

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA – 2021

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

LENIN HUGO RODRIGUEZ AGUILAR

Asesor:

Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO

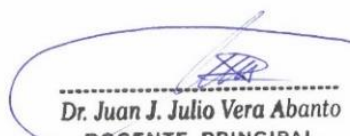
Cajamarca, Perú

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Lenin Hugo Rodriguez Aguilar
DNI: 47253863
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias. Mención:
Administración y Gerencia Pública
2. Asesor: Dr. Juan José Julio Vera Abanto
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA - 2021
6. Fecha de evaluación: **11/01/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **18%**
9. Código Documento: **3117:420355789**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 X APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **13/01/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Juan J. Julio Vera Abanto DOCENTE PRINCIPAL F-CECA-UNC DNI: 26719154

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
LENIN HUGO RODRIGUEZ AGUILAR
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 090-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:05.... horas del día 18 de diciembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**, el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, la **Dra. LARISSA JESHAEL FERNÁNDEZ GÁLVEZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA - 2021"**, presentada por el **Bachiller en Contabilidad LENIN HUGO RODRIGUEZ AGUILAR**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó.... *Aprobar*..... con la calificación de *17 (EXCELENTE)*..... la mencionada Tesis; en tal virtud, **Bachiller en Contabilidad LENIN HUGO RODRIGUEZ AGUILAR**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12:10... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Asesor

.....
Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Jurado Evaluador

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador

.....
Dra. Larissa Jeshael Fernández Gálvez
Jurado Evaluador

A:

A mi esposa por brindarme todo su apoyo en estos últimos años y más aún en esta etapa. Gracias a ella estoy culminando uno de mis objetivos trazados durante mi vida profesional

AGRADECIMIENTO

Estoy profundamente agradecido con Dios por darme la posibilidad de lograr un nuevo avance en mi carrera profesional. A la vez, expreso mi agradecimiento a mi madre y mis hermanos, quienes me han brindado un apoyo incondicional, sin el cual no habría podido cumplir con mis objetivos. Asimismo, extendiendo mi gratitud a mi asesor, quien con dedicación y generosidad compartió conmigo sus conocimientos, los cuales han sido esenciales para mi crecimiento y para abrirme puertas en mi desarrollo profesional. Finalmente, agradezco a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chota por facilitarme los recursos y condiciones necesarias durante la realización de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
GLOSARIO DE TÉRMINOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	2
1.1.3. Formulación del problema	3
1.2. Justificación e importancia	3
1.2.1. Justificación científica.....	3
1.2.2. Justificación técnica – práctica.....	4
1.2.3. Justificación institucional y personal	4
1.3. Delimitación de la investigación	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. Marco Legal.....	6
2.1.1. Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público	6
2.1.2. Ley 30057, Ley del servicio civil	6
2.1.3. Ley 27972, Ley orgánica de Municipalidades	6
2.1.4. Texto único ordenado del Decreto Legislativo N°728, ley de productividad y competitividad laboral	7
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.3. Marco Doctrinal.....	12
2.3.1. La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert	12
2.3.2. Modelo Explicativo de Clima Laboral	13

2.3.3. Modelo de intervención del clima laboral	14
2.3.4. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	15
2.3.5. Teoría del desempeño humano de Campbell	16
2.3.6. Teoría de la motivación y el desempeño de Vroom	17
2.3.7. Modelo de Competencias de Spencer y Spencer	17
2.3.8. Modelo de desempeño por competencias	18
2.4. Marco Conceptual.....	19
2.4.1. Desempeño por Competencias	19
2.4.2. Clima Laboral	25
2.5. Definición de términos básicos.....	29
CAPÍTULO III.....	33
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	33
3.1. Hipótesis	33
3.1.1. Hipótesis general	33
3.1.2. Hipótesis específicas	33
3.2. Variables	33
3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	33
CAPÍTULO IV	35
MARCO METODOLÓGICO.....	35
4.1. Ubicación Geográfica	35
4.2. Diseño de la Investigación.....	35
4.3. Métodos de Investigación	36
4.4. Población, Muestra, Unidad de Análisis y Unidades de Observación.....	36
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	38
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	38
4.7. Matriz de consistencia metodológica.....	38
CAPÍTULO V	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
5.1. Presentación de Resultados.....	40
5.1.1. Desempeño por competencias	40
5.1.2. Clima Laboral	49
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	56
5.2.1. Análisis e interpretación de resultados	56
5.2.2. Discusión de resultados	66

5.3.- Contratación de hipótesis	70
5.3.1. Hipótesis general	70
5.3.2. Hipótesis específicas.....	71
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES.....	76
APÉNDICES	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de los componentes de las hipótesis	34
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica	39
Tabla 3. Valoración del desempeño por competencias	56
Tabla 4. Valoración de las dimensiones del desempeño por competencias	57
Tabla 5. Valoración del clima laboral	58
Tabla 6. Valoración de las dimensiones del clima laboral	59
Tabla 7. Tabla cruzada desempeño por competencias y clima laboral.....	60
Tabla 8. Correlaciones del desempeño por competencias con el clima Laboral	61
Tabla 9. Tabla cruzada selección de personal por competencias*Clima Laboral	61
Tabla 10. Correlación de la selección de personal con el clima Laboral	62
Tabla 11. Tabla cruzada Capacitación por competencias*Clima Laboral	63
Tabla 12. Correlación de la capacitación con el clima Laboral.....	63
Tabla 13. Tabla cruzada Carrera Profesional por competencias*Clima Laboral	64
Tabla 14. Correlación de la carrera profesional con el clima Laboral.....	65
Tabla 15. Tabla cruzada Características Competenciales*Clima Laboral	65
Tabla 16. Correlación de las características competenciales con el clima Laboral.....	66
Tabla 17. Contrastación de la hipótesis general	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de Necesidades	16
Figura 2. Modelo de dirección estratégica de recursos humano	18
Figura 3. Adecuación al cargo.....	40
Figura 4. Cumplimiento de requisitos	41
Figura 5. Frecuencia de las capacitaciones.....	42
Figura 6. Calidad de las capacitaciones.....	43
Figura 7. Capacidades profesionales	44
Figura 8. Desarrollo individual	45
Figura 9. Competencia Personal.....	46
Figura 10. Competencia ética	47
Figura 11. Competencia en equipo	48
Figura 12. Factores Higiénicos.....	49
Figura 13. Factores Motivacionales	50
Figura 14. Comunicación vertical	51
Figura 15. Comunicación Horizontal	52
Figura 16. Ambiente Físico	53
Figura 17. Ambiente Social.....	54
Figura 18. Contenido del trabajo	55
Figura 19. Valoración del desempeño por competencias	56
Figura 20. Valoración de las dimensiones del desempeño por competencias.....	57
Figura 21. Valoración del clima laboral	58
Figura 22. Valoración de las dimensiones del clima laboral.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS

CAP: Cuadro de Asignación de Personal

CAS: Contratación Administrativa de Servicios

OIT: Organización Internacional del Trabajo

RAE: Real Academia de Lengua Española

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cargos: es un mecanismo de organización que conlleva un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo vuelven muy apartado y diferente de otros cargos.

Clima laboral: Alles (2017), es el medio en el que una persona desarrolla su trabajo diario; por otro lado, hace mención que el clima laboral influye de una manera directa en la satisfacción de los empleados, obteniendo así una mayor productividad.

Competencia: Para López (2012), lo define como el conjunto de características fundamentales en un individuo, las cuales le permiten a una persona obtener un desempeño eficiente y eficaz en un puesto de trabajo.

Desempeño laboral: es el rendimiento laboral y la realización que manifiesta el empleado al realizar sus funciones y actividades principales que exige su puesto de trabajo en el ámbito laboral.

Influencia: Chiavenato (2009), afirma que es la capacidad de inducir y modificar el comportamiento de las personas.

Motivación: es el resultado de la interacción de las personas con el entorno, además lo clasifica en tres elementos fundamentales que son: intensidad, dirección y persistencia.

Recurso humano: Para Dessler (2013), afirma que el recurso humano se refiere a los conocimientos, capacitación, educación y las habilidades de los trabajadores en una entidad.

Talento humano: es un enfoque estratégico, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para una entidad, pero todo esto a través de acciones dirigidas a un nivel de conocimiento y así llegar a los resultados deseados.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la relación que existe entre el desempeño por competencias y el clima laboral del personal en la Municipalidad Provincial de Chota – 2021; Para ello se trabajó con las siguientes dimensiones con respecto al desempeño por competencias: selección de personal, capacitación, carrera profesional y características competenciales y en cuanto a la variable del clima laboral son: motivación, comunicación y condiciones de trabajo. Se aplicó un diseño no experimental de corte transeccional de alcance relacional. La población para el estudio estuvo conformada por 427 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota con una unidad muestral de 125 trabajadores. Para ello se utilizó la encuesta como técnica para recopilar la información y luego la estadística para interpretar los datos obtenidos después de su procesamiento además el cuestionario para evaluar la relación en dichas variables. Los resultados de la presente investigación evidencian la correlación entre el desempeño por competencias y el clima laboral como positiva media con un valor de 0.595, lo que indica que existe una relación directa y significativa entre estas variables en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota en 2021, esto quiere decir que a un mayor desempeño por competencias le corresponde un mayor clima laboral.

Palabras clave: desempeño por competencias, clima laboral, características competenciales

ABSTRACT

The purpose of this research work is to analyze the relationship between competency-based performance and the work environment of personnel in the Provincial Municipality of Chota – 2021; To this end, the following dimensions were worked with respect to performance by competencies: personnel selection, training, professional career and competency characteristics and as for the variable of the work environment are: motivation, communication and working conditions. A non-experimental cross-sectional design of relational scope was applied. The population for the study was made up of 427 workers from the Provincial Municipality of Chota with a sample unit of 125 workers. To this end, the survey was used as a technique to collect the information and then the statistics to interpret the data obtained after processing, in addition to the questionnaire to evaluate the relationship in these variables. The results of this research show the correlation between competency-based performance and the work environment as a positive mean with a value of 0.595, which indicates that there is a direct and significant relationship between these variables in the workers of the Provincial Municipality of Chota in 2021, this means that a higher competency-based performance corresponds to a greater work environment.

Keywords: performance by competencies, work environment, competency characteristics

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

En el ámbito internacional Guerrero (2014) nos menciona: que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus procedimientos. La idea de que el capital humano instituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente, sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, sigue siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, la comunicación, la estrategia, la visión, son necesidades frecuentes en las organizaciones.

En nuestro país los factores del clima laboral son muy importantes dentro de una organización, porque para tener un buen desempeño laboral, el personal debe contar con las condiciones sociales y psicológicas necesarias, las cuales deben caracterizar a una empresa, por lo tanto, se puede afirmar que repercuten de una manera directa en el desempeño de los empleados.

Hoy en día, la creación de Perfiles de Puestos por Competencias se ha convertido en una herramienta clave en la Gestión de Recursos Humanos. A diferencia de los perfiles tradicionales, este enfoque considera los conocimientos, así como también las habilidades, experiencias y valores del individuo. Además, se enfoca en los resultados obtenidos por el empleado, en lugar de centrarse en el proceso seguido para alcanzarlos.

Visto la necesidad de que no hay un buen desempeño por competencias en dicha municipalidad, me ha conllevado a investigar: cómo se relaciona el desempeño por

competencias con el clima laboral. Por todo lo dicho es necesario elaborar un buen perfil de puesto para que de esa manera no haya un mal desempeño.

Para Pysrel consultores (2015) expertos en capital humano, muchas de las entidades no bordan objetivos fijados a sus trabajadores, no han definido aún cuales son las funciones y tareas que cada empleado tiene que desarrollar en su puesto, así como también los protocolos que deben seguir; causa de ello son muchas las veces que los profesionales no conocen el organigrama y sus responsabilidades dentro de la entidad. Frente a esto crea incertidumbre y malestar en cuanto a sus funciones como también en el clima organizacional, por consiguiente, hace que dicha entidad no cumpla con sus objetivos trazados. También podemos mencionar que la situación nacional en que se vive no es ajena a la realidad de los demás países; actualmente las instituciones tanto públicas como privadas deben enfocarse en tener un excelente clima laboral y un buen desempeño, pero todos somos testigos que simplemente la política es el medio por el cual muchas personas llegan a ocupar cargos inadecuados, en tal sentido el problema es el deficiente desempeño en sus labores ya que no son seleccionados de acuerdo a sus capacidades y competencias, por ende ocasionando un enorme daño a la sociedad.

1.1.2. Descripción del problema

En el caso de la Municipalidad Provincial de Chota que pertenece a la región de Cajamarca, hoy en día el personal que labora en dicha institución no se desempeña de manera eficiente y eficaz, esto se debe a la carencia del conocimiento y competencias apropiadas para la realización de sus actividades laborales, además, aun cuando se hacen esfuerzos por actualizar y mejorar los perfiles de puestos, no están bien definidas las funciones de cada puesto, ocasionando así que muchas de las diferentes actividades sean realizadas de manera deficiente e ineficaz y que la población no esté en acorde ni tampoco identificada con la gestión actual, esté hecho se asocia a un débil clima laboral donde la

motivación es baja y la comunicación tanto vertical como horizontal es débil, así mismo a las condiciones de trabajo en la institución.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo el desempeño por competencias se relaciona con el Clima Laboral de la Municipalidad Provincial de Chota - 2021?

Preguntas auxiliares

¿Cuál es la relación de la selección del personal con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021?

¿Cuál es la relación de la capacitación del personal con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021?

¿Cuál es la relación de la carrera profesional del personal con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021?

¿Cuál es la relación de las características competenciales con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

Esta investigación permitirá fortalecer e incrementar los fundamentos teóricos referidos a la relación del desempeño por competencias con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota. Asimismo, la presente investigación es importante por los resultados que se lleguen a tener puedan ser comparados y aplicados en situaciones similares en otras municipalidades de nuestro país, debido a que los resultados serán producto de la rigurosidad científica para su desarrollo en el marco del uso del método científico y los métodos generales de la investigación, así como el uso de las técnicas e instrumentos que proporcionan al estudio la validez interna de sus resultados y conclusiones.

1.2.2. *Justificación técnica – práctica*

La investigación sobre la relación entre el desempeño por competencias y el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota aborda el problema de cómo las competencias del personal se asocian al ambiente laboral lo que tiene importancia en la prestación de servicios públicos. Esto permitió identificar aspectos positivos y deficiencias y en el desempeño desde una perspectiva de los trabajadores.

El estudio es conveniente porque proporciona información para mejorar la gestión del talento humano dentro de la municipalidad, lo que contribuye a construir un ambiente de trabajo más favorable que podría reflejarse en un servicio al ciudadano de calidad y una reducción en el desgaste laboral. Además, la investigación tiene un alto nivel de trascendencia, por cuanto puede ser replicable en otras entidades del sector público que también busquen evaluar su clima organizacional y la gestión del recurso humano.

Finalmente, los resultados obtenidos serán de gran utilidad para la municipalidad provincial de Chota, ya que ofrece una visión de sobre cómo el fortalecimiento de ciertas competencias puede mejorar el ambiente laboral y ofrece además recomendaciones concretas para que la institución implemente prácticas orientadas a mejorar la gestión de recursos humanos y logre además un clima laboral favorable

1.2.3. *Justificación institucional y personal*

El presente trabajo es importante porque puede servir como guía de investigación para otras investigaciones que en el futuro investigadores decidan abordar sobre el tema tratado, y a la vez también servir como antecedente para otros estudios con variables similares.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Conceptual

El trabajo de investigación está delimitado al estudio del desempeño por competencias y el clima laboral del personal bajo el enfoque de Rensis Likert (1968) y el modelo explicativo Edel et al. (2007) y la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (2007)

1.3.2. Temporal

El estudio se desarrolló en el año 2021.

1.3.3. Espacial

Se realizó en el distrito de Chota, provincia de Chota, Departamento de Cajamarca.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la relación del Desempeño por Competencias con el Clima Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

Analizar la relación de la selección de personal con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2021.

Analizar la relación de la capacitación del personal con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2021.

Analizar la relación de la carrera profesional del personal con clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2021.

Analizar la relación de las características competenciales con clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2021

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Legal

2.1.1. Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público (2005)

El objetivo de la presente ley es consolidar el pleno desarrollo de los organismos públicos y del personal que en ellos trabajan con la creación de las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad. Por otro lado, normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

2.1.2. Ley 30057, Ley del servicio civil (2013)

El objeto de la presente Ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. Además, tiene por finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

2.1.3. Ley 27972, Ley orgánica de Municipalidades (2003)

La presente ley orgánica establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades

2.1.4. Texto único ordenado del Decreto Legislativo N°728, ley de productividad y competitividad laboral (1997)

La presente ley tiene como objetivo fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo para propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad y así de esa manera garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Al revisar los antecedentes no se encontraron trabajos recientes relacionados con el desempeño por competencias, por lo que se tomaron en cuenta los siguientes antecedentes.

2.2.1. Antecedentes internacionales

Guerrero (2015) en su tesis *Gestión del talento humano basado en competencias.*, cuyo objetivo fundamental fue identificar los factores determinantes para la creación de un modelo de diagnóstico de habilidades basado en competencias, para ello desarrolló una investigación descriptiva, con una muestra conformada por 27 Gestores de Talento Humano de grandes empresas de la ciudad de Querétaro que utilizaron un modelo de competencias como herramienta de desarrollo y de esta manera conocer como fue conformado y cuáles son los factores e instrumentos que lo compusieron. Arribó a la siguiente conclusión que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus procedimientos. La idea de que el capital humano instituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente, sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, sigue siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades

frecuentes en las organizaciones.

Mendoza (2017) en la ciudad de Cartagena, en su tesis titulada *Modelo de Desempeño por competencias para la empresa ACMED S.A.S*; cuyo objetivo general fue diseñar un modelo de desempeño por competencias para la Empresa ACMED S.A.S., para ello desarrolló una investigación descriptiva, tomando como población muestral a 6 trabajadores de dicha empresa; llegó a la conclusión siguiente: que un modelo por competencias está relacionado con el desempeño del empleado en un puesto de trabajo, así como también con los conocimientos, actitudes y experiencias. Con un resultado favorable del 80% y con un valor de 0.475.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Soriano (2017) en su tesis titulada *Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz 2017*, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, cuyo objetivo primordial fue Analizar la influencia del clima laboral sobre el desempeño de los trabajadores de La Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz 2017. Para dicho trabajo desarrolló una investigación Correlacional, teniendo como población muestral a 70 trabajadores Administrativos de dicha Municipalidad, en dicho trabajo llegó a la conclusión que si existe influencia del clima laboral sobre el desempeño en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia de manera moderada ya que el 51.4% de los encuestados consideran que clima laboral tiene un nivel regular y a la vez un desempeño regular.

Humpiri (2017) en la ciudad de Caylloma – Arequipa, en su tesis “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el Desempeño laboral de los Servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017*”, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Relaciones Industriales, cuyo objetivo principal fue

Diagnosticar si la aplicación de un Modelo de gestión por competencias optimiza el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma. Para dicho trabajo desarrolló una investigación Correlacional que tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, teniendo como población muestral a 43 trabajadores del Área Administrativa de dicha Municipalidad, llegó a la siguiente conclusión: Que los resultados más bajos de correlación fueron presentados entre las variables proceso de selección de personal y la variable desempeño laboral ya que no se lograron relaciones significativas entre sus indicadores. Con una correlación de 0.31 el cual significa regular.

Palti (2021) en la ciudad de Lima, en su tesis *clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de Provias descentralizado*, para obtener el título profesional de licenciada en administración de empresas, cuyo objetivo principal fue determinar si existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de Provias descentralizado. Para dicho trabajo se utilizó un diseño de investigación no experimental a una unidad muestral de 50 colaboradores donde se concluyó que si Existe correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de Provias Descentralizado, Lima - 2021, determinado a través de la correlación de Pearson de 0.754, con nivel de significancia 0.000, siendo este nivel de significancia menor a 0.05 se concluye que a medida que mejore el clima organizacional mejora el desempeño laboral.

Moya (2024) en la ciudad de Lambayeque, en su tesis "*Gestión por competencias y desempeño laboral de una municipalidad distrital – Lambayeque*", para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, cuyo objetivo principal fue analizar la relación entre Gestión Por Competencias y Desempeño Laboral en una Municipalidad Distrital de Lambayeque. Para dicho trabajo desarrolló un tipo de investigación básica con un diseño no

experimental teniendo como población a 300 trabajadores y una muestra de 50 trabajadores de la municipalidad. En dicho trabajo concluyó que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.750, lo cual indica una relación sólida y positiva entre estas variables, lo que sugiere que las mejoras en la gestión basada en competencias están relacionadas con un mejor Desempeño Laboral.

Salvador (2022) en su tesis titulada “*Gestión por competencias y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco*” cuyo objetivo principal fue de Determinar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Para dicho trabajo utilizó un tipo de investigación básica con un diseño no experimental, en donde la población fue de 838 trabajadores y la muestra de 209 trabajadores. como conclusión se determinó que mediante la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias y la variable Desempeño laboral, es de 0.651 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,008 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, la gestión por competencias influye positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco.

2.2.3. Antecedentes regionales o locales

Álvarez (2015) en la ciudad de Cajamarca, en su tesis “*Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la Gerencia de Infraestructura orientada a mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Namora*”, para obtener el título de Licenciado en Administración, cuyo objetivo principal fue Proponer los perfiles de puestos por competencias del personal que labora en la gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora para mejorar

la gestión de Recursos Humanos. Para dicho trabajo desarrolló una investigación explicativa – descriptiva, teniendo como muestra a 06 trabajadores que laboran en el área respectiva de dicha Municipalidad, por lo tanto la población fue igual a la muestra; concluyó que al elaborar los Perfiles de Puestos por Competencias es una herramienta muy útil para la Gestión de Recursos Humanos, ya que a diferencia de los descriptores de puestos tradicionales se toma en cuenta no solamente los conocimientos de la persona, sino también las habilidades, experiencia y valores de la misma, además se basa en los resultados del colaborador y no en el proceso que se sigue para poder lograrlo.

Cubas (2017) en la provincia de Jaén – Cajamarca, en su tesis titulada *“Competencias Gerenciales para mejorar el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, Departamento De Cajamarca – 2016”*, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública, cuyo objetivo principal fue Diseñar la propuesta de un modelo de competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén. Para dicho trabajo desarrolló una investigación descriptiva – propositiva, teniendo como población muestral a 37 trabajadores directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de Jaén; llegó a la siguiente conclusión: que del total de la población muestral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Jaén el 94.6% tienen un desempeño laboral regular y el 5.4% un desempeño laboral bueno. El promedio es de 3, el cual tiene un significado que hay un desempeño laboral regular en una escala de 1 a 5.

Gastelo (2021) en su tesis titulada *“Gestión por competencia y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca”* para obtener el grado de Magister en Gestión Pública cuyo objetivo principal fue proponer un plan de gestión de competencia para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la

Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Chota – Cajamarca, el cual fue desarrollado mediante una investigación de tipo básica con un diseño no experimental de corte transversal con una población y muestra de 10 trabajadores por tratarse de un población finita. Los resultados del presente trabajo indican que el 60% presentó una gestión por competencias regular, el 30% la gestión por competencias fue “bajo” y sólo el 10% presentó una gestión por competencias de nivel “alto” en resumen, se establece una gestión de competencia de nivel “regular” en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis.

2.3. Marco Doctrinal

2.3.1. La Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert (1968)

Según Likert quien realizó estudios en la Psicología Organizacional planteó una teoría, pero basada en el clima de las entidades, en las cuales llegó a determinar que el comportamiento de los trabajadores está en función de las condiciones laborales que ellos distinguen.

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) afirma que el comportamiento de los subordinados depende de una manera directa de la manera como se comportan los administrativos y las condiciones organizacionales que ellos mismos distinguen; por ende se entenderá que la relación estará determinada por los distintos factores del clima organizacional tales como: la tecnología, estructura organizacional, la posición jerárquica que ocupa el trabajador dentro de la entidad, actitudes, la personalidad, nivel de satisfacción, percepción de los subordinados y superiores del clima organizacional, y lo más importante es el salario que gana.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y sobre todo explicativa del clima organizacional, el cual facilita la eficiencia y la eficacia de cada individuo dentro de un a

organización. Toda organización que emplee métodos los cuales logren asegurar la realización de sus metas y afines de sus miembros, tendrán un rendimiento mejor que las demás; y que el logro de los resultados para una entidad como tasas de rotación, productividad, satisfacción de los trabajadores, desempeño, influye sobre la apreciación del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría del clima organizacional basada en variables, las cuales serán descritas a continuación:

Variables causales: Estas variables son las que llegan a determinar la estructura, la administración y el sentido de la organización, además son variables independientes porque modifican a toda entidad.

Variables intermediarias: Son variables que constituyen los procesos de la organización y que involucran las motivaciones, actitudes, comunicación, rendimiento y las motivaciones.

Variables finales: Estas variables son dependientes porque permiten el logro de los objetivos establecidos.

2.3.2. Modelo Explicativo de Clima Laboral

Según Edel et al. (2007), los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación,

satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. Litwin y Stringer (2011).

Según Goncalves (2000), desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

2.3.3. Modelo de intervención del clima laboral

Señala Goncalves (2000) que, según este modelo, en la intervención del clima organizacional se debe tener en cuenta la valoración de las percepciones de los individuos, a través de sus comportamientos, y de las propiedades de la estructura organizacional.

El comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad y, pese al carácter individual de dichas percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Lo anterior justifica un abordaje integral del modelo de intervención PMCO en tres niveles, el individual, el grupal y el organizacional. El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo.

La primera fase comprende el diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional; la segunda fase llamada ejecución busca sensibilizar a los

colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual, en la cuarta y quinta fase se implementan las estrategias y se evalúa el proceso respectivamente. (Edel et al., 2007),

2.3.4. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943)

Esta teoría sostiene que la motivación humana está asociada a la satisfacción de cinco necesidades: físicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, las mismas que se deben satisfacer en un orden específico, ya que mientras la necesidad más básica no se haya satisfecho, será la principal fuente de motivación. Una vez cubierta, pierde su capacidad de motivar. Así, una necesidad de nivel superior solo se convertirá en un motor de motivación cuando las necesidades del nivel anterior hayan sido satisfechas. Maslow argumenta que, para fomentar la motivación en los empleados, la organización debe crear condiciones que permitan satisfacer estas necesidades a través del trabajo. La jerarquía incluye cuatro necesidades fundamentales y una de desarrollo, que deben cumplirse en el siguiente orden:

a) Necesidades básicas

1.- Fisiológicas: Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

2. Seguridad: Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

3. Afecto, amor, pertenencia: Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de

condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

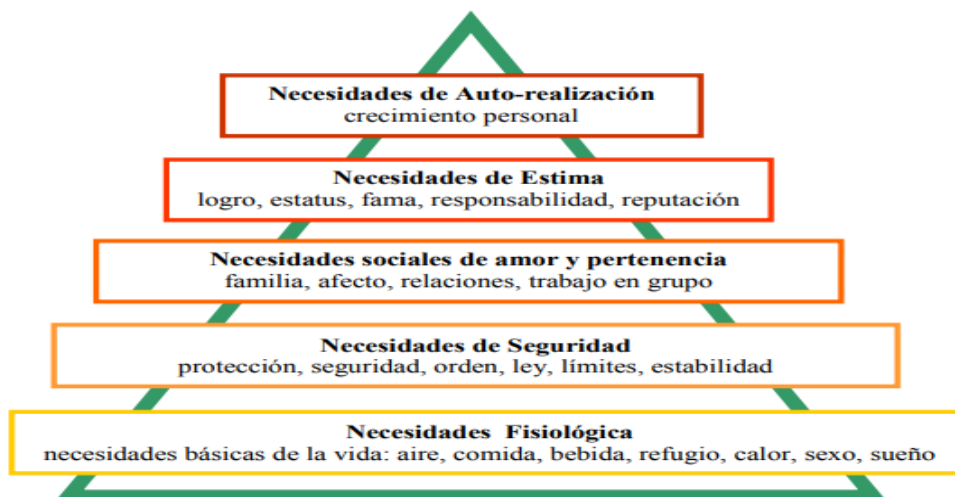
4. Estima o Reconocimiento: Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

b) **Necesidades de crecimiento:**

5.- Auto - realización: Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

Figura 1

Jerarquía de Necesidades



Nota: Obtenido de Chapman (2007)

2.3.5. Teoría del desempeño humano de Campbell (1993)

Campbell (1993) desarrolló un modelo comprensivo para el desempeño laboral, identificando que el rendimiento está influenciado por factores individuales y

organizacionales. Campbell argumenta que el desempeño es una función de la motivación, la habilidad y el entorno. En este modelo, la habilidad incluye tanto las capacidades innatas como las habilidades aprendidas, mientras que la motivación se refiere a los esfuerzos direccionados hacia el logro de metas. Además, el entorno organizacional y las condiciones de trabajo juegan un papel crucial en facilitar o inhibir el desempeño.

En el desempeño por competencias, esto significa que no solo se deben desarrollar las habilidades y conocimientos, sino también motivar a los empleados y crear un entorno de trabajo que les permita utilizar y mejorar sus competencias de manera efectiva.

2.3.6. Teoría de la motivación y el desempeño de Vroom (1964)

La teoría de Vroom (1964) sugiere que el desempeño laboral está fuertemente influenciado por la expectativa de los individuos sobre su capacidad para alcanzar objetivos y recibir recompensas. Vroom argumenta que el esfuerzo que los empleados están dispuestos a poner en su trabajo depende de la percepción de que sus acciones conducirán a un buen desempeño y, posteriormente, a recompensas deseadas. La teoría se desglosa en tres componentes principales: Expectativa (la creencia de que el esfuerzo lleva al desempeño), Instrumentalidad (la creencia de que el desempeño será recompensado) y Valencia (el valor que el individuo asigna a las recompensas).

En el contexto del desempeño por competencias, esta teoría puede ayudar a identificar qué factores motivan a los empleados a desarrollar y aplicar sus competencias. Si los empleados creen que su esfuerzo se traducirá en un buen desempeño y que este será recompensado, estarán más motivados a mejorar sus competencias.

2.3.7. Modelo de Competencias de Spencer y Spencer (1993)

Spencer y Spenser desarrollaron ampliamente el *Modelo de Competencias*. Propusieron que las competencias pueden predecir un desempeño superior en un contexto laboral. Estas competencias incluyen una combinación de habilidades, conocimientos,

actitudes y otros atributos personales que son medibles y pueden ser desarrollados a través de la formación y la experiencia.

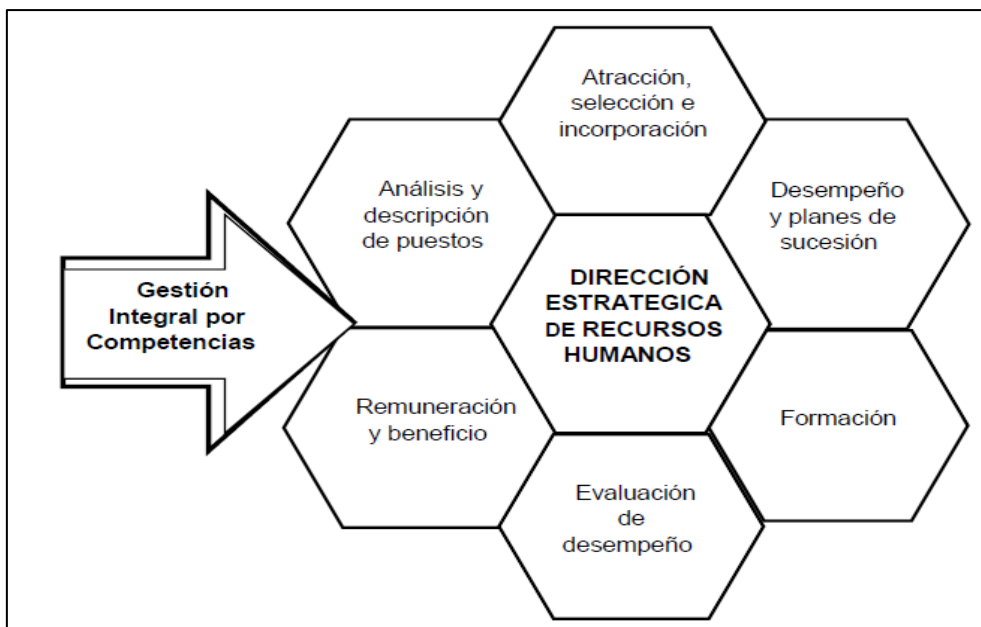
En el desempeño por competencias, este modelo es importante en el estudio de las competencias específicas que se requieren en diferentes roles dentro de la municipalidad.

2.3.8. Modelo de desempeño por competencias

Martha Alles (2007) se hace mención a Martha Alles, quien dedicó en gran parte de su vida a desarrollar una metodología que esté enmarcada al desempeño por competencias, dicho modelo permite identificar lo que se puede alcanzar por medio de un buen desempeño por competencias, además puede ser aplicado a cualquier entidad o empresa, sin importar el tamaño ni el rubro de ésta. a continuación, se describe el modelo de Dirección Estratégica de Recurso Humanos – Desempeño por Competencias.

Figura 2

Modelo de dirección estratégica de recursos humanos



Nota: Marta Alles (2007)

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. *Desempeño por Competencias*

2.4.1.1. Definición de desempeño por competencia. Según Alles (2017) La competencia se refiere a comportamientos, personalidad, los cuales generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Y que a la vez estos pueden tener diferentes características en mercados o empresas distintas.

Las competencias son cualidades internas de una persona que inciden en su desempeño laboral y pueden tener su origen en la motivación, características de la personalidad, autopercepción, actitudes, valores, así como en diversos conocimientos o habilidades cognitivas y conductuales. En resumen, son cualquier atributo personal medible de manera precisa cuya conexión con el desempeño en el trabajo se pueda comprobar.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Según Rábago (2010) las competencias reúnen una serie de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, los cuales permitan a los seres humanos ejecutar sus deberes dentro de una entidad de una manera eficiente y eficaz, para así poder obtener los resultados esperados.

También menciona que las competencias hacen referencia a los conocimientos capacidades, habilidades que tienen las personas y que éstas deben ser plasmadas dentro de una entidad u organización para obtener un buen desempeño laboral. Hoy en día en el mundo laboral que vivimos, todas las personas desarrollan capacidades y habilidades diferentes, las

cuales les permiten ejecutar actividades en dichas organizaciones, sujetas a evaluación según su efectividad en un futuro. Además, si las empresas hacen una buena gestión de estas competencias, permite aportar un aumento en ambas partes, tanto en la rentabilidad de la empresa, así como en el desarrollo de las capacidades de los participantes.

Otro punto de mucha importancia de acuerdo al autor antes mencionado es tener el conocimiento de todo, el cual involucra en un desempeño por competencias adecuado dentro de una entidad, esto permitirá una buena planificación para definir las estrategias a desarrollar y los objetivos a lograr antes que la entidad inicie a desarrollar una gestión por competencias, cabe mencionar que todo lo antes descrito debe ser de conocimiento de sus trabajadores de dicha entidad u organización para así obtener los objetivos trazados.

2.4.1.2. Características de las competencias. Según Ernest & Young (2008) las características generales son las siguientes:

Son adecuadas al negocio. “Necesariamente se debe identificar las competencias que están relacionadas directamente con el éxito de una organización; ya sea positiva o negativamente. El objetivo primordial es mejorar el desempeño general de la entidad, para eso se tiene que conocer las características de los individuos dentro de la organización”. (p. 67)

Son adecuadas a la realidad. “Para conocer los requerimientos y las consideraciones en un futuro, lo primero que se debe identificar son las necesidades, la situación y las posibles deficiencias de la empresa, así como la evolución de la misma”. (p. 67)

Es exhaustiva. “Para poder dar una definición de competencia se debe tener en cuenta todos los aspectos de la entidad y de los individuos”. (p. 67)

Son codificables, operativas y manejables. “Cada competencia necesariamente tiene que contar con una escala de medición; la cual se debe obtener de manera clara y sencilla.

Además, toda competencia debe brindar información la cual pueda ser clasificada y medida”. (p. 68)

Utiliza terminología y evaluación. “Dentro de la organización se debe utilizar un lenguaje y conceptos estándares, con el objetivo de que todos los individuos conozcan y además el tipo de sistema que servirá para su evaluación”. (p. 68)

Es de fácil identificación. “Lo que se debe identificar dentro de un sistema organizacional es el nivel de competencia de una manera rápida y sencilla, es decir que para obtener información no es necesario un estudio profundo”. (p. 68)

Para **operacionalizar** la gestión por competencias se tiene en cuenta los cuatro factores fundamentales de la gestión por competencias establecidas por Alles (2008) que serán considerados como **dimensiones** en la operacionalización de los componentes de la hipótesis y cuyos aspectos conceptuales se describen a continuación:

2.4.1.3. Factores de la gestión por competencias. Para este trabajo de investigación he considerado los siguientes factores: Selección de personal, capacitación y carrera profesional. Alles (2017)

a. Selección de personal. “La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”. (p. 314)

Según. Alles (2017), la base para el criterio de selección es la información disponible sobre el puesto a cubrir. Las condiciones de selección dependen de las especificaciones del cargo, lo que busca hacer más objetiva y precisa la elección del personal. El proceso de selección es una comparación entre los requisitos del cargo y las características de los candidatos, quienes compiten por el puesto.

Una vez realizada esta comparación, algunos candidatos pueden ser considerados aptos y recomendados para el puesto. Sin embargo, el organismo de selección no puede imponer la aceptación de estos candidatos; su rol es aplicar técnicas especializadas y sugerir a los más adecuados, dejando la decisión final al organismo solicitante. Alles plantea que esta decisión involucra tres posibles enfoques de comportamiento:

Modelo de colocación. “Cuando no se contemple el aspecto rechazo. En una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff. Como proceso de decisión, la selección de personal. Este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta”. (p. 247)

Modelo de selección. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija, cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

b. Capacitación. La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con

calidad las funciones del cargo, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Al respecto Werther y Davis (2000) sostienen que “Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual”. (p. 89)

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo: (Bailón Olea, 2014)

- **Necesidad:** el primer paso a este proceso es reconocer la necesidad de la empresa o de cada departamento, analizar a cada uno de los individuos.
- **Diseño de la instrucción:** aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumpla con el objetivo del aprendizaje durante la capacitación, así mismo la validación como su nombre lo dice, valida la capacitación mediante los participantes con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- **Aplicación:** esta etapa el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.

c. Carrera profesional. Concepto vinculado a la evolución de las personas en el seno de una organización, distintos factores (nuevas tecnologías, flexibilidad en el empleo, cambios en las formas de producción) llevan a las personas a tener que adaptarse constantemente a nuevas situaciones vinculadas al ámbito profesional y del empleo (desempleo, mantenerse al día en las novedades que se van produciendo, etc).

Los factores que generan un entorno novedoso y modifican la concepción de “carrera profesional” tradicional, no solo generan demandas a los trabajadores sino también a la propia organización. Las organizaciones deben involucrarse para conseguir:

- Implicación de los empleados con los objetivos empresariales.
- Competencia del profesional para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Personas motivadas por participar de forma activa en los proyectos organizacionales.

Desarrollo profesional individual; crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos. Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva.

d. Características competenciales. Según Schermerhorn (2004), las características competenciales dentro de los grupos son un aspecto beneficioso, genera estímulos para trabajar juntos y conseguir las metas mediante el desarrollo efectivo de la tarea, sin embargo, este mismo aspecto tiene muchas veces consecuencias negativas como el surgimiento de conflictos y tensiones que hacen inviable el trabajo del grupo; Schermerhorn (2004) desarrolla tres tipos de competencias:

Competencia personal. “Es la competencia que incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas”. (p. 201)

Competencia ética. “Esta competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que lo distingue el bien del mal”. (p. 203)

Competencia en equipos. “Es la competencia que incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización; además permitirá ser efectivo”. (p. 205)

2.4.2. Clima Laboral

2.4.2.1. Definición de clima laboral. Chiavenato (2002) afirma que el clima laboral es el ambiente interno que se da entre colaboradores de la entidad y que a la misma vez está relacionado con la motivación, y que además dicho clima será favorable cuando aumente la moral de los empleados y satisfaga las distintas necesidades; sino llega a satisfacer las necesidades sería un clima desfavorable. Dicha satisfacción implica una motivación y percepción del clima laboral para un mejor desempeño laboral. Así mismo la definición de clima laboral se define desde diferentes aspectos, esto quiere decir que cada autor aborda el tema desde otros puntos de vista.

2.4.2.2. Factores del clima laboral. Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas características se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

la característica de naturaleza de las fuerzas motivacionales, porque dentro de una organización es fundamental que el trabajador tenga que estar motivado, que sienta que reconozcan sus logros obtenidos dentro del entorno laboral y para que tenga un desempeño óptimo.

La característica naturaleza de los procesos de comunicación por el hecho que si dentro de una organización no se transmite de manera clara lo que se quiere decir se generara

malos entendidos generando un clima organización inadecuado y como resultado un retraso en realizar las tareas.

Y por último, la característica de condiciones de trabajo por la importancia en el desarrollo de las labores, uno de ellos son los materiales que facilitarían el trabajo de los colaboradores de la organización para realizar de manera eficiente las tareas, las instalaciones porque implica la ergonomía para el bienestar de los trabajadores porque mientras esté bien ubicado se previene algunos problemas de salud y más espacios libres.

Para la presente investigación se *operacionaliza* el clima laboral teniendo en cuenta las *dimensiones* motivación, comunicación y condiciones de trabajo, cuyos aspectos conceptuales se describen a continuación:

a. Motivación. La motivación en la organización es la habilidad de mantener un estado de ánimo positivo en los trabajadores respecto a las tareas que desempeñan.

Según la teoría de Abraham Maslow (1943), psicólogo estadounidense quien desarrolló la pirámide de Maslow, se propuso estrategias basadas en 5 niveles sobre las necesidades que se debe de satisfacer cada individuo las cuales están conformadas por el grado jerárquico:

- El primer nivel describe que son las necesidades básicas que el individuo debe de satisfacer como lo son comer, beber y dormir. Esto relacionado en el ámbito laboral está referido al salario y condiciones laborales mínimas.
- El segundo nivel corresponde a la protección y seguridad de cada persona, basada en el aspecto laboral vendría a ser estabilidad de trabajo, las condiciones de seguridad laboral y social.
- Tercer nivel es abarcado en el ámbito afectivo como cariño, amistad. Etc. dentro del entorno laboral será vinculado con el trato entre compañeros y las relaciones laborales dentro de la institución.

- Cuarto nivel trata de las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus vinculado al ámbito laboral sería las tareas que le permitan desarrollarse profesionalmente obteniendo una realización de reconocimiento de logros profesionales.

- El último nivel es la autorrealización personal donde puede desarrollar la creatividad, las habilidades y capacidades para desempeñarse dentro de la organización.

b. Comunicación. Según Ivancevich et al. (2005) Es el factor que ayuda que la organización pueda alcanzar sus metas, objetivos y responder a los cambios de la organización. Menciona que el diseño de la organización debe de proveer en cuatro direcciones las cuales están conformadas por la comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación diagonal y comunicación con el exterior.

- Comunicación ascendente o vertical: “Este tipo de comunicación es de los individuos de los niveles inferiores hacia sus superiores dentro de la organización. Ofreciendo una retroalimentación sobre las dificultades y problemas que se presentan en la organización para la toma de decisiones”. (p. 314)

- Comunicación horizontal: “Esta comunicación esa llega a transmitir entre departamentos de la organización la comunicación se da en sentido horizontal”. (p. 314)

- Comunicación diagonal: “Este tipo de comunicación no es como la vertical ni la horizontal es de forma diagonal esta forma es cuando los miembros de la organización no consiguen comunicarse con los canales comunes. Este tipo de canal es más eficiente porque ayuda a reducir los tiempos”. (p. 316)

- Comunicación exterior: “Es cuando se realiza la comunicación con lo externo de la organización para poder ofrecer sus productos y servicios entre ella

encontramos las relaciones públicas, la publicidad, promover y estudio de los clientes”. (p. 316)

c. Condiciones de trabajo. Chiavenato (2007) señala. “Las condiciones de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo” (p. 334).

Por su parte Cortez (2002) señala que, “la condición de trabajo se define como cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador” (p. 37)

Según la Organización Internacional del Trabajo, los factores que construyen el ambiente físico y social del trabajo y los aspectos del contenido del trabajo, que actúan sobre la salud del trabajador y que tienen una incidencia sobre las facultades intelectuales y las potencialidades creadoras del sujeto.

- Ambiente físico:

Es el entorno físico del trabajo el cual incluye: Iluminación (la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad); Ventilación (la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras); Temperatura (dentro de niveles adecuados); Ruidos (la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares) y Comodidad (un entorno agradable, relajado y amigable). (Chiavenato, 2008, p. 289)

- Ambiente social:

“El entorno social o ambiente social es el conjunto de condiciones, situaciones y relaciones sociales en las que un individuo vive y se desarrolla como persona. afecta de forma directa a cómo vivimos y nos relacionamos,

además de constituir un factor primordial de múltiples aspectos de nuestra vida personal, condicionando la psicología individual y por último influye en la salud física, salud mental y desarrollo social. (Chiavenato, 2008, p. 289)

- **Contenido del trabajo:**

El contenido de trabajo se refiere a aquellos aspectos que hacen que éste sea o no variado, que tenga un sentido para quién lo realiza, que le permita o no el desarrollo y aplicación de sus conocimientos y capacidades. Un trabajo con contenido posibilita que el/la trabajador/a sienta su aportación como valiosa y que su trabajo tenga sentido y utilidad, a la vez que le permite su desarrollo personal. Los trabajos con un contenido adecuado están relacionados con altos niveles de motivación y favorecen el bienestar psicológico de quienes los realizan. (Chiavenato, 2008, p. 301)

2.5. Definición de términos básicos

Cargos

Chiavenato (2009) lo define como: un mecanismo de organización que conlleva un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo vuelven muy apartado y diferente de otros cargos. Según Jericó (2008) afirma que: es la composición de todas las diferentes actividades realizadas por una sola persona que pueden ser observadas por una noción unificada, y que ocupan un lugar muy formal en la estructura de la organización.

Clima laboral

Según Chiavenato (2002), lo define como: el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, y que además guarda relación con el grado de motivación de sus integrantes, por otro lado, también hace mención que se refiere específicamente a los aspectos de la organización, los cuales tienen influencia en el estado motivacional de los empleados.

Para Alles (2006), menciona que el clima laboral es el medio en el que una persona desarrolla su trabajo diario; por otro lado, hace mención que el clima laboral influye de una manera directa en la satisfacción de los empleados, obteniendo así una mayor productividad.

Competencia

Según Alles (2017), afirma que la competencia hace referencia a las características de la personalidad, las cuales generan un buen desempeño en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene distintas características tanto en empresas y/ o mercados diferentes.

Para López (2012), competencia lo define como: el conjunto de características fundamentales en un individuo, las cuales le permiten a una persona obtener un desempeño eficiente y eficaz en un puesto de trabajo.

Desempeño laboral

Según Robbins (2009), afirma que: es el rendimiento laboral y la realización que manifiesta el empleado al realizar sus funciones y actividades principales que exige su puesto de trabajo en el ámbito laboral.

Según Chiavenato (2008), lo define como: la habilidad que cuentan las personas para la realización de una actividad, además lo describe como el conjunto de conocimientos, valores, experiencias y sentimientos que influyen directamente en el logro de los objetivos planeados.

Influencia

Según Chiavenato (2009), afirma que es la capacidad de inducir y modificar el comportamiento de las personas.

Para Lledó (2011) lo define como: la calidad que confiere capacidad para poder llevar a cabo un control sobre el poderío por alguien o algo, además de que puede favorecer al perfeccionamiento de la inteligencia, la asertividad, el comportamiento y en un sentido muy particular, a la formación de la personalidad.

Motivación

Según Chiavenato (2009), lo define como: las fuerzas dentro de cada individuo, las cuales la conducen a un determinado comportamiento.

Según Dessler (2011), afirma que: es el resultado de la interacción de las personas con el entorno, además lo clasifica en tres elementos fundamentales que son: intensidad, dirección y persistencia.

Robbins (2009) lo define como: los procesos del esfuerzo que realiza una persona para el logro de los objetivos organizacionales trazados de una entidad, los cuales son reflejados en el desempeño laboral del trabajador en su respectivo cargo.

Recurso humano

Para Chiavenato (2003) el recurso humano son las personas que ingresan, se mantienen y participan en las diferentes organizaciones, ya sea en cualquier nivel jerárquico, además sostiene que es el único recurso vivo y dinámico de las organizaciones que está por encima de los físicos o materiales.

Según Lledó (2011), sostiene que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las distintas actividades con mucha importancia dentro de una organización, pues al final los responsables de ejecutar dichas actividades son las personas, porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Para Dessler (2013), afirma que el recurso humano se refiere a los conocimientos, capacitación, educación y las habilidades de los trabajadores en una entidad.

Talento humano

Chiavenato (2009), afirma que: es indispensable para el éxito de las organizaciones y que la persona debe tener algún diferencial competitivo, además menciona que el talento humano contiene cuatro aspectos fundamentales tales como; conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

Para Jericó (2008), define al talento humano como: la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera muy inteligente para poder desempeñarse en cualquier ocupación que se le asigne dentro de una organización, empleando para ello habilidades, experiencias y aptitudes.

Según Eslava (2004), afirma que: es un enfoque estratégico, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para una entidad, pero todo esto a través de acciones dirigidas a un nivel de conocimiento y así llegar a los resultados deseados.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

El desempeño por competencias se relaciona significativamente con el clima laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

El clima laboral se relaciona significativamente con la selección de personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

El clima laboral se relaciona significativamente con la capacitación del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

El clima laboral se relaciona significativamente con la carrera profesional del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

El clima laboral se relaciona significativamente con las características competenciales del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

3.2. Variables

Variable 1: Desempeño por Competencias

Variable 2: Clima Laboral

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1 Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Título: “Desempeño por Competencias y su relación con el Clima Laboral del Personal de la Municipalidad provincial de Chota – 2021”					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional			instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
El desempeño por Competencias se relaciona significativamente con el Clima Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota – 2021	Permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta fundamental que permite flexibilizar la organización del trabajo del desempeño de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Alles (2017)	Desempeño por Competencias	Selección de personal	- Adecuación al cargo - Cumplimiento de requisitos	Encuesta/ cuestionario
			Capacitación	- Frecuencia de las capacitaciones - Calidad de las capacitaciones	
			Carrera Profesional	- Capacidades Profesionales - Desarrollo Individual	
			Características competenciales	- Competencia personal - Competencia ética - Competencia en equipo	
	Según Chiavenato (2002), lo define como: el ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, y que además guarda relación con el grado de motivación de sus integrantes, por otro lado, también hace mención que se refiere específicamente a los aspectos de la organización, los cuales tienen influencia en el estado motivacional de los empleados.	Clima Laboral	Motivación	- Factores higiénicos - Factores motivacionales	Encuesta/ Cuestionario
			Comunicación	- Comunicación vertical - Comunicación horizontal	
			Condiciones de trabajo	- Ambiente físico - Ambiente social - Contenido del trabajo	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación Geográfica

El trabajo de investigación se desarrolló en el distrito de Chota, específicamente en la Municipalidad Provincial de Chota.

4.2. Diseño de la Investigación

La investigación se ejecutó mediante el enfoque cuantitativo. Según Sánchez (2018) en el enfoque cuantitativo los estudios se basan en la medición numérica. Las investigaciones que se realizan con este enfoque utilizan la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confían en la medición numérica, en el conteo y frecuentemente, en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Para este trabajo de investigación se planteó un diseño no experimental de corte transeccional, asimismo el nivel de la investigación fue de alcance relacional.

Según Hernández-Sampieri, y Mendoza (2018). los diseños no experimentales se definen como “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p. 152)

Hernández-Sampieri, y Mendoza (2018). afirman que los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y que además su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

Según Fernández y Baptista (2014) las investigaciones correlacionales son las que “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa- efecto (causales)”. (p. 157)

4.3.Métodos de Investigación

Se utilizó el método hipotético deductivo, Según Rodríguez y Pérez (2017), “en el método hipotético - deductivo, se parte de una hipótesis inferida de principios sugeridos por los datos empíricos y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida”. (p. 93)

En este sentido para el presente trabajo de investigación se planteó la hipótesis que postula que el desempeño por Competencias se relaciona significativamente con el Clima Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021 cuya veracidad de la hipótesis será demostrada.

4.4. Población, Muestra, Unidad de Análisis y Unidades de Observación

a.- Población

La población está conformada por todos los trabajadores de la municipalidad provincial de chota, haciendo un total de 427; los cuales son descritos a continuación: 136 son nombrados y permanentes bajo la modalidad del D.L. 276; 48 son permanentes (D.L. 728) Y 243 con el régimen CAS. (CAP de la Municipalidad Provincial de Chota – 2021)

b.- Muestra

Para determinar el marco muestral se excluyeron a los trabajadores del régimen CAS, por la naturaleza de las variables y por el interés del investigador, por lo tanto, el marco muestral asciende a 184.

La muestra está conformada por una parte de la población, la cual fue calculada mediante la fórmula siguiente:

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

Donde;

Z: Nivel de confianza

N: Total de la población

e: Máximo de error

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{1.96^2 * 184 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (184 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{176.7136}{1.4179}$$

$$n = 125 \text{ personas}$$

c.- Unidad de análisis

Para la investigación se consideró como unidad de análisis a la Municipalidad Provincial de Chota

d.- Unidades de observación

Se consideró como unidad de observación al trabajador de la Municipalidad, que forma parte de la muestra a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de datos.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Técnicas

Se utilizó la encuesta como técnica para recoger información la que fue apropiada al tratarse de un estudio transversal, cuyos resultados agrupados permitieron realizar la correlación estadística.

Instrumento

El instrumento fue el cuestionario, estructurado de acuerdo a las variables de desempeño por competencias y clima laboral y sus respectivas dimensiones e indicadores (ver apéndice A)

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Mediante el programa SPSS para poder analizar, procesar e interpretar la información obtenida en tablas y figuras.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica

Título: “Desempeño por competencias y su relación con el clima laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Chota – 2021”								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Relación del desempeño por competencias con el Clima Laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Chota - 2021.	<p>Objetivo general: Analizar la relación del Desempeño por Competencias con el Clima Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la relación de la selección de personal con el clima laboral en la municipalidad provincial de chota – 2021. 2. Analizar la relación de la capacitación del personal con el clima laboral en la municipalidad provincial de chota – 2021. 3. Analizar la relación de la carrera profesional del personal con clima laboral en la municipalidad provincial de chota – 2021. 4. Analizar la relación de las características competenciales con clima laboral en la municipalidad provincial de chota – 2021 	<p>Hipótesis general: El desempeño por Competencias se relaciona significativamente con el Clima Laboral en la Municipalidad Provincial de Chota - 2021.</p> <p>Hipótesis específicas 1.- El clima laboral se relaciona significativamente con la selección de personal en la municipalidad provincial de chota -2021. 2. El clima laboral se relaciona significativamente con la capacitación del personal en la municipalidad provincial de chota -2021. 3. El clima laboral se relaciona significativamente con la carrera profesional del personal en la municipalidad provincial de chota -2021. 4. El clima laboral se relaciona significativamente con las características competenciales del personal en la municipalidad provincial de chota -2021.</p>	Desempeño por competencias	Selección de personal	Adecuación al cargo Cumplimiento de requisitos	Encuesta Cuestionario /	Se utilizó el método cuantitativo y un diseño no experimental de corte transeccional de alcance relacional	La población está conformada por todos los trabajadores de la municipalidad provincial de chota. (427 trabajadores) La muestra se calculó mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas. (125 trabajadores)
				Capacitación	Frecuencia de las capacitaciones Calidad de las capacitaciones			
				Carrera Profesional	Capacidades profesionales Desarrollo Individual			
				Características competenciales	Competencia personal Competencia ética Competencia en equipos			
			Clima Laboral	Motivación	Factores Higiénicos Factores motivacionales			
				Comunicación	Comunicación Vertical Comunicación Horizontal			
				Condiciones de trabajo	Ambiente Físico			
					Ambiente Social Contenido del Trabajo			

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

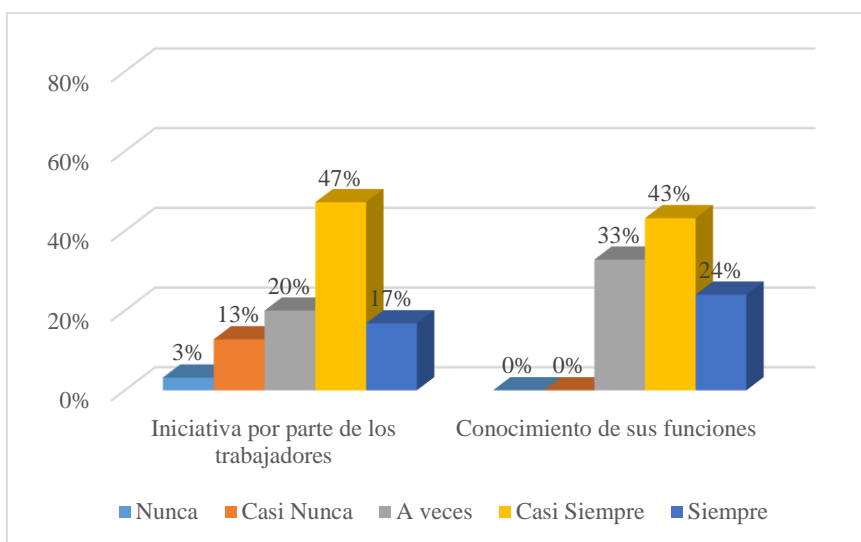
5.1. Presentación de Resultados

5.1.1. Desempeño por competencias

Selección de Personal

Figura 3

Adecuación al cargo

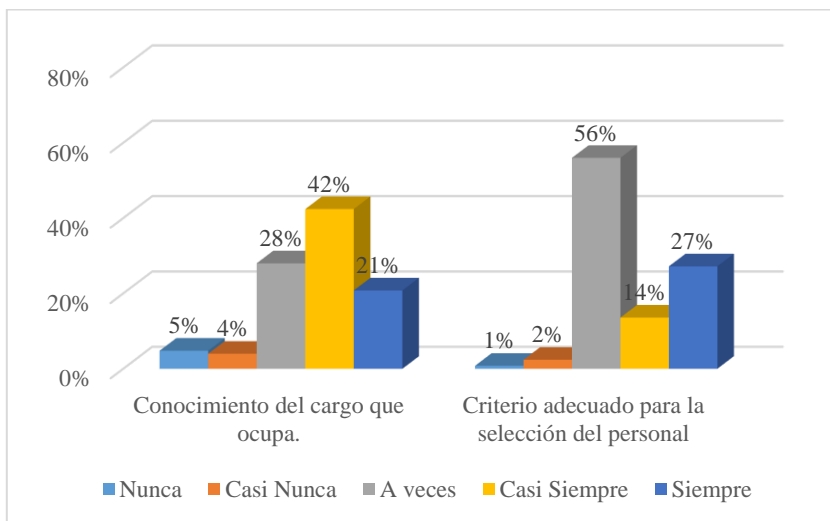


La mayoría, 47%, Considera usted que casi siempre existe iniciativa por parte de los trabajadores de la entidad al momento de realizar actividades programadas asimismo un 17% considera que esto se da siempre, lo que indica una percepción favorable sobre la iniciativa por parte de los trabajadores para adecuarse al cargo. Sin embargo, un 20% señala que a veces existe esta iniciativa además un 13% considera que casi nunca y el 3% que nunca. Lo que revela, oportunidades de mejora en este aspecto.

Respecto al conocimiento de las funciones que desarrollan en sus puestos de trabajo el 43% afirma que, si las conoce. Sin embargo, el 33% señala que a veces conoce las funciones de su puesto de trabajo además un 24% que siempre.

Figura 4

Cumplimiento de requisitos

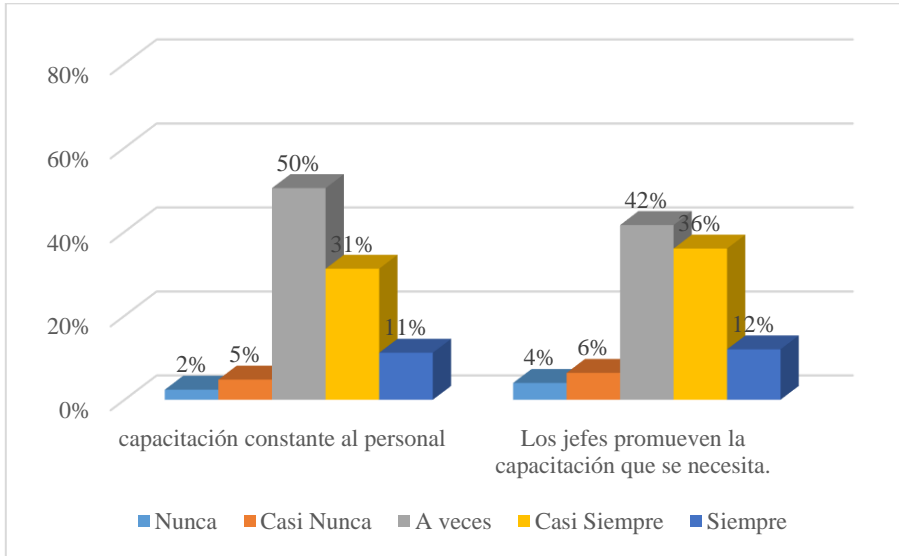


El 42% sostienen que casi siempre tienen conocimiento del cargo que ocupan en la municipalidad así mismo un 28% considera que se da a veces, un 21% señala que siempre tienen conocimiento del cargo para poder realizar sus funciones en dicha entidad. Sin embargo, el 5% y 4% afirman que nunca y casi nunca tienen conocimiento de dicho cargo respectivamente. Con respecto al criterio adecuado para la selección de personal en dicha entidad el 56% considera que a veces existe un criterio adecuado, así mismo el 27% señala que dicho criterio se da siempre. Sin embargo, el 14% considera que casi siempre y el 2% casi nunca.

Capacitación

Figura 5

Frecuencia de las capacitaciones

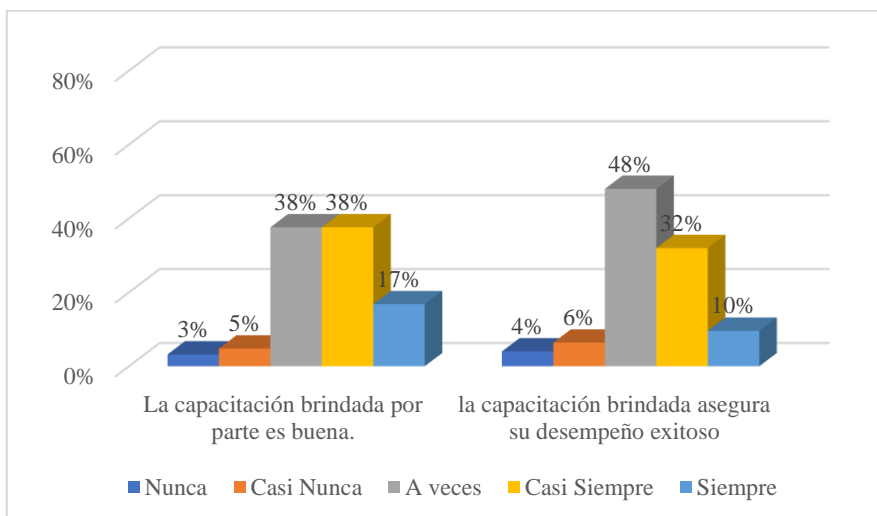


La mayoría el 50% considera que a veces se da capacitación constante al personal de la Municipalidad Provincial de Chota, además el 31% afirma que la capacitación al personal se realiza casi siempre. Sin embargo, el 11% considera que siempre y el 5% casi nunca.

Respecto que si los jefes promueven la capacitación que se necesita dicho personal el 42% sostienen que a veces ellos promueven, entendiéndose que falta iniciativa por parte de ellos para poder plantear capacitaciones a dichos trabajadores. Sin embargo, solo el 36% considera que casi siempre, el 12% siempre y el 4% nunca.

Figura 6

Calidad de las capacitaciones



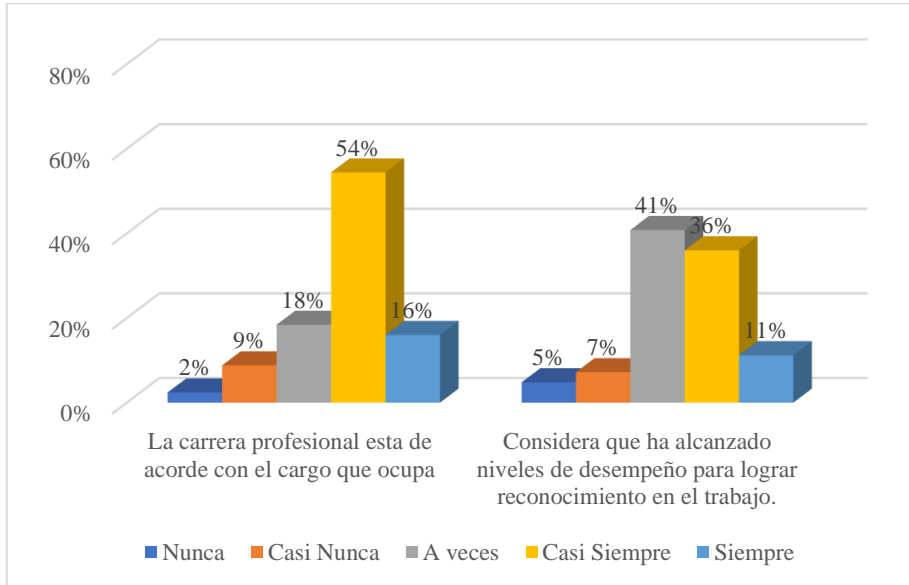
El 38% considera que a veces la capacitación brindada a dicho personal de la entidad es buena así mismo también el 38% afirma que casi siempre dicha capacitación brindada es buena. Sin embargo, el 17% considera que siempre son buenas, el 5% casi nunca y el 3% nunca.

Con respecto a que si la capacitación brindada asegura el desempeño exitoso de dicho personal más del 45% considera a veces, así mismo el 32% casi siempre y solo el 10% siempre, lo que significa que el desempeño del personal de dicha entidad no solo depende de las capacitaciones brindadas sino de otros factores.

Carrera Profesional

Figura 7

Capacidades profesionales

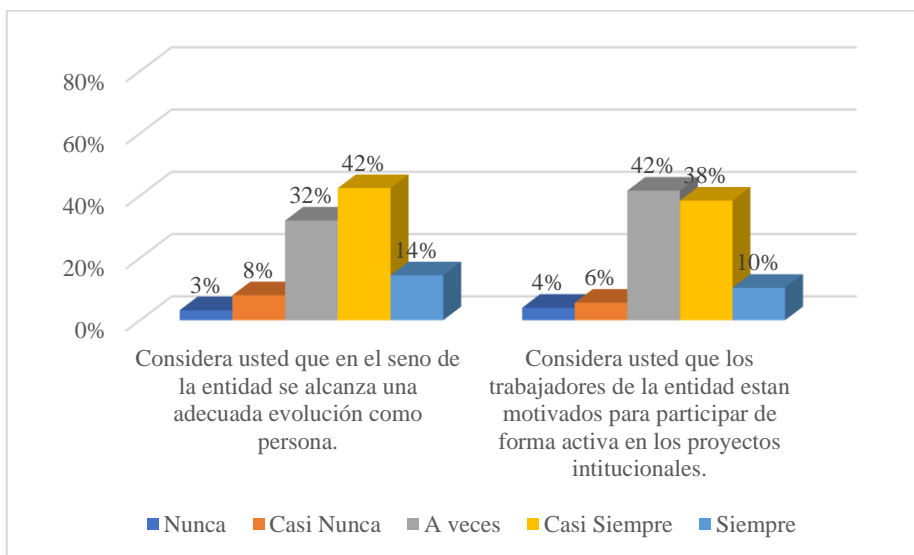


La mayoría el 54% considera que casi siempre la carrera profesional está de acorde con el cargo que ocupa, esto significa que dicho personal contribuye a los logros institucionales desempeñándose de una manera eficiente y eficaz, así mismo el 18% a veces; el 16% afirma que siempre; el 9% casi nunca y solo el 2% nunca.

Por otro lado, el 41% consideran que a veces han alcanzado niveles de desempeño para lograr reconocimiento en el trabajo en dicha entidad, así mismo el 36% casi siempre, el 11% siempre y solo el 5% nunca, esto significa que se debe mejorar algunos factores en dicha entidad.

Figura 8

Desarrollo individual



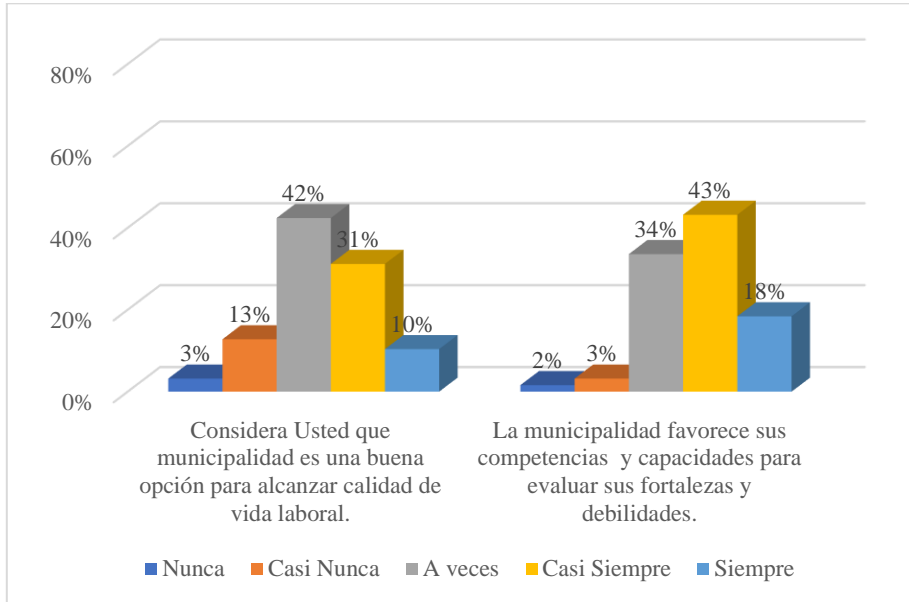
De la figura podemos mencionar que el 42% casi siempre alcanzan una adecuada evolución como persona en la municipalidad provincial de Chota, así mismo el 32% afirman que a veces evolucionan como personas en dicha entidad. Sin embargo, el 14% consideran siempre, el 8% casi nunca y el 3% nunca. Resaltando que en la municipalidad existe la posibilidad para que los trabajadores evolucionen como personas.

Más del 40% considera que a veces los trabajadores de la entidad están motivados para participar de forma activa en los proyectos institucionales, por otro lado, el 38% señala que casi siempre, el 10% siempre y el 3% nunca.

Características competenciales

Figura 9

Competencia Personal

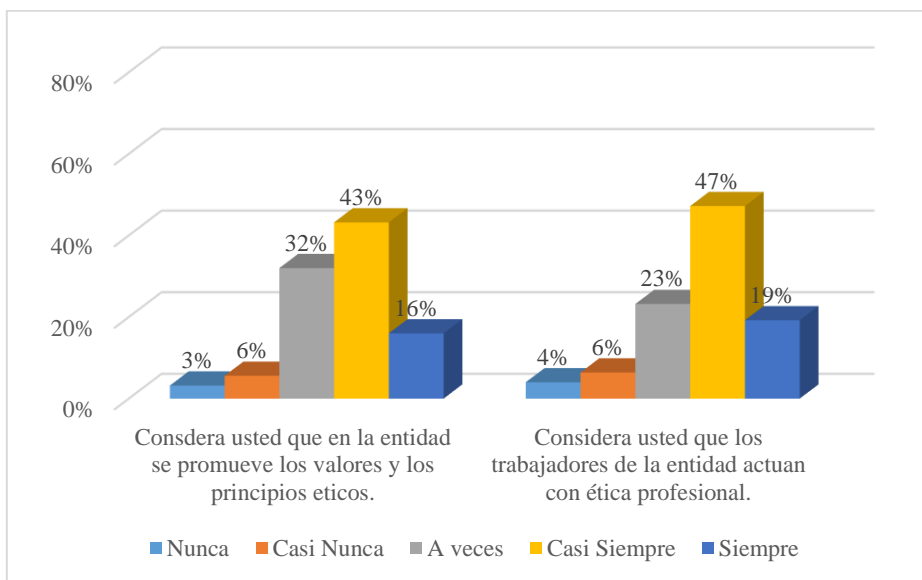


El 42% considera que a veces la Municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, así mismo el 31% casi siempre dicha entidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, por otro lado, el 13%, 10% y el 3% considera casi nunca, siempre y nunca respectivamente.

También se puede mencionar que el 43% considera que casi siempre la municipalidad favorece sus competencias y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades. Así mismo el 34% a veces, el 18% siempre y el 2% considera que nunca.

Figura 10

Competencia ética

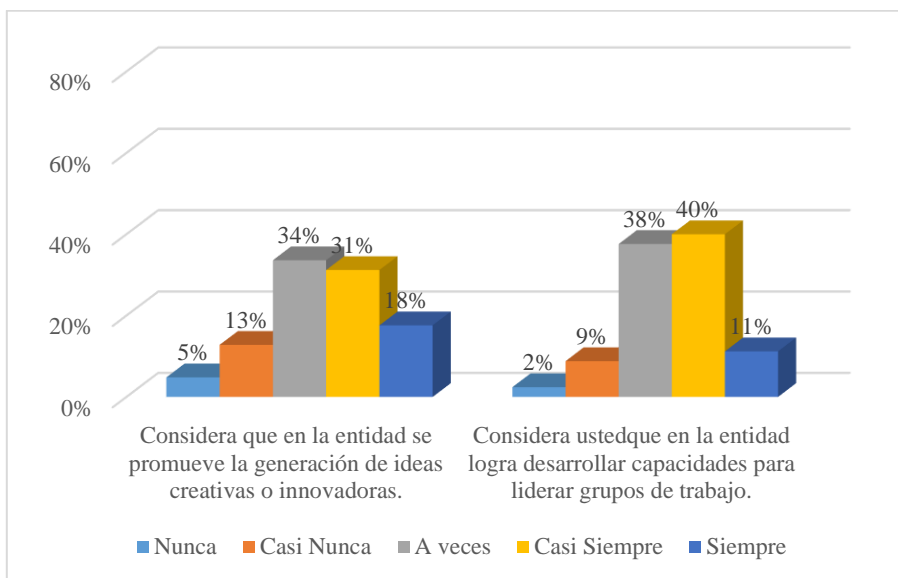


El 43% considera que casi siempre en la entidad se promueve los valores y principios éticos, deduciéndose que aún falta promover dichos factores éticos para poder tener un clima laboral adecuado, así mismo el 32% afirma que a veces se practican dichos principios y el 16% siempre y solo el 6% casi nunca.

Por otro lado, el 47% considera que casi siempre los trabajadores de la entidad actúan con ética profesional, considerando que como profesionales es lo primero que se debe promover, en tal sentido el 23% menciona que a veces, así mismo el 19% siempre, el 6% casi nunca y el 4% nunca.

Figura 11

Competencia en equipo



el 34% considera que a veces en la entidad se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras, así mismo el 31% considera casi siempre, el 18% siempre y el 5% nunca.

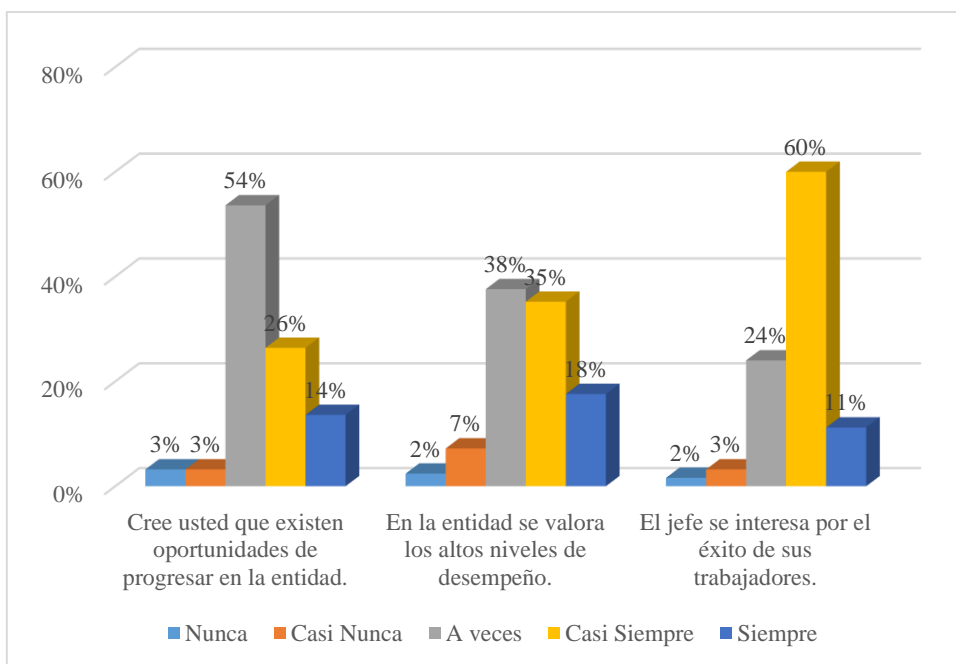
Por otro lado, el 40% considera que casi siempre la entidad logra desarrollar capacidades para liderar grupos de trabajo, así mismo el 38% a veces y solo el 2% considera nunca.

5.1.2. Clima Laboral

Motivación

Figura 12

Factores Higiénicos

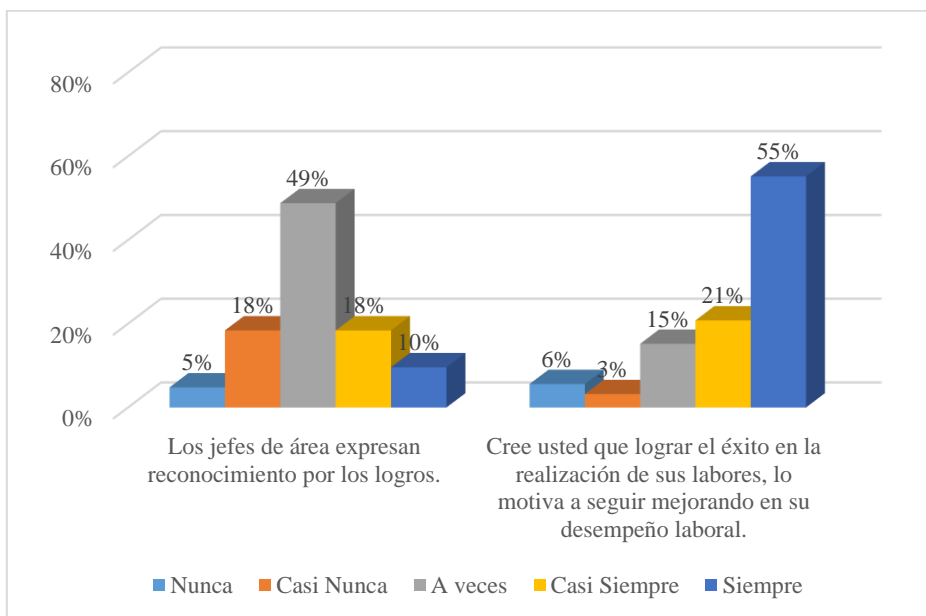


El 54% considera que a veces existen oportunidades de progresar en la entidad como profesional, de tal manera que el 26% menciona que casi siempre, el 14% siempre y el 3% nunca. El 38% considera que a veces en la Municipalidad Provincial de Chota se valora los altos niveles de desempeño, así mismo el 35% casi siempre y el 7% casi nunca.

Por otro lado, el 60% considera que casi siempre el jefe se interesa por el éxito de sus trabajadores, así mismo el 24% a veces y solo el 11% siempre.

Figura 13

Factores Motivacionales



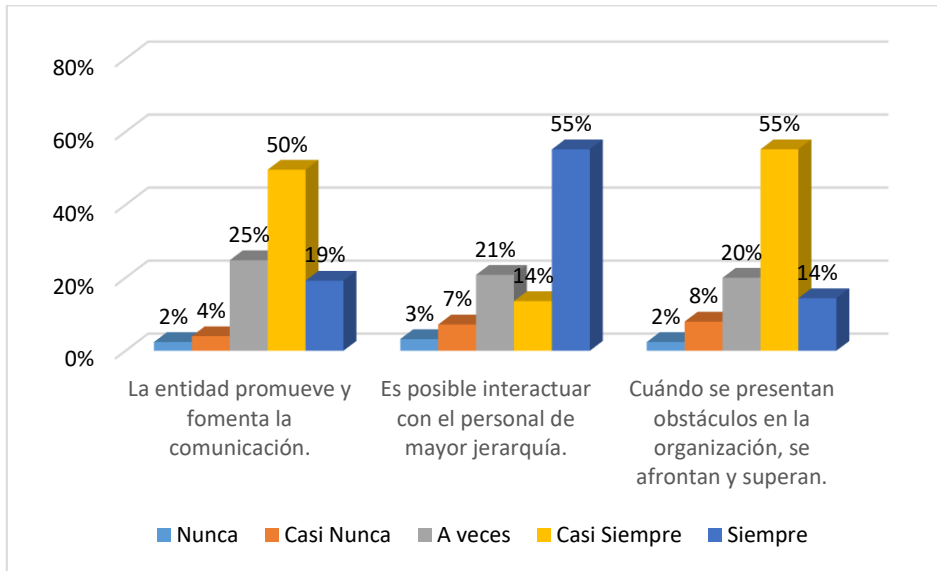
Casi el 50% considera que a veces los jefes de área expresan reconocimiento por los logros, esto significa que en la entidad deben reconocer esos logros para poder incentivar a los trabajadores, así mismo el 18% considera casi nunca, el 10% siempre y el 5% nunca.

En cuanto al que si al lograr el éxito en la realización de sus labores, lo motiva a seguir mejorando en su desempeño laboral el 55% considera que siempre, así mismo el 21% casi siempre y el 15% a veces.

Comunicación

Figura 14

Comunicación vertical



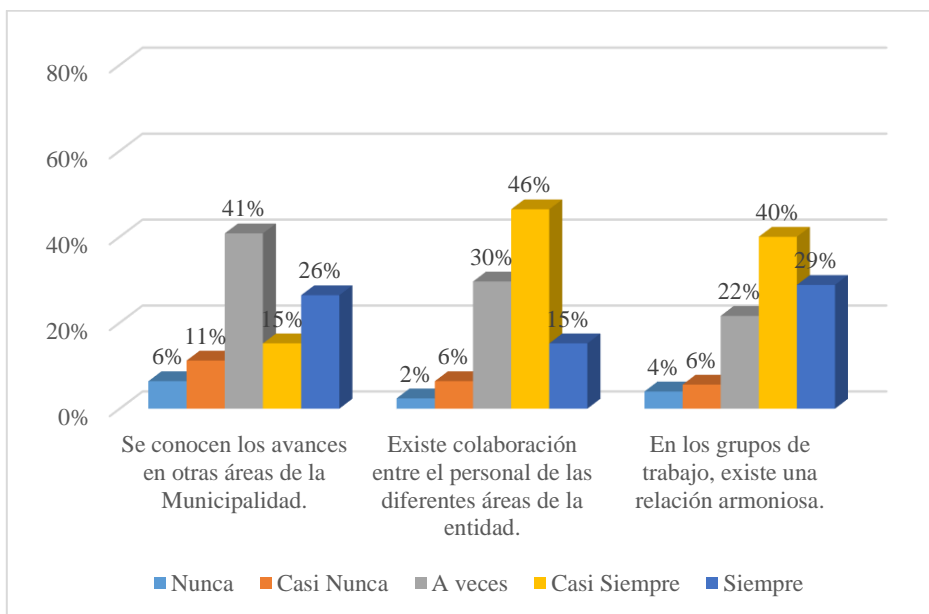
El 50% considera que la entidad promueve y fomenta la comunicación, ya que este factor es muy importante en toda organización para el logro de objetivos, así mismo el 25% afirma que a veces, el 19% siempre y solo el 4% casi nunca.

También se puede afirmar que el 55% considera que siempre es posible interactuar con el personal de mayor jerarquía para así poder obtener mayor comunicación con todos los trabajadores de la entidad, así mismo el 21% a veces y solo el 3% nunca.

Por otro lado, el 55% considera que casi siempre cuando se presentan obstáculos en la organización, se afrontan y superan por medio de la comunicación vertical, así mismo el 20% a veces, el 14% siempre, el 8% casi nunca y solo el 2% nunca.

Figura 15

Comunicación Horizontal



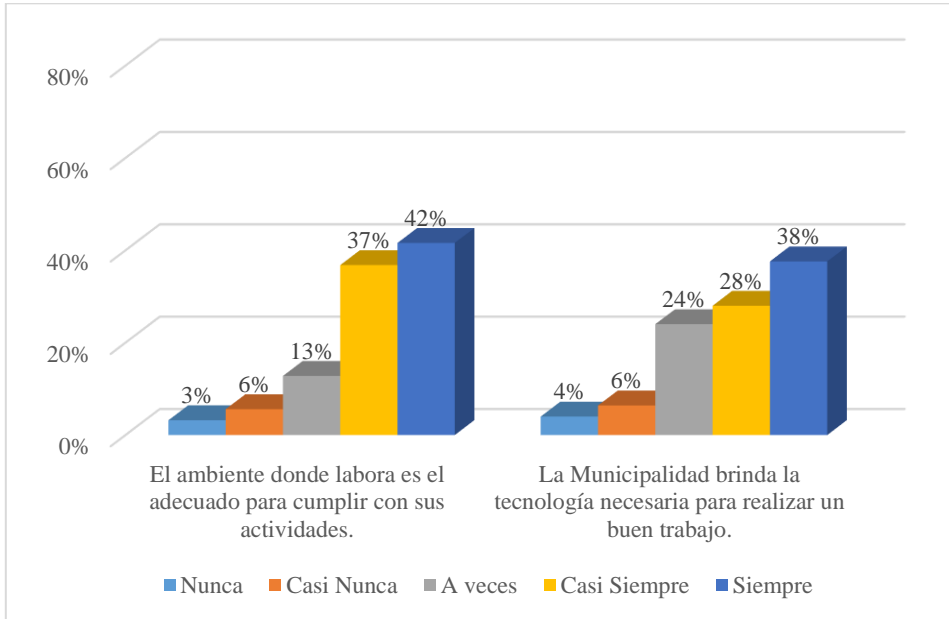
El 41% considera que a veces se conocen los avances en otras áreas de la municipalidad, de esta afirmación se puede decir que en dicha entidad falta de comunicación para que se pueda conocer los avances de las demás áreas, así mismo el 26% considera siempre, el 15% casi siempre y el 11% casi nunca. También el 46% considera que existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la entidad, así mismo el 30% a veces y solo el 15% considera siempre.

El 40% considera que en los grupos de trabajo existe una relación armoniosa, el 29% siempre, el 22% a veces y solo el 4% nunca.

Condiciones de Trabajo

Figura 16

Ambiente Físico

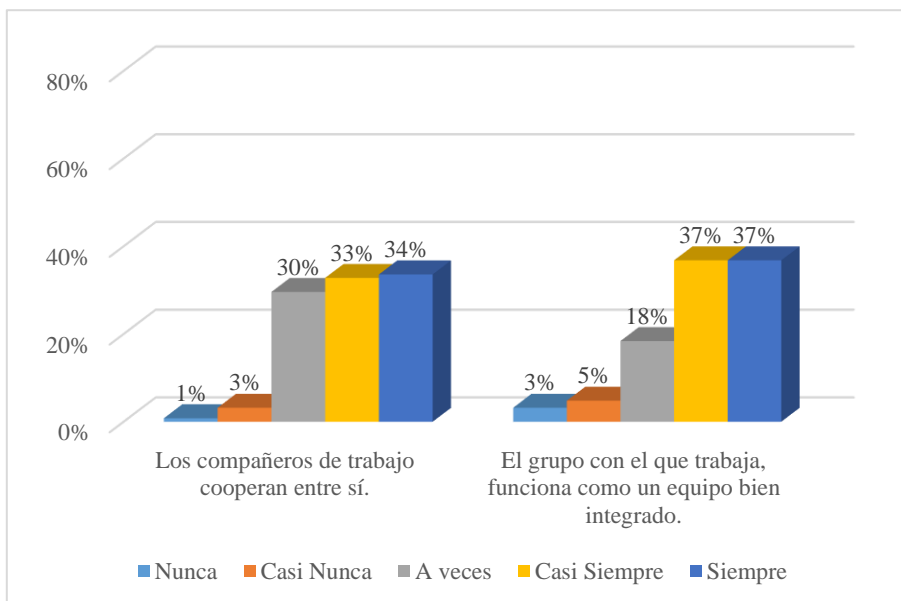


El 42% considera que siempre el ambiente donde labora es el adecuado para cumplir con sus actividades, así mismo el 37% casi siempre, el 13% a veces y solo el 3% considera nunca.

Por otro lado, el 38% considera que la municipalidad brinda la tecnología necesaria para realizar un buen trabajo, el 28% casi siempre, el 24% a veces, el 6% casi nunca y el 4% nunca.

Figura 17

Ambiente Social

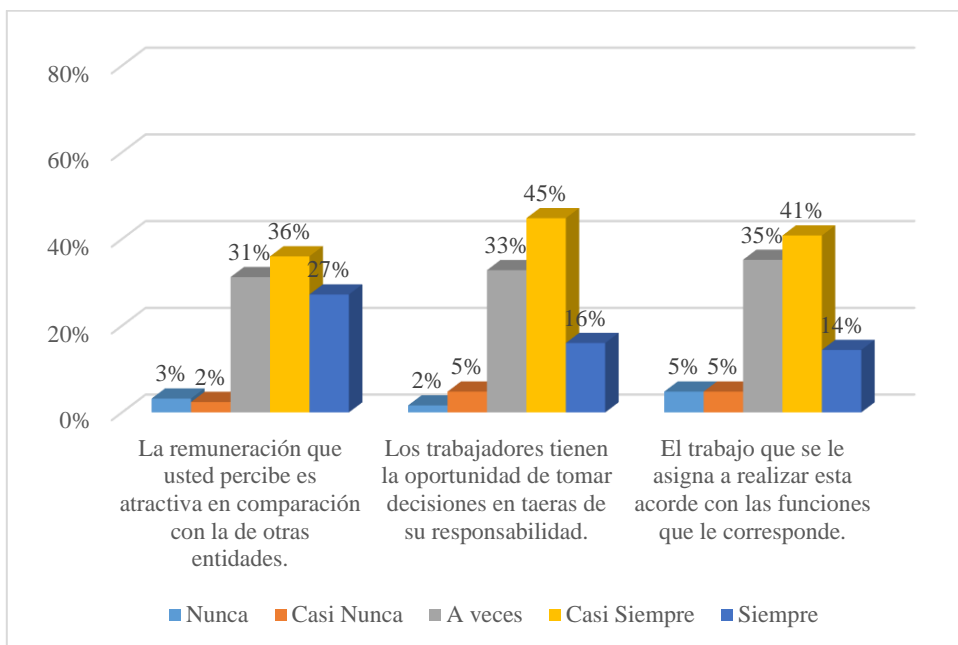


El 33% considera que casi siempre los compañeros de trabajo cooperan entre sí, así mismo el 34% afirma que en la entidad el ambiente social con los compañeros de trabajo siempre existe cooperación, además el 30% a veces y solo el 1% nunca.

También se menciona que el 37% considera siempre el grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado, gracias al buen ambiente social que existe en la municipalidad, además el 37% considera casi siempre, sin embargo, el 18% considera que a veces, el 5% casi nunca y el 3% nunca.

Figura 18

Contenido del trabajo



El 36% considera que casi siempre la remuneración que los trabajadores perciben es atractiva en comparación con la de otras entidades, así mismo el 31% a veces, el 27% siempre y solo el 3% nunca. Por otro lado, el 45% considera que casi siempre los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad, el 33% a veces, el 16% siempre y el 25% nunca.

El 41% considera que casi siempre el trabajo que se le asigna a realizar está de acorde con las funciones que le corresponden a cada trabajador de la Municipalidad, así mismo el 35% a veces, el 14% considera siempre y solo el 5% nunca.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Análisis e interpretación de resultados

Valoración del desempeño por competencias y sus dimensiones.

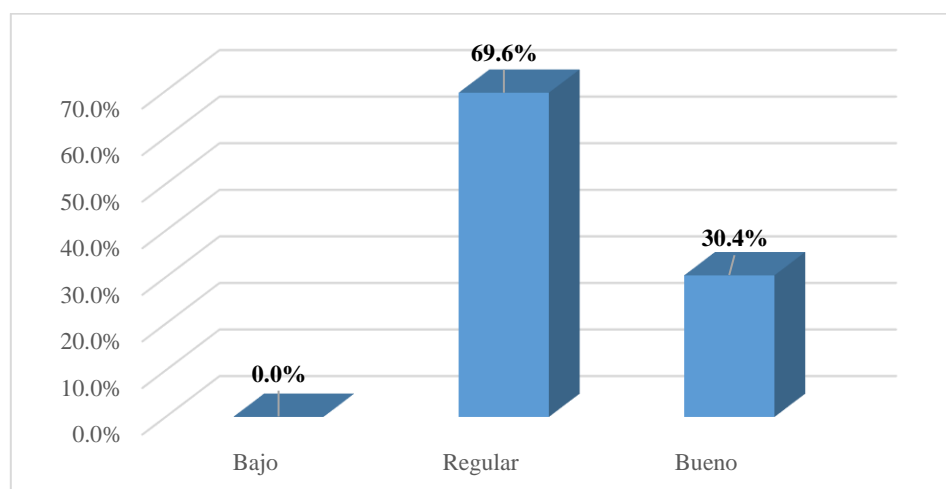
Tabla 3

Valoración del desempeño por competencias(agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	87	69.6	69.6	69.6
	Bueno	38	30.4	30.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Figura 19

Valoración del desempeño por competencias(agrupada)



Nota. Los resultados se muestran en índice sintético establecido mediante baremos (ver apéndice B)

En la tabla 3 se presentan los resultados sobre el desempeño por competencias, los mismos muestran que, a partir de la muestra analizada, de 125 trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Chota, los cuales el 69.6% considera que el nivel de desempeño por competencias es regular, así mismo el 30.4% indica que es bueno.

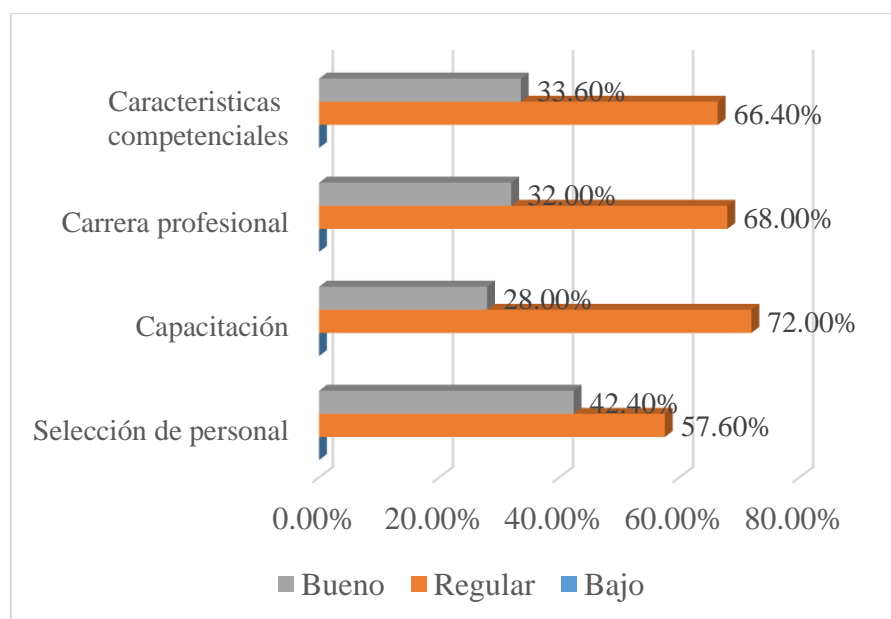
Tabla 4

Valoración de las dimensiones del desempeño por competencias

	Selección de personal	Capacitación	Carrera profesional	Características competenciales
Bajo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Regular	57.60%	72.00%	68.00%	66.40%
Bueno	42.40%	28.00%	32.00%	33.60%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Figura 20

Valoración de las dimensiones del desempeño por competencias



Nota. Los resultados se muestran en índice sintético establecido mediante baremos (ver apéndice C)

En la tabla 4 se observa los resultados de la valoración de las dimensiones del desempeño por competencias de los 125 trabajadores como unidad muestral de la municipalidad provincial de chota, en donde el 57.60% considera como regular la selección de personal y el 42.40% bueno, además en cuanto a la dimensión de capacitación el 72% considera regular y el 28% indica bueno, por otro lado la dimensión de carrera profesional el 68% considera como regular y el 32% indica bueno y por último la dimensión de características competenciales el 66.40% indica como regular y el 33.60% considera a esa dimensión como bueno.

Valoración del clima laboral y sus dimensiones.

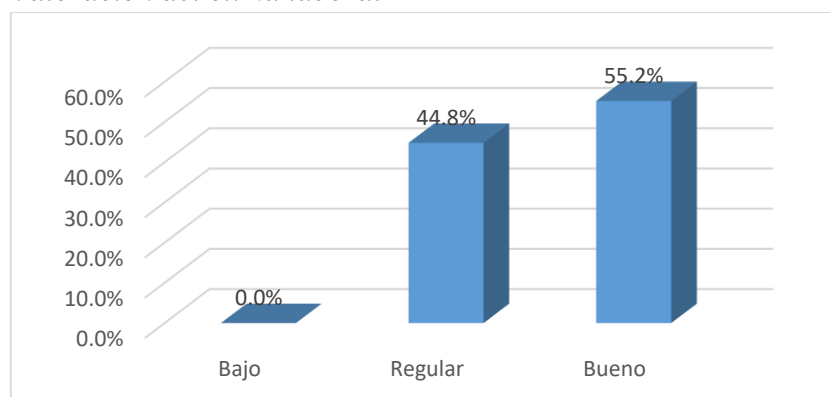
Tabla 5

Valoración del clima laboral (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	56	44.8	44.8	44.8
	Bueno	69	55.2	55.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Figura 21

Valoración del clima laboral



Nota. Los resultados se muestran en índice sintético establecido mediante baremos (ver apéndice C)

En la tabla 5, se observan los resultados de la variable clima laboral que fueron obtenidos a partir de unidad muestral de 125 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota, los cuales el 55.2% considera que el nivel del clima laboral es bueno, así mismo el 44.8% indica que es regular.

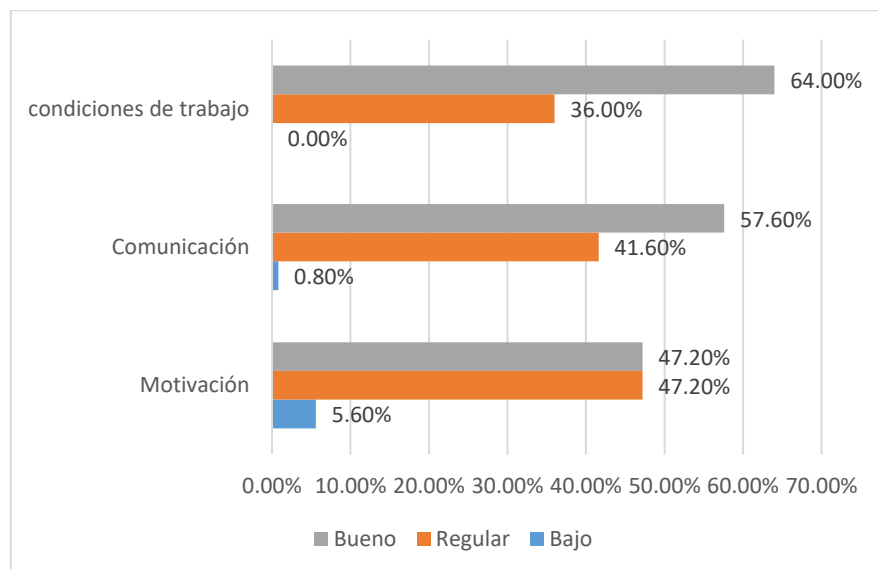
Tabla 6

Valoración de las dimensiones del clima laboral

	Motivación	Comunicación	condiciones de trabajo
Bajo	5.60%	0.80%	0.00%
Regular	47.20%	41.60%	36.00%
Bueno	47.20%	57.60%	64.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Figura 22

Valoración de las dimensiones del clima laboral



Nota. Los resultados se muestran en índice sintético establecido mediante baremos (ver apéndice C)

En la tabla 6 se observa los resultados de la valoración de las dimensiones del clima laboral de los 125 trabajadores como unidad muestral de la Municipalidad Provincial de Chota, en donde el 47.20% considera bueno la motivación, el 47.20% regular y el 5.60% como bajo , además en cuanto a la dimensión de comunicación el 57.60% considera bueno, el 41.60% indica regular y el 0.80% considera bajo y por último la dimensión de condiciones de trabajo el 64.00% considera como bueno y el 36.00% regular.

Tablas cruzadas y correlaciones.

Tabla 7

Tabla cruzada desempeño por competencias y clima laboral (agrupadas)

		Clima Laboral (agrupada)		
		Regular	Bueno	Total
Desempeño por competencias (agrupada)	Regular	44,8%	24,8%	69,6%
	Bueno		30,4%	30,4%
Total		44,8%	55,2%	100,0%

Los resultados muestran que de 69,6% de trabajadores que valoran el desempeño por competencias como regular la mayoría 44,8% también califica el clima laboral como regular del mismo modo del 30.4% que valoran el desempeño por competencias como bueno todos 30,4% valoran el clima laboral como bueno esto significa que un desempeño por competencias regular está asociado a un clima laboral regular asimismo un desempeño laboral bueno está asociado con un clima laboral bueno.

Tabla 8*Correlaciones del desempeño por competencias con el clima Laboral (agrupadas)*

Rho de Spearman		Desempeño por competencias (agrupada)		Clima Laboral (agrupada)
Desempeño por competencias (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000		,595**
	Sig. (bilateral)	.		,000
	N	125		125
Clima Laboral (agrupada)	Coefficiente de correlación	,595**		1,000
	Sig. (bilateral)	,000		.
	N	125		125

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

De acuerdo con la tabla 8 en cuanto a la correlación del desempeño por competencias con el clima laboral, según la escala del nivel de medición de variables, se obtuvo un valor de 0.595, lo cual indica que la relación que existe entre las variables es una correlación positiva media, en tanto, se acepta la hipótesis de investigación. Además, el valor de $p = 0,000$ es menor a 0,05; se concluye que existe una relación directa y significativa entre el desempeño por competencias y el clima laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chota, 2021.

Tabla 9*Tabla cruzada selección de personal por competencias (agrupada)*Clima Laboral (agrupada)*

		Clima Laboral (agrupada)		
		Regular	Bueno	Total
Selección de Personal (agrupada)	Regular	39,2%	18,4%	57,6%
	Bueno	5,6%	36,8%	42,4%
Total		44,8%	55,2%	100,0%

Los resultados muestran que de 57,6% de trabajadores que valoran la selección de personal como regular el 39,2% también califica el clima laboral como regular del mismo modo del 42.4% que valoran la selección de personal como bueno el 36,8% valoran el clima laboral como bueno esto significa que una selección de personal regular está asociado a un clima laboral regular asimismo una selección de personal buena está asociado con un clima laboral bueno.

Tabla 10

Correlación de la selección de personal con el clima Laboral (agrupadas)

			Selección de Personal (agrupada)	Clima Laboral (agrupada)
Rho de Spearman	Selección de Personal (agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,545**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima Laboral (agrupada)	Coefficiente de correlación	,545**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

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

De acuerdo a los resultados de la tabla 10 la correlación de la selección de personal con el clima laboral, según la escala del nivel de medición de variables, se obtuvo un valor de 0.545, lo cual indica que la relación que existe entre la dimensión y la variable es una correlación positiva media. Además, el valor de $p = 0,000$ es menor a 0,05; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la selección de personal y el clima laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Chota, periodo 2021.

Tabla 11*Tabla cruzada Capacitación por competencias (agrupada)*Clima Laboral (agrupada)*

		Clima Laboral (agrupada)		
		Regular	Bueno	Total
Capacitación (agrupada)	Regular	40,8%	31,2%	72,0%
	Bueno	4,0%	24,0%	28,0%
Total		44,8%	55,2%	100,0%

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 11 que de 72,0% de trabajadores que valoran la Capacitación como regular el 40,8% también califica el clima laboral como regular del mismo modo del 28,0% que valoran la Capacitación como bueno el 24,0% valoran el clima laboral como bueno esto significa que una Capacitación regular está asociado a un clima laboral regular asimismo una Capacitación buena está asociada con un clima laboral bueno.

Tabla 12*Correlación de la capacitación con el clima Laboral (agrupadas)*

			Capacitación (agrupada)	Clima Laboral (agrupada)
Rho de Spearman	Capacitación (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,383**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima Laboral (agrupada)	Coeficiente de correlación	,383**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

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

Con respecto a los resultados de la tabla 12 la correlación de la dimensión de capacitación con la variable del clima laboral según la escala de medición de niveles se obtuvo un valor de 0.383 lo cual indica que existe una correlación positiva débil. Además, el valor de $p = 0,000$ es menor a 0,05; se concluye que existe una relación positiva entre la capacitación y el clima laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Chota.

Tabla 13

*Tabla cruzada Carrera Profesional por competencias (agrupada)*Clima Laboral (agrupada)*

		Clima Laboral (agrupada)		
		Regular	Bueno	Total
Carrera Profesional (agrupada)	Regular	41,6%	26,4%	68,0%
	Bueno	3,2%	28,8%	32,0%
Total		44,8%	55,2%	100,0%

Los resultados que muestra la tabla 13 se considera que de 68,0% de trabajadores que valoran la Carrera Profesional como regular la mayoría 41,6% también califica el clima laboral como regular del mismo modo del 32,0% que valoran la Carrera Profesional como bueno el 28,8% valoran el clima laboral como bueno esto significa que una Carrera Profesional regular está asociada a un clima laboral regular asimismo una Carrera Profesional buena está asociada con un clima laboral bueno.

Tabla 14*Correlación de la carrera profesional con el clima Laboral (agrupadas)*

			Carrera Profesional (agrupada)	Clima Laboral (agrupada)
Rho de Spearman	Carrera Profesional (agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,480**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Clima Laboral (agrupada)	Coeficiente de correlación	,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

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

De los resultados de la tabla 14 en cuanto a la correlación de la carrera profesional con el clima laboral se obtuvo un valor de 0.480. lo cual indica que existe una correlación positiva entre la dimensión de la carrera profesional con el clima laboral del personal de Municipalidad Provincial de Chota, porque el valor de $p=000$ es menor a 0,05.

Tabla 15*Tabla cruzada Características Competenciales (agrupada)*Clima Laboral (agrupada)*

		Clima Laboral (agrupada)		
		Regular	Bueno	Total
Características Competenciales (agrupada)	Regular	39,2%	27,2%	66,4%
	Bueno	5,6%	28,0%	33,6%
Total		44,8%	55,2%	100,0%

De acuerdo a los resultados que muestra la tabla 15 se afirma que de 66,4% de trabajadores que valoran las características competenciales como regular el 39,2% también califica el clima laboral como regular del mismo modo del 33,6% que valoran las características competenciales como bueno el 28,0% valoran el clima laboral como bueno esto significa que las características competenciales regular están asociadas a un clima laboral regular asimismo las características competenciales buena está asociada con un clima laboral bueno.

Tabla 16

Correlación de las características competenciales con el clima Laboral (agrupadas)

			Características Competenciales (agrupada)	Clima Laboral (agrupada)
Rho de	Características	Coefficiente de correlación	1,000	,402**
Spearman	Competenciales (agrupada)	Sig. (bilateral) N	. 125	,000 125
	Clima Laboral (agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,402** ,000 125	1,000 . 125

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

Como resultado de la tabla 16 se obtuvo un coeficiente de 0.402, lo cual nos da entender que existe correlación positiva débil entre la dimensión de características competenciales y la variable clima laboral del personal de dicha entidad.

5.2.2. Discusión de resultados

Los resultados evidencian que el desempeño por competencias en la Municipalidad Provincial de Chota es valorado por la mayoría de los trabajadores como regular, 69.6% así mismo el 30.4% lo considera bueno, a nivel de dimensiones se observó que la selección de

personal, el 57.60% la califica como regular y el 42.40% como buena. Respecto a la capacitación, el 72% la considera regular y el 28% buena. Para la dimensión de carrera profesional, el 68% la evalúa como regular y el 32% como buena. Finalmente, en la dimensión de características competenciales, el 66.40% la califica como regular y el 33.60% como buena.

Así mismo los resultados de la variable clima laboral que fueron obtenidos a partir de unidad muestral consideran que es bueno un 55.2% y el 44.8% indica que es regular. Por otro lado, a nivel de dimensiones del clima laboral por parte de los 125 empleados de la municipalidad provincial de Chota. En lo que respecta a la motivación, el 47.20% la percibe como positiva, otro 47.20% la considera regular, y solo el 5.60% la evalúa como deficiente. Respecto a la comunicación, el 57.60% la califica como buena, el 41.60% la encuentra regular, y únicamente el 0.80% la juzga como mala. Por último, en cuanto a las condiciones de trabajo, el 64.00% las evalúa como adecuadas, mientras que el 36.00% las considera simplemente aceptables.

Teniendo en cuenta los antecedentes, se tiene que Soriano (2017), en su estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz encontró que el clima laboral también es valorado como regular con un 51.4%.

Así mismo Mendoza (2015), en su estudio realizado en la empresa ACMED SAS, determinó que el desempeño por competencias es valorado como regular, con un valor de 0.475 esto significa que depende de muchos factores para ser considerado como muy bueno en todas las organizaciones.

Humpiri (2017), realizó su estudio en la Municipalidad Provincial de Caylloma donde obtuvo como resultado que la variable desempeño por competencias es valorada como

positiva moderada. Esto se debió a que sus indicadores de selección de personal y desempeño laboral obtuvieron resultados bajos. Con un valor de 0.31

Respecto a las correlaciones los resultados de la investigación demostraron una correlación positiva media de 0.595 entre el desempeño por competencias y el clima laboral lo que indica que existe una relación directa y significativa entre estas variables en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota en 2021. Asimismo, a nivel de dimensiones la selección de personal está asociado a un clima laboral regular, la capacitación con la variable del clima laboral existe una correlación positiva débil con un valor de 0.383, por otro lado, la carrera profesional con una correlación positiva moderada y por ultimo las características competenciales con una correlación positiva moderada de 0.402.

Estudios similares como los de Mendoza (2017), realizado en la empresa ACMED SAS también demuestran una correlación moderada, ya que el desempeño por competencias tiene que estar asociado a un clima laboral adecuado con todos los trabajadores de dicha empresa.

También Humpiri (2017) realizó su estudio en la Municipalidad Provincial de Caylloma, donde obtuvo como resultado que la correlación entre el desempeño por competencias y el desempeño laboral es positiva media. Con un valor de 0.31

Así mismo Soriano (2017), en su estudio realizado en la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz, también obtuvo como resultado una correlación media entre las variables clima laboral y desempeño de los trabajadores de dicha entidad. Con un 51.4% de los encuestados consideran que la correlación entre ambas variables es regular.

Por otro lado, Palti (2021), en su estudio realizado en Provias descentralizado, obtuvo como resultado que, si existe correlación positiva entre el clima laboral y desempeño laboral, con un valor de 0.754 con un nivel de significancia de 0.000 el cual es menor es a 0.05.

Moya (2024), en su estudio realizado en una municipalidad distrital de Lambayeque, obtuvo como resultado que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.750, lo cual indica una relación sólida y positiva entre estas variables, lo que sugiere que las mejoras en el desempeño basado en competencias están relacionadas con un mejor Desempeño Laboral.

Así mismo Salvador (2022), En su estudio, en la municipalidad provincial de Huánuco, obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de es de 0.651 entre la variable desempeño por competencias y la variable desempeño laboral, esto refleja una relación positiva de intensidad moderada. Además, los datos presentan un nivel de significancia de 0,008, que es inferior a 0,05, lo que demuestra que la correlación es estadísticamente significativa. Concluye que el desempeño por competencias tiene una influencia positiva, moderada y significativa sobre el desempeño laboral de los empleados de dicha municipalidad

Finalmente, Gastelo (2021), en su trabajo de investigación sus resultados indican que el 60% presentó un desempeño por competencias regular, el 30% el desempeño por competencias fue “bajo” y sólo el 10% presentó un desempeño por competencias de nivel “alto” en resumen, se establece un desempeño por competencia de nivel “regular” en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis.

5.3.- Contrastación de hipótesis

5.3.1. Hipótesis general

Hipótesis alterna H₁. El desempeño por competencias se relaciona significativamente con el clima laboral del personal de la municipalidad provincial de Chota - 2021.

Hipótesis nula H₀. El desempeño por competencias no se relaciona significativamente con el clima laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Chota - 2021.

Tabla 17

Contrastación de la hipótesis general

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,311 ^a	1	,000
Razón de verosimilitud	58,611	1	,000
N de casos válidos	125		

Con respecto a los resultados de la tabla 17, como el nivel de significancia es menor que 0.05 (**0,000 < 0.05**) se rechaza la hipótesis nula, en tal sentido podemos concluir que a un nivel de significancia de 0.05 el desempeño por Competencias se relaciona significativamente con el Clima Laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Chota, por lo que se puede señalar que lo mismo ocurre en la población.

5.3.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica a.

Hipótesis alterna H₁. El clima laboral se relaciona significativamente con la selección de personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis nula H₀. El clima laboral no se relaciona significativamente con la selección de personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,137 ^a	1	,000
Razón de verosimilitud	40,350	1	,000
N de casos válidos	125		

Como el nivel de significancia es menor a 0.05, se puede afirmar que el clima laboral se relaciona significativamente con la selección de personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis específica b.

Hipótesis alterna H₁. El clima laboral se relaciona significativamente con la capacitación del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis nula H₀. El clima laboral no se relaciona significativamente con la capacitación del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,303 ^a	1	,000
Razón de verosimilitud	20,062	1	,000
N de casos válidos	125		

Como resultado se obtuvo un nivel de significancia menor a 0.05; el cual indica que el clima laboral se relaciona significativamente con la capacitación del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis específica c.

Hipótesis alterna H₁. El clima laboral se relaciona significativamente con la carrera profesional del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis nula H₀. El clima laboral no se relaciona significativamente con la carrera profesional del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,807 ^a	1	,000
Razón de verosimilitud	32,374	1	,000
N de casos válidos	125		

Como resultado se obtuvo un nivel de significancia menor a 0.05; el cual indica que el clima laboral se relaciona significativamente con la carrera profesional en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis específica d.

Hipótesis alterna H₁. El clima laboral se relaciona significativamente con las características competenciales del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

Hipótesis nula H₀. El clima laboral no se relaciona significativamente con las características competenciales del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,244 ^a	1	,000
Razón de verosimilitud	21,749	1	,000
N de casos válidos	125		

De la hipótesis d se obtuvo un nivel de significancia menor a 0.05 el cual significa que El clima laboral se relaciona significativamente con las características competenciales del personal en la Municipalidad Provincial de Chota -2021.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que la correlación entre el desempeño por competencias y el clima laboral es positiva media con un valor de 0.595, lo que indica que existe una relación directa y significativa entre estas variables en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota en 2021. Estos resultados evidencian que a medida que se incrementa el desempeño basado en competencias de los empleados, también mejora el clima laboral en esta organización, y viceversa. Sobre la magnitud de la relación, aunque esta no es extremadamente fuerte, situándose en un nivel moderado; el hecho de que sea significativa respalda la importancia de considerar el desarrollo por competencias para favorecer un clima laboral positivo.
2. Al analizar la correlación entre la selección de personal y el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota se obtuvo un valor de 0.545, lo cual indica que es positiva media, existiendo una relación directa y significativa de estas variables. A medida que se mejora la selección de personal, es probable que también mejore el clima laboral en la institución, ya que ambas variables están asociadas de forma directa. Esta relación indica que la adecuación en los procesos de selección de personal contribuye favorablemente al entorno laboral, probablemente al garantizar la incorporación de trabajadores que se ajusten bien a los valores, cultura y objetivos de la Municipalidad.
3. Al analizar la correlación entre la dimensión capacitación y la variable clima laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Chota se obtuvo como resultado una correlación positiva débil, con un coeficiente de correlación de 0,303. Aunque existe una relación en la que el incremento en la capacitación puede asociarse con una mejora en el

clima laboral, esta relación es de baja intensidad. En términos prácticos, este resultado sugiere que la capacitación, aunque relevante, no constituye un factor determinante para el fortalecimiento del clima laboral en esta institución.

4. Los resultados evidencian que la relación que existe entre la carrera profesional y el clima laboral es positiva moderada en la Municipalidad Provincial de Chota, con un coeficiente de correlación de 0,480. Si bien la carrera profesional se asocia con el ambiente de trabajo, su impacto es moderado y no el único determinante, sin embargo, resalta la importancia de promover oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de carrera dentro de la institución, ya que dichos factores pueden contribuir a un buen clima laboral.

RECOMENDACIONES

1. A la jefatura de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Chota se recomienda implementar un plan de mejora integral para fortalecer el desempeño por competencias:

Este plan debería incluir:

Fortalecimiento de la selección de personal: Mejorar los criterios y procedimientos de selección para garantizar la atracción de talento altamente calificado.

Programas de capacitación continua: Diseñar e implementar programas que atiendan las necesidades específicas de desarrollo de los empleados, con énfasis en competencias técnicas y de liderazgo.

Fomento de la carrera profesional: Establecer estrategias claras para el desarrollo y promoción interna, proporcionando incentivos y oportunidades de crecimiento.

2. A la gerencia de la Municipalidad Provincial de Chota se recomienda las siguientes acciones para fortalecer el clima laboral.:

Incrementar las iniciativas de motivación laboral mediante el reconocimiento del desempeño, incentivos tangibles e intangibles, y actividades que fortalezcan el compromiso del personal.

Mejorar la comunicación interna, promoviendo canales efectivos y participativos para el intercambio de información y la resolución de conflictos.

Garantizar que las condiciones de trabajo se mantengan adecuadas y continúen mejorándose para favorecer el bienestar y la productividad del personal.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2017). *La trilogía de desempeño: desempeño por competencias*. Editorial GHI.
- Álvarez, P. (2015). *Propuesta para determinar los perfiles de puestos por competencias en la Gerencia de Infraestructura orientado a mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/722>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. [Teoría del rendimiento] In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. Jossey-Bass.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas] Repositorio institucional <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/242>.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Recursos Humanos* (8 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (2 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). Mc Graw Hill.
- Cubas, E. (2017). *Competencias Gerenciales para mejorar el Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Jaén, departamento*

- de Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16835>
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (2 ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Pearson Educación.
- Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007), *Clima y Compromiso Organizacional I* (8 ed.). Pearson Educación.
- Ernest, & Young. (2008). *Gestión por Competencias*. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>.
- Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano* (2 ed.). Pearson Educación.
- Gastelo (2021) en su tesis titulada “*Gestión por competencia y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis – Cajamarca*”. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] repositorio institucional <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53120>.
- Gonçalves, A. (2000). *Clima organizacional*. Recuperado de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del Talento Humano basado en competencias*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Humpiri, E. (2017). *Modelo de Gestión por competencias para optimizar el Desempeño Laboral de los Servidores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín] repositorio

institucional. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/a6847151-73b2-4dbb-8b0f24bee209dd22>

Inca, K. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas] repositorio institucional <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/232>.

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento Humano* (1 ed.). Prentice Hall.

Ley 27972, Ley orgánica de Municipalidades (2003). Normas legales. Diario Oficial El Peruano.

Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público (2005). Normas legales. Diario Oficial El Peruano.

Ley 30057, Ley del servicio civil (2013) Normas legales. Diario Oficial el Peruano.

Lledo, P. (2011). *Nuevo Enfoque de los Recursos Humanos* (5 ed.). Editores Hall.

Moya, E. (2024). *Gestión por competencias y desempeño laboral de una municipalidad distrital – Lambayeque*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] repositorio institucional <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/132757>.

López, N. (2012). *Sistema de Gestión por Competencias* (4 ed.). D.C.

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC, Manual*. Recuperado de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n.

Palti, A. (2021). *Clima organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores de Provias descentralizado*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1883>.

Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial* (Primera edición).

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, M. (2001). *Gestión Organizacional* (2 ed.). Chileno PY V.

Salvador, A. (2022) “*Gestión por competencias y su influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco*” [Tesis de Maestría, Universidad Hermilio Valdizán] repositorio institucional
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/8171>.

Schermerhorn, H. (2004). *Comportamiento Organizacional* (2 ed.). Mc Graw Hill.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Texto único ordenado del Decreto Legislativo N°728, ley de productividad y competitividad laboral (1997). Normas Legales. Diario Oficial El Peruano.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. [Motivación y trabajo] Wiley.

Werther, W., & Davis, k. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

APÉNDICES

Apéndice A

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL

DATOS GENERALES:

EDAD	SEXO		CONDICIÓN LABORAL	
	M	F	728	276

INSTRUCCIONES:

- 1.- a continuación, se presentan 36 ítems, lea con atención cada uno de ellos.
- 2.- responda cada ítem marcando con un aspa (x) la opción de respuesta que crea conveniente. las opciones de respuesta son las siguientes:
NUNCA (1) CASI NUNCA (2) A VECES (3) CASI SIEMPRE (4) SIEMPRE (5)
- 3.- recuerde usted que todos los ítems tienen que ser respondidos.
- 4.- responda con sinceridad. Este cuestionario de encuesta es estrictamente confidencial

VI: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		RESPUESTAS				
ESCALA		1	2	3	4	5
1	Considera usted que existe iniciativa por parte de los trabajadores de la entidad al momento de realizar actividades programadas.					
2	Conoce usted las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo.					
3	Tiene usted conocimiento del cargo que ocupa.					
4	Realizan el criterio adecuado para la selección del personal en la entidad.					
5	La municipalidad brinda capacitación constante al personal para el desarrollo de sus funciones.					
6	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
7	La capacitación brindada por parte de la entidad es buena.					
8	Considera usted que la capacitación brindada asegura su desempeño exitoso en el puesto donde labora.					
9	Considera usted que la carrera profesional esta de acorde con el cargo que se ocupa en la entidad.					
10	Considera que ha alcanzado niveles de desempeño para lograr reconocimiento en el trabajo.					
11	Considera usted que en el seno de la entidad se alcanza una adecuada evolución como persona.					
12	Considera usted que los trabajadores de la entidad están motivados para participar de forma activa en los proyectos institucionales.					
13	Considera Usted que municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					

14	La municipalidad favorece sus competencias y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades.				
15	Considera usted que en la entidad se promueve los valores y los principios éticos.				
16	Considera usted que los trabajadores de la entidad actúan con ética profesional.				
17	Considera que en la entidad se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.				
18	Considera usted que en la entidad logra desarrollar capacidades para liderar grupos de trabajo.				
V2: CLIMA LABORAL					
19	Cree usted que existen oportunidades de progresar en la entidad.				
20	En la entidad se valora los altos niveles de desempeño.				
21	El jefe se interesa por el éxito de sus trabajadores.				
22	Los jefes de área expresan reconocimiento por los logros.				
23	Cree usted que lograr el éxito en la realización de sus labores, lo motiva a seguir mejorando en su desempeño laboral.				
24	La entidad promueve y fomenta la comunicación.				
25	Es posible interactuar con el personal de mayor jerarquía.				
26	Cuando se presentan obstáculos en la organización, se afrontan y superan.				
27	Se conocen los avances en otras áreas de la Municipalidad.				
28	Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la entidad.				
29	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.				
30	El ambiente donde labora es el adecuado para cumplir con sus actividades.				
31	La Municipalidad brinda la tecnología necesaria para realizar un buen trabajo.				
32	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.				
33	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.				
34	La remuneración que usted percibe es atractiva en comparación con la de otras entidades.				
35	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.				
36	El trabajo que se le asigna a realizar esta acorde con las funciones que le corresponde.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Apéndice B

Prueba de fiabilidad estadística

Tabla B1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Tabla B2

Estadísticas de fiabilidad cuestionario global

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,759	36

Tabla B3

Estadísticas de fiabilidad variable 1

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,756	18

Tabla B4

Estadísticas de fiabilidad variable 2

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,746	18

El coeficiente alfa para el instrumento es mayor a 0,70, por lo tanto, el instrumento es válido para su aplicación.

Apéndice C

Escala de valoración de Baremos

Tabla C1

Valoración del desempeño por competencias y dimensiones

Índice sintético	Desempeño por competencias	Selección de personal	Capacitación	Carrera profesional	Características competenciales
Malo	de 18 a 42	de 04 a 09	de 04 a 09	de 04 a 09	de 06 a 14
Regular	de 43 a 66	de 10 a 15	de 10 a 15	de 10 a 15	de 15 a 22
Bueno	de 66 a 90	de 16 a 20	de 16 a 20	de 16 a 20	de 23 a 30

Tabla C2

Valoración del clima laboral y dimensiones

Índice sintético	Clima laboral	Motivación	Comunicación	Condiciones de trabajo
Malo	de 18 a 42	de 05 a 12	de 06 a 14	de 07 a 16
Regular	de 43 a 66	de 13 a 18	de 15 a 22	de 17 a 26
Bueno	de 66 a 90	de 19 a 25	de 23 a 30	de 27 a 35

Los rangos fueron calculados con el método aritmético, teniendo en cuenta el puntaje mínimo y máximo que podían obtener las variables y las dimensiones según el número de ítems y la escala de Likert utilizada.

Apéndice D

Tabulación de resultados

Tabla D1

Frecuencias selección de personal

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Adecuación al cargo	Iniciativa por parte de los trabajadores	4	16	25	59	21
	Conocimiento de sus funciones	-	-	41	54	30
Cumplimiento de requisitos	Conocimiento del cargo que ocupa.	6	5	35	53	26
	Criterio adecuado para la selección del personal	1	3	70	17	34

Tabla D2

Frecuencias capacitación

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia de las capacitaciones	capacitación constante al personal	3	6	63	39	14
	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	5	8	52	45	15
Calidad de las capacitaciones	La capacitación brindada por parte es buena.	4	6	47	47	21
	la capacitación brindada asegura su desempeño exitoso	5	8	60	40	12

Tabla D3*Frecuencias carrera profesional*

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Capacidades profesionales	La carrera profesional esta de acorde con el cargo que ocupa	3	11	23	68	20
	Considera que ha alcanzado niveles de desempeño para lograr reconocimiento en el trabajo.	6	9	51	45	14
Desarrollo individual	Considera usted que en el seno de la entidad se alcanza una adecuada evolución como persona.	4	10	40	53	18
	Considera usted que los trabajadores de la entidad están motivados para participar de forma activa en los proyectos institucionales.	5	7	52	48	13

Tabla D4*Frecuencias características competenciales*

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Competencia personal	La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	4	16	53	39	13
	La municipalidad favorece sus competencias y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades.	2	4	42	54	23
Competencia ética	En la entidad se promueve los valores y los principios éticos.	4	7	40	54	20
	Los trabajadores de la entidad actúan con ética profesional.	5	8	29	59	24
Competencia en equipo	En la entidad se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	6	16	42	39	22
	la entidad logra desarrollar capacidades para liderar grupos de trabajo.	3	11	47	50	14

Tabla D5*Frecuencias motivación*

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Factores higiénicos	Existen oportunidades de progresar en la entidad.	4	4	67	33	17
	En la entidad se valora los altos niveles de desempeño.	3	9	47	44	22
	El jefe se interesa por el éxito de sus trabajadores.	2	4	30	75	14
Cumplimiento de requisitos	Los jefes de área expresan reconocimiento por los logros.	6	23	61	23	12
	Cree usted que lograr el éxito en la realización de sus labores, lo motiva a seguir mejorando en su desempeño laboral.	7	4	19	26	69

Tabla D6*Frecuencias comunicación*

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación vertical	La entidad promueve y fomenta la comunicación.	3	5	31	62	24
	Es posible interactuar con el personal de mayor jerarquía.	4	9	26	17	69
	Cuando se presentan obstáculos en la organización, se afrontan y superan.	3	10	25	69	18
Comunicación horizontal	Se conocen los avances en otras áreas de la Municipalidad.	8	14	51	19	33
	Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la entidad.	3	8	37	58	19
	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	5	7	27	50	36

Tabla D7*Frecuencias condiciones de trabajo*

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Ambiente físico	El ambiente donde labora es el adecuado para cumplir con sus actividades.	4	7	16	46	52
	La Municipalidad brinda la tecnología necesaria para realizar un buen trabajo.	5	8	30	35	47
Ambiente social	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	1	4	37	41	42
	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.	4	6	23	46	46
Contenido del trabajo	La remuneración que usted percibe es atractiva en comparación con la de otras entidades.	4	3	39	45	34
	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	2	6	41	56	20
	El trabajo que se le asigna a realizar esta acorde con las funciones que le corresponde.	6	6	44	51	18

Apéndice E

Validación de Instrumento de Investigación por Expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	: WINSTON ROLANDO REAÑO PORTAL
Grado Académico Profesional	: DOCTOR EN PLANIFICACION Y GESTIÓN
Profesión o especialidad	: CONTADOR PÚBLICO
Cargo Actual	: Docente universitario
Institución donde labora	: Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	: Cuestionario
Autor del instrumento	: Lenin Hugo Rodríguez Aguilar
Lugar y fecha	: Cajamarca, 27 de mayo del 2022
TÍTULO: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA - 2021	

Definición operacional de la variable desempeño por competencias: Se refiere a la percepción por parte de los trabajadores sobre el nivel del desempeño por competencias, en la entidad en estudio, en el ámbito de selección de personal, capacitación, carrera profesional y características competenciales.

Definición operacional de la variable Clima laboral: Se refiere a la percepción por parte de los trabajadores sobre el clima laboral en la entidad en estudio, en el ámbito de motivación, comunicación y condiciones de trabajo.

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		4			
SUBTOTALES			25	20	0	0	0

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.9	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma:
DNI



18103505

Nota:

Colocar el valor correspondiente (5,4,3,2,1) en cada columna de la escala para cada criterio

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	: Rosel Burga Cabrera
Grado Académico Profesional	: Doctor en Sistemas
Profesión o especialidad	: Contador Público
Cargo Actual	: Docente universitario
Institución donde labora	: Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	: Cuestionario
Autor del instrumento	: Lenin Hugo Rodríguez Aguilar
Lugar y fecha	: Cajamarca, 27 de mayo del 2022

TÍTULO: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA - 2021

Definición operacional de la variable desempeño por competencias: Se refiere a la percepción por parte de los trabajadores sobre el nivel del desempeño por competencias, en la entidad en estudio, en el ámbito de selección de personal, capacitación, carrera profesional y características competenciales.

Definición operacional de la variable Clima laboral: Se refiere a la percepción por parte de los trabajadores sobre el clima laboral en la entidad en estudio, en el ámbito de motivación, comunicación y condiciones de trabajo.

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencía del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado		4			
SUBTOTALES			10	32	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.84	Bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI 26612952

Nota:

Colocar el valor correspondiente (5,4,3,2,1) en cada columna de la escala para cada criterio

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	: Lennin Rodríguez Castillo
Grado Académico Profesional	: Doctor
Profesión o especialidad	: Contador Público
Cargo Actual	: Docente universitario
Institución donde labora	: Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	: Cuestionario
Autor del instrumento	: Lenín Hugo Rodríguez Aguilar
Lugar y fecha	: Cajamarca, 27 de mayo del 2022

TÍTULO: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA - 2021

Definición operacional de la variable desempeño por competencias: Se refiere a la percepción por parte de los trabajadores sobre el nivel del desempeño por competencias, en la entidad en estudio, en el ámbito de selección de personal, capacitación, carrera profesional y características competenciales.

Definición operacional de la variable Clima laboral: Se refiere a la percepción por parte de los trabajadores sobre el clima laboral en la entidad en estudio, en el ámbito de motivación, comunicación y condiciones de trabajo.

FICHA DE EVALUACIÓN

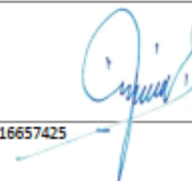
N°	Indicadores	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Buena	Aceptable	Mala	Muy mala
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencias del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y esté en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			25	20	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.9	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma:
DNI 16657425



Nota:
Colocar el valor correspondiente (5,4,3,2,1) en cada columna de la escala para cada criterio