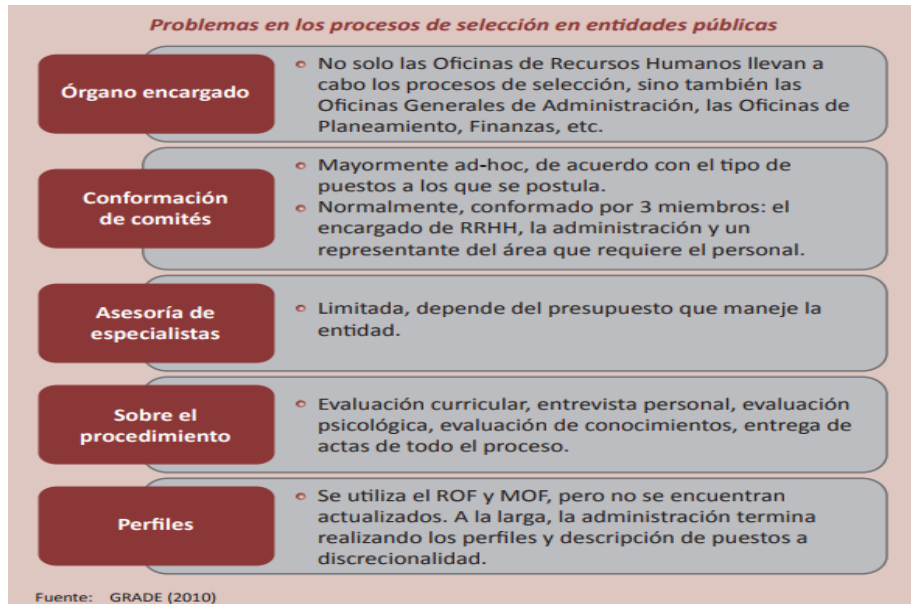


Figura 1. Problemas Procesos Selección entidades Públicas.

Lluncor (2017) La gerencia de Comercio Exterior y Turismo – Región Lambayeque (GERCETUR), no es ajena a ello, por ser una institución del estado. Hay muchos colaboradores que están laborando bajo la ley 276, y no desean cambiarse a la ley Servir puesto que ello le genera comenzar como si fuera un empleado nuevo, sin tener en cuenta el tiempo trabajado con anterioridad de trasladarse a la nueva Ley Servir. Además, existen muchas restricciones en los trabajadores que no les admite ejecutar sus tareas de manera eficiente, pero, también muchos de ellos cuentan con extensa experiencia, lo cual sería parte de las ventajas del personal que deberían ser utilizadas por la entidad y determinar las tareas según las competencias de los empleados. Pero, existen colaboradores que no evalúan su desempeño, afectando en no poder gestionar por competencias, siendo vital conocer qué nivel relación tiene estas variables para proponer y decidir acciones para la mejora de las instituciones.

1.2. Trabajos Previos.

1.2.1. Antecedentes Internacionales

Vera (2016) analizó la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral y pudo concluir que la empresa emplea el modelo conductual donde las competencias son definidas a partir de un personal con un rendimiento óptimo, tiene iniciativa y comportamiento de un líder. En el banco son muy rigurosos en el proceso de selección pues optan por el trabajador ideal. Por otro lado, el clima organizacional en la entidad se caracteriza por ser competidor porque existen retos para mejorar sus estructuras y procesos. Además, el personal tiene sentimientos de responsabilidad hacia sus funciones, el banco cuenta con un ambiente estructurado, cada miembro conoce las políticas de la empresa.

Kolibaciva (2014) describió la relación entre las competencias de los empleados y su desempeño en una empresa en particular. Las entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos internos de la empresa tuvieron lugar entre 2010 y 2011 y condujeron a la caracterización del sistema de evaluación de competencias y desempeño. Se describen las herramientas de evaluación utilizadas por la empresa. La evaluación de la competencia y el desempeño de 110 empleados realizados por 22 evaluadores fue un insumo para la investigación cuantitativa. Se concluyó que no existe una relación entre la competencia y el desempeño del empleado. Los resultados de la investigación sugieren que cuando la tasa de competencia de un empleado es una unidad más alta que la tasa de competencia de otro empleado, se puede suponer que su tasa de desempeño es 7 a 12,5% más alta. Se formulan recomendaciones para mejorar el sistema de evaluación de la empresa, que se puede utilizar en cualquier empresa donde se evalúan el desempeño y las competencias de los empleados. Además, el resultado respaldó la inversión de tiempo y dinero en el desarrollo del personal, con el objetivo de mejorar sus competencias para lograr un mayor rendimiento de las personas, por lo tanto, de toda la empresa.

Aima et al. (2017) analizaron la influencia de la competencia y motivación en el desempeño. La población en este estudio son empleados permanentes en el PT.

Banco, el método de muestreo utilizado es el muestreo intencional, el muestreo en la población general de 127 personas. Los resultados mostraron que la competencia y la motivación laboral simultáneamente tuvieron un impacto positivo significativo en el rendimiento. Las habilidades de los empleados en orden esperan que una tarea determinada pueda aumentar su productividad garantizada de acuerdo con el plan y las reglas aplicables.

Sanz (2015) resaltó que la empresa no ha conseguido que la gestión de recursos humanos se guíe según el modelo de gerenciamiento y los propósitos de la empresa. Se evidenció que las funciones centrales del sistema de gestión de personal no están relacionadas entre sí. También, se evidencia la ausencia de orientación estratégica de las políticas y leyes de la gestión de recursos humanos en relación con las metas y planes de la entidad. Es trascendental que la empresa amplíe su análisis y perfeccione la gestión de recursos humanos, además, debe priorizar el desarrollo de los trabajadores y la misma empresa.

Navarro (2014) trazó un modelo de gestión para optimizar el desempeño y se obtuvo como resultado que es necesario implementar 4 pasos desde definir los objetivos hasta reconocer los logros del personal. Se enfatizó que dicho proceso mejoraría el desempeño y otras empresas podrían adaptarlo y usarlo en todos los puestos que forman parte de la estructura organizacional de la misma con el objetivo de lograr un mejor rendimiento por parte de su personal.

Muda et al. (2014) analizaron los determinantes para el desempeño de los empleados en los bancos islámicos. La pregunta de investigación radica en si cada uno de esos factores tiene un efecto simultáneo y parcial en el desempeño de los empleados o no. Usando el método cuantitativo, la población de este estudio fue de 47 encuestados. Los datos primarios recopilados en forma de cuestionarios con una escala mecanografiada Likert se analizaron luego utilizando el método de regresión múltiple. Los resultados revelan que el valor de la prueba del coeficiente de determinación es del 59.3 por ciento, lo que indica que el desempeño de los empleados se explica por el estrés laboral,

la motivación y los factores de comunicación, mientras que el 31.7 por ciento restante está relacionado con otros factores.

1.2.2. Antecedentes Nacionales

Flores (2015) determinó que la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral. Se concluyó que si existe relación positiva moderada entre las variables mencionadas anteriormente. Por otro lado, el factor selección de personal obtuvo un bajo puntaje, así como, el desempeño laboral. Se deduce que selección de personal está interviniendo como una variable poco determinante de la dimensión desempeño laboral y viceversa.

Guisbert Elescan (2014) determinó la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño en el trabajo. Se aplicaron los cuestionarios a 35 empleados y en los resultados se evidenció que solo el 48.6% del personal afirma que se ejecuta la planificación de los colaboradores. Respecto al desempeño solo el 34.3% se desempeña de manera regular y una de las causas es el poco apoyo recibido de los superiores, además, de la supervisión. Además, se halló que si existe relación entre las variables estudiadas.

Uceda (2014) determinó la importancia de emplear sistemas para evaluar el desempeño por competencias laborales para lograr que los trabajadores sean más eficaces y eficientes. Se concluyó que se debe proponer dicho modelo, recopilando información sobre las percepciones del personal acerca del sistema pues, según ellos no se da importancia al talento humano también, se debe realizar un diagnóstico de la empresa.

Asimismo, se debe valorar las cualidades, habilidades del personal para conseguir las metas trazadas de la organización también, los servidores deben conocer los resultados de las evaluaciones del desempeño. Por otro lado, se enfatiza que no existe un diseño de mejora afectando el avance profesional y el clima en el entorno laboral no es

adecuado y por último, los empleados no están comprometidos ni motivados debido a la ausencia de técnicas adecuadas para evaluar el desempeño por lo tanto, no se potencializa los recursos humanos.

Salazar (2015) determinó cómo la gestión del talento humano por competencia se asocia con el desempeño de los colaboradores. Fue un estudio no experimental y correlacional, con una muestra de 94 colaboradores de la ciudad de Lima. Se concluyó que existe una relación óptima alta entre la gestión del talento humano y desempeño, además, sugirió que se diseñen programas para desarrollar competencias laborales, elaborar un plan de incentivos laboral para reforzar la iniciativa y esfuerzo del personal.

1.3. Teorías relacionadas con el tema.

1.3.1. Teoría Relacionadas con gestión por Competencias

- Modelo de la Corriente conductista:

Pino (1997) El primer enfoque es el análisis conductista, aquí se enfatiza el comportamiento y características de la persona, es decir, colaboradores que realizan exitosamente su trabajo o tienen un alto desempeño. Este modelo está basado en la persona que tiene éxito o está derrotado, de los sujetos eficientes o ineficientes. Además, unen los componentes del comportamiento en inventarios (narrativos e indicadores) y generan cuadros de competencias. Además, en este enfoque se describe a las personas (aspectos cognitivos, motores, afectivos, etc.), lo que debe conocer y poder realizar para lograr un desempeño esperado.

(OIT, 1997) La competencia laboral se logra mediante lo aprendido por experiencias y situaciones previas en el entorno laboral, además, de la instrucción. La competencia debe verse como un proceso continuo de desarrollo, de transformación y de comprensión del trabajo individual y colectivo; la Competencia Profesional es constantemente comunicarse, emplear los conocimientos, destrezas, juicio, emociones, virtudes y la meditación en la práctica frecuente a favor de la persona y la organización. En este caso, las definiciones competencia y calificación, se relacionan fuertemente dado que la calificación se considera una habilidad obtenida para realizar tareas.

- Modelo de Corriente funcionalista

(Mertens, Modelo de Corriente Funcionalista, 1996) El enfoque funcional se orienta a resultados, que los colaboradores obtienen dentro de la organización. Todo ello basado en resultados concretos y que el colaborador debe de demostrar, para ello el modelo exige evidencia del tipo producto.

- Modelo de la Corriente Cognitiva:

Leboyer (1997) Esta corriente ha hecho progresar los conocimientos sobre la imagen de sí mismo y han permitido darse cuenta de que se trata de una noción más competitiva de

la vida cuando se desarrolla profesionalmente; es claro que el éxito toma otro sentido, en tanto lleva a revalorar las propias competencias e ir en búsqueda de nuevas posibilidades. Sin duda la evaluación de competencias puede tener un desarrollo de estas comparaciones y de su tratamiento cognitivo, con el deseo de reforzar, logrando que sea adecuada, la facultad de los resultados que se puedan conseguir u obtener.

- Modelo de la Corriente constructivista:

(Cuesta, 2001) Considera las competencias como una mixtura que no se puede “disolver” o “separar” de conocimientos y experiencias en el aspecto laboral (en una organización en particular). Por lo tanto, las experiencias profesionales son el único modo de alcanzar competencias que no son reconocidas por una evidencia como por ejemplo una constancia o certificado de conocimientos. El enfoque destaca en la existencia de competencias específicas, lo que refleja el uso del concepto autoimagen, como el impulsor de aprendizaje en las personas, siendo este el que proporciona la imagen que se tiene de sí mismos y de por qué las personas se comportan de la manera en que lo vienen haciendo.

- Modelo de la Corriente Integrada u Holística:

Lira (2005) refiere que una competencia es una actividad de individuos que buscan lograr los beneficios que otros desean obtener al mismo tiempo y en las mismas condiciones. Es un fenómeno cuando los participantes compitan entre sí en la búsqueda con fines similares, lo que significa que las acciones tomadas por algunos, para lograr ciertos objetivos, hacen que sea difícil (o incluso imposible) lograr los mismos objetivos de otros. El modelo de competencias integrales establece tres niveles de acercamiento y de análisis: las competencias básicas (cognitivas, técnicas y metodológicas), genéricas (descripciones de trabajo y reclutamiento). Por último, las específicas vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

1.3.2. Teoría Desempeño Laboral.

En el momento que una persona es empleada por otro para la realización de un trabajo, el que contrata genera diferentes expectativas que espera que éste cumpla a lo largo de la realización de dicho trabajo.

Perlines y Peña (1996) El esfuerzo, tiene que lograr dos tipos de propósitos: los del individuo y los de la organización. Tanto las personas como las empresas se necesitan de manera recíproca. Los colaboradores están todo el día en el trabajo y eso influye en su manera de vestir, en sus sueños, valores, etc. y al mismo tiempo las entidades son influenciadas por el modo de pensar, sentir de las personas que forman parte de ella. Además, para que una persona logre sus necesidades como alimentación, financieras, sociales, etc. necesita de la empresa donde está laborando.

Anastasi (1998) y Campbell (1990) sugieren que las múltiples dimensiones que constituyen el desempeño laboral se manifiestan en análisis de incidentes críticos, análisis de tareas y otros análisis analíticos de trabajo. El desempeño laboral se refiere a acciones escalables, comportamiento y resultados en los que los empleados participan o logran que están vinculados y contribuyen a los objetivos de la organización.

Robbins (2005) Los supervisores deben conocer si su personal realiza las tareas de manera eficaz o hay aspectos por mejorar. Es importante motivar o estimular a los colaboradores y aceptar diferencias culturales.

Perea L. (2012) los recursos humanos, son los activos más valiosos de cualquier organización con los materiales de las máquinas e incluso el dinero, nada se consigue sin mano de obra. La calificación profesional no solo es definida como la habilidad de tomar decisiones y realizar acciones no siempre predichas, así, el foco de atención se ha desplazado de las calificaciones a las competencias profesionales.

El recurso humano es muy importante como la columna vertebral de cada organización, así como el principal recurso para la organización. Las organizaciones invierten una gran cantidad en el capital de recursos humanos que finalmente aumentará el rendimiento de la organización. El rendimiento es una construcción multidimensional importante destinada a lograr resultados y tiene un fuerte vínculo con los objetivos estratégicos de una organización

El desempeño laboral es la actitud general que las personas tienen sobre su trabajo. El desempeño incorpora los resultados resultantes de las acciones realizadas de los empleados en función de su experiencia y habilidades. En entornos organizacionales, es el resultado acumulado de las habilidades, esfuerzos y habilidades de todos los empleados contribuidos en una productividad organizacional mejorada que conduce a la consecución de sus objetivos. También, es un signo de la capacidad de una empresa para lograr eficientemente objetivos independientes. Uno de los elementos que se puede evaluar es el desempeño de los empleados a través del nivel de su productividad. Varias investigaciones han introducido diversos métodos para evaluar el desempeño organizacional. Esto incluye la calidad, cantidad, conocimiento o creatividad del individuo hacia los trabajos realizados que están de acuerdo con la responsabilidad durante un período específico, en otras palabras. El desempeño es el elemento para conseguir las metas organizacionales. La capacitación, el desarrollo y la educación del empleado correcto en el momento adecuado proporcionarán grandes beneficios para el empleador, una mayor productividad, lealtad del conocimiento y contribución.

1.3.3. Base Legal de Competencias Transversales de SERVIR

(LeyServir, 2015) El Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público señala la importancia que todo servidor público cuente con 3 competencias transversales para todos los servidores públicos: Orientación a resultados, Vocación de servicio y Trabajo en equipo, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 93-2016- SERVIR.

Tabla 1. *Competencia Transversales.*

Eje	Descripción	Competencias
Eje de Resultados	Este eje está vinculado con el impacto en eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. El nuevo modelo de gestión pública exige un enfoque en resultados que impacten finalmente en el bienestar del ciudadano. Por lo tanto, los servidores deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos.	Orientación a Resultados
Eje de Servicio	Los resultados también son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario, alineando el accionar personal en función de ello. El servidor público por lo tanto deberá tener Vocación de Servicio que se exprese en una orientación a valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción.	Vocación de Servicio
Eje de relaciones	Los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, esta integración produce sinergias que permiten potenciar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos institucionales. Por lo tanto, el servidor público deberá tener la capacidad de Trabajar en Equipo generando relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación factores claves para el logro de resultados.	Trabajo en Equipo

Los 3 ejes importantes se basan en los principios y valores que deben enrumbar el accionar de los colaboradores del servicio civil asumiendo un comportamiento ético y honesto, tal cual se manifiesta en las disposiciones de código de ética en la función pública.



Figura 2. Modelo de competencias aplicado con principios y Valores.

SERVIR es quien asigna el nivel de desarrollo exigido a los Directivos, en el caso de las Competencias transversales corresponde el nivel N° 4 para las Competencias de Orientación a Resultados y Vocación de Servicio, y nivel N° 5 para la competencia de Trabajo en Equipo. Tal como se señala en las siguientes tablas:

Tabla 2. Competencia orientada a Resultados.

Competencia: Orientación a Resultados

ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
Definición: Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Identifica medios y estrategias que logrando superar los objetivos previstos	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los medios y estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos. • Se anticipa a los plazos establecidos y calcula riesgos previniendo situaciones inesperadas. • Plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad. • Genera alternativas de solución ante la falta o posible carencia de recursos, teniendo en cuenta un uso eficiente de los mismos.
4	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad • Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.
3	Alinea su accionar para el logro de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza sus actividades priorizándolas de acuerdo a las metas y objetivos previstos, estableciendo con claridad los plazos de cumplimiento. • Establece controles previos con el fin de cumplir con el nivel de calidad esperado, evitando errores en la realización de sus labores. • Identifica los recursos necesarios para el logro de metas y objetivos, haciendo esfuerzo por optimizar su uso.
2	Cumple con las tareas asignadas contribuyendo al logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las actividades asignadas siguiendo las instrucciones recibidas, contribuyendo así al logro de objetivos. • Ejecuta los trabajos asignados en los plazos límite y de acuerdo con las indicaciones y/o estándares recibidos. • Cumple con sus tareas haciendo uso adecuado de los recursos asignados.
1	Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta las tareas encomendadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos. • Realiza sus tareas fuera de plazos establecidos y por debajo de los estándares de calidad requeridos. • Usa los recursos sin tener en cuenta la optimización de los mismos.

Tabla 3. Competencia enfocada a Vocación de Servicio

Competencia: Vocación de Servicio		
VOCACIÓN DE SERVICIO		
Definición: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.		
Nivel	Descripción del Nivel	Indicadores conductuales
5	Se anticipa a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia Propone alternativas de solución facilitando respuestas integrales y sustentadas, a fin de asegurar servicios óptimos en forma oportuna y cordial Utiliza diversos medios para conocer las necesidades y expectativas del usuario con el fin de mejorar el nivel del servicio.
4	Se compromete activamente con el usuario	<ul style="list-style-type: none"> Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.
3	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Escucha activamente las necesidades del usuario, mostrando empatía al atender sus requerimientos, cumpliendo con sus expectativas, dentro de su competencia Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de completar y finalizar el servicio al usuario Atiende con paciencia y tolerancia al usuario, mostrando consideración e interés frente a sus necesidades, aún en situaciones complejas
2	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna	<ul style="list-style-type: none"> Atiende los requerimientos del usuario, brindando respuestas oportunas dentro del ámbito de sus funciones. Dar respuesta con la información que conoce o maneja y cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio. Escucha y responde con cordialidad los requerimientos del usuario.
1	Atiende los requerimientos fuera del tiempo establecido y sin satisfacer las necesidades del usuario	<ul style="list-style-type: none"> Responde a los requerimientos del usuario sin tomar en cuenta las necesidades del usuario. Tarda en dar atención a los requerimientos de los usuarios. Sigue instrucciones para atender los requerimientos sin tomar en cuenta las necesidades del usuario. Traslada las consultas y requerimientos del usuario aun cuando estén dentro del ámbito de su competencia.

Tabla 4. Competencia enfocada a Trabajo en Equipo.

Competencia: Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
Definición: Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.		
Nivel	Descripción del Nivel	Indicadores conductuales
5	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos. ▪ Promueve el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo. ▪ Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, promoviendo el máximo grado de consenso.
4	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos. ▪ Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales ▪ Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás miembros del equipo.
3	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución. ▪ Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de los objetivos en común. ▪ Mantiene vínculos cordiales con los demás miembros del equipo, que favorecen al cumplimiento de objetivos en común.
2	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos. ▪ Facilita información mínima para el cumplimiento de los objetivos. ▪ Mantiene un ambiente de cordialidad en el trabajo.
1	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza la parte del trabajo que le corresponde, participando cuando se le requiere. ▪ Brinda su opinión cuando se lo solicitan. ▪ Interactúa con el equipo sólo cuando es necesario.

- Las Competencias a lo largo del Ciclo de Gestión del Rendimiento (LeyServir, 2015) Durante la etapa de Planificación del ciclo de la Gestión de Rendimiento, la oficina de ORH organiza y asegura el desarrollo de las actividades de sensibilización, difusión y capacitación que permitan a todos los evaluadores y evaluados involucrados: en el entendimiento de sus funciones, aplicación óptima de la metodología del lugar, retroalimentación según, Diccionario de competencias Transversales del Servicio Civil.

1.3.4. Gestión por competencias

- Definición de gestión por competencias

(IMF, 2016) es una forma de gestión de recursos humanos, en la que se establece un vínculo explícito con la política estratégica de la organización, con énfasis en el desarrollo de un comportamiento eficaz de los empleados y la unidad organizativa para que logren mejores resultados y ayuden a lograr el objetivo organizacional. La gestión de competencias es crítica para las organizaciones que buscan alinear su fuerza laboral con los objetivos comerciales. Sin embargo, garantizar que los miembros del personal de la organización tengan las habilidades y competencias adecuadas para realizar las tareas de manera consistente puede plantear un desafío. Es un sistema utilizado para evaluar las fortalezas y necesidades actuales dentro de una organización y luego implementar las acciones correctivas necesarias y la gestión de competencias es un método proactivo de análisis de brechas.

- Ventajas de la Gestión por Competencias

(IMF, 2016) refiere que:

- Mejora el clima y desempeño en el contexto laboral
- Mejor planificación del talento
- Mejor comprensión de los comportamientos y el rendimiento esperados. Los empleados son más eficaces y eficientes.
- Disminuye la rotación del personal y su ausentismo.

- Destaca las fortalezas que se desarrollarán aún más, señala las brechas de habilidades críticas para la mitigación y genera niveles más altos de satisfacción de los empleados y líderes con su experiencia general con la organización.

- Aplicación de la Gestión por Competencias
 - Para IMF (2016)
 - Selección: Seleccionar nuevos empleados mediante el uso de evaluaciones y otros procedimientos de selección que miden las competencias.
 - Formación y desarrollo: La capacitación y el desarrollo contribuyen una parte importante en la generación de eficiencia dentro de las organizaciones y en las experiencias de las personas en el trabajo. Su objetivo principal es mejorar las capacidades organizacionales, el desempeño de los individuos y formar una conexión entre los recursos humanos y la estrategia empresarial. La capacitación y el desarrollo adecuados de las personas conducen a un aumento de la productividad, la salud y la seguridad en el trabajo y el desarrollo de la personalidad.
 - Planes de carrera y sucesión: Se debe identificar o conocer las habilidades y competencias de los profesionales más talentosos para tomar decisiones en los diversos procesos.
 - Política retributiva: Los objetivos principales de la política de remuneración son atraer, retener y recompensar al personal y gerentes talentosos, al ofrecer una compensación que sea competitiva dentro de la industria, motive a la gerencia a conseguir los retos comerciales de la Compañía y aliente un alto nivel de desempeño y alinee los intereses de la gerencia con los intereses de los accionistas.

- Tipos de competencias

(LeyServir, 2015) se dividen en transversales y específicas.

Transversales	Específicas
Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles. No están vinculadas al puesto o a la función, sino a la condición de servidor civil.	Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto y la función del servidor civil del segmento Directivo.

Figura 3. Tipos de Competencias según Ley SERVIR.

Según (Spencer & Spencer , 1993)

- Motivación: Un motivo es una razón para hacer algo. La motivación tiene que ver con la fuerza y la dirección del comportamiento y los factores que influyen en las personas a comportarse de ciertas maneras. El término "motivación" puede referirse de manera diversa a los objetivos que tienen los individuos, las formas en que los individuos eligen sus objetivos y las formas en que los demás intentan cambiar su comportamiento
- Características: Pueden ser físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio: Es una idea general que tenemos sobre quiénes somos: física, emocional, social, espiritualmente y en términos de cualquier otro aspecto que componga quiénes somos. Formamos y regulamos nuestro autoconcepto a medida que crecemos, en base al conocimiento que tenemos sobre nosotros mismos. Es multidimensional y puede desglosarse en estos aspectos individuales. Un ejemplo es la confianza en uno mismo, la creencia de una persona de que él o ella pueden tener éxito en una situación dada.

- **Conocimiento:** Las ideas o entendimientos que posee una persona y que se utilizan para tomar medidas efectivas para lograr los objetivos de la entidad.

- **Habilidad:** La persona es capaz de realizar una tarea ocupacional manipuladora específica' y que ahora abarca: Lenguaje, número, destreza manipuladora y coordinación; resolución de problemas; afrontamiento cotidiano, relaciones interpersonales; alfabetización informática y aprendizaje.



Figura 4. Tipos de Competencias por Spencer & Spencer.

(IMF, 2016) Existen clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan:

- Las Competencias “Umbral” o “Esenciales”: son aquellas a las que el gerente otorga mayor importancia y que mejoran el rendimiento de los empleados.
- Competencias Diferenciadoras: Son competencias que sirven para observar la diferencia entre los colaboradores con alto y regular desempeño.
- Competencias Genéricas: Incluye las competencias que son más comunes a los trabajos relacionados con la gestión y requieren en todos los trabajos de gestión, independientemente de la naturaleza del negocio, la industria, la jerarquía y la función del

trabajo

- Competencias Específicas: Las competencias de gestión específicas incluirán las competencias de gestión, que son necesarias para cumplir con el rendimiento estándar para un puesto de gestión en particular.

- Componentes de las Competencias

(LeyServir, 2015) En el siguiente cuadro observaremos los componentes:

Competencia	Descripción	Nivel de Desarrollo exigido	Indicadores conductuales
Nombre de la competencia esperada del servidor del segmento directivo	Definición de la competencia esperada del directivo. Dicha descripción estará plasmada en el diccionario de competencias de la entidad.	Nivel de la competencia que es exigida al perfil del puesto del servidor de acuerdo a lo indicado en los documentos de gestión definidos por SERVIR.	Conductas observables asociadas al nivel requerido para el directivo.

- Definición de la Gestión del Rendimiento.

(LeyServir, 2015) Se argumenta que desempeña un papel clave en el desarrollo del capital humano, y los sistemas efectivos de gestión del desempeño ayudan a las organizaciones a aprovechar mejor su capital humano y optimizar el desempeño laboral y organizacional. Boxall y Purcell, (2003), agregaron que la gestión del rendimiento ayuda a los gerentes a establecer las verdaderas causas de los problemas que limitan el desempeño de los subordinados y a desarrollar un plan de acción. La gestión del desempeño establece una comprensión compartida de lo que se debe lograr y proporciona un enfoque para liderar y desarrollar personas que garanticen que se logre; como tal, es un elemento esencial del rol de los gerentes y apoyará una relación significativa con individuos y equipos.

Este subsistema es uno de los 7 (siete) subsistemas del sistema

administrativo de Gestión de Recursos Humanos de acuerdo con el decreto supremo N° 040-2014-PCM y que han sido acopiados en las leyes para la gestión del sistema administrativo de recursos humanos, en el que se establece la definición y procesos de cada uno, se trazan relaciones entre ellos, y se dispone la implementación paulatina de los mismos, priorizando los subsistemas que generan impacto en los fines institucionales. Así, la norma propone atender primero la entrada del colaborador al servicio civil y los procesos relativos al desarrollo y valoración del desempeño.

- Etapas de la Gestión del Rendimiento

LeyServir (2015) menciona que se desenvuelve a lo largo de un ciclo que dura un año, que debe tener las siguientes características: ser integral, continuo y sistémico y que dígase de paso se inicia a partir de la aprobación del Plan Operativo Institucional. Las etapas en mención son:

Planificación: Al comienzo del ciclo de gestión del desempeño, es importante revisar con los empleados sus expectativas de desempeño, incluyendo tanto los comportamientos que se espera que exhiban los empleados como los resultados que se espera que logren durante el próximo ciclo de calificación. Los comportamientos son importantes porque reflejan cómo un empleado realiza el trabajo, cómo el individuo apoya al equipo, se comunica, asesora a otros, etc. Todos estamos familiarizados con los empleados que pueden lograr resultados excepcionales pero que son extremadamente difíciles de trabajar, que no ayudan o exhiben comportamientos desadaptativos en el trabajo. Debido a que tales comportamientos pueden ser extremadamente perjudiciales, es importante tener en cuenta el comportamiento en la mayoría de las situaciones laborales.

Establecimiento de Metas y Compromisos: los evaluadores con sus

respectivos evaluados acuerdan las metas sobre las que estos últimos serán evaluados.

Seguimiento: Los empleados deben realizar sus funciones de manera efectiva. La supervisión es una función delicada y a menudo incomprendida que puede tener enormes consecuencias en la productividad de los empleados. En algunas situaciones, la supervisión puede ayudar a mejorar los resultados, mientras que en otros casos puede perjudicar la efectividad del personal. Con una intervención de supervisión adecuada en el lugar de trabajo podemos mejorar constantemente la productividad del equipo.

Evaluación: Se aprecia el objetivo alcanzado sobre los parámetros acordados, siendo los evaluadores los que valorizan el mencionado rendimiento y se pueden visualizar las brechas (diferencias entre lo establecido como meta y lo que se observa en la organización) que luego serán atendidas con capacitación.

Retroalimentación: Es una información de comportamiento anterior que ayuda al receptor a mejorar o ajustar el rendimiento actual. El buen proceso de retroalimentación facilita la entrega de información de alta calidad al empleado, fomenta las creencias motivadoras y la autoestima, y aclara qué es un buen desempeño, es decir, objetivos, criterios, resultado esperado.

- Finalidad de la Gestión del Rendimiento
(LeyServir, 2015) tiene como finalidad Permitir a los empleados el logro de estándares superiores de desempeño laboral. Ayudar a los empleados a identificar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera eficiente, ya que esto conduciría su enfoque hacia la realización de la tarea correcta de la manera correcta. Impulsar el

desempeño de los empleados alentando el empoderamiento de los empleados, la motivación y la implementación de un mecanismo efectivo de recompensa. Identificar las barreras para el desempeño efectivo y resolver esas barreras a través de intervenciones constantes de monitoreo, entrenamiento y desarrollo, promover el crecimiento personal y el avance en la carrera de los empleados al ayudarlos a adquirir el conocimiento y las habilidades deseadas, etc.

- Actores de la Gestión del Rendimiento

LeyServir (2015)

- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
- Titular de la Entidad.
- Oficina de Recursos Humanos.
- Los Evaluadores.
- Los Evaluados.
- El Comité Institucional de Evaluación (CIE).
- La Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP).

- Metodología de la Gestión del Rendimiento

LeyServir (2015) Contempla parámetros para ser empleados en organismos públicos de cara a la Gestión del Rendimiento, para ello establece los siguientes criterios:

- Segmentación de Servidores. –Se establece cuatro (4) segmentos de servidores evaluados:

Directivos, Mandos Medios, Personal Ejecutor y Personal Operador y de Asistencia.

Esta segmentación de servidores es exclusiva y aplicable únicamente en el marco del subsistema de Gestión del Rendimiento.

- Segmentación de Entidades.- Entidades de hasta 20 y con más de veinte servidores civiles y entidades que cuentan con un modelo de Gestión
- Clasificación de los servidores civiles incluidos en la evaluación de Competencias del Segmento Directivo

Según (LeyServir, 2015)

- Funcionario Público: La persona se encarga de ejecutar tareas de gobierno en el Estado. Puede intervenir o guiar la conducción de la empresa así como aprobar leyes y reglas.

Directivos: Realizan actividades concernientes a la institución. Puede ser evaluado y también evaluar, dependiendo del tipo y tamaño de la entidad.

En el caso puntual de los Directivos, el peso de las Competencias será de 10% versus 90% de las metas, recordando que a los Directivos sólo les corresponden evaluación por metas individuales.

- Factores de Evaluación de la Gestión del Rendimiento

(LeyServir, 2015) Son aspectos que se pueden observar o verificar mediante lo cual se apreciará el desempeño. La metodología desarrollada por SERVIR comprende dos (2) factores de evaluación:

Las Metas. - Son pautas generales que explican lo que quiere lograr en su trabajo. Suelen ser a largo plazo y representan visiones globales. Una meta es el grado de desempeño a conseguir, suele vincularse con indicadores

- Existen dos (2) tipos de metas:
 - Metas individuales: Es una declaración abierta sobre el nivel deseado de desempeño personal futuro y funciona como un estímulo discriminatorio para el desempeño de

esa persona.

- Metas grupales: Es una declaración abierta sobre el nivel deseado de desempeño futuro del grupo y funciona como un estímulo discriminatorio para el desempeño de ese grupo. Las metas grupales serán efectivas en la medida en que las metas sean aceptadas por los miembros del grupo y logren un consenso sobre el nivel de objetivos grupales (Shaw, 1981). Los objetivos grupales también deben ser lo suficientemente difíciles como para desafiar los altos niveles de rendimiento grupal, pero lo suficientemente realistas como para evitar el miedo al fracaso grupal
- Los Compromisos. - Son aspectos conductuales del servidor civil evaluado.

Se fijan de manera individual y están asociados a la misión y roles del puesto y pueden ser de dos (2) tipos:

- Transversales o Generales: No se consideran el puesto de trabajo o el rol que realicen.
- Específicos: Se encuentran directamente relacionadas al puesto de cada sujeto evaluado.



Figura 5. Factores de Evaluación para Directivos.

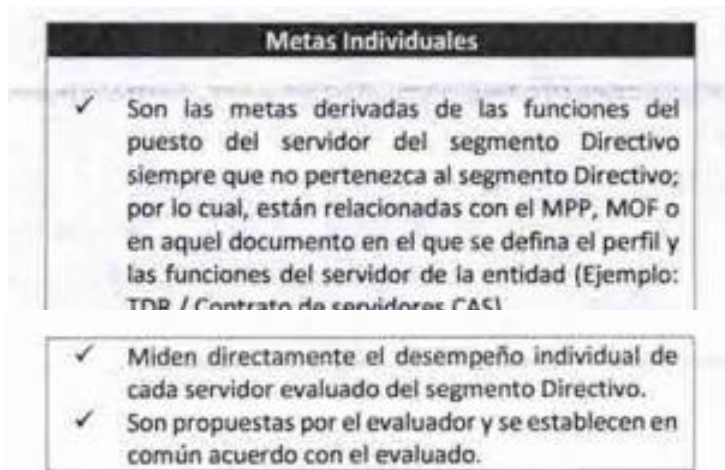


Figura 6. Metas Individuales.

1.3.5. Desempeño laboral

- Definición Desempeño laboral

Municipalidad Miraflores (2015) es un instrumento sumamente valioso porque se ve reflejado el resultado de dos elementos, que consisten en las habilidades y destrezas (naturales o adquiridas) que posee un empleado, y su motivación para usarlas para realizar un mejor trabajo. Puede necesitar redefinir para ampliar esencialmente esta construcción para incluir dimensiones de no productividad o de roles adicionales, tales como cooperación, ayudando a compañeros de trabajo y superiores y tendencias generalizadas hacia el cumplimiento.

Matos (2013) Es una herramienta que se emplea para corroborar que cada empleado haya cumplido los retos propuestos. Esto significa que el desempeño laboral se refiere a la efectividad de los comportamientos individuales que contribuyen a los objetivos organizacionales y deben consistir en el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. Evaluar el desempeño favorece a identificar los problemas sobre la integración de un trabajador en la empresa. También, evalúa los problemas del personal (destrezas, posibilidades). Se enfatiza que la evaluación

del desempeño es un proceso que se da de manera sistemática y periódica, se determina con anticipación lo que se va a evaluar y la manera en cómo se va a ejecutar. Al sistematizar la evaluación se establecen unas reglas estándar para todos los evaluadores de forma que reduce el riesgo de que la apreciación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

ControlGroup (2018) El desempeño laboral tiene una doble vertiente: el desempeño inferior a lo esperado, y que debe ser mejorado mediante diferentes iniciativas; y el desempeño mayor de lo esperado, que debe ser recompensado o alentado de alguna manera.

- Beneficios Desempeño laboral

ControlGroup (2018) El beneficiario más directo de la evaluación del desempeño es el propio trabajador, no solamente la empresa. Proporciona regularmente retroalimentaciones de trabajo abiertas y transparentes a los empleados, establece un vínculo claro entre rendimiento y compensación, brindar amplias oportunidades de aprendizaje y desarrollo al representar a los empleados en programas de desarrollo de liderazgo, etc. Evalúa el desempeño y distribuir incentivos y recompensas de manera justa y equitativa. Establece objetivos claros de desempeño al facilitar una comunicación abierta y un diálogo conjunto, brinda las máximas oportunidades para el crecimiento profesional. El desempeño laboral esclarece las expectativas de los empleados, las oportunidades de autoevaluación aclaran las responsabilidades laborales y contribuyen a mejorar el rendimiento, definen claramente las trayectorias profesionales y promueven la satisfacción laboral.

- Medición del Desempeño Laboral

WorkMeter (2012) resaltó que por lo menos por una vez al año se lleve a cabo la evaluación de desempeño para que puedan realizar cambios con el objetivo de no disminuir el desempeño. Las organizaciones de alto rendimiento requieren sistemas

efectivos de gestión del rendimiento para promover y desarrollar los valores, principios y competencias necesarios para mantener resultados óptimos. Por otro lado, el autor refiere que los encargados de la evaluación del desempeño suelen ser: Área de Recursos Humanos, los supervisores o jefes y los mismos trabajadores. Generalmente los colaboradores no miden su propio desempeño y si lo hacen son personas con alta capacidad emocional y altamente calificados para medir su propio trabajo. Además, suelen ser personas altamente motivadas y que subsanan las malas prácticas o errores y aumenta la productividad en el entorno laboral

Edenred (2018) Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a los empleados, se enfoca en 4 áreas de desempeño:

- Productividad y calidad del trabajo. – Es un concepto en el que se consideran cuestiones de eficacia y eficiencia. En general, la productividad se puede definir como una relación de resultados en insumos en un proceso de fabricación o servicio. Los insumos son los factores de producción que se utilizan en el proceso de fabricación o la prestación de servicios, y los productos son los productos o servicios terminados. La calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. Evaluar la calidad del trabajo generado depende del tipo de sector en el que se mueva, así como de las funciones determinadas a cada empleado.
- Eficiencia. La eficiencia de los empleados es un parámetro medible complejo que caracteriza un resultado producido por los esfuerzos y logros de un empleado. Eficiencia significa "hacer las cosas de la manera correcta". Además, la eficiencia es una característica del empleado, que se relaciona con la velocidad y precisión en la tarea laboral.
- Formación adquirida. – Es fundamental que el personal esté preparado y crezca profesionalmente para que favorezca a la empresa a lograr cada propósito. Por ello, la empresa debe invertir en la formación de cada trabajador por ejemplo: Ofrecer charlas, capacitaciones, congresos, etc. La empresa debe conocer qué áreas debe reforzar el empleado para mejorar ciertos aspectos.
- Objetivos conseguidos. Si se anhela que los trabajadores se desempeñen mejor,

es esencial que ellos tengan conocimiento de sus propósitos y qué expectativa tiene de cada objetivo, Además, los fines deben ser realistas y alcanzarlos en un tiempo determinado. Cabe resaltar que, la empresa debe brindar las herramientas e información necesaria para lograr cada meta trazada.

Al final, la clave está en hallar una manera justa y realista tanto para la compañía como para el trabajador de evaluar la productividad.

Alzate (2016) menciona que en toda empresa debe evaluarse el desempeño pues, es un elemento trascendental que favorece a diseñar estrategias y lograr la eficacia. El supervisor o superior junto con el trabajador debe guiar el plan de carrera y pulir su perfil. Cuando se evalúa el desempeño se debe considerar: comportamiento, solución de problemas, metas, efectividad, crecimiento personal, trabajo en equipo, destreza y técnicas. Suele pasar que el trabajador no desee ser evaluado porque perciba que los resultados no son justos o los evaluadores no son parciales y pueda influir en su puesto por ello, es esencial que la empresa garantice que será un proceso real y cada aporte ayudará al desempeño.

(Meza, 2015) Las dimensiones para medir el desempeño laboral son las siguientes: Orientación de resultados. - Se evalúa si el trabajo culmina sus actividades y tareas encomendadas y si ejecuta un volumen idóneo de trabajo.

Relaciones interpersonales. - Se evalúa si el colaborador suele equivocarse en sus funciones, el empleo adecuado de los recursos y si requieren frecuentemente supervisión. Además, el personal debe caracterizarse por ser profesional y respetuoso con todos.

Iniciativa. – Es un comportamiento laboral caracterizado por su naturaleza emprendedora, su enfoque proactivo y por ser persistente en superar conflictos que surgen en la búsqueda de una meta

Trabajo en equipo. - Los colaboradores interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia un objetivo / misión / meta valioso, a los que se les ha asignado que desempeñen una función o rol particular.

- Métodos para mejorar el desempeño laboral

(WorkMeter, 2012) refiere que la motivación es esencial para lograr que los empleados tengan un buen desempeño, pero, la motivación debe ser constante a través de charlas, capacitaciones, otorgarles más actividades, autonomía, autoridad, ofrecer incentivos cuando alcancen metas y el entorno laboral debe ser adecuado. Existen diversos métodos para lograr la motivación del empleado y pueda ser más eficiente y productivo para ello, es necesario que el empleador conozca las necesidades del colaborador

Algunos de estos métodos son:

La pirámide de Maslow: La jerarquía de incluye cinco niveles de necesidades y argumenta que las personas actuarán solo para satisfacer sus necesidades más altas cuando se satisfacen sus necesidades más bajas.

Herzberg. La teoría de dos factores de Herzberg se divide en dos áreas de necesidad como factores de higiene y factores de motivación. Los factores de higiene son la política de la empresa, el salario, las condiciones de trabajo, la seguridad, la supervisión y las relaciones interpersonales. Estos factores no son la parte principal del trabajo y no afectan el desempeño de los empleados, pero evitan el mal desempeño debido a las restricciones laborales. Los factores motivacionales son fuentes de motivación de alto nivel que se centran en los aspectos del trabajo, como el éxito, la apreciación, la responsabilidad y el progreso. Estos factores tienen efectos positivos tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño ocupacional.

McGregor. Teoría X y Teoría Y. Los gerentes de la teoría X asumen que los trabajadores son perezosos, evitarán la responsabilidad y prefieren simplemente sobrevivir. Los supuestos de la teoría X creen que los trabajadores deben ser controlados y amenazados con castigos. Por el contrario, McGregor vio a los gerentes de la Teoría Y como aquellos que tienen suposiciones de que los trabajadores se preocupan por la organización, buscarán responsabilidad y ejercerán autocontrol.

Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de obtener una meta es primordial para la motivación.

- Vigilancia Tecnológica por Touchgraph.

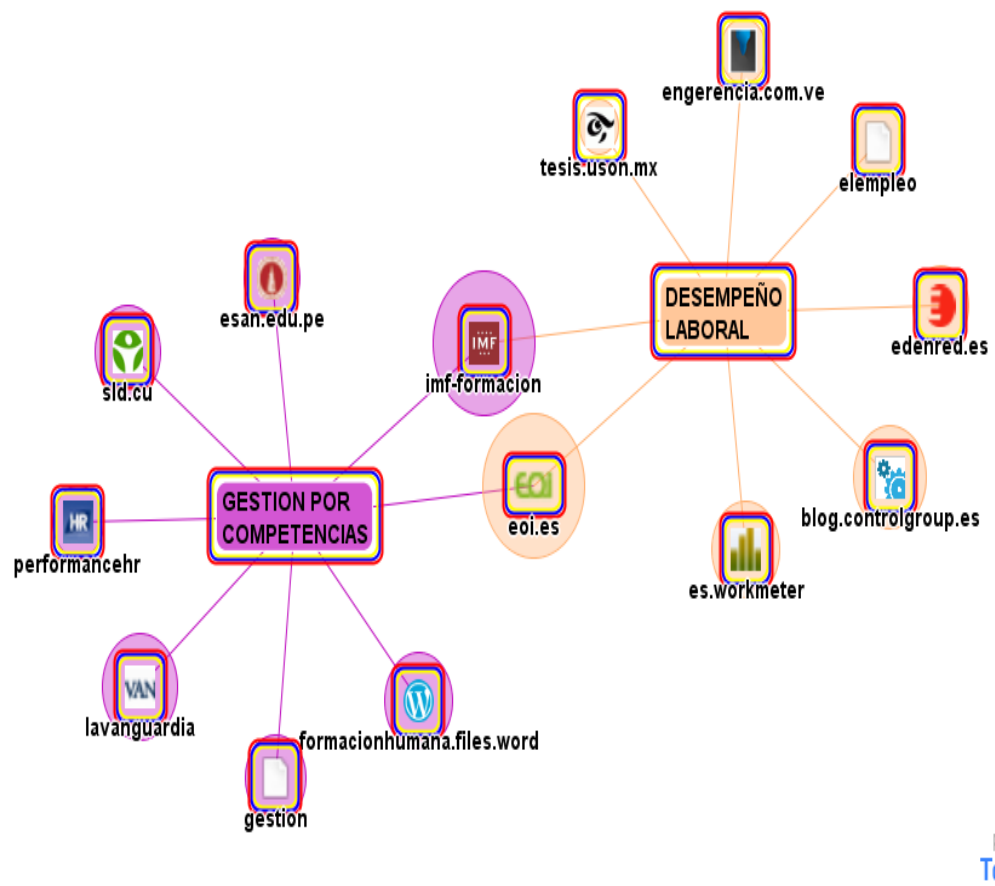


Figura 7. Vigilancia Tecnológica de Variables.

1.4. Formulación del Problema.

1.4.1. Problema General

¿Qué relación existe entre Gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo, 2017-2018?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

- Científica

Para la Universidad Señor de Sipán, como institución impulsora de profesionales de esta escuela y como parte de sus fines la investigación científica y la extensión universitaria en beneficio del estado peruano. Será también útil para estudiantes que desean hacer investigaciones sobre la misma línea o temas similares, incluso beneficiará al investigador en el aprendizaje continuo sobre nuevos conocimientos de esta línea de investigación.

- Técnica

La investigación se pudo realizar gracias al apoyo y conocimiento técnico de los integrantes e GERCETUR Lambayeque sobre la importancia de aplicar este tipo de investigaciones para mejorar en base de las propuestas sus actividades.

- Metodológica

La metodología aplicada para la presente investigación cuantitativa correlacional ya que permitió medir la correlación entre ambas variables, objeto de estudio.

- Social

Permitirá tomar decisiones para mejorar aportar soluciones a la problemática presentada. También, servirá a los colaboradores porque se valorará su perfil para cada puesto según sus competencias y las competencias requeridas, de tal manera su desempeño laboral sea eficiente.

Es importante también para la Región de Lambayeque y otras regiones porque ya que servirá de guía esta investigación para que, en base a las competencias actuales del personal, ubicar en cada puesto asignándoles funciones que ellos desempeñen para que las realicen de manera competitiva y así la institución vea reflejadas mejoras en su gestión.

1.6. Hipótesis.

H₁: Existe relación entre Modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores.

H₀: No existe relación entre Modelo de gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivos General

Determinar cuál es el grado de relación entre gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo.

1.7.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar cuales son las competencias disponibles de los colaboradores.
- Diagnosticar cuales es el desempeño laboral de los colaboradores.
- Identificar la Relación entre dimensiones de gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores.

1.8. Limitaciones.

Las limitaciones fueron el tiempo el tiempo ya que el investigador trabaja fuera de la ciudad de Chiclayo y era difícil reunirse con el objeto de estudio, asimismo el reducido espacio de los colaboradores de GERCETUR Lambayeque, por sus diversas

funciones a realizar. Asimismo, otra de las limitaciones fueron los costos de viajes y viáticos para poder venir a entrevistar y reunirse en reiteradas veces asimismo pedir permiso en el centro laboral.

CAPITULO II: Material y métodos.

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

El Tipo de investigación, será Cuantitativa, porque se emplearon herramientas estadísticas para medir ambas variables. Además, fue correlacional porque se evaluó la relación entre las variables estudiadas.

El diseño, no experimental, transversal porque no se manipularon las variables y el estudio se realizó en un único momento.

2.2. Población y muestra.

2.2.1. Población

Son los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo, siendo estas 22 personas.

2.2.2. Muestra.

15 personas

Se constituye como criterios de inclusión y exclusión:

- Personas que laboran en el departamento de Lambayeque.
- Personas que laboran en la Gerencia de Comercio y Turismo
- Personas que laboran más de 2 años en la institución.
- Personas que tengan la facultad de tomar decisiones claves dentro de la institución
- Personas que tengan incidencia en el área de Comercio Exterior, turismo y artesanía.

Luego de haber realizado el análisis, se llega a determinar que se tendrá una muestra de 15 personas, las cuales poseen los criterios determinados anteriormente.

2.3. Variables, Operacionalización

Variable Independiente. - Gestión por competencias

Variable dependiente. - Desempeño Laboral

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Técnica de recolección de datos
Gestión por Competencias	Metas	Propone planes de acción	CUESTIONARIO	ENCUESTA
		Propone medidas correctivas		
		Administra Recursos Necesarios		
	Compromiso	Responsabilidad		
		Evalúa Alternativas		
		Atención y Escucha activa		
		Integración de esfuerzos		
Desempeño Laboral	Orientación de resultados	Termina su trabajo oportunamente		
		Cumple con las tareas que se le encomienda		
		Realiza un volumen adecuado de trabajo		
	Calidad Relaciones interpersonales	No comete errores en el trabajo		
		Hace uso racional de los recursos		
		No Requiere de supervisión frecuente		

		Se muestra profesional en el trabajo		
		Se muestra respetuoso y amable en el trato		
	Iniciativa	Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		
		Se muestra asequible al cambio		
		Se anticipa a las dificultades		
		Tiene gran capacidad para resolver problemas		
	Trabajo en equipo	Muestra aptitud para integrarse al equipo		
		Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		
	Organización	Planifica sus actividades		
		Hace uso de indicadores		
		Se preocupa por alcanzar las metas		

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Instrumento: Cuestionario

Técnica: Encuesta

Los instrumentos utilizados fueron sometidos a la evaluación crítica de algunos expertos en la materia, los cuales fueron las siguientes personas: Julio Lozano Diaz, Consultor externo de la Organizacional de Trabajo- OIT; la Estadística investigadora y docente USS , Mag Betsy Arrunátegui Huamán ; la Mag Danna Jimenez Boggio , Docente de la USS.; ambos especialistas en gestión por competencias; no obstante, se encargaron en primer lugar de observar a detalle los instrumentos planteados, y asimismo, recomendaciones para mejorar la redacción y la estructura de los mismos antes de su aplicación. Por consiguiente, esto permitió luego de la validación obtener resultados más fiables, exactos y sobre todo tener un marco de conocimiento más amplio de la investigación. Además, con lo que respecta a la aplicación de los instrumentos a utilizar en el trabajo de campo se pidió autorización previa para obtener evidencias, lo cual permitirá obtener fotografías facilitados por la institución objeto de estudio y grabaciones de audio de la entrevista y cuestionario realizada

2.5. Procedimiento de análisis de datos.

Al tener los resultados se creó una base de datos. Se utilizó la estadística descriptiva con tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos de barras. Seguidamente se midió la correlación existente entre ambas variables. Las pruebas estadísticas basadas en la confiabilidad y validez del instrumento se hicieron con las pruebas de Cronbach y análisis factorial confirmatorio.

Se empleó el programa estadístico SPSS Versión 25 y Excel versión 2016 para ingresar los datos que se hayan recogido de la muestra.

2.6. Aspectos éticos.

Confidencialidad: Se garantiza la protección de la identidad de los informantes de este estudio.

Principio de voluntariedad: Se les informó a los colaboradores el propósito del estudio y pudieron participar de manera voluntaria en la investigación.

Principio de respeto a las personas: Se verificó si la información brindada ha sido comprendida y si existió alguna duda se explicó en el momento. Se respetó a la persona y sus decisiones.

Principio de beneficencia: Se trató a todos los participantes de manera ética, protegiéndolas de cualquier daño y asegurando su bienestar.

Consentimiento informado: Se expuso los fines del presente estudio, riesgos, beneficios, derechos, etc.

2.7. Criterios de Rigor científico.

Validez: Adecuada operacionalización de las interrogaciones de investigación y estas puedan englobar todas las dimensiones consideradas.

Fiabilidad: Es la medición que ha de tener la precisión suficiente, la cual debe estar relacionada con tener el más mínimo error aleatorio y una muestra representativa.

Cabe resaltar que, el instrumento de calidad de servicio fue sometida al juicio de expertos y que siguieron los criterios de confiabilidad y validez de instrumentos.

Credibilidad y el valor de la autenticidad, Los resultados sean considerados como auténticos por los participantes, que muestren la realidad observada.

Consistencia: Con la presentación del procedimiento de recolección de información, evaluación e interpretación, reconociendo que la estabilidad de los datos en un trabajo descriptivo correlacional no es posible hacer una réplica exacta. Por ello los datos obtenidos en la investigación no son generalizables, sino transferibles.

CAPITULO III: RESULTADOS.

3.1. Tablas y Figuras.

Competencias disponibles de los colaboradores

Nivel de Gestión por competencia por indicador de parte de los colaboradores

Dimensión Metas

Se aplicaron encuestas a 15 colaboradores, obteniéndose resultados por cada indicador, siendo “fi” el número de personas encuestadas; asimismo se ha valorado su participación porcentual de los mismos.

- Proponer Planes de Acción

Tabla 5. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores

Nivel	fi	%
Medio	1	6.7
Superior	11	73.3
Avanzado	3	20.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Propone planes de acción” se midió el nivel de competencia; resultando 3 personas con nivel de competencia avanzado, 11 superior y 1 medio, además se expresó en porcentaje, siendo el 6.7% con nivel de competencia medio y 73% competencia superior y el 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

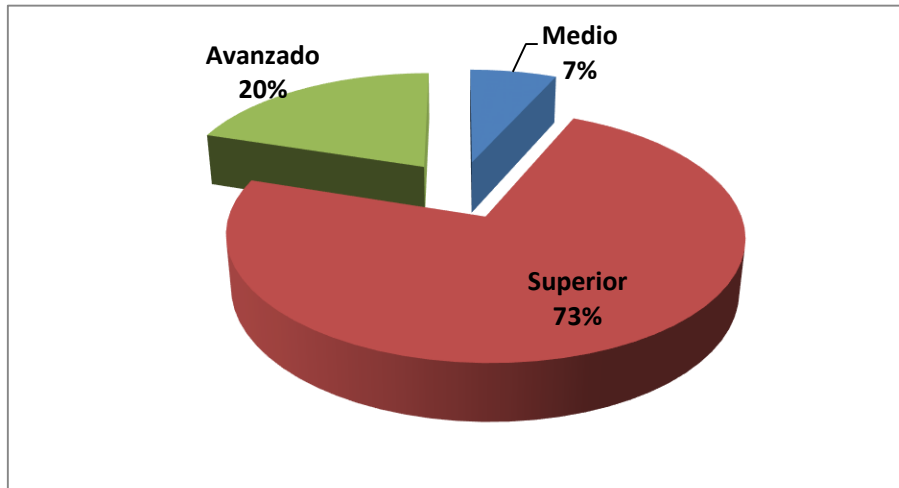


Figura 8. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores

En la figura anterior, los resultados muestran que el 73% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación a proponer planes de acción que viabilicen el logro de objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos, un 20% de ellos presenta un nivel avanzado y sólo el 7% se encuentra en un nivel medio.

- Proponer Medidas Correctivas

Tabla 6. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a implementar medidas correctivas o proponer acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad.

Nivel	Fi	%
Medio	1	6.7
Superior	11	73.3
Avanzado	3	20.0
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Propone medidas correctivas” se midió el nivel de competencia; resultando 1 personas con nivel de competencia medio, 11 superior y 3 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 6.7% con nivel de competencia medio y 73% competencia superior y el 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

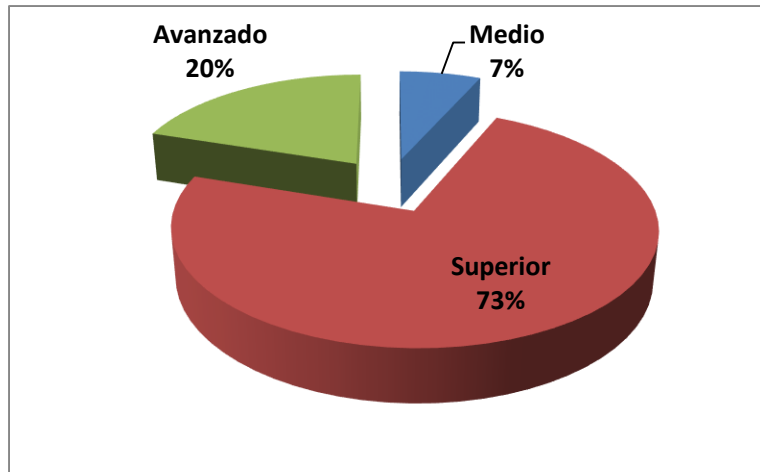


Figura 9. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con implementar medidas correctivas o proponer acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad

En la figura anterior, los resultados muestran que el 73% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación a implementar medidas correctivas o proponer acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad, un 20% de ellos presenta un nivel avanzado y sólo el 7% se encuentra en un nivel medio.

- Administrar Recursos necesarios

Tabla 7. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con la administración de recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos. Chiclayo.

Nivel	Fi	%
Básico	1	6.7
Medio	2	13.3
Superior	9	60.0
Avanzado	3	20.0
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Administra Recursos Necesarios” se midió el nivel de competencia; resultando 1 personas con nivel de competencia basico, 2 medio, 9 superior y 3 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 6.7% con nivel de competencia básico, 13.3% con

nivel de competencia medio , 60% con nivel de competencia superior y el 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de personas tiene nivel de competencia superior.

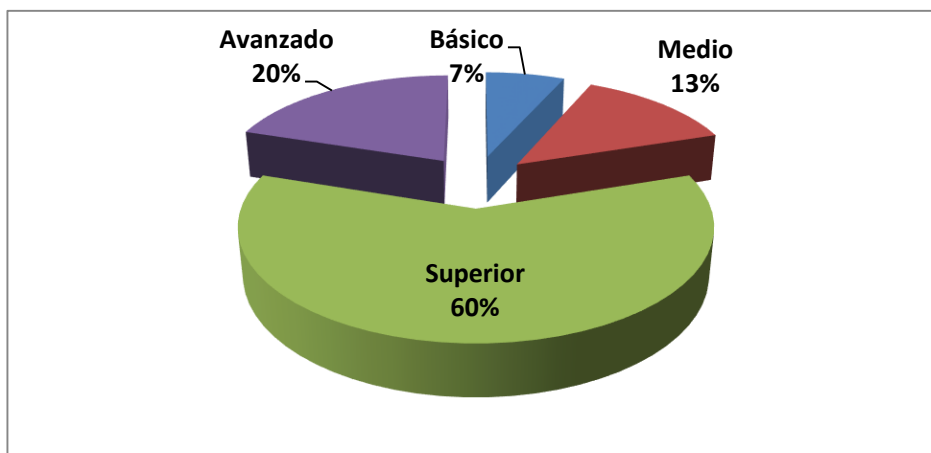


Figura 10. Nivel de gestión por competencia en relación con la administración de recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de estos. Chiclayo.

En la figura anterior , los resultados muestran que el 60% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación a la administración de recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos, un 20% de ellos presenta un nivel avanzado, un 13% se presentó un nivel medio y sólo el 7% se encuentra en un nivel básico.

Dimensión Compromiso

- Responsabilidad

Tabla 8. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a la muestra de compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. Chiclayo – 2018.

Nivel	fi	%
Medio	5	33.3
Superior	7	46.7
Avanzado	3	20.0
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Responsabilidad” se midió el nivel de competencia; resultando 5

personas con nivel de competencia medio, 7 con competencia superior y 3 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 33.3% con nivel de competencia medio, 46.7% con nivel de competencia superior, 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

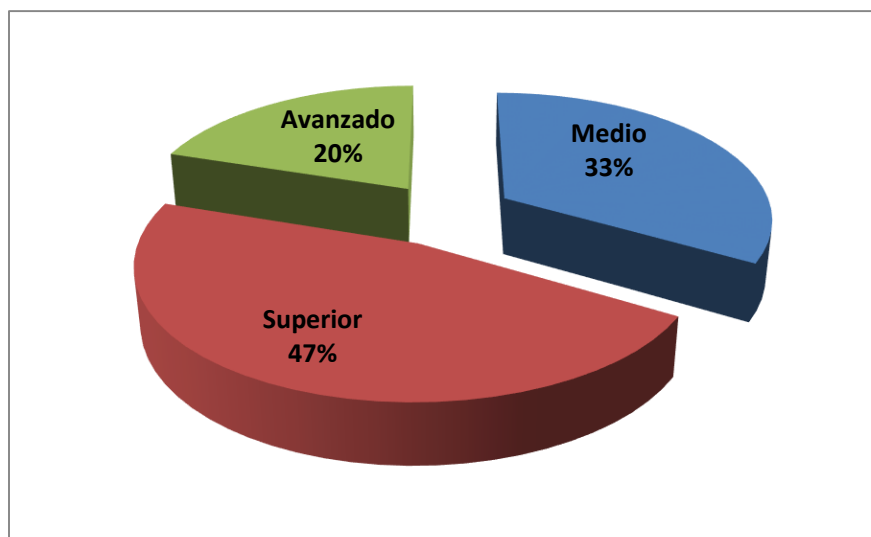


Figura 11. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con la muestra de compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. Chiclayo – 2018.

En la figura anterior, los resultados muestran que el 47% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación a la muestra de compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario, un 20% de ellos presenta un nivel avanzado y un 33% se encuentra en un nivel medio.

- Evalúa diferentes alternativas

Tabla 9. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a la evaluación de diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. Chiclayo – 2018.

Frecuencia	Fi	%
Medio	4	26.7
Superior	10	66.7
Avanzado	1	6.6
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Evalúa diferentes alternativas” se midió el nivel de competencia; resultando 4 personas con nivel de competencia medio, 10 con competencia superior y 1 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 26.7% con nivel de competencia medio, 66.7% con nivel de competencia superior, 6.6% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

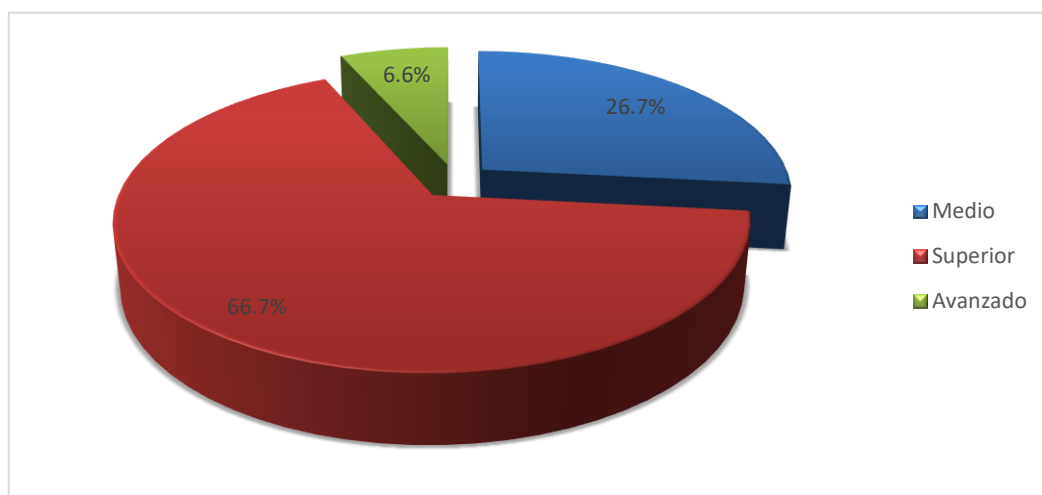


Figura 12. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con la evaluación de diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. Chiclayo – 2018.

En la figura anterior, Se puede apreciar que el 66.7% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación la evaluación de diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada, un 26.7% de ellos presenta un nivel medio y un 6.7% se encuentra en un nivel avanzado.

- Atención y escucha activa

Tabla 10. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a estar atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su compete

Nivel	Fi	%
Medio	2	13.4
Superior	5	33.3
Avanzado	8	53.3
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Atención y escucha activa al usuario” se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 5 con competencia superior y 8 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.4% con nivel de competencia medio, 33.3% con nivel de competencia superior, 53.3 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia avanzada.

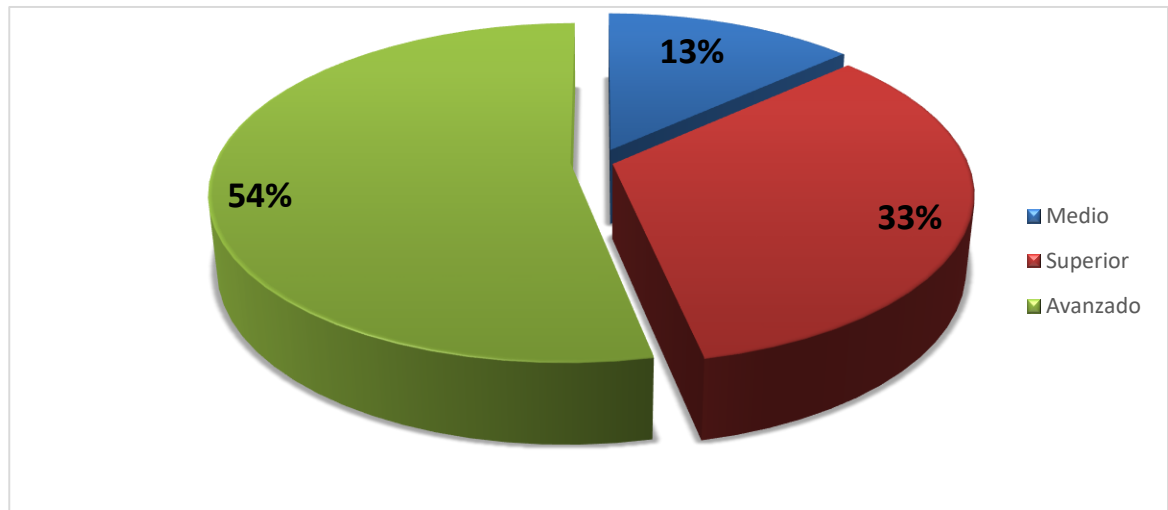


Figura 13. Nivel de gestión por competencia en relación con estar atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia.

En la figura anterior, Se puede apreciar que el 53.3% de los colaboradores presentan un nivel avanzado (Cumple de manera sobresaliente el compromiso definido), pues sabe escuchar y entender, ofrece apoyo a los usuarios y sabe orientar con empatía y respeto. Por otro lado, un 33.3% de ellos presenta un nivel superior y un 13.4% se encuentra en un nivel medio.

- Integra Esfuerzos

Tabla 11. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a integrar esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos. Chiclayo -2018.

Nivel	fi	%
Medio	2	13.3
Superior	9	60.0
Avanzado	4	26.7
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo. Chiclayo – 2018

Con respecto al indicador “Integra esfuerzos se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 9 con competencia superior y 4 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.3% con nivel de competencia medio, 60% con nivel de competencia superior, 26.7 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

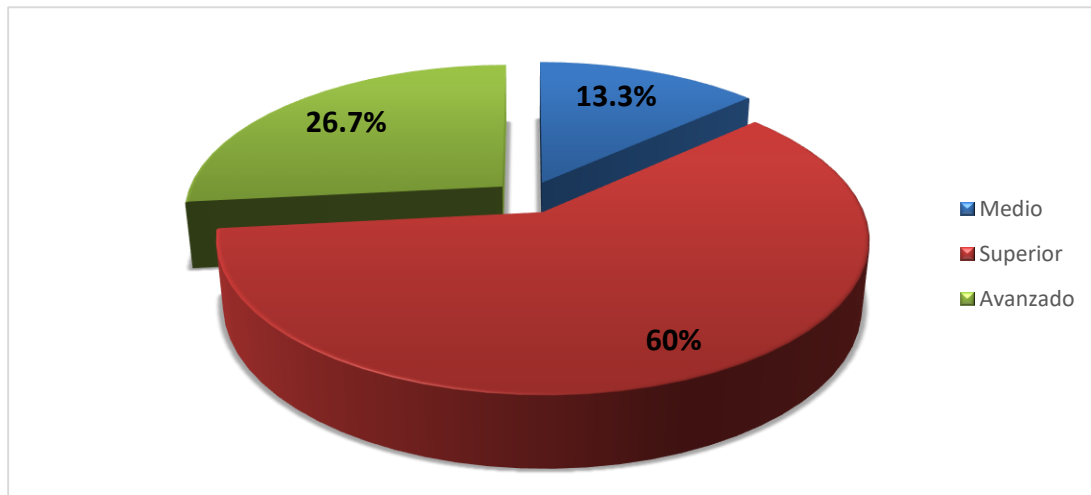


Figura 14. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con integrar esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos. Chiclayo- 2018.

En la figura anterior, Se puede apreciar que el 60% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación a integrar esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos, un 26.7% de ellos presenta un nivel avanzado y un 13.3% se

encuentra en un nivel medio.

- Promueve el intercambio de información

Tabla 12. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a promover el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y aprender de los demás miembros del equipo Chiclayo-2018.

Nivel	Fi	%
Medio	2	13.3
Superior	11	73.3
Avanzado	2	13.4
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Promueve intercambio de información” se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 11 con competencia superior y 2 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.3% con nivel de competencia medio, 73.3% con nivel de competencia superior, 13.4 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia avanzado.

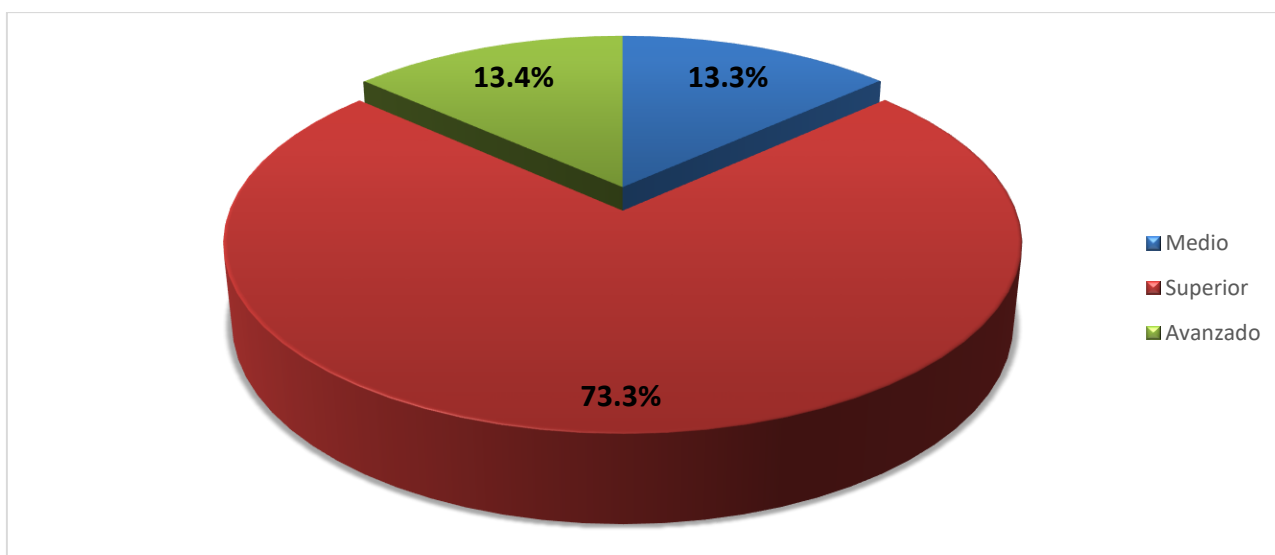


Figura 15. Nivel de gestión por competencia en relación con promover el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y aprender de los demás miembros de Chiclayo- 2018.

En la figura anterior, Se puede apreciar que el 73% de los colaboradores presentan un nivel superior en relación con promover el intercambio de información solicitando ideas y opiniones,

mostrándose dispuesto a enseñar y aprender de los demás miembros del equipo, un 13.4% de ellos presenta un nivel avanzado y un 13.3% se encuentra en un nivel medio Incentiva Cohesión

Tabla 13. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación a incentivar la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre los compañeros promoviendo el máximo grado de consenso, Chiclayo- 2018.

Nivel	fi	%
Medio	2	13.3
Superior	9	60.0
Avanzado	4	26.7
Total	15	100.0

Fuente: Escala de gestión por competencias aplicado a los colaboradores

Con respecto al indicador “Incentiva cohesión” se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 9 con competencia superior y 4 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.3% con nivel de competencia medio, 60% con nivel de competencia superior, 26.7 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

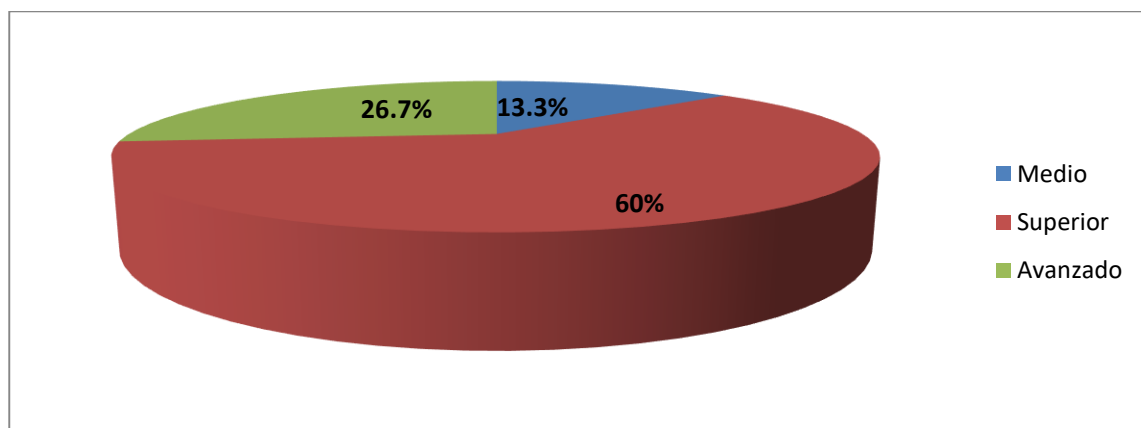


Figura 16. Nivel de gestión por competencia de los colaboradores, en relación con incentivar la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre los compañeros promoviendo el máximo grado de Consenso, Chiclayo -2018.

En la figura anterior, Se puede apreciar que el 60% de los colaboradores presentan un nivel superior (Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido) en relación a incentivar la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y

respetuosa entre los compañeros promoviendo el máximo grado de consenso, un 26.7% de ellos presenta un nivel avanzado (Cumple de manera sobresaliente el compromiso definido) y un 13.3% se encuentra en un nivel medio (Cumple de la forma esperada el compromiso definido).

Desempeño laboral de los colaboradores

Tabla 14. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo, en la dimensión orientación de resultados. Chiclayo – 2018.

Dimensión	Nivel	fi	%	
Orientación por resultados	Termina su trabajo oportunamente	Moderado	2	13.3
		Alto	10	66.7
		Muy alto	3	20.0
	Cumple con las tareas que se le encomienda	Moderado	2	13.3
		Alto	12	80.0
		Muy alto	1	6.7
	Realiza un volumen adecuado de trabajo	Moderado	1	6.7
		Alto	13	86.7
		Muy alto	1	6.6

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo. Chiclayo – 2018

Al evaluar la dimensión orientación de resultados, se encontró que el 66.7%, 80% y 86.7% de colaboradores presentan un nivel alto en el término de su trabajo oportunamente, cumpliendo con las tareas que se le encomienda y al realizar un volumen adecuado de trabajo respectivamente, considerándolos dentro de un rendimiento laboral muy bueno. Así mismo se encontró un 20% de colaboradores que presentaron un nivel muy alto al terminar su trabajo oportunamente, calificándose con un Rendimiento laboral excelente.

Tabla 15. Nivel de desempeño laboral en la dimensión calidad. Chiclayo – 2018

Dimensión	Nivel	fi	%	
Calidad	Muy bajo	1	6.7	
	No comete errores en el trabajo	Bajo	8	53.3
		Moderado	2	13.3
		Alto	3	20.0
		Muy alto	1	6.7
	Hace uso racional de los recursos	Bajo	8	53.3
		Moderado	2	13.3
		Alto	3	20.0
		Muy alto	2	13.3
	No requiere de supervisión frecuente	Bajo	3	20.0
		Moderado	8	53.3
		Alto	3	20.0
		Muy alto	1	6.7
	Se muestra profesional en el trabajo	Moderado	6	40.0
		Alto	8	53.3
		Muy alto	1	6.7
Se muestra respetuoso y amable en el trato	Moderado	3	20.0	
	Alto	9	60.0	
	Muy alto	3	20.0	

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Al evaluar la dimensión calidad, se encontró que el 60% de colaboradores presentan un nivel alto al mostrarse respetuoso y amable en el trato, considerándolos dentro de un rendimiento laboral muy bueno. Así mismo se encontró un 53.3% de colaboradores que presentaron un nivel bajo en no cometer errores en el trabajo o hacer uso racional de los recursos; cabe resaltar que se evidenció un 53.3% de colaboradores con un nivel alto al mostrarse profesional en el trabajo.

Tabla 16. Nivel de desempeño laboral en las relaciones interpersonales. Chiclayo – 2018

Dimensión	Nivel	fi	%
Relaciones Interpersonales	Se muestra Moderado	1	6.7
	cortés con Alto	10	66.7
	los clientes		
	y con sus Muy alto	4	26.7
	compañeros		
	Brinda una Alto	10	66.7
	adecuada		
	orientación Muy alto	5	33.3
	a los		
	clientes		
Evita los Moderado	1	6.7	
conflictos Alto	8	53.3	
dentro del Muy alto	6	40.0	
equipo			

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Al evaluar relaciones interpersonales, se encontró que el 40% de colaboradores presentan un nivel muy alto en evitar los conflictos dentro del equipo. Así mismo se encontró un 66.7% de colaboradores que presentaron un nivel alto de desempeño laboral al mostrarse cortés con los clientes y con sus compañeros, al igual que brindar una adecuada orientación a los clientes.

Tabla 17. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores, en la iniciativa. Chiclayo – 2018.

Dimensión	Nivel	fi	%
Iniciativa	Muestra nuevas ideas Alto	8	53.3
	para mejorar los procesos Muy alto	7	46.7
	Se muestra asequible al cambio Alto	8	53.3
	Muy alto	7	46.7
	Se anticipa a las dificultades Alto	9	60.0
	Muy alto	6	40.0
	Tiene gran capacidad para resolver los problemas Alto	8	53.3
	Muy alto	7	46.7

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo. Chiclayo – 2018

Al evaluar la dimensión o factor iniciativa, se encontró que el 46.7% de colaboradores presentan un nivel muy alto de desempeño laboral al mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos, al mostrarse asequible o teniendo gran capacidad para resolver los problemas. Así mismo se encontró un 60% de colaboradores que presentaron un nivel alto al momento de anticiparse a las dificultades.

Tabla 18. Nivel de desempeño laboral en el trabajo en equipo. Chiclayo – 2018.

Dimensión	Nivel	fi	%
Trabajo en equipo	Muestra aptitud para integrarse al equipo Alto	13	86.7
	Muy alto	2	13.3
	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo Alto	13	86.7
	Muy alto	2	13.3

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo. Chiclayo – 2018

Al evaluar la dimensión o factor trabajo en equipo, se encontró que el 86.7% de colaboradores presentan un nivel alto de desempeño laboral al mostrar aptitud para integrarse al equipo o identificándose fácilmente con los objetivos del equipo. Así mismo se encontró un 13.3% de colaboradores que presentaron un nivel muy alto en los indicadores antes mencionados.

Tabla 19. Nivel de desempeño laboral en la organización. Chiclayo – 2018.

Dimensión	Nivel	fi	%	
Organización	Planifica sus actividades	Moderado	1	6.7
		Alto	10	66.7
		Muy alto	4	26.7
	Hace uso de indicadores	Moderado	1	6.7
		Alto	9	60.0
		Muy alto	5	33.3
	Se preocupa por alcanzar las metas	Alto	10	66.7
		Muy alto	5	33.3
		Total	15	100.0

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los colaboradores

Al evaluar el factor organización, se encontró que el 66.7% de colaboradores presentan un nivel alto de desempeño laboral al planificar sus actividades o preocupándose por alcanzar metas. Así mismo se encontró un 60% de colaboradores que presentaron un nivel alto en hacer uso de sus indicadores, mientras que sólo un 6.7% de colaboradores presentaron un nivel moderado de desempeño laboral en los ítems: planificación de actividades y uso de indicadores.

Relación entre dimensiones de gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo.

Para la interpretación de los resultados se usó el coeficiente de Pearson, en la cual se menciona una tabla la cual interpreta los resultados obtenidos.

Tabla 20. Interpretación del coeficiente de Pearson.

Valor	Tipos de Correlación
-1.00	Negativa perfecta
-0.90	Negativa muy fuerte
-0.75	Negativa considerable
-0.50	Negativa Media
-0.25	Negativa Débil
-0.10	Muy Débil
0.00	No existe Correlación Alguna
0.10	Muy Débil
0.25	Positiva débil
0.50	Positiva Media
0.75	Positiva Considerable
0.90	Positiva Muy Fuerte
1.00	Positiva Perfecta.

Fuente: (Scielo, 2018)

3.3.1. Relación entre las metas de la variable gestión por competencias y la orientación de resultados de la variable desempeño laboral.

Correlaciones

		Comp_metras	Desemp_orienta_ resultados
Comp_metras	Correlación de Pearson	1	,392
	Sig. (bilateral)		,148
	N	15	15
Desemp_orienta_ resultados	Correlación de Pearson	,392	1
	Sig. (bilateral)	,148	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.392$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.2. Relación entre la metas de la variable gestión por competencias y la calidad de la variable desempeño laboral

Correlaciones

		Comp_metras	Desemp_calidad
Comp_metras	Correlación de Pearson	1	,379
	Sig. (bilateral)		,163
	N	15	15
Desemp_calidad	Correlación de Pearson	,379	1
	Sig. (bilateral)	,163	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.379$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.3. Relación entre la metas de la variable gestión por competencias y la relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral

Correlaciones

		Comp_metras	Desemp_relac_in terp
Comp_metras	Correlación de Pearson	1	,384
	Sig. (bilateral)		,158
	N	15	15
Desemp_relac_interp	Correlación de Pearson	,384	1
	Sig. (bilateral)	,158	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.384$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.4. Relación entre la metas de la variable gestión por competencias y la iniciativa de la variable desempeño laboral

Correlaciones

		Comp_metras	Desemp_iniciativa
Comp_metras	Correlación de Pearson	1	,156
	Sig. (bilateral)		,579
	N	15	15
Desemp_iniciativa	Correlación de Pearson	,156	1
	Sig. (bilateral)	,579	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.156$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.5. Relación entre las metas de la variable gestión por competencias y el trabajo en equipo de la variable desempeño laboral.

Correlaciones

		Comp_metras	Desemp_trab_eq uipo
Comp_metras	Correlación de Pearson	1	,326
	Sig. (bilateral)		,236
	N	15	15
Desemp_trab_equipo	Correlación de Pearson	,326	1
	Sig. (bilateral)	,236	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.326$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.6. Relación entre las metas de la variable gestión por competencias y la organización de la variable desempeño laboral.

Correlaciones

		Comp_metas	Desemp_organiz ación
Comp_metas	Correlación de Pearson	1	,321
	Sig. (bilateral)		,243
	N	15	15
Desemp_organización	Correlación de Pearson	,321	1
	Sig. (bilateral)	,243	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.321$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.7. Relación entre el compromiso de la variable gestión por competencias y la orientación de resultados de la variable desempeño laboral

Correlaciones

		Com_compromis o	Desemp_orienta_ resultados
Com_compromiso	Correlación de Pearson	1	,801**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
Desemp_orienta_resultados	Correlación de Pearson	,801**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.801$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva considerable entre ambas dimensiones.

3.3.8. Relación entre el compromiso de la variable gestión por competencias y la calidad de la variable desempeño laboral

Correlaciones

		Com_compromiso	Desemp_calidad
Com_compromiso	Correlación de Pearson	1	,536*
	Sig. (bilateral)		,039
	N	15	15
Desemp_calidad	Correlación de Pearson	,536*	1
	Sig. (bilateral)	,039	
	N	15	15

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.536$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva media entre ambas dimensiones.

3.3.9. Relación entre el compromiso de la variable gestión por competencias y las relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral

Correlaciones

		Com_compromiso	Desemp_relacion_interp
Com_compromiso	Correlación de Pearson	1	,414
	Sig. (bilateral)		,125
	N	15	15
Desemp_relacion_interp	Correlación de Pearson	,414	1
	Sig. (bilateral)	,125	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.414$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.10. Relación entre el compromiso y la iniciativa

Correlaciones

		Com_compromis o	Desemp_iniciativ a
Com_compromiso	Correlación de Pearson	1	,224
	Sig. (bilateral)		,422
	N	15	15
Desemp_iniciativa	Correlación de Pearson	,224	1
	Sig. (bilateral)	,422	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.224$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva muy débil entre ambas dimensiones.

3.3.11. Relación entre el compromiso y el trabajo en equipo

Correlaciones

		Com_compromis o	Desemp_trab_eq uipo
Com_compromiso	Correlación de Pearson	1	,371
	Sig. (bilateral)		,174
	N	15	15
Desemp_trab_equipo	Correlación de Pearson	,371	1
	Sig. (bilateral)	,174	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.371$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.12. Relación entre el compromiso y la organización

Correlaciones

		Com_compr omiso	Desemp_org anización
Com_compromiso	Correlación de Pearson	1	,483
	Sig. (bilateral)		,068
	N	15	15
Desemp_organizació n	Correlación de Pearson	,483	1
	Sig. (bilateral)	,068	
	N	15	15

Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.483$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

3.3.13. Grado de relación entre gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores

Prueba de Shapiro - Wilk para determinar normalidad entre las variables gestión por competencia y desempeño laboral.

Hipótesis

H₀ : Los datos provienen de una distribución normal

H₁ : Los datos no provienen de una distribución normal

Significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Criterio para evaluar prueba

Si Nivel de significancia $\geq \alpha$ ----- Se acepta H_0

Si Nivel de significancia $< \alpha$ ----- No Se acepta H_0

Prueba Estadística

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
COMPETENCIAS	,186	15	,173	,888	15	,063
DESEMPEÑO	,146	15	,200*	,957	15	,640

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Decisión

1. Para la variable gestión por competencias el Nivel de significancia = 0.063, por lo tanto, SE ACEPTA H_0
2. Para la variable desempeño laboral el Nivel de significancia = 0.640, por lo tanto, SE ACEPTA H_0

Conclusión

Se afirma que los datos de la variable independiente y dependiente provienen de una distribución normal.

Grado de relación entre gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores

Correlaciones

		GESTION_POR_ COMPETENCIAS	DESEMPEÑO_ LABORAL
GESTION_POR_ COMPETENCIAS	Correlación de Pearson	1	,799**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
DESEMPEÑO_ LABORAL	Correlación de Pearson	,799**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

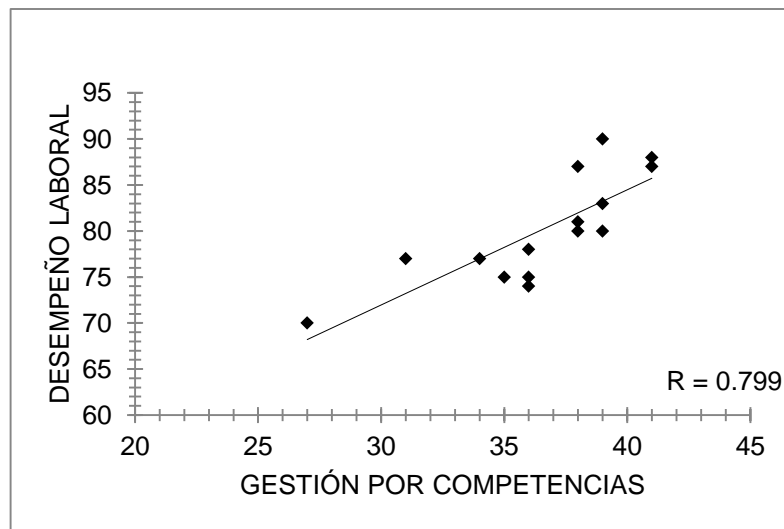


Figura 17. Dispersión entre los puntajes de las variables gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores.

En la Figura anterior, Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.799$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva considerable entre las variables.

3.2. Discusión de resultados.

Con respecto al primer objetivo específico Diagnosticar cuales son las competencias disponibles de los colaboradores se discute lo siguiente: Para metas; Con respecto a “Propone planes de acción” se midió el nivel de competencia; resultando 3 personas con nivel de competencia avanzado, 11 superior y 1 medio, además se expresó en porcentaje, siendo el 6.7% con nivel de competencia medio y 73% competencia superior y el 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de personas tiene nivel de competencia superior. Con respecto a “Propone medidas correctivas” se midió el nivel de competencia; resultando 1 personas con nivel de competencia medio, 11 superior y 3 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 6.7% con nivel de competencia medio y 73% competencia superior y el 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

Con respecto al indicador “Administra Recursos Necesarios” se midió el nivel de competencia; resultando 1 personas con nivel de competencia basico,2 medio, 9 superior y 3 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 6.7% con nivel de competencia básico, 13.3% con nivel de competencia medio, 60% con nivel de competencia superior y el 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

Para compromiso Con respecto “Responsabilidad” se midió el nivel de competencia; resultando 5 personas con nivel de competencia medio, 7 con competencia superior y 3 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 33.3% con nivel de competencia medio, 46.7% con nivel de competencia superior, 20% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior. Con respecto al indicador “Evalúa diferentes alternativas” se midió el nivel de competencia; resultando 4 personas con nivel de competencia medio, 10 con competencia superior y 1 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 26.7% con nivel de competencia medio, 66.7% con nivel de competencia superior, 6.6% con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

Con respecto al indicador “Atención y escucha activa al usuario” se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 5 con competencia superior y 8 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.4% con nivel de competencia medio, 33.3% con nivel de competencia superior, 53.3 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia avanzada. Con respecto al indicador “Integra esfuerzos se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 9 con competencia superior y 4 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.3% con nivel de competencia medio, 60% con nivel de competencia superior, 26.7 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

Con respecto al indicador “Promueve intercambio de información” se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 11 con competencia superior y 2 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.3% con nivel de competencia medio, 73.3% con nivel de competencia superior, 13.4 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia avanzado. Con respecto al indicador “Incentiva cohesión” se midió el nivel de competencia; resultando 2 personas con nivel de competencia medio, 9 con competencia superior y 4 avanzado, además se expresó en porcentaje, siendo el 13.3% con nivel de competencia medio, 60% con nivel de competencia superior, 26.7 % con nivel de competencia avanzado; es decir la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior.

La metodología desarrollada por SERVIR comprende dos (2) factores de evaluación i) las metas y ii) los compromisos, los cuales indica cómo se lleva a cabo la Gestión por Competencias de los colaboradores. Es decir, según lo que se evidencia en los resultados a pesar de que los colaboradores son alentadores con respecto a sus competencias actuales, sin embargo tal cual como lo menciona Sanz; a pesar de ello falta Gestionar por competencias, hay algunas falencias que se tiene en los colaboradores o que tienen un nivel débil que deben ser direccionadas de una mejor manera y reforzar las que competencias en nivel alto.

Con respecto al segundo objetivo específico Diagnosticar cuales es el desempeño laboral de los colaboradores se puede discutir que: Para las dimensiones de desempeño laboral se encontró que al evaluar el factor orientación de resultados, se encontró que el 66.7%, 80% y 86.7% de colaboradores presentan un nivel alto en el término de su trabajo oportunamente, cumpliendo con las tareas que se le encomienda y al realizar un volumen adecuado de trabajo respectivamente, considerándolos dentro de un rendimiento laboral muy bueno. Así mismo se encontró un 20% de colaboradores que presentaron un nivel muy alto al terminar su trabajo oportunamente, calificándose con un Rendimiento laboral excelente. Al evaluar el factor calidad, se encontró que el 60% de colaboradores presentan un nivel alto al mostrarse respetuoso y amable en el trato, considerándolos dentro de un rendimiento laboral muy bueno.

Así mismo se encontró un 53.3% de colaboradores que presentaron un nivel bajo en no cometer errores en el trabajo o hacer uso racional de los recursos; cabe resaltar que se evidenció un 53.3% de colaboradores con un nivel alto al mostrarse profesional en el trabajo. Al evaluar el factor relaciones interpersonales, se encontró que el 40% de colaboradores presentan un nivel muy alto en evitar los conflictos dentro del equipo. Así mismo se encontró un 66.7% de colaboradores que presentaron un nivel alto de desempeño laboral al mostrarse cortés con los clientes y con sus compañeros, al igual que brindar una adecuada orientación a los clientes.

Al evaluar el factor iniciativa, se encontró que el 46.7% de colaboradores presentan un nivel muy alto de desempeño laboral al mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos, al mostrarse asequible o teniendo gran capacidad para resolver los problemas. Así mismo se encontró un 60% de colaboradores que presentaron un nivel alto al momento de anticiparse a las dificultades. Al evaluar el trabajo en equipo, se encontró que el 86.7% de colaboradores presentan un nivel alto de desempeño laboral al mostrar aptitud para integrarse al equipo o identificándose fácilmente con los objetivos del equipo. Así mismo se encontró un 13.3% de colaboradores que presentaron un nivel muy alto en los indicadores antes mencionados. Al evaluar la organización, se encontró que el 66.7% de colaboradores presentan un nivel alto de desempeño laboral al planificar sus actividades o preocupándose por alcanzar metas. Así mismo se encontró un 60% de colaboradores que presentaron un nivel alto en hacer uso de sus indicadores, mientras que sólo un 6.7% de colaboradores presentaron un nivel moderado de desempeño laboral en los

ítems: planificación de actividades y uso de indicadores.

Para este objetivo se basó en lo indicado por Meza (2015), planteando las dimensiones para medir el desempeño laboral son las siguientes: Orientación de resultados, Relaciones interpersonales, Iniciativa, Trabajo en equipo, Organización, lo cual tiene mucha cercanía por lo planteado por Guisbert Elescan, (2014).

Para el tercer objetivo específico identificar la Relación entre dimensiones de gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores, se discute lo siguiente:

La Relación entre metas y orientación de resultados de la variable desempeño laboral, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.379$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre metas y relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.384$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre metas e iniciativa, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.156$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre metas y trabajo en equipo de la variable desempeño laboral, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.326$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre y organización, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.321$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre compromiso y orientación de resultados de la variable desempeño laboral Se puede apreciar un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.801$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva considerable entre ambas dimensiones.

Relación entre compromiso de la variable gestión por competencias y orientación de resultados de la variable desempeño laboral

Relación entre compromiso gestión por competencias y calidad de la variable desempeño laboral, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.536$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva media entre ambas dimensione

Relación entre compromiso y relaciones interpersonales, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.414$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre compromiso e iniciativa, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.224$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva muy débil entre ambas dimensiones.

Relación entre compromiso y trabajo en equipo de la variable desempeño laboral, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.371$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Relación entre compromiso y organización, el coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.483$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva débil entre ambas dimensiones.

Se midió a través de la Prueba de Shapiro - Wilk para determinar normalidad entre las variables gestión por competencia y desempeño laboral. En donde se obtuvieron los resultados para la variable gestión por competencias el Nivel de significancia = 0.063, por lo tanto, SE ACEPTA H_0 y para la variable desempeño laboral el Nivel de significancia = 0.640, por lo tanto, SE ACEPTA H_0

Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.799$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva considerable entre las variables gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores.

Flores (2015) concluyó que el valor “sig.” es de 0.000, entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, se afirma que sí existe una relación significativa entre las variables del mismo modo el valor de correlación que existe entre las variables, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que significa que existe una correlación positiva moderada. Los resultados de correlación más bajos fueron presentados entre proceso de selección de personal y desempeño laboral porque no se alcanzaron relaciones significativas entre sus indicadores. Se infiere así que selección de personal está actuando como una variable poco determinante de la dimensión desempeño laboral y viceversa.

Al igual que la investigación anteriormente mencionada la investigación presente también evidencia una correlación entre ambas variables, obteniendo un coeficiente de Pearson 0.799, y las hipótesis fueron aceptadas. En base al planteamiento de las dos hipótesis planteadas en la investigación, se cumplió la hipótesis alterna.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Para metas; el indicador “Propone planes de acción”, “Propone medidas correctivas”, “Administra Recursos Necesarios” la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior. Para el compromiso con respecto el indicador “Responsabilidad”, “Evalúa diferentes alternativas”, “Integra esfuerzos” “Incentiva cohesión” la mayoría de las personas tiene nivel de competencia superior. Y para los indicadores “Atención y escucha activa al usuario”, “Promueve intercambio de información” la mayoría de las personas tiene nivel de competencia avanzada.

Al evaluar la dimensiones del desempeño laboral más del 50% de colaboradores presentan un nivel alto al mostrarse respetuoso y amable en el trato, con un nivel bajo en no cometer errores en el trabajo; con un nivel alto al mostrarse profesional en el trabajo, con un nivel alto de desempeño laboral al mostrarse cortés con los clientes y con sus compañeros, con un nivel alto al momento de anticiparse a las dificultades, con nivel alto de desempeño laboral al mostrar aptitud para integrarse al equipo o identificándose fácilmente con los objetivos del equipo, con un nivel alto de desempeño laboral al planificar sus actividades o preocupándose por alcanzar metas.

Respecto al análisis entre dimensiones, existe una relación positiva débil entre metas y la orientación de resultados, entre la metas y las relaciones interpersonales, entre la metas y la iniciativa, entre las metas y el trabajo en equipo, entre las metas y la organización, entre el compromiso y relaciones interpersonales, entre el compromiso y el trabajo en equipo, entre el compromiso y la organización. Existe una relación positiva muy débil Relación entre el compromiso y la iniciativa. Existe una relación positiva media, entre el compromiso y la calidad. Existe una Relación positiva considerable entre el compromiso y la orientación de resultados. Los resultados muestran un coeficiente de correlación de Pearson “ $r = 0.799$ ”, por lo que se concluye que existe una relación positiva considerable entre gestión por competencia y desempeño laboral.

Recomendaciones:

Reforzar y potencializar las competencias de los sujetos para que se identifiquen con la institución.

Evaluar cada trimestre el desempeño laboral para seguir teniendo un nivel alto en el término de su trabajo oportunamente, al mostrarse respetuoso y amable en el trato, para usar racionalmente los recursos; y así mostrarse profesional en el trabajo

Hay que considerar que los resultados aportarían gran conocimiento si se incorporan estrategias tales como motivación, gestionar por competencias y medición del desempeño laboral y profesional para los integrantes de GERCETUR –Lambayeque.

REFERENCIAS:

- Alzate, A. (25 de Julio de 2016). *El empleo* . Obtenido de <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Anastasi, A. (1998). *Desempeño Laboral*
- Boxall. P & Purcell. J. (2003). *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan, New York.
- ControlGroup. (2018). *Propuesta para evaluar el desempeño laboral*. Obtenido de Desempeño Laboral: <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>
- Cuesta. (2001). *Corriente Constructivista*.
- Kolibáčová, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(6): 1315–1327.
- Edenred. (2018). *Cómo evaluar el rendimiento de tus empleados*. Obtenido de WWW.EDENRED.ES
- Flores, J. S. (2015). *Gestión Por Competencias Y Desempeño*. Andahuaylas - Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- GPGRH, S. . (2012). *Ley de bases de la carrera administrativa (DLeg 276)*. Peru: SERVIR - GPGRH.
- Guisbert Elescan, , C. (2014). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de Concepción*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.
- IMF. (2016). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica*. Obtenido de IMF Business School: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Leboyer, L. (1997). *Modelo Corriente Cognitiva*.
- LeyServir. (2015). *Servir - Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Lima: Peru SERVIR.
- Lira. (2005). *Modelo de la corriente Integrada u Holística*.
- Lluncor, M. (2017). *GERECTUR LAMBAYEQUE*. Chiclayo: Gobierno Regional.
- Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Evaluacion de Desempeño Laboral*. Obtenido de Executive Master en Administracion y Dirección de Empresas (On Line).: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Mertens. (1996). *Modelo de Corriente Funcionalista*.
- Mertens, M. (1996). *Modelo de la Corriente Funcionalista*.
- Meza, D. A. (2015). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación de desempeño laboral*. Lima: PUCP.
- MunicipalidadMiraflores. (2015). *Evaluacion del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Miraflores*. Lima: Municipalidad de Miraflores.
- Navarro Arvizu, M. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Obregon: Educar para transcender.
- OIT. (1997). *Mdelo corriente Condutista*. Ducci.
- Oscoco Peralta, H. (2015). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PACUCHA -ANDAHUAYLAS – APURÍMAC, 2014*. Andahuaylas.: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Perea, L. (2012). *Desempeño Laboral*.
- Perea, R. S., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz , G. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. La Habana Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.

- Perlines, F. H., & Isidro Peña. (1996). *Desempeño Laboral*. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Pino, D. (1997). *Modelo de la Corriente Conductista* . 1.
- Robbins. (2005). *Desempeño Laboral*.
- Salazar, M. M. (2015). *Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015*. Lima : UCV.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. . Mexico: Mc Graw Hill.
- Sanz, P. (2015). *La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de Gestión por Resultados*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Shaw, M.E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (3rd ed.). New York: McGraw Hill
- Spencer, L., & Spencer , S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Uceda Dávila, L. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de manabí*. Trujillo: UPAO.
- Vara, A. (2010). *Los siete pasos para una tesis exitosa*. Lima: USMP.
- Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa*. Lima: USMP.
- Vera, P. V. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia portoviejo*. Portoviejo – Manabí - Ecuador: Universidad Técnica de Manabí.
- WorkMeter. (26 de Septiembre de 2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Zambrano, R. (2007). *El paradigma de las competencias hacia la educación superior*.

ANEXOS

ANEXO I.-CUESTIONARIO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Edad:	Sexo:
Profesión	Antigüedad(años)
Tipo de contrato: Término Fijo Término indefinido	Cargo:

Por favor, marque con una cruz dentro del cuadro correspondiente a la notación que elija.

Nivel	Nombre	Descripción
5	Avanzado	Cumple de manera sobresaliente el compromiso definido.
4	Superior	Cumple por encima de lo esperado el compromiso de conducta definido
3	Medio	Cumple de la forma esperada el compromiso definido
2	Básico	Cumple por debajo de lo esperado el compromiso definido
1	No desarrollado	No cumple el compromiso definido.

	1	2	3	4	5
1. Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.					
2. Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad					
3. Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.					
4. Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario.					
5. Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada.					
6. Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.					
7. Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos.					
8. Promueve el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo.					
9. Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, promoviendo el máximo grado de consenso.					

ANEXO II.- CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL.

Instrucciones: Antes de empezar a responder, escriba los datos que se le solicitan.

Sexo: F M Edad: Estado Civil Organización Puesto Antigüedad en el
Puesto(meses) Antigüedad en la Institución (meses)

Elegir una opción. Por favor guiarse del siguiente cuadro:

MUY BAJO	1--Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
BAJO	2. Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
MODERADO	3---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
ALTO	4---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
MUY ALTO	5---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACION DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						

Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios
Firma del ratificador (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	Comentarios

ANEXO III.-VALIDACION DE EXPERTOS.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: LOZANO DIAZ JULIO CESAR
- 1.2 Grado académico, cargo e institución donde labora: Magister en Administración de Negocios (MBA) / Organización Internacional de Trabajo (O.I.T.)
- 1.3 Nombre del Instrumento: _Cuestionario Gestión por Competencias_
- 1.4 Título de la Investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, LAMBAYEQUE; 2017-2018.
- 1.5 Autor(a): PAUL ALEX SIMON ZULOETA VIGO.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias o aplicaciones.					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del trabajo.					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%
PROMEDIO DE VALIDACION						100%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%.

IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lambayeque, 15 de Junio del 2018

Julio Cesar Lozano Diaz

Firma del Experto
Consultor Externo O.I.T.
License Number: PER/029/2018

Años de experiencia 5 AÑOS

DNI. N° 41218842.

Teléfono N° 952602592

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: LOZANO DIAZ JULIO CESAR
 1.2 Grado académico, cargo e institución donde labora: Magister en Administración de Negocios (MBA) / Organización Internacional de Trabajo (O.I.T.)
 1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario Gestión por Competencias
 1.4 Título de la Investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, LAMBAYEQUE; 2017-2018.
 1.5 Autor(a): PAUL ALEX SIMON ZULOETA VIGO.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

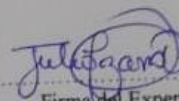
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias o aplicaciones.					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del trabajo.					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%
PROMEDIO DE VALIDACION						100%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%.

IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lambayeque, 15 de Junio del 2018



Firma del Experto
 Consultor Externo O.I.T.
 License Number: PER/029/2018

Años de experiencia 5 AÑOS

DNI. N° 41218842.

Teléfono N° 952602592

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del validador: Danna Johana Jiménez Boggio

1.2 Grado académico, cargo e institución donde labora: MBA. Lic. Comercio y Negocios Internacionales, Docente Universidad Señor de Sipán.

1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario de gestión por competencias

1.4 Título de la Investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, LAMBAYEQUE; 2017-2018.

1.5 Autor(a): Paúl Alex Simon Zuloeta Vigo

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias o aplicaciones.					100%
6.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del trabajo.					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%
PROMEDIO DE VALIDACION						100%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %.

IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lambayeque, 13 de Junio, 2018

Firma del Experto

Años de experiencia: 10 Años DNI. N°43465735 Teléfono N°979308890

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Arunategui Huaman Betsy Pamela.
 1.2 Grado académico, cargo e institución donde labora: Maestría en Docencia
Universitaria e Investigación Docente USS
 1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario de Gestión por Competencias.
 1.4 Título de la Investigación: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral
de los Colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo
Lambayeque; 2017-2018.
 1.5 Autor(a): Paul Alex Simon Zuloeta Ugo.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias o aplicaciones.					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del trabajo.					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%
PROMEDIO DE VALIDACION						100%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %

IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lambayeque, 11 de Junio 2018

Arunategui Huaman Betsy Pamela
 MSc. Betsy Pamela Arunategui Huaman
 Firma del Experto

Años de experiencia Aprox. 7 años DNI. N° 43665321 Teléfono N° 942191168

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Arunategui Huaman Betsy Pamela
- 1.2 Grado académico, cargo e institución donde labora: Maestría en Docencia Universitaria e Investigación / Docente USS
- 1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario de Desempeño Laboral
- 1.4 Título de la Investigación: Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo; Lambayeque, 2017-2018.
- 1.5 Autor(a): Paul Alex Simon Zuloeta Vigo

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Exce-lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias o aplicaciones.					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del trabajo.					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%
PROMEDIO DE VALIDACION						100%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100... %

IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lambayeque, 11 de Junio..... 2018


MSc. Betsy Pamela Arunategui Huaman
COESPE N° 331

Firma del Experto

Años de experiencia Aprox 7 años DNI. N° 4366534 Teléfono N° 942191168

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA.

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del validador: LLUNCOR TELLO MARCO ANTONIO

1.2 Grado académico, cargo e institución donde labora: Maestro en Gestión Pública / GERCETUR-LAMBAYEQUE

1.3 Nombre del Instrumento: _Cuestionario Gestión por Competencias_

1.4 Título de la Investigación: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, LAMBAYEQUE; 2017-2018.

1.5 Autor(a): PAUL ALEX SIMON ZULOETA VIGO.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					100%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					100%
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100%
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias o aplicaciones.					100%
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos					100%
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del trabajo.					100%
9. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					100%
PROMEDIO DE VALIDACION						100%

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%.

IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lambayeque, 12 de Junio del 2018

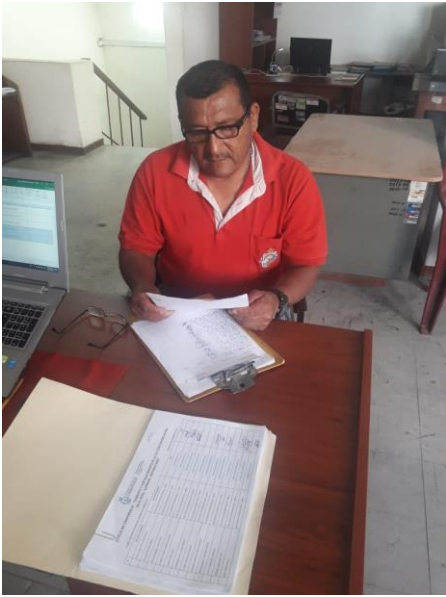

 Marco Antonio Lluncor Tello
 Mtro. Gestión Pública
 UG. Administración Pública
 Firma del Experto: 17126

Años de experiencia 27 AÑOS

DNI. N°16609943.

Teléfono N° 947864121

ANEXO IV.- FOTOS APLICANDO ENCUESTAS.



ANEXO IV.- FORMATO PARA SEGUIMIENTO LEY SERVIR..

Formato de fijación de Factores de Evaluación



FIJACIÓN DE METAS Y COMPROMISOS					
EN TI DA D					
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INI CI O	FIN	REUNIÓN DE FIJACIÓN DE METAS	FE CH A	
	DD/ MM /AA	DD/ MM /AA		DD/ MM /AA	
	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUA DOR		
Nombre Completo					
Documento de Identidad					
Tipo (directivo, mando)					

medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencia l)						
Código del MPT / Puesto Tipo						
Puesto Específico						
Órgano o Unidad Orgánica						
FUNCIONES DEL PUESTO (DE ACUERDO AL MPP/MOF/TDR)						
METAS GRUPALES						
OB JET IV O	IND ICA DO R	M E T A	EVI DE NCI A	Pe so Asi gna	Meta Alc anz ada	Pun tuac ión

								do	(%)	
PESO METAS GRUPALES							100%	0%	TOTAL	0.00
TOTAL METAS GRUPALES										0.00
METAS INDIVIDUALES										
ORIGEN	OBJETIVO	INDICADOR	META	EVIDENCIA	HITOS INTERMEDIOS	NIVELES DE LOGRO	Valor asignado (%)	Porcentaje asignado	Nivel de logro alcanzado	Puntuación
PESO METAS INDIVIDUALES							90%	0%	TOTAL	0.00
TOTAL METAS INDIVIDUALES										-
ACCIONES DEL										

SERVIDOR PARA LA CONSECUCCIÓN DE METAS INDIVIDUALES					
COM PROMISOS					
COMPR OMISO	DES CRIP CIÓN N	Niv el de Des arr ollo Exigi do (M PP)	COM PORTAMIENTO ASOCIADOS A CADA NIVEL	Nive l de Evide nciad o	Bre cha
PUNTUACIÓN FINAL					-
OBSERVA CIONES					
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUA DOR		

Formato de registro de evidencias



REGISTRO DE EVIDENCIAS						servir		
ENTIDAD			FECHA DE RECOJO DE EVIDENCIAS			DD/MM/AA		
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR				
Nombre Completo								
Documento de Identidad								
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)								
Código del MPT / Puesto Tipo								
Puesto Específico								
Órgano o Unidad Orgánica								
FACTOR (Marca X)		DEFINICIÓN del factor al que hace referencia la evidencia	DESCRIPCIÓN de la evidencia recogida	PERÍODO de recojo de evidencias		COMENTARIOS		
Meta	Compromiso			Del	Al			
OBSERVACIÓN DEL SERVIDOR EVALUADO <i>(En caso de desacuerdo)</i>								
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO				FIRMA DEL EVALUADOR				

Ilustración 9 Formato de Registro de Evidencias



Formato de reunión de seguimiento


REUNIÓN DE SEGUIMIENTO				
ENTIDAD				
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	REUNIÓN DE SEGUIMIENTO	FECHA
	DD/MM/AA	DD/MM/AA		DD/MM/AA
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo				
Documento de Identidad				
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)				
Código del MPT / Puesto Tipo				
Puesto Específico				
Órgano o Unidad Orgánica				
COMENTARIOS GENERALES				
SEGUIMIENTO DE METAS				
META	DIFICULTAD O MEJORA ENCONTRADA		MODIFICACIÓN REALIZADA	PLAN DE ACCIÓN O MEJORA
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR	

Ilustración 10 Formato de Reunión de Seguimiento



Formato de notificación de la calificación

NOTIFICACIÓN DE CALIFICACIÓN OBTENIDA				
ENTIDAD				
PERÍODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	INICIO	FIN	FECHA DE ENTREGA	DD/M M/AA
	DD/MM /AA	DD/ MM/ AA		
	DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre Completo				
Documento de Identidad				
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)				
Código del MPT / Puesto Tipo				
Puesto Específico				
Órgano o Unidad Orgánica				
METAS GRUPALES				

META	DIFICULTAD MEJORA ENCONTRADA	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA
METAS INDIVIDUALES				
META	DIFICULTAD MEJORA ENCONTRADA	NIVEL DE LOGRO ESPERADO	NIVEL DE LOGRO OBTENIDO	BRECHA
COMPRIMISOS				
COMPRIMISO	INDICADORES	NIVEL	NIVEL DE	BRECHA

		ASIGNADOS	ESPERADO	LOGRO OBTENIDO		
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN						
Puntuación total	Peso de acuerdo al segmento	Puntuación Final	EVALUACIÓN (Marcar X)			
			A	L	I	F
			I	C	A	
Metas Grupales		0	BUEN RENDIMIENTO		PERSONAL DESAPROBADO	
Metas Individuales		0	RENDIMIENTO SUJETO A OBSERVACIÓN		PERSONAL DE RENDIMIENTO DISTINGUIDO	
Puntuación Final		0				

COMENTARIOS DEL EVALUADOR					
COMENTARIOS DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS					
SELLO DE LA ORH		FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EVALUADO	

Ilustración 11 Formato de notificación de la calificación



Formato de acta de retroalimentación

ACTA DE RETROALIMENTACIÓN				servir
ENTIDAD	PERIODO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	MUNICIPIO ULTIMA/A	FPP ULTIMA/A	FECHA ULTIMA/A
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO		DATOS DEL EVALUADOR		
Nombre Completo				
Documento de Identidad				
Tipo (Directivo, miembro cuadro, personal administrativo, personal operativo y sustancial)				
Código del MPT / Puesto Tipo				
Puesto Específico				
Órgano o Unidad Orgánica				
CUMPLIMIENTO DE EVALUACIÓN				
COMENTARIOS DEL SERVIDOR EVALUADO				
RETROALIMENTACIÓN EN METAS				
META	LOGRO ALCANZADO	COMENTARIO O RECOMENDACIÓN		
RETROALIMENTACIÓN EN COMPROMISOS				
COMPROMISO	LOGRO ALCANZADO	COMENTARIO O RECOMENDACIÓN		
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR		

Ilustración 12 Formato de Acta de Retroalimentación



Formato de plan de mejora

PLAN DE MEJORA						servir
ENTIDAD						
PERIODO DE EJECUCIÓN DE MEJORAS	MES DE INICIO	MES DE FIN	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA		
				DD/MM/AA		
DATOS DEL SERVIDOR EVALUADO						
Nombre Completo						
Documento de Identidad						
Tipo (directivo, mando medio, personal ejecutor o personal operativo y asistencial)						
Código del MPT / Puesto Tipo						
Puesto Especifico						
Órgano o Unidad Orgánica						
ACCIONES DE MEJORA						
ACCIÓN	TIPOLOGÍA DE LA ACCIÓN		Mes de inicio	Fecha de Revisión	Comentarios	
	CAPACITACIÓN	INICIATIVA				
				DD/MM/AA		
				DD/MM/AA		
				DD/MM/AA		
FIRMA DEL SERVIDOR EVALUADO			FIRMA DEL EVALUADOR O DEL SUPERIOR JERÁRQUICO DEL EVALUADOR			

ANEXO III. EVALUACION DEL INFORME DE INVESTIGACION.

FACULTAD:

ESCUELA:

.....

ESTUDIANTE:

..... TEMA:

.....

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

..... DOCENTE:

..... FECHA:

INDICADORES	NIVEL MÁXIMO POSIBLE A LOGRAR	NIVEL EFECTIVO O LOGRADO POR EL INDICADOR	
		ESTUDIANTES	
		1	2
Respeto la estructura del producto observable propuesto.	1.0		
El título es claro y refleja el contenido esencial del tema de estudio.	1.0		
El resumen contiene el tema de investigación, metodología, resultados y conclusiones.	1.0		
La introducción incluye los antecedentes del tema, el propósito de la investigación, y los aportes que se brindarán a través de ella.	2.5		
En material y métodos realiza la descripción del tipo y/o diseño adecuado de la investigación, así como del método utilizado para llevar a cabo la investigación. También contiene la población y la muestra de estudio.	2.0		
Los Resultados se presentan siguiendo una secuencia lógica en el texto, tablas e ilustraciones (si fueran necesarias), destacando en primer lugar los hallazgos más importantes.	2.0		
La Discusión destaca los aspectos más novedosos e importantes, así como la interpretación y análisis de las implicancias de los resultados, estableciendo la articulación y/o la distancia con las investigaciones similares que se han realizado y han sido citadas como antecedentes.	2.0		
Elabora correctamente las conclusiones del trabajo, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.	1.5		
Las referencias bibliográficas se consignan de acuerdo a las normas internacionales.	1.0		
Presenta puntualmente el producto observable.	1.0		
SUSTENTACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION			
Demuestra dominio temático.	1.5		
Explica en forma clara y coherente.	1.0		
Utiliza los medios y materiales adecuadamente.	1.0		
Responde asertivamente las preguntas formuladas.	1.5		