

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN
EL MARCO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL.**

ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2018

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentada por:

NANCY EDITH ESPINOZA HUAYLLA

Andahuaylas, Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN
EL MARCO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL.**

ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2018

NANCY EDITH ESPINOZA HUAYLLA

Asesor:

Mag. Henry Wilfredo Agreda Cerna

Andahuaylas, Perú

2019



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Auditorio de la Escuela Profesional de Administración de Empresas
de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo - Cuzco,
siendo las 16:00 horas del día diez de Julio del año 2019, se reunieron el Dr. Joaquín Machaca Rojas,
Presidente de Jurado Evaluador; Lic. Adm. Víctor Raúl Gárate Luque,
Coordinador de Jurado Evaluador; y el Dr. Edgar Luis Martínez Huamán,
Vocal de Jurado Evaluador; integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado:
Desarrollo de Competencias del Personal en la Municipalidad Distri-
tal de Tarma en el Marco de la Ley del Servicio Civil And-
ino 2012, Artículo 26 - 2018.
cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas Nancy Edith
Esquivel Huaylla, y su Asesor Mg. Henry Wilfredo
Aprado Cerna, con el propósito de
proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ:
Aprobar por UNANIMIDAD al Bachiller en Administración de Empresas
Nancy Edith Esquivel Huaylla, obteniendo la siguiente
calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>15</u>	<u>Quince</u>	<u>Bueno</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en dos (02)
ejemplares.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Dr. Joaquín Machaca Rojas
DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Lic. Adm. Víctor Raúl Gárate Luque
DOCENTE ORDINARIO
CLAP 1999



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Dr. Edgar Luis Martínez Huamán
DOCENTE

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la vida,
que con su bendición me
supo dar sabiduría y mucha
fuerza para continuar con
mis metas trazadas sin
desfallecer.

A mis padres Lorenzo y Camila,
quienes son el pilar fundamental y
mi mayor inspiración que a través
de su amor, paciencia y buenos
valores ayudan a trazar mi
camino.

A mis hermanas Yesica y Naysa,
por estar presentes en cada
momento, por su cariño y apoyo
incondicional, durante este
proceso, mil gracias hermanas
siempre las llevo en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar conmigo y ser mi fortaleza cada día para seguir adelante, porque con su bendición llena siempre mi vida.

Agradezco a la Universidad Nacional José María Arguedas, por haberme aceptado ser parte de ella y ser una profesional de bien, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y consejos para seguir adelante día a día.

A mi padre Lorenzo Espinoza Velasque, a mi madre Camila Dolores Huaylla Leguía y a mis hermanas Yesica Espinoza Huaylla y Naysa Espinoza Huaylla, por ser el pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las advertencias e inconvenientes que se presentaron, a no darme por rendida para alcanzar mis anhelos. Les agradezco de todo corazón.

Al Mag. Henry Wilfredo Agreda Cerna, asesor de esta tesis, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientó en todo momento en el desarrollo de esta investigación.

A los Jurados Evaluadores: Dr. Joaquín Machaca Rejas, Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque y Dr. Edgar Luis Martínez Huamán, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A Jhon Vázquez Arévalo, por su constante apoyo incondicional, por su motivación para la realización del presente trabajo, por su comprensión y formar parte muy importante en mi vida.

Agradecer a todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, quienes formaron parte de la realización de la presente investigación, por dedicar su tiempo para responder los ítems planteados para la recolección de datos.

PRESENTACIÓN

La tesis desarrollada que lleva como título: *Desarrollo de competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018*, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y los reglamentos internos de la Facultad de Ciencias de la Empresa, para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

La presente investigación surge a partir de la problemática, la falta de desarrollo de competencias de los trabajadores, que conlleva un desempeño y atención deficiente, lo cual induce a buscar el nivel de competencias en función al puesto que ejercen en esta institución.

El presente estudio tiene por objetivo determinar el nivel de desarrollo de las competencias del personal, y entre sus dimensiones, cabe mencionar que el estudio de esta variable es muy importante para las organizaciones, porque día a día las organizaciones desean contar con recursos humanos que generen valor a la organización y coadyuven al cumplimiento de sus objetivos.

La presente investigación, se ha basado en las teorías establecidas por diferentes autores y la Ley del Servicio Civil (SERVIR), que vienen realizando estudios a fin de buscar la aplicación de sus teorías propuestas, que coadyuve a mejorar y desarrollar sus competencias y a su vez eleven su desempeño y estos alcancen niveles de eficiencia y eficacia. Además, con los resultados de este trabajo de tesis se pretende aportar en el conocimiento teórico científico, que podrán ser útiles para los interesados y puedan realizar otras investigaciones similares. A su vez se propone un plan que ayude a desarrollar las competencias del personal y así los directivos puedan poner en marcha el plan para todos los servidores públicos.

Se presenta a ustedes, señores miembros del Jurado Evaluador, este trabajo realizado con mucho entusiasmo. Se espera haber cumplido con el reglamento de grados y títulos para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

La autora

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I.....	16
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Delimitación	20
1.3.1. Delimitación espacial	20
1.3.2. Delimitación temporal.....	20
1.3.3. Delimitación teórica.....	21
1.4. Justificación	21
1.4.1. Justificación práctica	21
1.4.2. Justificación teórica-científica.....	21
1.4.3. Justificación metodológica	22
1.5. Objetivo.....	23
1.5.1. Objetivos generales	23
1.5.2. Objetivos específicos	23
CAPÍTULO II.....	24
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.1. Antecedentes.....	24
2.1.1. Antecedentes internacional	24
2.1.2. Antecedentes nacionales	27
2.1.3. Antecedentes locales	33
2.2. Marco legal	35
2.3. Marco teórico.....	39

2.4. Marco conceptual.....	76
CAPÍTULO III.....	80
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	80
3.1. Hipótesis.....	80
3.2. Variables.....	80
3.3. Operacionalización de variables.....	80
3.4. Metodología.....	82
3.4.1.Enfoque	82
3.4.2.Tipo de estudio	82
3.4.3.Diseño de investigación	82
3.5. Población y Muestra.....	83
3.5.1.Población	83
3.5.2.Muestra.....	84
3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	86
3.7. Métodos de análisis de datos.....	89
CAPÍTULO IV	91
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	91
4.1. Resultados de la investigación.....	91
CAPÍTULO V	106
DISCUSIÓN.....	106
PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS.....	111
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases de desarrollo de competencias	69
Figura 2: Programación de la capacitación	73
Figura 3: Sedimentación del análisis factorial de los ítems	88
Figura 4: Género de los trabajadores Administrativos de la MDT	92
Figura 5: Grado de instrucción de los trabajadores Administrativos de la MDT	93
Figura 6: Condición laboral de los trabajadores administrativos de la MDT	94
Figura 7: Desarrollo de competencias de los trabajadores	96
Figura 8: Dimensión 01: Capacitación	97
Figura 9: Dimensión 02: Codesarrollo	98
Figura 10: Dimensión 03: Entrenamiento	99
Figura 11: Pregunta 1 de talleres	100
Figura 12: Pregunta 2 de cursos	101
Figura 13: Pregunta 3 de diplomado.....	102
Figura 14: Pregunta 4 de capacitaciones interinstitucionales	103
Figura 15: Pregunta 5 de pasantía	104
Figura 16: Pregunta 6 conferencia	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de concepto de competencia.....	47
Tabla 2: Competencias según Autores.....	49
Tabla 3: Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera	83
Tabla 4: Tabla de error de una muestra	85
Tabla 5: Varianza total explicada - Análisis Factorial.....	87
Tabla 6: Comunalidades del Análisis Factorial	88
Tabla 7: Matriz de componentes de rotación	89
Tabla 8: Género de los trabajadores de la MDT	91
Tabla 9: Grado de instrucción de los trabajadores de la MDT	92
Tabla 10: Condición laboral de los trabajadores administrativos de la MDT	93
Tabla 11: Coeficiente Alfa de Cronbach	95
Tabla 12: Estadística de fiabilidad (V1: Desarrollo de Competencias).....	95
Tabla 13: Frecuencia de la V1: Desarrollo de competencias	96
Tabla 14: Frecuencia de la D1V1: Capacitación	97
Tabla 15: Frecuencia de la V1D2: Codesarrollo	98
Tabla 16: Frecuencia V1D3: Entrenamiento	99
Tabla 17: Tabla de frecuencia de la pregunta 1 de Talleres	100
Tabla 18: Tabla de frecuencia de la pregunta 2 de Cursos.....	101
Tabla 19: Tabla de frecuencia de la pregunta 3 de Diplomados	102
Tabla 20: Tabla de frecuencia de la pregunta 4 capacitaciones interinstitucionales ..	103
Tabla 21: Tabla de frecuencia de la pregunta 5 de pasantía	104
Tabla 22: Tabla de frecuencia de la pregunta 6 conferencia	105
Tabla 23: Competencias transversales de la Ley SERVIR	117
Tabla 24: Competencias genéricas de la ley SERVIR	118
Tabla 25: Metodología y el orden de técnica	121
Tabla 26: Cronograma de actividades del plan.....	122

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de Variables	130
Anexo 2: Matriz de consistencia.....	131
Anexo 3: Matriz de recojo de datos.....	133
Anexo 4: Ficha de validación de expertos.....	135
Anexo 5: Instrumento de recolección de datos.....	138
Anexo 6: Documento presentado para la autorización de la aplicación de encuesta.....	141
Anexo 7: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Talavera	142
Anexo 8: Fotografías de la investigación.....	143
Anexo 9: Relación de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.....	144
Anexo 10: Sugerencia.....	146
Anexo 11: Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2016	147

RESUMEN

La presente investigación titulado: Desarrollo de competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018. Tuvo como objetivo determinar el nivel de desarrollo de las competencias del personal de la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac –2018”.

El estudio de la investigación se ha desarrollado en base a los hechos correspondiente al año 2018. Pertenece al enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, de diseño no experimental y a su vez de diseño descriptivo transeccional.

La población está conformada por todos los trabajadores administrativos, que viene a ser 57 servidores. El tamaño de la muestra, bajo el sustento teórico plasmado en la tesis, se tomó la misma cantidad que la población, acotadas a un margen de error del 5% y seguridad del 95%. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron han sido la encuesta y el cuestionario, que consta de 22 ítems con una escala de 5 alternativas.

Los resultados del procesamiento de los datos, del análisis de confiabilidad se obtuvieron, un Alfa de Cronbach de 0.94 que representa una excelente confiabilidad, por lo tanto, el instrumento es fiable y confiable. Los resultados en relación a la variable mencionan que el 35.1% de los trabajadores mencionan que sus competencias están desarrolladas en un nivel medio, el 40.4% de los trabajadores encuestados consideran que a través de la capacitación sus competencias están desarrolladas en un nivel bajo, el 36.8% de los trabajadores encuestados consideran que a través del codesarrollo sus competencias están en un nivel medio, finalmente, el 29.8% de los trabajadores encuestados manifiestan que a través del entrenamiento sus competencias están en un nivel bajo.

El análisis de los resultados ha permitido cumplir con los objetivos. Se alcanzó a describir las conclusiones y recomendaciones. Identificar lo que el personal sabe hacer y cómo realiza sus funciones para el buen servicio a la ciudadanía.

Palabras claves: Desarrollo de competencias, capacitación, codesarrollo y entrenamiento.

ABSTRACT

The present research entitled: Development of competences of the staff in the District Municipality of Talavera within the Framework of the Law of the Civil Service. Andahuaylas, Apurímac – 2018. Its objective was to determine the level of development of the competences of the staff in the District Municipality of Talavera in the Framework of the Civil Service Law. Andahuaylas, Apurímac – 2018. "

The study of the research has been carried out based on the facts corresponding to the year 2018. It belongs to the quantitative approach of descriptive type, of non-experimental design and in turn of descriptive design Transectional.

The population was made up of all administrative workers, who were 57 servants. The size of the sample, under the theoretical support expressed in the thesis, was the same number as the amount of population, bounded to a margin of error of 5% and 95% safety. The data collection techniques and instruments that were used have been the survey and the questionnaire, which consists of 22 items with a scale of 5 alternatives

The results of the data processing, of the reliability analysis were, a Cronbach alpha of 0.94, which represents an excellent reliability, therefore, the instrument is reliable and accurate. The results in relation to the variable mention that 35.1% of the workers mention that their competences are developed at a medium level, 40.4% of the surveyed workers consider that through training their competences are developed at a low level, the 36.8% of the surveyed workers consider that through co-development their competences are at a medium level; finally, 29.8% of the surveyed workers said, that through ongoing training their competences are at a low level.

The analysis of the results has allowed to meet the objectives. It was possible to describe the conclusions and recommendations. Identify what the staff knows how to do and how it performs its roles for good service to citizens.

Keywords: development of competences, training, co-development and ongoing training.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Desarrollo de competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018. El desarrollo de competencias es considerado como la transmisión de conocimientos y habilidades a los empleados y adaptadas a las necesidades de la organización. Ciertamente, los colaboradores son quienes poseen las competencias y es por esta razón, que las organizaciones deben asegurar, que los colaboradores realicen su labor con efectividad en las funciones asignadas; en ese entender la presente investigación surge a partir de la problemática, identificada en el desarrollo de competencias, por tal motivo la investigación busca puntualizar las competencias basadas en la Ley del Servicio Civil, puesto que la presente Ley muestra las competencias necesarias que deben poseer los servidores públicos y de esta manera brindar un mejor servicio a la sociedad. Por esta razón, se realiza el trabajo de investigación en la Municipalidad Distrital de Talavera, que pretende identificar, analizar y proponer aquellas competencias que son necesarias para la institución, basadas en la Ley del Servicio Civil, y esto permitirá el mejor desempeño de las funciones del personal, y que en consecuencia se brinde una buena atención a los usuarios y cambien la percepción de la institución, a su vez mejore el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El presente informe final consta de cinco capítulos establecidos de la siguiente manera.

Capítulo I: Está compuesto por el problema de la investigación, para ello se desarrolló el planeamiento y formulación del problema general y específico de la investigación, la delimitación temporal, espacial y teórica, la justificación práctica, teórica – científica, metodología y socioeconómico; así mismo contiene los objetivos generales y específicos de la investigación.

Capítulo II: Para darle mayor solidez al presente trabajo de investigación, se desarrolló la fundamentación teórica, antecedentes a nivel internacional, nacional y local, el marco teórico, legal y conceptual.

Capítulo III: Está comprendido por la metodología de la investigación que contiene la hipótesis general y específicas de la investigación, variable,

operacionalización de variables; la metodología, enfoque, tipo de estudio y diseño de investigación, población, muestra; las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de datos.

Capítulo IV: Detalla la presentación de resultados a través de la información obtenida mediante un cuestionario y su procesamiento en el programa SPSS, donde se obtuvo el Alfa de Cronbach, la distribución de frecuencias y el diagrama de barras.

Capítulo V: En este último capítulo se desarrolló la discusión, se compara los resultados de la investigación frente a los resultados de los antecedentes con teorías que los autores sostienen. Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Existe una gran evolución del recurso humano a lo largo del tiempo; la cual se remonta a la era industrial clásica, periodo en el cual el trabajador se consideraba un mero recurso de producción; luego en la era de la industrialización neoclásica, los trabajadores fueron reconocidos como un recurso vivo, inteligente y productivo, dando paso al nuevo concepto de recurso humano. Actualmente, como producto de los cambios experimentados, el trabajador es reconocido como una persona inteligente y proactiva, capaz de tener responsabilidades e iniciativa. Este último periodo es conocido como la era de la información (Chiavenato, 2009).

La organización internacional del trabajo (OIT) es uno de los organismos especializados en lo que respecta a asuntos relativos del trabajo y las relaciones laborales, impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de conocimiento o especialidad y esto permite que los servidores públicos puedan desarrollar sus competencias para el buen desempeño y un eficaz trabajo (Organismo Internacional del Trabajo, 2017).

El desarrollo de competencias es considerado como la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable. Un factor primordial que debe ser considerado, es el grado de compromiso del empleado con la empresa, el resultado de este aspecto es el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales, evidentes en cada trabajador.

En la gestión de talento humano hace que el desarrollo de competencias se está convirtiendo en una de las principales herramientas para lograr los objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz; razón por la cual, se promueve la idea de ofrecer capacitación a todos los niveles jerárquicos. Trabajar con gente capaz, propiciará la conformación de equipos de trabajos eficientes y eficaces, puesto que trabajar con una persona competente, será mucho más beneficioso para la empresa. Al extraer lo máximo de las capacidades organizacionales, se puede mejorar el valor de mercado de la empresa.

No es extraño que los procesos de capacitación del personal cambien con el transcurso del tiempo, ya que se encuentran en un entorno cambiante y globalizado debido a esto, es necesario que las capacitaciones se den continuamente y renovándose progresivamente, por lo cual podría esperarse que la inversión de recursos financieros en capacitación aumente significativamente en los próximos años. Con el fin de mantener un desempeño eficaz, y adaptarse a diferentes maneras de trabajo, esperando así que las expansiones de las habilidades se manifiesten en el tiempo.

La razón fundamental del desarrollo de competencias a los colaboradores es de brindarle los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio en el lugar de trabajo. Ciertamente, los colaboradores son quienes poseen las competencias y es por esta razón que las organizaciones deben asegurar, que los colaboradores realicen su labor con eficiencia y acierto en las funciones asignadas; desarrollando sus capacidades y brindar un valor en la productividad de la organización.

El Plan Bicentenario tiene como objetivo nacional como estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. La estrategia para alcanzar este objetivo en un mundo globalizado implica efectuar una profunda reforma del Estado para mejorar la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, lo cual requiere una reforma de las entidades públicas y una mejora sustancial de los servidores y funcionarios públicos, así como de su rol de promoción del desarrollo, en el marco de una gestión pública concertadora y participativa.

La ley del servicio civil también indica que las entidades públicas del país y de América Latina se han visto históricamente en una gestión burocrática que muchas veces le ha restado importancia al factor humano como recurso clave para el logro de objetivos. Es así que desarrollar nuevos modelos de gestión de talento humano en el estado se convierte en un reto significativo en el marco de la reforma del servicio civil, donde las personas son el eje fundamental para generar el cambio (SERVIR, 2017).

Dado que, aplicadas a la realidad del estado, las competencias evidencian la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y sobre la

base a los requerimientos de calidad del servicio al ciudadano y resultados esperados en el sector público, las funciones que le sean asignadas; esta capacidad está determinada por los conocimientos, habilidades y actitudes que el servidor público evidencia o traduce en sus conductas (SERVIR, 2017).

Hoy en día, se busca gente que tenga la capacidad de adaptarse, que pueda trabajar en equipo y que posea competencias relevantes al cargo y de ser necesario que pueda desarrollar otras competencias.

Los Municipios que derivan de las competencias ejercen con carácter exclusivo o compartido entre las Municipalidades provinciales y distritales, dentro del marco de las competencias y funciones específicas establecidas, los funcionarios y empleados de las Municipalidades se sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública. (Ley N°27972, 2003).

Es por ello que, surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de la organización. El enfoque de competencias laborales presenta la productividad empresarial en términos de capacidades de los empleados, y de qué las competencias son para realizar una tarea específica.

La Gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para adaptar la dirección de los empleados y poder emplear a las necesidades de la organización. Por tal motivo, se reconoce la importancia de las competencias laborales, como el elemento fundamental para incrementar el desarrollo del talento humano en las empresas y lo que se alinea realmente esta investigación, el cual vendría ser las instituciones públicas del estado.

La encuesta que realizó Ipsos Perú a los ciudadanos de Lima y de las regiones los peruanos respaldan la meritocracia y uno de cuatro encuestados conoce la reforma constitucional, el 70% aprueban poner en marcha la reforma constitucional en la región de Lima y en las demás regiones el 72%; para mejorar la atención a los ciudadanos (Ipsos, 2015).

Sin embargo, las entidades públicas muestran dificultades en el desarrollo de las competencias del personal, mostrando un servicio de atención inadecuada ya que se muestra las quejas excesivas de los usuarios; según, El comercio (2015) datos de la Defensoría del Pueblo, en el 2014 se recibieron 33,748 quejas a instituciones del

Estado. Las entidades con mayor cantidad de quejas fueron las Municipalidades, que acumularon el 22,4%, y eso hace que los usuarios tengan una mala imagen de la institución y de los trabajadores debido a falta de una capacitación para el desarrollo de sus competencias.

Por esta razón, se realizó el trabajo de investigación en una Municipalidad distrital considerado como gobierno local, ubicada en el distrito de Talavera, en la cual se pretende, identificar, analizar y proponer aquellas competencias que son esenciales para llevar a la institución a lograr un crecimiento significativo a través de la implementación de una propuesta formal de un plan de desarrollo de competencias.

La Municipalidad Distrital de Talavera es una institución del estado por ende es un gobierno público dedicada al desarrollo de la población del distrito de Talavera de la Reyna y sus comunidades, tiene como misión el desarrollo integral, como ciudad, solidaria, ordenada y apunta hacia un progreso económico, sobre la base de un modelo de gestión participativo y de conservación del medio ambiente. Sus valores están en reafirmar el gobierno de las mayorías y la práctica de la solidaridad individual y colectiva ante la comunidad (Ordenanza Municipal N° 019-2011-MDT/AL, 2015).

De tal manera la presente investigación busca puntualizar las competencias basadas en la Ley del Servicio Civil, puesto que la presente Ley muestra las competencias necesarias que deben poseer los servidores públicos y de esta manera brindar un mejor servicio a toda la población Talaverina; ya que se encuentra débil en este ámbito, por lo que esta propuesta de un plan de desarrollo de competencias, permitirá el mejor cumplimiento, de sus funciones del personal Administrativa en cada puesto de trabajo. Cabe mencionar que el desarrollo de competencias es poco mencionado por los trabajadores y no existe un desarrollo adecuado por parte de ellos y es por ello que afecta el cumplimiento de sus objetivos. Por ello la investigación busca describir el desarrollo de competencias del personal de la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de Ley del Servicio Civil. Esta investigación podrá aportar con una sugerencia de manera de una propuesta de un plan que ayude a mejorar y a desarrollar competencias y así pueda cambiar el matiz de la institución y del mismo modo contribuya en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través de la capacitación en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac?
- b) ¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del codesarrollo en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac?
- c) ¿Cómo es el nivel desarrollo de las competencias del personal a través del entrenamiento en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac?

1.3. Delimitación

La delimitación del problema de la investigación se basa en tres aspectos muy importantes; delimitación espacial, delimitación temporal y delimitación teórica. Que a continuación se detalla cada una de ellas:

1.3.1. Delimitación espacial

Esta investigación se realizó en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Talavera, que está ubicado en la Av. Confraternidad N° 150 – Plaza principal del distrito de Talavera de la Reyna, provincia de Andahuaylas, Región de Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

Esta investigación se desarrolló, en relación a los hechos correspondientes al año 2018.

1.3.3. Delimitación teórica

El estudio planteado de la presente investigación, considera como temas ejes, desarrollo de competencia, desarrollo del personal, Ley del Servicio Civil, gestión por competencias, capacitación, codesarrollo, entrenamiento y un plan de desarrollo de competencias.

Uno de los ejes principales de la investigación es la Ley del Servicio Civil que puntualiza como el régimen laboral único y el gobierno busca que migren voluntariamente todos los servidores.

1.4. Justificación

La presente investigación, está enfocado claramente al problema de desarrollo de competencias de los servidores públicos en cada uno de las áreas de la Municipalidad Distrital de Talavera por esta razón se investigó de cómo es el nivel de desarrollo de las competencias.

1.4.1. Justificación práctica

Carrasco (2017) sostiene respecto a la justificación practica: “Se refiere a que el trabajo de la investigación servirá para resolver problemas prácticos, es decir resolver el problema que es materia de investigación” (p.119).

Esta investigación se realizó por que existe la necesidad de mejorar y desarrollar las competencias del personal en la Municipalidad distrital de Talavera a través de las capacitaciones, codesarrollo y entrenamiento que a la vez todos los servidores públicos sean competitivos, esto permitirá recomendar soluciones al problema identificado, comprometiendo a las autoridades, con el propósito de mejorar el desempeño de los servidores civiles para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

1.4.2. Justificación teórica-científica

Carrasco (2017) menciona respecto de la justificación teórica – científica: “Sustenta que los resultados de la investigación podrían generalizarse e incorporarse al conocimiento científico además sirvan para llevar vacíos o espacios cognoscitivos existentes” (p.119).

Esta investigación se realizó con el propósito, de elevar las conceptualizaciones y tratamiento de las diversas teorías que coadyuven a resolver cada propósito de la investigación respecto al desarrollo de las competencias del personal, así se contrastará la teoría para comprobar cuáles son las competencias que necesitan ser capacitadas, codesarrolladas y entrenadas, la cual será de utilidad y de base para futuros trabajos de investigación.

1.4.3. Justificación metodológica

Carrasco (2017) sostiene lo siguiente:

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación, tienen validez y confiabilidad y al emplear en otros trabajos resultan eficaces y de ello deduce que puede estandarizarse y por ello se puede decir que tiene justificación metodológica (p.119).

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos a diseñar, que se emplearon en el desarrollo de la investigación permitieron la eficacia en el trabajo y su confiabilidad para dar respuesta a los interrogantes que se presentaron en el trabajo de investigación. Contextos que pueden contribuir a la entidad y conocimientos existentes sobre los temas tratados para su posterior transmisión y estudio en otros trabajos de investigación.

1.4.4. Justificación socioeconómica

Carrasco (2017) manifiesta respecto a la justificación socioeconómico: "Radica en los beneficios y utilidades que reporta para la población los resultados de la investigación, en cuanto constituye base esencial y punto de partida para realizar proyectos de mejoramiento social y económico para la población" (p.120). La investigación desarrollada da un aporte a la población a través que la ciudadanía en general van a conocer la situación actual de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Talavera. También permitirá el desarrollo de las competencias de cada área de trabajado de manera eficiente y eficaz en todos los procesos administrativos.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivos generales

Determinar el nivel de desarrollo de las competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través de la capacitación en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.
- b) Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del codesarrollo en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.
- c) Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del entrenamiento en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacional

a) Vera (2016), en la tesis titulada: *“La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo”* el tipo de investigación es aplicada y descriptivo, tiene una población de 25 del total del personal y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, entrevista e información bibliográfica.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.
- El proceso de selección aplicado en el Banco Guayaquil para la promoción y desarrollo del Talento Humano se lo realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes.
- El Banco Guayaquil mantiene un clima laboral favorable, la percepción de los empleados sobre las estructuras y procesos es insuficiente, el ambiente es estructurado, se conocen las reglas y normas de trabajo, los empleados poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos.
- La empresa cuenta de un clima organizacional competitivo ya que existen desafíos por optimizar sus estructuras y procesos en los que interviene todo el Talento Humano.

b) Gómez y Mendoza (2013), en la tesis titulada: “*Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*” en la Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas programada de administración de empresas, Cartagena, para optar el grado de título de administración de empresas; es una investigación de tipo descriptivo, con una población de 6 empleados; los instrumentos para recolectar los datos es el cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- El modelo de competencias es un tema que se mantiene en los últimos años ya que existía desde el año del 1960, este modelo es una serie de características que se relaciona con el desempeño en un puesto de trabajo y así como los conocimientos, habilidades y las experiencias son muy importantes ya que también existen características como son los rasgos, motivos, aptitudes que son muy necesarios para lograr el desempeño y fue utilizado para el presente trabajo.
- El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y el beneficio de ser aplicada en algunos sub sistemas de la administración estas se agregan en otras sub sistemas y eso va formando una especie de cadena de beneficio entre ellos.
- Al ser aplicado el modelo de las competencias en la capacitación del talento humano de la organización se hace necesario hacer el análisis de los cargos y ser evaluados, la fuerza laboral, con un propósito de saber con qué personal cuenta la organización y conocer sobre los posibles candidatos que serán ascendidos y las trasferencias futuras.
- La aplicación de los modelos de competencias también detectará las necesidades de capacitación y así permitirá un perfil adecuado para el cargo que desempeña, pero también se puede detectar a las potencialidades de los trabajadores la cual debe de ser aprovechada por la organización para el desarrollo de planes.
- Se realizó la descripción de cargos por competencias para cada área administrativa y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de

cada cargo. Se propuso un plan de capacitación para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del personal administrativo.

- El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

c) Castro, Dubón y Sánchez (2013), en la tesis titulada: *“Plan de desarrollo de personal para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Texacuangos departamento de San Salvador”* en la Universidad de el Salvador Facultad de Ciencias Económicas escuela de Administración de Empresas, se realizó para optar el grado del Título Profesional en Administración de Empresas, la investigación es de tipo explicativo con una población es de 680 personas y una muestra de 69 personas, en el instrumento de recolección de la información se utilizó la entrevista, encuesta, observación directa y cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Todas las organizaciones deben de contar con una unidad que se encargue de administrar todo lo referente a recursos humanos cabe mencionar que la alcaldía municipal no cuenta con el departamento o la unidad de recursos humanos que programen capacitaciones constantes.
- Los trabajadores de la alcaldía municipal tienen la disposición de recibir capacitaciones que contribuyan a sus labores como también al desarrollo personal, recibir capacitaciones referentes a otras áreas dentro de la alcaldía.
- Los empleados consideran que al recibir cursos de capacitación mejorara el desempeño al momento de poner en marcha las tareas que les exige el puesto laboral y esto a la vez es un factor motivador. Las capacitaciones que se realizan no son evaluadas para detectar áreas que están en mejora o si el empleado a puesto en práctica lo aprendido en cada puesto de trabajo.

- Los usuarios consideran que los trabajadores necesitan recibir capacitaciones en la parte de la atención del cliente y mejora de actitudes para brindar un servicio de calidad al usuario en el momento que ellos realizan tramites en la alcaldía.

2.1.2. Antecedentes nacionales

a) Barrientos y Portillo (2016), en la tesis titulada: *“Modelo de Gestión por Competencias Dirigido a Mejorar el Talento Humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C.- 2015”* tesis para optar el Título Profesional en Licenciados en Administración, el tipo de diseño de investigación es descriptivo, tiene como población de 106 trabajadores y la muestra está conformada por 8 trabajadores del personal jerárquico de la Contrata Minera, se trabajó con un instrumento de encuesta y análisis documental.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se diseñó un modelo de gestión por competencias para mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C. Este modelo comprende lo siguiente: el análisis de la misión-visión, elaboración de perfil y desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos en base a competencias.
- Se pretende reclutar y retener al mejor talento que cumpla con las exigencias propuestas de esta investigación. Y obtener resultados óptimos respecto a la programación anual establecida por Cía. Minera Poderosa, sin tener que incurrir en gastos por exceso de consumo de materiales a causa de la falta de personal competente.
- Se identificó la situación problemática del proceso de gestión del talento humano utilizando diversas fuentes de información. Mediante reuniones presenciales en la oficina de Lima, contacto telefónico y correos electrónicos con el personal de mina, se determinó lo siguiente: El talento humano no presenta las competencias idóneas al puesto requerido, asimismo los procesos de la gestión del talento humano son realizados empíricamente.
- Adicionalmente se aplicó una encuesta donde se identificó que el 75% de los encuestados opina que la empresa no promueve el conocimiento de su

misión y visión, el 62% considera que no se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal, el 75% cree que no se logra seleccionar al mejor talento para la empresa, el 62% considera que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar, el 62% opina que existe retroalimentación en dicho proceso, el 50% considera que si se evalúa el desempeño del personal en la empresa, el 75% cree que no se informa oportunamente los resultados de la evaluación de desempeño, el 100% afirma que es indispensable implementar un área de recursos humanos en la empresa. Se elaboró 19 perfiles de puestos, donde se detalla el nombre del cargo, datos de identificación, descripción del cargo y perfil mínimo.

- Esta herramienta es fundamental porque nos permite obtener todas las características e información relativa de cada uno de los cargos para el correcto desempeño de las funciones y a la vez sirve como base para la aplicación de los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos.
- Se elaboró 19 perfiles de puestos basado en competencias, para esto se realizó los siguientes pasos: análisis de la misión-visión, involucramiento y compromiso de los directivos, definición de las competencias cardinales, definición de competencias específicas y la asignación de grados a cada competencia.
- Incorporar las competencias identificadas para cada perfil de puesto, determinará que la organización está en la búsqueda del mejor talento, con características propias de las competencias que presenta.
- Se diseñó los subsistemas (selección, inducción y evaluación de desempeño) del proceso de gestión del talento humano en base a competencias, haciendo uso de formatos que se encuentran en los anexos de la presente investigación.
- Mediante la aplicación de la encuesta también dio resultados sobre la opinión del modelo propuesto: el 87% de los encuestados cree que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma, el 87% considera que las competencias

específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto, el 75% considera que el personal a su cargo no está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias y 87% considera que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa es viable.

- b) Aguilar y Marlo (2016), en la tesis titulada: *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015”* para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Pública, el tipo de investigación fue aplicada y descriptivo propositivo esta investigación tuvo una población de 946 trabajadores y muestra de 141 trabajadores, los instrumentos que utilizo fue el cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Las necesidades de la capacitación del personal del Hospital Regional Lambayeque, detectadas a través de la encuesta son: relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional, trabajo en equipo, atención al paciente, en la institución si existe un perfil de puesto de trabajo y el manual de funciones, los cuales tienen relación.
- Sin embargo, algunos de los empleados consideran que no se brinda la información necesaria relacionada a estos temas; según la aplicación de encuesta en relación a las características del plan de capacitación cumpliendo con el objetivo específicos 01: los resultados con respecto a que el HRL tiene un buen local para su desarrollo laboral, donde el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo; mientras que el 8,5% de los encuestados está de acuerdo.
- Se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si existe y conoce los planes de capacitación del HRL; mientras que el 67,4% de los encuestados indico que no existe o no conoce.
- Al contrastar las tablas con Delfín, (2012). Se tiene que el plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.

- Así como Rovira (2013) indica que el potencial humano, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de las personas, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.
- En la investigación, se observa que el 32,6% de los encuestados indicó que si tiene conocimiento del plan de capacitación; mientras que el 67,4% de los encuestados indicó que no tiene conocimiento del plan de capacitación.
- En la investigación, se observa que el 36,9% de los encuestados indicó que la Jefatura si participa en la eliminación de errores que existen en el plan de capacitación y 63,1% de los encuestados indicó que no participa.
- En la investigación, se observó que 25,5% de los encuestados indicó que si les interesa la autorización y ejecución del plan de capacitación; mientras que a 74,5% de los encuestados indicó que no les interesa.
- En la investigación, se observa que el 39,7% de los encuestados indico que si se les presento los planes de capacitación mientras que el 60,3% de los encuestados indicó que no se les presentó. Se contrasto con García (2010). Que indica que toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tienen en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de la organización” (p.14.).
- Así como manifiesta Escalante (2010), el supuesto esencial es que la gestión de los recursos humanos debe conciliar las necesidades y demandas de la población, los requerimientos de los servicios de salud y las necesidades y demandas del personal de salud.
- Con respecto al objetivo 2 donde se plantea determinar las características del desempeño laboral que se viene aplicando en el Hospital Regional Lambayeque. En la tabla 03 se observó que; el 54,6% de los encuestados está en desacuerdo que el HRL cuente con tecnología moderna para el buen desempeño laboral, mientras 45,4% de los encuestados está de acuerdo.

- En la investigación, se observa que el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo ya que no sabe las funciones de su puesto de trabajo; mientras que el 31,9% de los encuestados está en desacuerdo, 7,1% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En la investigación, se observa que el 58,2%de los encuestados está totalmente en desacuerdo ya que no sabe de la existencia de un manual de funciones; mientras que el 9,9% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En la investigación, se observa que el 12,1% de los encuestados opina que el área de recursos humanos del hospital siempre evalúa los requisitos para los puestos que solicita; mientras que el 56,0% de los encuestados opina nunca. Contrastando las tablas con Palaci (2005) este autor indica que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral.
- Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado. En la tabla 19 se observa que el 52,5% de los encuestados está de acuerdo con la eficiente labora que realizan sus compañeros mientras que el 12,7% de los encuestados está en desacuerdo.
- En la investigación, se observa que el 72 (51,1%) de los encuestados está de acuerdo con que sus compañeros son eficaces en su valor mientras que el 12,1% de los encuestados está en desacuerdo. Contrastando las tablas con el desempeño laboral según Robbins (2004), indica que complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

- Con respecto al objetivo 3 donde se plantea identificar los factores del plan de capacitación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Regional Lambayeque. En la tabla 02 se observa que el 71,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo a que el personal cuente con amplia experiencia laboral; mientras que el 4,3% de los encuestados está de acuerdo.
 - En la investigación, se observa el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con respecto a que si existe personal poco calificado para realizar sus funciones en el HRL; mientras que el 31,9% de los encuestados está en desacuerdo, el 7,1% de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 - En la investigación, se observa que el 61,0% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con el contenido del plan de capacitación ya que no se ajusta a las necesidades del personal del HRL; mientras que el 10 (7,1%) de los encuestados esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que se contrasta con Feldman, (1998), que explica que el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.
 - Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.
- c) Espinoza, Gastope y Santa Maria (2015), en la tesis titulada: *“La gestión por competencias en el entorno de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca - Año 2015”* tesis para optar el título profesional de licenciada, con un tipo de investigación no experimental de tipo correlacional, la población es de 440 personas y una muestra de 440 servidores públicos y tuvo como instrumento el cuestionario.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La Gestión por Competencias se relaciona de manera positiva con los Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de Pilleo Marca en un

19.62%; las habilidades se relacionan de manera positiva con los Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de Pilleo Marca en un 18.35%.

- Las actitudes se relacionan de manera positiva con los Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de Pilleo Marca en un 15.74%. las sugerencias que resaltan en esta investigación es mejorar los servicios públicos a través de una adecuada gestión por competencias haciendo que sus trabajadores ayuden a un mejor desarrollo de su institución con el fin de satisfacer las necesidades colectivas.
- Aprovechar las habilidades de los trabajadores designándolos en puestos que puedan desarrollar estas capacidades para un mejor desenvolvimiento de sus funciones laborales.
- Brindar un adecuado servicio al usuario. Resaltar las actitudes positivas de aquellos trabajadores que demuestren realmente que están dispuestos a mejorar el servicio a través de la capacitación.

2.1.3. Antecedentes locales

- a. Casa (2015), en la tesis titulada: "*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015*", en la Universidad José María Arguedas para optar el grado como Licenciada en Administración; una investigación de tipo descriptivo no experimental, con una población y muestra de 42 trabajadores administrativos y se utilizó un instrumento de ficha bibliográfica y cuestionario, y se obtuvo las siguientes conclusiones:

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor "sig." es de 0,056, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

- Determinar la relación que existe entre capacitación/desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.
- Determinar la relación que existe entre carrera profesional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.
- Determinar la relación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.
- Del mismo modo el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que significa que existe una correlación positiva moderada.
- Los resultados de correlación más bajos fueron presentados entre las variables proceso de selección de personal y la variable desempeño laboral ya que no se obtuvieron relaciones significativas entre sus indicadores. Se infiere así que selección de personal está actuando como

una variable poco determinante de la dimensión desempeño laboral y viceversa.

2.2. Marco legal

2.2.1. Antecedentes de la Ley del Servicio Civil N° 30057

Corrales, Valdivia, Tamashiro, Portugal, & Ceballos (2015) distinguen cuatro intentos de la reforma del servicio civil peruano, que a continuación se menciona:

1990 – 1992; se buscaba reducir el tamaño del estado y restringir su rol, en la cual se adoptan medidas como la reducción de personal, cierre de ingreso a la carrera administrativa, asignación de régimen laboral privado a entidades públicas, creación de los llamados servicios no personal y la creación de incentivos no remunerativos el más conocido el proveniente del fondo de asistencia y estímulo, con estas medidas contribuyeron a generar desorden, inequidad y desvalorización del empleado público.

1995 – 1997; se busco modernizar el estado, haciéndolo más eficiente a través de la desregularización y simplificación administrativa y la aprobación de una nueva Ley de carrera pública en la cual esto no prosperó por el alto costo.

2001 – 2006; se establecieron las bases para una reforma del servicio civil, donde hubo una comisión para el análisis de la situación actual del personal de la administración pública central, también se elaboró tres proyectos de ley; ley sobre prohibiciones e incompatibilidad de funcionarios y servidores públicos; ley sobre la gestión de intereses en la administración pública y la ley del código de ética de la función pública. A raíz de esto el banco interamericano de desarrollo, realizó un diagnóstico sobre la calidad de servicios civiles de 21 países de América Latina, ubicando al servicio civil peruano en el puesto 17 a todo este efecto se plantearon cinco leyes en la cual no fueron aprobados por el alto costo.

2008 – constituye propiamente el inicio de la actual reforma del servicio civil. A raíz de la aprobación del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, el banco interamericano de desarrollo y del financiamiento del programa de modernización del estado, se elaboraron los proyectos y los decretos legislativos N° 1023 crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil como ente

rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos; N° 1024 que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos; N°1025 que aprueba normas de capacitación y rendimiento del sector público; y N° 1026 que establece un régimen especial facultativo para los gobiernos regionales y locales.

2.2.1. Objetivos de la Ley del Servicio Civil N° 30057

El objetivo de la ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del estado, y la finalidad de la presente ley en todas las entidades del estado que se alcancen el nivel mayor de la eficacia y la eficiencia y prestar efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran (SERVIR, 2013).

La presente ley para muchos conocedores es positiva ya que se aúna los derechos y deberes de los trabajadores que dan un mismo servicio, otro punto que destaca es la evaluación de los trabajadores, las capacitaciones que realizan para mejorar las competencias y la calidad de servicio a la ciudadanía.

El presente reglamento regula la aplicación general de lo dispuesto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, conforme lo establecido de la ley; el servicio civil comprende a todos los servidores civiles que brindan en toda entidad del estado independientemente a su nivel de gobierno y del régimen en el que se encuentren laborando.

2.2.2. Implicancia de la reforma del servicio civil

Corrales et al. (2015) nos manifiestan que la reforma del servicio civil instauro la meritocracia con lo que nos permite:

- Armonizar deberes y derechos de las personas que trabajan para el estado.
- Es una reforma gradual, pero integral, que pasaran todas las entidades en el plazo máximo de 6 años.
- Es una reforma voluntaria, los servidores de los regímenes laborales regulados por los decretos legislativos N° 276 y 728 pasarán si así lo desean y los servidores que pertenecen al régimen CAS si en caso decidan permanecer en el estado deberán de concursar.

2.2.3. Ventajas de la reforma

Corrales et al. (2015) nos menciona ventajas de la reforma del servicio civil y son los siguientes:

a) Para la ciudadanía

- Mejora la calidad del servicio público con personal más competente
- Mayor transparencia
- Mejor control y uso de los recursos públicos

b) Para los servidores público

- Revalorización de la función pública
- Mejora de los derechos como la capacitación e ingresos y otros casos
- Se reconoce la estabilidad laboral como principio
- Ingreso por merito
- Remuneraciones de acuerdo con el puesto
- Mejora el clima laboral
- Todos los servidores tendrán el mismo régimen disciplinario.
- Se instaura una carrera pública dinámica y con reales posibilidades de mejora.
- Así mismos derechos que sean en beneficios para los servidores públicos.

2.2.4. Ley del Servicio Civil N° 30057 - SERVIR

En el contenido de la Ley del Servicio Civil (30057), en el título III y en el capítulo II nos menciona de la gestión de capacitación, que las entidades públicas deben de planificar su capacitación tomando en cuenta la demanda en temas que contribuya efectivamente en sus conocimientos o competencias de los servidores, para el mejor cumplimiento de sus funciones (SERVIR, 2013).

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1023 se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como Organismo Técnico Especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, que comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. Que, mediante la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad de

que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran.

SERVIR (2013) Que, el artículo 10 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Que, por su parte, el artículo 9 del Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobado con Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, dispone que la capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. La capacitación es parte del Subsistema de Gestión del Desarrollo (SERVIR, 2013).

SERVIR (2017) El contenido del reglamento General de la ley del servicio civil, aprobado mediante decreto supremo N°40 -2014-PCM nos menciona en el título III de la gestión de capacitación que tiene como finalidad el fortalecimiento de sus competencias y capacidades para contribuir a mejorar la calidad de servicio a los ciudadanos y alcanzar el objetivo institucional.

Directiva “Norma para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas” Aprobada mediante resolución de presidencia ejecutiva N° 141 – 2016 –SERVIR/PE, publicado el 13 de agosto del 2016 en el diario el peruano que es obligatorio cumplir en todas las entidades del estado peruano. Según la directiva tiene por objeto desarrollar el marco normativo del proceso de capacitación y los procesos comprende en tres ciclos que son etapa de planificación, etapa de ejecución y etapa de evaluación y que todos los servidores deben de participar de las acciones de capacitación (SERVIR, 2017).

Las capacitaciones que se brindan en las entidades deben de ser evaluadas a través de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación e impacto y eso va

a depender de la naturaleza y el objetivo de la capacitación, y los servidores que accedan a las capacitaciones deben de asumir compromiso con su entidad para así brindar un buen servicio a la ciudadanía.

2.3. Marco teórico

2.3.1. Gestión pública

2.3.1.1. Conceptos

Pagani, Payo & Galinelli (2015) define la gestión pública como una herramienta que surgen de ella, y que son adoptadas por la administración de manera eficiente y eficaz, es decir que estas satisfagan las necesidades de los ciudadanos para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, administración y asignación de los recursos, supervisión y control.

Laurent (2013) define la aplicación de todos los procesos de la administración pública para lograr los objetivos que se deben de desarrollar para el bienestar de la ciudadanía también se enfatiza en la eficiencia y eficacia, en las instituciones públicas, buscándose mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades.

Su propósito de la gestión pública es satisfacer las necesidades de los ciudadanos y la buena atención de manera eficaz y eficiente y así poder mejorar los procesos de la gestión pública, la gestión pública tiende a focalizar en el logro de los objetivos y la influencia en el entorno.

2.3.1.2. Estructura del servicio público

a) Funcionario público

Es aquel ciudadano que es designado como autoridad, para desempeñar cargos del más alto nivel en el sector público, son cargos que implica atribución para la toma de decisiones dentro de las instituciones públicas para el buen servicio a la ciudadanía (Andia, 2017).

Corrales, et al. (2015) es aquel que ejerce funciones de gobierno y de conducción de entidades, elegidos por voto popular o designados por otro funcionario público.

El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representa al estado o a un sector de la población que dirigen organismos o entidades públicas (SERVIR, 2017).

b) Empleado de confianza

La designación de funcionarios en cargo de confianza donde se efectuá una resolución ministerial o del titular de la entidad de donde corresponde, con este cargo se acepta la renuncia o se dispone a una nueva designación (Andia, 2017).

Pueden estar designados en cualquier grupo deben de cumplir con el perfil y requisitos del puesto, tendrá una compensación según el valor de puesto y si se acaba la confianza no les corresponde ni indemnización, ni reposición (Corrales, et al., 2015).

Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad (SERVIR, 2017).

c) Servidor público

Ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la administración pública ya sea nombrado o contratado de las autoridades competentes, con las formalidades de ley, y que estes desempeñen actividades y funciones en nombre al servicio del estado (SERVIR, 2017).

SERVIR (2017) sostiene los siguientes servidores públicos:

- Directivo superior.- El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa

o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno. No podrán ser contratados como servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente ley.

- Ejecutivo.- El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
- Especialista.- El que desempeña tareas de ejecución de servicios públicos. No ejerce tareas administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
- De apoyo.- El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

2.3.2. Gestión municipal

2.3.2.1. Concepto

La gestión municipal en el Perú se vio afectado con varios cambios tales como es recursos humanos, Parras (2016) afirma:

La gestión municipal es una tarea compartida con la finalidad de elevar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su población, para hacerlo económicamente equitativo, políticamente viable, administrativamente eficiente y ambientalmente sustentable. Todo se basa en un proceso de planificar y administrar los recursos propios de un municipio de manera eficiente y eficaz, con visión de desarrollo (p.10).

La gestión es una actividad importante que desarrollan los gobiernos locales para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; a través de ella se generan y establecen las relaciones del gobierno con la comunidad y con otras instancias administrativas de los gobiernos nacionales y regionales (Tintaya, 2013).

La gestión municipal realiza todas las acciones de los organismos municipales, que estas se encaminen al logro de objetivos y cumplimiento de metas que están establecidas en los programas de trabajo.

2.3.3. Gestión de talento humano

2.3.3.1. Concepto

El talento humano requiere capacidades, compromiso y acción, los tres al mismo tiempo para que estos puedan desarrollarse de manera efectiva en una organización (Alles, 2017).

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos de una organización (Vallejo, 2016, p.17).

“Hace referencia a todos los modelos de alineación que busca mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los colaboradores que son parte de una organización, es un aspecto clave para el logro de objetivos” (Mejia y Montoya, 2010, p.21).

Las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones. (Chiavenato, 2007, p.9). Dicho que los seres humanos han pasado a ser conocidos como inteligentes es donde se encuentra

talentos y se ve la importancia de su capacidad intelectual y las competencias que posee en su puesto de trabajo.

Hoy en día a las personas se ve como talento humano y no como recursos, donde ellos administran, planean y cumplen metas y objetivos, alcanzan resultados y buscan satisfacer a los usuarios y eso hace que las organizaciones se ven más competentes y tengan una ventaja competitiva frente a otras es por ello que la importancia del talento humano dentro de una organización.

2.3.3.2. De las competencias al talento

Partiendo de los conceptos de talento y relacionarlo con competencia y dándole una relación ya que las competencias producen o permiten el desempeño superior de una persona se desglosa el talento en pequeñas partes.

Alles (2017) como describir el talento humano: Aquella persona tiene talento o por la negativa aquel no tiene talento, si se dice de manera positiva que el si tiene talento se está diciendo que esa persona tiene un desempeño superior del estándar.

Como vimos anteriormente, para destacar un desempeño superior al estándar se requiere conocimientos, competencias y motivación. El análisis se focalizará en tratar de desentrañar que hace que una persona tenga o no un desempeño superior y se observa que esa performance superior se basa en sus comportamientos, los comportamientos son la parte visible de la competencia, lo que nos hace saber de cómo es esa persona en realidad (Alles, 2017).

Todos los seres humanos poseemos talento, talento que es innato en nosotros y para que sea visible y poder desarrollarlos se demuestra en el desempeño que una muestra en el puesto de trabajo, para ello las instituciones y/u organizaciones deben de motivar, capacitar, entrenar y codesarrollo a sus colaboradores para su buen desempeño.

2.3.3.3. Relación entre comportamiento y competencia

La figura del iceberg, las características de la personalidad constituyen la parte no visible del iceberg, no es posible observar el interior de una persona; sin embargo, cuando cada uno de nosotros actúa en todo momento pone en juego el uso de sus capacidades y concepto de que cada uno tiene de sí mismo, lo que el observador puede ver es nuestro comportamiento (Alles, 2017, p.55).

Por lo que se puede decir que los comportamientos hacen visible las competencias y el concepto que tiene de uno mismo como el uso de sus capacidades.

Las competencias son características profundas de personalidad, el observador no debe de desvelar las características a sus clientes internos el solo debe de observar lo que es visible a los ojos, los comportamientos que, y luego de ser conocidos debe de ser contrastado con los comportamientos tipos que identifiquen las competencias y sus grados (Alles, 2017, p.56).

Una persona con talento, para ser un alto ejecutivo debe de tener un alto desarrollo de competencias, es así que desarrollar las competencias te ara diferenciar entre un desempeño malo, estándar y uno superior.

Cuando miramos a un individuo únicamente podemos aproximarnos a su conducta o comportamiento, lo que en la representación del iceberg sería el trozo evidente de este, la que sobresale arriba de la cota del agua. Las competencias son aquellas causas que desatan conductas, actitudes, habilidades, conocimientos (Viña, 2014).

2.3.4. Gestión por competencias

2.3.4.1. Conceptos de gestión por competencias

Según Alles (2015) menciona que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el

capital intelectual de una organización con sus estrategias de negocio, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (Rubió, 2015).

Vallejo (2016) considera que “es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (p.29).

Gestión por competencia hace referencia a los rasgos de la personalidad y habilidades que genera el buen desempeño y el éxito de los trabajadores que están en cada puesto. Así mismo da mención RAE que es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que dios enriquece a los hombres, la capacidad y el ingenio de las personas frente a un puesto de trabajo.

2.3.4.2. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

El desarrollo de la gestión por competencias es una de las herramientas, principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador. (Vallejo, 2016, p.34)

La gestión del talento humano busca formalizar una alianza entre institución y colaborador para generar el desarrollo de competencias, para identificar las capacidades y el buen desempeño.

2.3.4.3. La gestión por competencia y el cambio organizacional

Cuando una organización decide implementar gestión por competencia, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de como se hayan definido las competencias y en consecuencia del modelo diseñado (Alles, 2017).

Ulrich (citado en Alles, 2017) define en tres direcciones que a continuación se menciona:

- a) El cambio de arriba abajo: Como la definición de competencias se realiza desde la dirección será esta la que conciba un cambio y lo proponga; por eso se dice que la conducción propone y dirige el cambio.
- b) El cambio de lado a lado: Al implementar gestión por competencias se transforman procesos, por ejemplo selección del personal, la evaluación del desempeño, planes de carrera y entre otros.
- c) El cambio de abajo arriba: Cuando se desarrollan competencias de esta manera se modifican los comportamientos de las personas con el cambio de la guía de las organizaciones; si las personas adquieren un performance superior, esto implica un cambio que se hace desde las bases mismas de la organización.

Cuando las organizaciones trabajan sobre las estrategias, para cumplir se requieren ciertos comportamientos tanto de los directivos y empleados que lo integran en una organización, por ello actúa al mismo tiempo sobre las competencias de las personas.

2.3.4.4. Evolución del concepto de competencias

Aguilar (2012) afirma sobre el concepto de evolución: “La evolución de las competencias concierne a personas adultas que tiene una formación específica y una experiencia adquirida dentro y fuera de su vida profesional, con una idea clara de sus competencias, virtudes, deficiencias, debilidades y carencias dentro de un trabajo” (p.189).

La evolución de las competencias es un sistema cognoscitivo estructurado, estrechamente ligado a objetivos, proyectos, valores y temores propios de cada individuo, que integran el auto concepto. De aquí la importancia del desarrollo por competencias como factor clave del proceso de formación en las capacidades. (Silíceo, 2012, p.189)

Tabla 1:
Evolución de concepto de competencia

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1973	McClelland	Habilidades de trabajo que determinan un desempeño competente en el empleo (p.7)
1982	Boyatzis	Característica subyacente de una persona como, por ejemplo:” un motivo, rasgo, habilidad, aspecto de la imagen propia o del papel social, o un cuerpo de conocimiento que él o ella usa en el trabajo (p.21).
1993	Lloyd y Cook	Habilidad para desempeñar actividades al nivel esperado en el empleo (p.14).
2002	OEDC	Capacidad de satisfacer demandas o llevar a cabo tareas con éxito, constituida de dimensiones cognitivas y no cognitivas.
2005	Argudin	Un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten a alumnos y estudiantes llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (p.15)
2007	Cázares y Cuevas	Una interacción reflexiva y funcional de saberes cognitivos, procedimentales, actitudinales y metas cognitivos enmarcada en principios valórales, que genera evidencias articuladas y potencia actuaciones transferibles a distintos contextos, apoyadas en conocimiento situacional, identificados a través de evidencias transformadoras de la realidad (p.18).
2008	Pimienta	Un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y valores en un contexto socio histórico específico, que permite a la persona resolver los ‘problemas’ satisfactoriamente (p.25).
2009	Campos y Chinchilla	Las competencias son un complejo de capacidades integradas en diversos grados, que la educación debe promover en las personas para que puedan desempeñarse como sujetos autónomos y responsables en diferentes situaciones, personal y profesional (p.12).
2010	Gutiérrez y De Pablos	La combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que capacitarán al titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto, en un contexto académico, profesional o social determinad (p,333)

Fuente: Climént (2017).

Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto, tanto la capacitación como el entrenamiento y el codesarrollo son influyentes en el desarrollo de las competencias.

2.3.4.5. Concepto de competencias

Características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito, asociadas con un rendimiento eficaz también se puede definir como características subyacentes que no se pueden ver y que conduce a las mismas dificultades asociadas con la defensa y medida del rendimiento como rasgos de personalidad y sus desempeños. (Gómez, Balkin & Cardy, 2008, p.261)

Sílceo (2012) afirma sobre el concepto de competencias: “Las competencias están hechas de habilidades y actitudes probadas, la practica esencial de las competencias y sus derivaciones hacia su productividad, la calidad y la motivación ha traído consecuencia que el desarrollo como tal ocupe en el cuadro de la capacitación” (p.187). Las competencias es esa mezcla de destrezas, conocimientos y prácticas de las funciones.

Vallejo (2016) define competencia: “Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin, suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño” (p.29).

Alles (2017) define competencia: “A las características de personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, cada puesto de trabajo puede tener diferente característica” (p.29). Esta definición nos habla de temas muy importantes de la personalidad, comportamiento y desempeño del trabajador en cada puesto de trabajo.

El termino competencias hace referencia a características, habilidades, virtudes, conocimientos y destrezas del hombre para un

manejo eficaz, eficiente y de éxitos en un puesto de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales.

Alles (2017) indica que las competencias, definidas en su función de estrategias de cada organización se clasifican en:

- Comportamientos cardinales: aspectos que todos los integrantes de la organización deben de poseer.
- Comportamientos específicos: para cierto grupo de personas, por área, con un corte vertical y adicionalmente con un corte horizontal.

Por su parte SERVIR (2017) define las competencias como las “Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado” (pp.6-7).

Tabla 2:
Competencias según Autores

La Ley del Servicio Civil	Martha Alles	Idalberto Chiavenato
1. Competencias genéricas	- Conducción de personas	- Liderazgo
- Articulación con el entorno político	- Dirección de equipos de trabajo	- Comunicación
- Visión estratégica	- Empowerment	- Relaciones interpersonales
- Capacidad de Gestión	- Entrenador	- Motivación
- Liderazgo	- Entrepreneurial	- Enfoque en los resultados
2. Competencias transversales	- Líder con el ejemplo	- Trabajo en equipo
- Vocación de servicio	- Liderazgo	- Visión sistemática
- Orientación a resultados	- Liderazgo ejecutivo	- Apoyo en valores
- Trabajo en equipo	- Liderazgo para el cambio	
	- Visión estratégica	

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de SERVIR, Alles y Chiavenato.

Como se ve en la tabla 2 se menciona las competencias según los autores, estas competencias son esenciales para las instituciones públicas y privadas, para el buen desempeño de los colaboradores

dentro de su área y las responsabilidades que ellos tienen con sus instituciones.

2.3.4.6. Componentes de la competencia

Según la ley del Servicio Civil los componentes son los siguientes:

- Nombre de la competencia: Denominación asignada a la competencia que debe representar los comportamientos asociados a los directivos públicos.
- Definición de la competencia: descripción del concepto que representa la competencia.
- Nivel: Grado de desarrollo de la competencia.
- Descripción del nivel: descripción general que representa cada uno de los niveles de la competencia esperada del directivo público.
- Indicadores conductuales: descripción de comportamientos que definen una competencia asociadas a cada nivel establecido. (SERVIR, 2017, p.7)

2.3.4.7. Clasificación de las competencias según factores del comportamiento

Las competencias de una persona se analizan a factores que lo determinan y es así que Martínez y Martínez (2009) menciona las siguientes competencias basados en los factores del comportamiento:

- Los conocimientos. Es la capacidad de la persona para reconocer, describir y relacionar objetos, en el lugar del trabajo.
- Las habilidades intelectuales. Se refiere a la capacidad de la persona para poner en practica sus conocimientos y en juicio en la ejecución de sus funciones y resolver problemas dentro del trabajo.

- **Habilidades sicomotoras.** Es la capacidad que tiene una persona para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, se refiere a las destrezas operativas del trabajo.
- **Habilidades interpersonales.** La interacción con otras personas dentro del trabajo, estas habilidades suponen a tributos de personalidad favorables y el dominio de la comunicación que se pueden desarrollar a través de la capacitación.
- **Disposiciones anímica.** Son factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas, es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa.
- **Rasgos de personalidad relevantes.** Se entiende que la personalidad es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que posee un individuo y que influye de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamientos.

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; de otra parte, las competencias psicosociales como las habilidades interpersonales y la disposición afectiva en el trabajo suelen tener una importancia relativa parecida en todos los puestos de una organización.

2.3.4.8. Tipos de competencia

De acuerdo SERVIR (2017) los tipos de competencia se clasifican bajo dos tipologías.

- a) **Competencias técnicas.** También denominadas competencias funcionales, son aquellas que sirven para lograr un buen desempeño en las funciones propias del trabajo que hace referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento de las tareas dentro de un puesto de trabajo.
- b) **Competencias comportamentales.** Son las actitudes y aptitudes que se manifiestan a través del comportamiento humano y estas

son mostrados en el puesto del trabajo y es así que la gestión de recursos humanos ha hecho el uso de las competencias para definir las características que permitan a las personas desempeñarse de forma exitoso en el lugar de trabajo.

La Ley del Servicio Civil nos da mención de dos tipos de competencias, técnicas que son funciones específicas requeridas en un trabajo, y comportamentales que son referidas a las actitudes y aptitudes que se manifiestan con el comportamiento del hombre. Una de las características para el buen desempeño de los trabajadores ha sido el uso de las competencias.

Spencer y Spencer (citado en Alles, 2015) sostiene cinco principales tipos de competencias:

- a) Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones; como cuando las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos.
- b) Características: características físicas y respuestas consistentes a situación o información. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones.
- c) Concepto propio: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona la confianza en sí mismo. La seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación.
- d) Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- e) Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico, procesamiento de información y datos.

2.3.4.9. Competencias transversales del servicio civil

Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores públicos del estado sin importar a que entidad perteneces, nivel o puesto que desempeñas.

El servicio civil plantea las competencias transversales para todo servidor público ya que cada trabajador es independiente con sus funciones a que jerarquía pertenece y la modalidad laboral.

Cortes (2017) nos menciona tres ejes dentro de las competencias transversales con sus respectivas competencias:

a) Eje de resultados

- Orientación a resultados: este eje está vinculado con el impacto en la eficiencia, eficacia, calidad o mejora continua. El nuevo modelo de la gestión pública exige un resultado para el bienestar ciudadano. Por lo tanto los servidores deben de tener la capacidad de orientar su accionar en función al logro de objetivos.

b) Eje de servicio

- Vocación de servicio: también debemos de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades a los usuarios. Por lo tanto un servidor público debe de tener vocación de servicio que exprese en una orientación a valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción.

c) Eje de relaciones

- Trabajo en equipo: Los resultados son consecuencias de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, esta integración produce sinergia que permiten potenciar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos institucionales. Por lo que un servidor público debe de tener la capacidad de trabajar en equipo.

Los tres ejes son claves que inspiran a los principios y valores que deben de orientar la actuación de los servidores públicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la armonía y confianza en cada puesto de trabajo, la ventaja de gestionar las competencias ha permitido de manera confiable si una persona cuenta o no con la competencia requerida.

2.3.4.10. Competencias genéricas del grupo de directivas públicas.

Son competencias que se relacionan directamente con el puesto y la función del segmento directivo.

Cortes (2017) nos menciona tres ámbitos de la gestión dentro de las competencias genéricas y cuatro competencias:

a) Gestión del entorno político

Moore (citado en Cortes, 2017) sostiene que la finalidad de construir apoyo y legitimidad para la consecución de un resultado pensando en los ciudadanos.

- Articulación con el entorno político: Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos. Por lo tanto los directivos deben de articular diferentes elementos del entorno político.

b) Gestión estratégica

SERVIR (2017) menciona que la gestión estratégico implica la utilización de técnicas analíticas de planificación estratégico y habilidades para los directivos.

- Visión estratégica: Es la capacidad para avistar escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear dificultades, calcular

riesgos y planear acciones. Por lo tanto los directivos públicos deben ser capaz de gestionar aliniando a los objetivos organizacionales, percibiendo escenarios futuros y con una visión a largo plazo.

c) Gestión operativa

Moore (citado en Cortes, 2017) menciona que es el: “Despliegue consciente y especializado de las capacidades legales, financiera, material y humanas para obtener resultados” (p.13).

- Capacidad de gestión: Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Así mismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto los directivos deben de tener la habilidad para gestionar los sistemas administrativos, optimizar recursos, dirigir equipos de trabajo, orientado a sus accionar al logro de objetivos.

Una de las competencias que esta dentro de las competencias genéricas es el liderazgo que influye a los tres ámbitos de gestión, que cada directivo de la gestión pública debe de tener en cuenta.

- Liderazgo: Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos (Cortes, 2017)

Las diferencias de estas competencias es que las funcionales son requeridas a una tarea específica dentro de un puesto o una función específica y las competencias de comportamiento buscan que los trabajadores puedan orientar su acción al logro de los objetivos a la institución a donde pertenece.

2.3.4.11. El enfoque de competencias en la gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos por competencias se refiere a la aplicación del enfoque de la competencia en algunos procesos. (Martínez et al., 2009) menciona los siguientes enfoques:

a) Reclutamiento y selección del personal

Actividades conducentes a llenar los puestos vacantes en la organización a través de llamadas preselección y selección final a través de sus competencias.

b) Evaluación del desempeño

Incluye el diseño y la aplicación de los procedimientos y los instrumentos para comparar el desempeño efectivo del trabajador y el desempeño deseado lo que implica cotejar las conductas reales con las conductas esperadas, a fin de medir el grado en que la persona alcanza.

c) Carreras profesionales e itinerarios internos

Se refiere al diseño de los caminos de promoción del colaborador en las organizaciones y los requisitos del desarrollo profesional lo que implica el conocimiento de los puestos y el contenido.

d) Capacitación

El conocimiento del contenido del trabajo en términos de las competencias requeridas sirve como referencia para identificar las necesidades de la capacitación, diseñar programas y evaluar los resultados de la capacitación.

e) Compensación

Análisis del contenido de los puestos y las competencias asociadas que permiten diseñar las escalas de la remuneración.

f) Incentivos

Son compensaciones variables que una empresa otorga voluntariamente puede ser dinero o especies de un buen trabajo realizado lo que representa el buen desempeño dentro del puesto que labora.

Enfoques que son importantes dentro de una organización para la administración del talento humano, cada uno de los enfoques deben de ser evaluadas para el desarrollo de competencias, si bien se ha visto que todas las organizaciones tienen enfoques distintos, enfoques que muchas de las instituciones no lo realizan y no dan la importancia necesaria para el buen desempeño de los colaboradores.

2.3.5. Desarrollo de talento humano basado en competencias

2.3.5.1. Desarrollo de talento humano

Alles (2017) indica que el talento es un don de lo que se tiene o no posee la persona para poder tomar acciones para su buen desempeño y para ello se comenzará a trabajar a partir de las competencias; no de todas las competencias sino de las competencias que debe de tener los puestos de trabajo para su mayor performance.

Las competencias a desarrollar son de acuerdo al puesto de trabajo lo que se requiere estas no solo se van a desarrollar lo que se necesita ahora también para su posterior desarrollo donde se va a trabajar con la misión y visión de la organización (Alles, 2017).

El desarrollo del talento humano se ha convertido en uno de los instrumentos importantes para mejorar el desempeño de los colaboradores y ayuda a los directivos a ver las competencias que debe de ser ocupada en cada puesto de trabajo.

2.3.5.2. El gobierno de las organizaciones y el desarrollo del talento humano

Las organizaciones pueden estar dirigidas por un dueño o equipo gerencial que solo tenga una visión autónoma para la organización; toda organización tiene su visión para ello Alles (2017) describe dos visiones:

- a) Visión autónoma: se preocupa por la cultura interna y la congruencia entre individuos y organización.
- b) Visión heterónoma: Se preocupa por la adaptación de la empresa con el medio interno.

Alles (2017) describe que las organizaciones desean unir las dos visiones en un mismo concepto se debe de utilizar el termino gobierno, donde se enfrenta la realidad interna donde las partes integrantes buscan y plantean sus propios fines e intereses.

Etkin (citado en Alles, 2015) describe que la función del gobierno se desarrolla en un medio caracterizado por demandas múltiples, para el cumplimiento de su misión, la organización no puede mirar solo hacia dentro, debe de considerar los motivos y fines de los integrantes y como también la necesidad de la comunidad.

Las organizaciones que procuran conllevar o desarrollar sus visiones, influyen a las personas a desarrollar sus visiones personales y si esta visión no coincide con la visión organizacional se lograra acatamiento y nunca un compromiso.

Un líder con visión autónomo se preocupa por lograr una organización armonizada con los distintos factores. Pero es insuficiente tanto en el entorno local (visión autónomo) como el global (visión heterógenia) ambas inciden en una organización. Por lo tanto las dos visiones deberán integrarse, el entorno global medidas de otros gobiernos, competencias globales y presiones sociales y el entorno local medidas de los distintos niveles de gobierno, competencias presiones sociales del mismo entorno de la organización; para el buen desarrollo de competencias de los trabajadores dentro de todas las instituciones públicas. (Alles, 2017, p.114)

2.3.5.3. Desarrollo de competencias

Drucke (citado en Alles, 2015) menciona que es necesario “aprender aprender” ya que el caso de las competencias las personas deben de cambiar sus comportamientos, hábitos; cuando a las personas se les dicen que cambien se les hace más difícil porque implica que cambien el comportamiento y cuando se hace referencia de capacitar en materia de competencias se utiliza el termino desarrollar como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación y el entrenamiento.

Para definir el desarrollo de las competencias se define primero el desarrollo, Alles (2017) nos afirma “como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente” (p.64).

Por lo tanto, “cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realiza con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular” (Alles, 2017, p.64).

Claude Levy Leboyer citado en (Alles, 2017) plantea cuatro preguntas con relación al desarrollo de competencias:

- El lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación.
- La relación entre experiencia y el desarrollo de competencias. Si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias.
- El rol que ejercen, en la práctica profesional los responsables de recursos humanos. ¿Las eventuales actividades enfocadas a temas de competencias logran el desarrollo de estas?
- Las actividades para el desarrollo de competencias ¿deben ser individuales o pueden ser grupales?

Para esta autora el desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas por lo que es una actitud que debe de adoptar quien quiera desarrollar sus competencias que deben de ser compartidas y reconocida como tal.

2.3.5.3.1.Desarrollo de competencias en el ámbito de las organizaciones

Para el analizar cómo se desarrollan las competencias hay que tener en cuenta que las competencias se encuentran profundos en cada una de las personas y se ponen en evidencia cuando son llevadas en acción, es decir que las

competencias de las personas analizarlas y evaluarlas a través de sus comportamientos (Alles, 2017).

Si una organización desea modificar las competencias organizacionales la de sus empleados, y si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de las competencias, el camino a recorrer es el cambio y modificación de su comportamiento y así se van modificando sus competencias de una persona.

2.3.5.3.2. Proceso de desarrollo de competencias

Las empresas se preocupan por crear ambientes con excelentes condiciones para sus colaboradores, que estén desarrollen sus competencias o adquirir competencias con el transcurso del trabajo; desde el momento que inician a socializarse dentro de una organización, a continuación, se da mención de algunos procesos:

a) Proceso natural

Según Alles (2017) indica el proceso de cómo se desarrolla las competencias de la siguiente forma:

- Una persona posee un determinado desarrollo de competencia; la persona comienza con su vida profesional y laboral.
- Se pone en juego la competencia y se gana experiencia, pone en práctica sus competencias adquiridas los que posee.
- La experiencia permite el desarrollo de la competencia; aumenta su nivel de competencia a base de sus experiencias.
- Se verifica un incremento en el desarrollo de las competencias, si el avance es fructífero se ve el incremento del desarrollo de sus competencias.

b) Espiral creciente

El espiral de crecimiento significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias y conocimientos que las personas poseen para tener éxito en sus puestos de trabajo y se ve una organización que aprende a base de sus competencias y eso implica una mejora continua. (Alles, 2017, p.93)

Los trabajadores comparan sus desempeños de acuerdo a las competencias que tienen por ello las experiencias permiten mejorar a un más las competencias es de ahí que se saca un enunciado más simple Alles (2017) “Si conozco aquello que debo mejorar, podré hacerlo” para perfeccionar las competencias el autor nos da a conocer el espiral de crecimiento. (p.84)

2.3.5.3.3. Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas

a. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- Coaching / Mentoring
Es la más antigua vías para la capacitación y el desarrollo de personas; un jefe que cumple con el rol de entrenador lo hace día a día con sus subordinados (Alles, 2017).
- Rotación de puestos
Se trata de asignaciones temporarias a otro puesto con un propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización, muchas organizaciones planifican para la rotación de puestos a las distintas áreas de trabajo (Alles, 2017).
- Asignación a task forces
Traducido como grupos especiales éstas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales

responsabilidades según su descripción de puesto (Alles, 2017).

- **Asignación a comités**
Asignación a grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico, los comités suelen tener como objetivo la solución a los problemas dando generalmente a nuevos proyectos (Alles, 2017).
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección**
Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Este rol el asistente puede ver el comportamiento del gerente el cual fue asignado con el propósito de entrenamiento. Se designan a personas que tienen un buen desarrollo de competencias (Alles, 2017).
- **Paneles de gerentes para entrenamiento**
Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico, por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular (Alles, 2017).

b. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

- **Cursos formales de capacitación o formación**
Estos pueden ser desde los más clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados, ya sea elegidos por la organización o pagadas por ellas (Alles, 2017).
- **Lecturas guiadas**
Se relaciona con una de las actividades que hemos propuesto para el autodesarrollo, las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias (Alles, 2017).

- **Capacitación on line**
Instrucción guiada a través de un ordenador, la mayoría de las personas solo utiliza las actividades de capacitación de un soporte tecnológico y una de las ventajas es que una persona puede elegir su horario en que se capacitara (Alles, 2017).
- **Seminarios externos**
Son elegidos por las personas al igual que sucede con los juegos gerenciales donde existe muchas opciones en el mercado (Alles, 2017).
- **Métodos de estudio de casos**
Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral, ya que el caso de estudio se realiza en grupos y conducido por un experto (Alles, 2017).
- **Juegos gerenciales**
Tienen un propósito de simulación es decir poner en práctica al colaborador en situaciones simuladas para su formación. En este tipo de capacitación se requiere que los colaboradores analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción, en estas actividades es importante un instructor experimentado (Alles, 2017).
- **Programas relacionados con universidades**
Estés programas en universidades son muy útiles para la información gerencial, enfocados al desarrollo de competencias en particular (Alles, 2017).
- **Role-playing**
Entrenamiento a través de la simulación se requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado, se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias (Alles, 2017).

- Licencias sabatinas

Las ausencias sabáticas son un tiempo pago donde la persona se rejuvenece y se desarrolla, esta práctica propone un periodo sabático de un año de ahí la denominación año sabático sin embargo puede ser entre seis meses y un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual (Alles, 2017).

- Actividades out doors o fuera del ámbito laboral

Estos programas es el origen por altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasan varios días alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Muchos llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia (Alles, 2017).

Las competencias se desarrollan cuando estas herramientas estén bien diseñadas para un plan de desarrollo.

Estos modelos son utilizados por todas las organizaciones para el desarrollo de su personal para que estén puedan desarrollar adecuadamente sus competencias y esto se da gracias a las capacitaciones que realiza la institución y para ello se debe de elaborar un plan de capacitación del personal.

2.3.5.3.4. Métodos para verificar el desarrollo de las competencias

Alles (2017) considera que para verificar el desarrollo de las competencias se debe de dar las siguientes condiciones:

- Reconocer la necesidad de desarrollo
- Tomar conocimiento del tema
- Poner en juego las competencias
- Observar, y reflexionar al respecto
- Se verifica el incremento en el desarrollo de las competencias.

Como se menciona en lo anterior, las organizaciones deben de tener conocimiento de estas condiciones y al mismo tiempo estén desarrollen competencias de manera natural y estén orientados al aprendizaje de sus conocimientos.

Si la capacitación, codesarrollo y el entrenamiento no pone en juego o en prácticas sus competencias y no verifican que las competencias se estén modificando el comportamiento, no habrá ningún cambio de desarrollo de competencias, y esto hace que sea muy importante reconocer y definir bien las necesidades antes de ponerlas en práctica.

2.3.5.4. Dimensiones de desarrollo de competencias

2.3.5.4.1. Capacitación

Alles (2017) manifiesta respecto a la capacitación: “A aquellas actividades que están estructuradas generalmente a un curso que tenga fecha, hora y que tenga un objetivo que sean organizadas, planificada y sea evaluable y este trasmite conocimientos y competencias” (pp.221-222).

2.3.5.4.2. Codesarrollo

Respecto del codesarrollo, “Son las acciones que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiada de su instructor para el desarrollo de competencias. Las actividades, aun bajo la estructura de un seminario, curso o taller” (Alles,2017, p.290).

2.3.5.4.3. Entrenamiento

Respecto del entrenamiento, “Es un proceso de aprendizaje en el que se adquiere competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos, definidos siempre con relación a la visión y la misión” (Alles,2017, p.240).

2.3.6. Plan de desarrollo de competencias

2.3.6.1. Marco normativo del desarrollo de competencias en el Perú

- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil
- Reglamento general de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante decreto supremo N° 040-2014-PCM
- Directiva “normas para la gestión del proceso del ciclo de capacitación en las entidades públicas, aprobado mediante resolución de presidencia ejecutiva N° 141 – 2016 – SERVIR/PE.

El plan de desarrollo del personal deberán contener los objetivos generales de desarrollo de las personas, vinculados con los instrumentos de gestión multianual con que cuente la entidad, en particular, el plan estratégico institucional, que permitan un horizonte de mediano plazo (SERVIR, 2017).

De igual forma, el plan de desarrollo de las personas deberán describir las estrategias de implementación del desarrollo de las personas, en correspondencia con los instrumentos de gestión respectivos, en particular, el plan operativo institucional, así como el presupuesto de la entidad (SERVIR, 2017).

El plan de desarrollo de las personas tendrán una vigencia de cinco años. Cada año, las entidades deberán presentar a SERVIR su plan de desarrollo de las personas anualizado, detallando el planeamiento de la implementación de acciones para el desarrollo de las personas de la entidad (SERVIR, 2017).

SERVIR (2017) para la elaboración del plan de desarrollo de las personas, la entidad deberá contar con un comité integrado por, al menos:

- Un representante de la Alta Dirección
- Un representante de la Oficina de Presupuesto
- Un representante de la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces.

- Un representante del personal de la entidad elegido por ellos mismos.

2.3.6.2. Tipos de capacitación

2.3.6.2.1. Formación Laboral

La finalidad es cerrar brechas de conocimiento o competencias en el corto plazo. No brinda un grado académico ni título profesional (SERVIR, 2017).

a) Tipos de acciones de capacitación de la formación laboral

Según la Ley del Servicio Civil nos menciona los siguientes:

- Taller: Es una estrategia de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de las tareas en un puesto de trabajo y los participantes adquieren conocimiento que puede ser grupal o de forma individual para resolver problemas y proponer soluciones (SERVIR, 2017).
- Curso: Es una estrategia de aprendizaje y enseñanza de forma secuencial orientados al logro de objetivos; se enfoca, desarrollar las competencias (SERVIR, 2017).
- Diplomados: Es una estrategia de enseñanza y aprendizaje que entiende un conjunto de cursos o módulos organizados para profundizar temáticas específicas que tiene como propósito el desarrollo de conocimientos teóricos y prácticas (SERVIR, 2017).
- Capacitación Interinstitucional. Es una actividad teórica práctica que se realiza en una entidad pública diferente en donde trabajan los servidores civiles. Se realiza durante la jornada de servicio (SERVIR, 2017).

- Pasantía. Es una actividad de carácter académica que realiza el servidor civil en otra entidad pública o privada ya sea en el país o en el extranjero con el objetivo de adquirir experiencia y/o profundizar conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones; esta actividad es supervisado por un personal designado (SERVIR, 2017).
- Conferencia. Actividades académicas de naturaleza técnica o científica que tienen como propósito difundir y transmitir conocimientos actualizados y organizados previamente a manera de exposiciones, que buscan solucionar o aclarar problemas de interés común sobre una materia específica, tales como congresos, seminarios, simposios, entre otros (SERVIR, 2017).

2.3.6.2.2. Formación profesional.

Su finalidad es desarrollar conocimientos o competencias en el mediano plazo. Brindando un grado académico o título profesional superior al bachiller (SERVIR, 2017).

a) Tipos de acciones de capacitación de la formación profesional

- Maestría: Son estudios de profundización profesional o de carácter académico basado en la investigación que conllevan a la obtención del grado académico de Maestro (SERVIR, 2017).
- Doctorado: Son estudios de carácter académico basados en la investigación que conllevan al grado académico de Doctor (SERVIR, 2017).

2.3.6.3. Proceso del plan de desarrollo de competencias

2.3.6.3.1. Fases de la Planificación de desarrollo de competencias

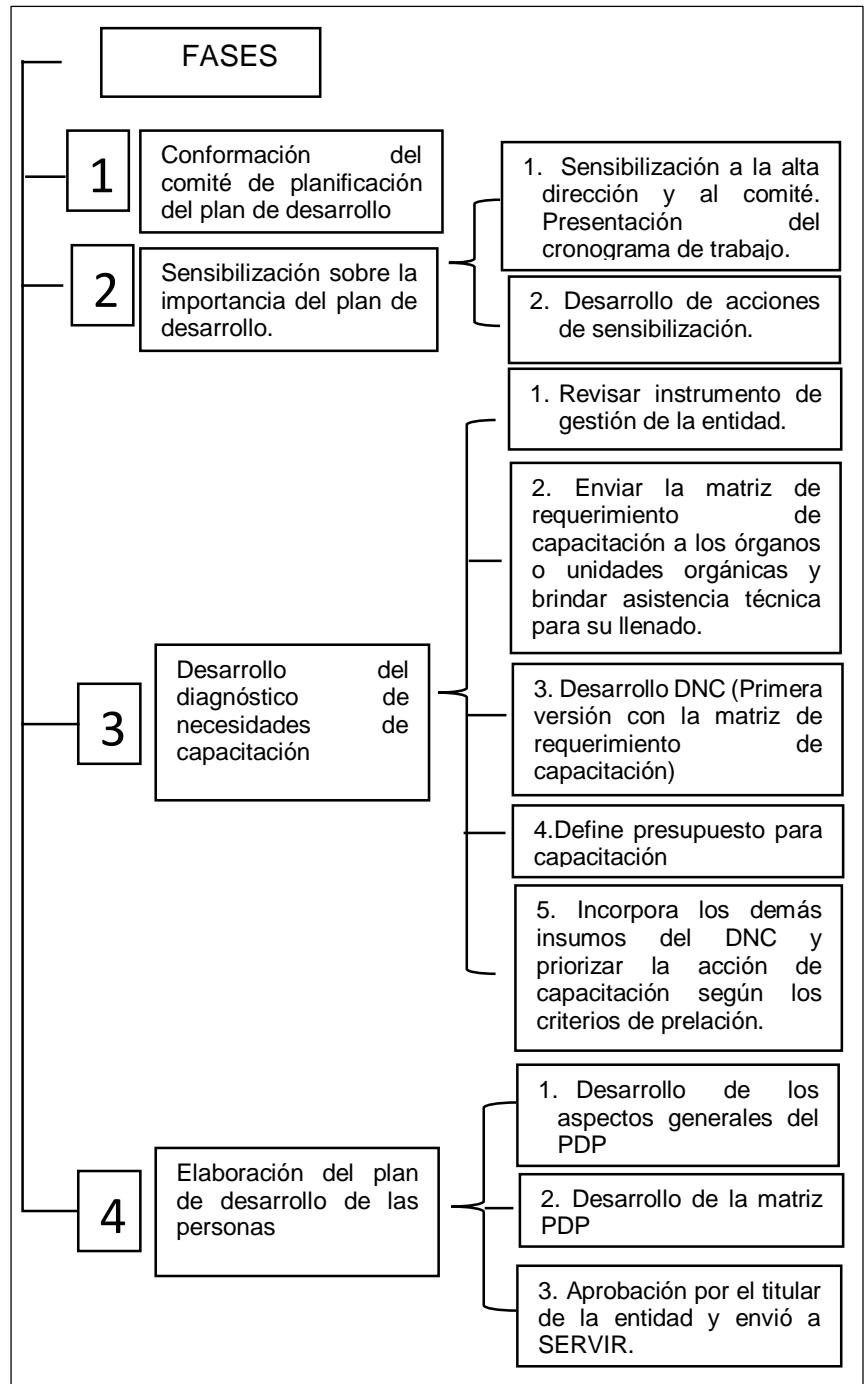


Figura 1. Fases de desarrollo de competencias

Fuente: <https://bit.ly/30if9B8>

- a) Conformación del comité: en votación secreta de la entidad para ello se debe elaborar las bases del proceso electoral

para que asegure la transparencia en el proceso (SERVIR, 2017).

b) Sensibilización sobre la importancia del plan de desarrollo: La sensibilización se realizará en la alta dirección, funcionarios y a servidores civiles para la mejora del desempeño para el cumplimiento de los objetivos de la institucionales (SERVIR, 2017).

c) Desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación: Existen varios métodos para evaluar las necesidades de capacitación, para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser en cada puesto de trabajo y así hacer estrategias de capacitación. Según Chiavenato (2009), nos indica que la realización del inventario de las necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles que son los siguientes:

- Análisis organizacional: A partir del diagnóstico de toda la organización identificamos cuales son la visión, misión y los objetivos estratégicos que se va a abordar en la capacitación para el desarrollo.
- El análisis de los recursos humanos: A partir del perfil de la persona se va a determinar cuáles son su comportamiento, actitudes, conocimientos y las competencias para que el trabajador puedan contribuir en el objetivo estratégico de la organización.
- El análisis de la estructura de puestos: Las especificaciones de los puestos, para conocer cuáles son sus habilidades, destrezas y las competencias que los trabajadores deben de desarrollar para desempeñar de forma adecuada su labor en su centro de trabajo.
- El análisis de la capacitación. A partir de los objetivos y metas que se deben de utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia de la capacitación.

También la ley SERVIR (2017) nos indica que el desarrollo diagnóstico de necesidades de capacitación; es el proceso sistemático de recolección, identificación y priorización de necesidades de capacitación a través del cierre de brechas, desarrollo de competencias y conocimientos, las cuales deben estar alineadas a las funciones de los perfiles de puestos y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.

Se desarrolla a través de los siguientes insumos:

- **Requerimiento de capacitación:** La Oficina de Recursos Humanos integra los requerimientos de capacitación presentados por los órganos o unidades orgánicas, Dicha integración de requerimientos de capacitación constituye la primera versión del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la cual se utiliza para determinar el presupuesto estimado que la entidad debe incorporar a su proyecto de presupuesto del siguiente año, con la finalidad de asegurar recursos para financiar la capacitación (SERVIR, 2017).
- **Planes de mejora del ciclo de gestión del rendimiento:** El ciclo de gestión de rendimiento comprende la etapa de retroalimentación, en la cual se establece el intercambio de opiniones y expectativas entre evaluador y el servidor evaluado sobre los resultados de desempeño. De dicha etapa, se obtienen los planes de mejora que contienen las recomendaciones de capacitación, entre otros aspectos que coadyuvan a la mejora del desempeño del servidor civil (SERVIR, 2017).
- **Resultados de diagnóstico de conocimiento:** Como herramienta que proporciona información para la planificación de la capacitación de los operadores de los sistemas administrativos y funcionales, permite identificar las brechas de conocimientos y orientar las estrategias de

capacitación. Los informes de resultados de los diagnósticos de conocimientos que realiza SERVIR en coordinación con los entes rectores, indican el nivel de conocimiento de los operadores respecto a las funciones que desempeñan (SERVIR, 2017).

Chiavenato (2009) indica cuando la capacitación se enfoca en las competencias se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles e existentes y en que necesita la organización. En este caso, la capacitación representa la manera con que pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización.

2.3.6.3.2. Evaluación de las necesidades de formación.

- a) Necesidades de la organización. Son aquellas actividades que le brindan solución a sus problemas de rendimiento del personal. Por lo que analizar las necesidades es identificar las áreas con necesidades de entrenamiento (Alles, 2017).
- b) Evaluación de las tareas. Una de las causas de las necesidades de entrenamiento más frecuentes deriva a la falta de capacitación para realizar la tarea, no tan solo de la tarea también del sistema inadecuado de trabajo (Alles, 2017).
- c) Análisis de las necesidades individuales. Muchas organizaciones no incentivan o si lo hacen, lo hacen de forma inadecuada y eso hace que los empleados estén desmotivados y afecta la conducta de uno o varias personas (Alles, 2017).

2.3.6.3.3. Las herramientas para analizar las necesidades

Alles (2017) menciona los siguientes:

- Examinar estándares de varias áreas.

- Realizar entrevistas individuales con supervisores, empleados, gerentes y si es posible clientes u otras personas relacionadas.
- Analiza el grupo: en conjunto o en pequeños subgrupos, generando la discusión sobre el área de estudio.
- Consultar con expertos de la compañía y externos respecto de cómo optimizar el rendimiento.
- Identificar los buenos rendimientos y determinar por qué ciertos empleados hacen correctamente su tarea.

2.3.6.4. El diseño

El diseño es la segunda etapa del proceso del plan de capacitación, da a conocer la planificación de las acciones a capacitar a base de los objetivos es decir que una vez que se realizó la identificación de las necesidades ahora se va a diseñar y programar de forma coherente la capacitación.

Chiavenato (2009) menciona seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

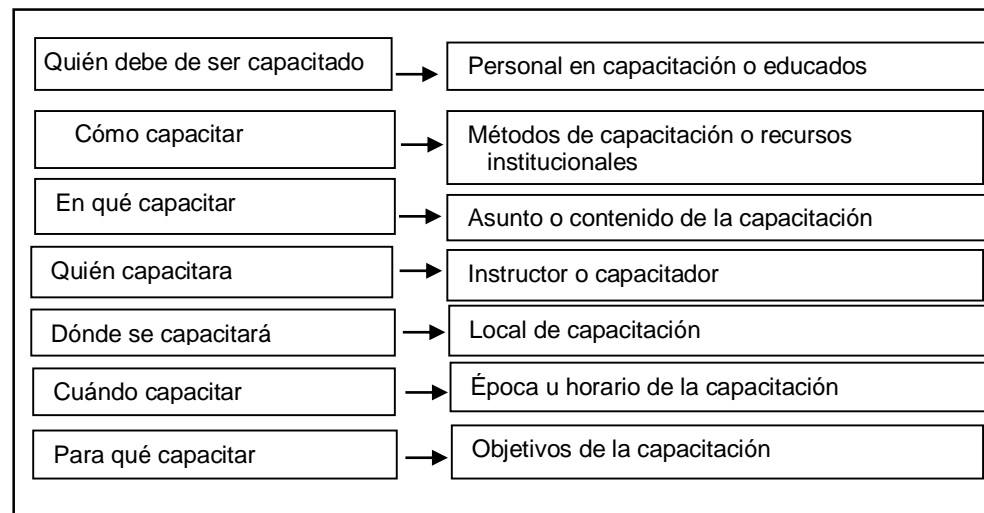


Figura 2. Programación de la capacitación

Fuente: Chiavenato (2009) p.380

También SERVIR (2017) indica que el plan de desarrollo de las personas es el instrumento de gestión para la planificación de las acciones de capacitación de cada entidad. Se elabora a partir del

diagnóstico de necesidades de capacitación y se utiliza dos aspectos que son:

a) Aspectos Generales

Comprende la misión y visión, los objetivos estratégicos, estructura orgánica, número de servidores civiles que conforman la entidad según régimen laboral, resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y fuentes de financiamiento de las acciones de capacitación (SERVIR, 2017).

b) Matriz plan de desarrollo del personal

Comprende la descripción detallada de las acciones de capacitación priorizadas, las cuales reciben una codificación de acuerdo a la materia de capacitación a la que pertenecen. Las entidades no podrán ejecutar acciones de capacitación previo a la aprobación del plan de desarrollo del personal (SERVIR, 2017).

2.3.6.5. La implementación

Es el proceso donde se ejecuta el plan de desarrollo de la capacitación donde se pone en práctica todos los temas desarrollados en el diseño formuladas a través de la identificación de las necesidades.

Alles (2017) da mención los cursos de acción para el desarrollo de las competencias.

a) Cerciorarse de que las competencias son las requeridas por el puesto actual o futuro de la persona.

b) Encarar un plan de acción para las competencias con brechas significativas.

Es muy importante que las áreas de recursos humanos sepan la importancia del plan de desarrollo de las competencias para la trasmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades.

2.3.6.6. La evaluación

SERVIR (2017) manifiesta respecto a la evaluación: “Es importante señalar que, busca medir los resultados alcanzados por los servidores que accedieron a la capacitación, con la finalidad de evidenciar cuanto de lo aprendido se aplica en el desempeño del servidor” (p.16).

Para ello, es importante tener en cuenta que, luego de planificar la capacitación; es decir, con el plan de desarrollo de las personas aprobado, deben ejecutarse y evaluarse las capacitaciones, de manera simultánea o según corresponda, respetando los niveles de evaluación previstos para cada capacitación en el plan de desarrollo.

Vallejo (2016) menciona respecto a la evaluación, después de la ejecución del programa de capacitación, la etapa final es la evaluación. Se aplica para conocer su eficacia, si el programa de capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Las medidas de capacitar son:

- Costos: cuál ha sido el monto invertido en el programa.
- Calidad: qué tan eficazmente se cumplieron las expectativas.
- Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes.
- Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultado: qué resultados se han obtenido.

Es necesario saber que el plan de desarrollo ha llegado alcanzar los objetivos. La evaluación es para saber la eficiencia de la capacitación si la organización ha podido llegar con las expectativas para el desarrollo de las competencias.

2.4. Marco conceptual

Actitud

Es la demostración de la forma emocional para enfrentar situaciones. Por ejemplo, la actitud que se toma frente a los problemas puede ser estresada, tranquila, asertiva, nerviosa, entre otros. La actitud se relaciona hoy en día con la inteligencia emocional, o sea, saber cómo reaccionar de forma asertiva equilibrando la agresividad y la pasividad comunicacional.

Administración

La administración es una disciplina, que se encarga de realizar gestiones de los recursos a base de satisfacer o llegar a un objetivo.

Administrativo

Un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintas cuestiones que se encuentran bajo su responsabilidad.

Aprendizaje

Proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender.

Aptitud

Es la habilidad que se tiene para lograr algo. Por ejemplo, un músico debe tener aptitud musical, un comunicador debe tener aptitud verbal y un profesional debe tener aptitud profesional.

Capacitación

Conjunto de actividades orientadas a ampliar conocimientos, habilidades y aptitudes al colaborador dentro de una organización y que esto permite a mejorar su desempeño laboral para alcanzar sus metas y objetivos en sus futuros cargos que va a desempeñar.

Competencia

Son las habilidades, conocimiento y aptitud que una persona posee para poder desempeñarse con éxito dentro del puesto que ejerce en una organización, que lleva a cumplir con las metas y objetivos que tiene la organización.

Codesarrollo

Son las acciones que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiada de su instructor para el desarrollo de competencias

Concurso público de méritos

Proceso de selección cuyo objetivo es seleccionar a la persona más idónea para el puesto basándose en convocatoria pública y evaluaciones acordes a las características del puesto. Pueden ser transversales o abiertos.

Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Desarrollo de competencias

Hace referencia a una serie de actividades que se realiza con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular.

Eficacia

Es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Eficiencia

Es la productividad, que mide la rapidez con que alguien pueda hacer una tarea. Tiene que ver mucho con el concepto de "ser eficiente", es decir producir lo mismo con menos recursos.

Entrenamiento

Es cualquier carga física que provoca una adaptación y transformación funcional o morfológica del organismo, y, por lo tanto, un aumento y mejora del rendimiento.

Formación Laboral

Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados, u otros que no conduzcan a la obtención de grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía.

Formación Profesional

Conlleva a la obtención, principalmente, del grado académico de maestro en áreas requeridas por las entidades. Considera también los estudios de doctorado para la obtención del grado de doctor. Está destinada al desarrollo de los servidores civiles a través de estudios en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel; atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación académica.

Funcionario

Un funcionario es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del Estado.

Habilidades

Son las cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales que también son adquiridas por las practicas constantes.

Ley del Servicio Civil

Es una entidad pública del estado adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene un fin de la gestión de los servidores del estado que esta conformados por todos los trabajadores que trabajan en le estados que se les llama servidores civiles para mejorar los ingresos e incentivar el crecimiento personal y profesional en la administración pública.

Líder

Es el individuo de un grupo que ejerce una mayor influencia en los demás, se le considera jefe u orientador, este presenta la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr.

Logro de objetivos

El logro de objetivos es uno de los caminos, que nos lleva a la felicidad, a la satisfacción a autorealizarnos y a vivir de la manera que anhelamos.

Productividad

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Profesional

Un profesional es quien ejerce una profesión en un empleo o trabajo que requiere de conocimientos formales y especializados.

SERVIR

Autoridad Nacional del Servicio Civil, organismo rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

Trabajo en equipo

Los resultados son consecuencias de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, esta integración produce sinergia que permiten potenciar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos institucionales.

Titular de la entidad

Para efectos del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, se entiende que el titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa. En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, la máxima autoridad administrativa es el Gerente General del Gobierno Regional y el Gerente Municipal, respectivamente.

Visión estratégica

Es la capacidad para percibir escenarios futuros, así como puntualizar una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita predecir circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.

Vocación de servicio

Es cuando consideras al otro sin esperar nada a cambio, es una cualidad que logra identificarse como ser humano por lo cual eres bien considerado tanto por los demás y por ti mismo, la cualidad sincera que puede de ti para servir a los demás.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Descriptiva. Al respecto Arias (2012) menciona “Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciados en los objetivos de la investigación” (p.25). Su misión es observar y cuantificar sin establecer relaciones, es decir que cada variable se analiza independientemente, por lo que este tipo de estudios no se formulan hipótesis.

Hernández et al. (2014) considera que “En toda investigación descriptiva no se tiene que formular una hipótesis necesariamente, salvo en estudios descriptivo, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar” (p.108). A la presente investigación no le corresponde hipótesis.

3.2. Variables

Las variables son todo aquello que puede asumir diferentes valores, que vamos a medir, registrar, controlar y estudiar en la tesis; por lo tanto, es importante que sepas cuáles son las variables que vas a medir o registrar y cómo lo harás; es decir, las variables siempre deben ser susceptibles de medición, registro u observación en una investigación de tesis. (Vara, 2012, p.272)

La variable considerada en la investigación es la siguiente:

Variable única: Desarrollo de Competencias

3.3. Operacionalización de variables

Aun cuando la palabra operacionalización no aparece en la lengua Hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. (Arias, 2012, p.62)

Es un proceso metodológico donde se describe las variables de la investigación de mismo modo se da a conocer las dimensiones e indicadores es decir descomponiendo de forma deductivamente la variable.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable única: Desarrollo de competencias	Desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realiza con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en partícula (Alles, 2017, p.70)	Conjunto de actividades que se realiza a través de la capacitación, codesarrollo, y entrenamiento para un buen desempeño, en el área de trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales.	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Formación Laboral - Formación profesional
			Codesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Temática - Participación - Diseño
			Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento orientado al contenido - Entrenamiento orientado al proceso - Entrenamiento mixto - Entrenamiento de inducción o integración a la empresa. - Entrenamiento después del ingreso del trabajador - Entrenamiento en el sitio del trabajo - Entrenamiento fuera del trabajo

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

3.4.1.1. Investigación cuantitativa

Es un enfoque cuantitativo que son: “Investigaciones donde la recolección de datos es numérica, estandarizada y cuantificable, y el análisis de información y la interpretación de resultados permiten fundamentar la comprobación de la investigación de los cuales ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados”. (Muñoz, 2011, p.21)

Describe las características de las competencias de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera mediante cuestionarios, analizando estadísticamente mediante tablas de distribución de frecuencia para establecer patrones de desempeño.

3.4.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo, Arias (2012) señala “la investigación descriptiva se caracteriza por hechos y/o fenómenos, con el fin de establecer su estructura o su comportamiento; este tipo de investigación se encuentra en un nivel intermedio en cuanto a su profundidad de los conocimientos se refiere” (p.24).

Hernández, Fernández & Baptista (2014) sostienen lo siguiente:

Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Es decir que únicamente pretende medir y recoger información de forma independiente sobre los conceptos y variables de la que se pretende investigar, describe tendencias de un grupo, población o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p.92)

La presente investigación es de tipo descriptivo.

3.4.3. Diseño de investigación

3.4.3.1. No experimental

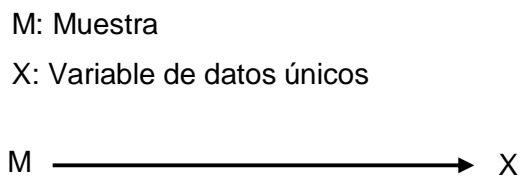
Carácter no experimental de investigación. Hernández et. al (2014) afirma. “Los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de

variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Se observa situaciones ya existentes ya que no se pueden manipular.

El diseño de la presente investigación es un diseño transeccional descriptivo. De acuerdo a Hernández et al. (2014)

Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades de uno o más variables en una población, el procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y muchos más; son estudios puramente descriptivos. (p.155).

Hernández et al. (2014) esquematiza el diseño transeccional descriptivo de la siguiente manera:



3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

Se entiende como, “El conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2017, p.73). En la Municipalidad Distrital de Talavera consignan un total de 57 trabajadores incluidos bajo todas las modalidades de contrato existentes que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3:
Trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera

Situación Laboral	Numero	Porcentaje
Nombrados	23	40%
Contratados	34	60%
Total	57	100%

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Muestra

Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población. (Carrasco, 2017, p.237)

Por lo que se va a tomar a toda la población de muestra que es de 57 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera.

a) Determinación del tamaño de la muestra mediante la tabla de error

La tabla de error constituye uno de los instrumentos más prácticos usados en la investigación científica para el tratamiento de la población y la muestra; más concretamente, para determinar el tamaño de la muestra o calcular cuántos elementos de la población deben ser tomados para constituir la muestra. (Carrasco, 2017, p.245)

La mayoría de estudiantes, tesisistas o investigadores la prefieren por ser de fácil uso y manejo, ya que señala las respectivas cantidades muestrales que le corresponde a una determinada magnitud poblacional, atendiendo lógicamente al nivel de confianza establecido, y al nivel de significación. (Carrasco, 2017, p.245)

Tabla 4:*Tabla de error de una muestra*

AMPLITUD DE LA POBLACIÓN	TAMAÑO DE LA MUESTRA SEGÚN MÁRGENES DE ERROR					
	+ -1 0,01	+ -2 0,02	+ -3 0,03	+ -4 0,04	+ -5 0,05	+ - 10 0,10
N	n1	n2	n3	n4	n5	N10
500	-	-	-	-	222	83
1000	-	-	-	385	386	91
1500	-	-	638	441	316	94
2000	-	-	714	476	333	95
2500	-	1250	769	500	345	96
3000	-	1364	811	520	353	97
3500	-	1468	843	530	359	98
4000	-	1538	870	541	364	98
4500	-	1607	891	546	367	98
5000	-	1667	909	556	370	98
6000	-	1765	938	566	375	99
7000	-	1842	959	574	378	99
8000	-	1905	976	580	381	99
9000	-	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	385	99
15000	6000	2143	1034	600	390	100
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
+ de 100000	10000	2500	1111	625	400	100

Fuente: Tabla de Fisher, Arkin y Colton citado en Carrasco, 2008, p246

Este método, “Igualmente precisa qué cantidad tomar cuando las poblaciones son pequeñas. Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error” (Carrasco, 2017, p.245). Bajo estas premisas teóricas, la investigación a presentar establece una muestra de 57 trabajadores administrativos con quienes se aplicarán la recopilación de información para el procesamiento estadístico de datos considerando como margen de error del 5% y seguridad del 95%.

3.6. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Encuesta

La encuesta es una técnica predestinada a la obtención de información de individuos, los cuales se encuentran en un contexto en particular, mediante preguntas desarrolladas por el investigador, los cuales individualmente brindaran opiniones y que estos son útiles para la investigación (Carrasco, 2017).

Para el presente trabajo de investigación la técnica que se utilizo fue la encuesta, con él se pudo recabar información a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera mediante un listado de preguntas formuladas, y conociendo la situación actual de los trabajadores.

3.6.2. Instrumento

El presente trabajo de investigación, empleo como instrumento el cuestionario, “la cual está compuesta por una serie de preguntas planteadas y estructuradas por el investigador respecto a las variables que investiga y que permite respuestas directas con la intención de recopilar datos de los encuestados” (Carrasco, 2017, p. 318).

De acuerdo a Arias (2012)

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p.74)

El cuestionario se realizó en base a tres dimensiones: Capacitación, codesarrollo y entrenamiento.

La primera dimensión está conformada por 8 ítems, la escala de Likert que se utilizó fue: nunca, raramente, ocasionalmente, frecuentemente, Muy frecuente; con valores de 1, 2, 3, 4, 5 respectivamente. La segunda dimensión

con 6 ítems y la tercera dimensión con 8 ítems que son cuestionarios cerradas respectivamente.

Para la comprobación, de la cantidad de dimensiones que debe de poseer la investigación, se realizó el análisis factorial exploratorio, donde se realizó la encuesta piloto a 15 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, donde se obtuvo resultados de la varianza y el gráfico de sedimentación donde se muestra a continuación.

Tabla 5:
Varianza total explicada - Análisis Factorial

Componente	Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado			
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% Acumulado
1	4,425	34,644	34,644	4,425	34,644	34,644
2	3,103	24,298	58,942	3,103	24,298	58,942
3	1,535	12,023	70,965	1,535	12,023	70,965
4	,857	6,710	77,674			
5	,728	5,704	83,379			
6	,558	4,373	87,751			
7	,386	3,024	90,775			
8	,300	2,346	93,121			
9	,287	2,247	95,368			
10	,220	1,723	97,091			
11	,183	1,436	98,526			
12	,087	,678	99,205			
13	,080	,623	99,828			
14	,022	,172	100,000			
15	5,961E-16	4,667E-15	100,000			
16	4,571E-16	3,579E-15	100,000			
17	2,641E-16	2,068E-15	100,000			
18	1,124E-16	8,800E-16	100,000			
19	6,884E-17	5,390E-16	100,000			
20	-4,257E-17	-3,333E-16	100,000			
21	-1,255E-16	-9,824E-16	100,000			
22	-5,083E-16	-3,980E-15	100,000			

Fuente: Datos procesados en el programa SPPSS V25

Se realizó la encuesta piloto de 15 trabajadores administrativas de la Municipalidad Distrital de Talavera, y luego se pasó a introducir los datos al programa SPSS V25, y se realizó el análisis factorial de los 22 ítems como se muestra en la tabla 5 y figura 3, el resultado se dio, se tiene 3 componentes

mayores a 1, a un porcentaje de 70.965%, lo que significa que esta investigación debe de tener 3 dimensiones, con lo que se afirma que la investigación realizada tienes 3 dimensiones y es válida el número de dimensiones establecidos en la investigación.

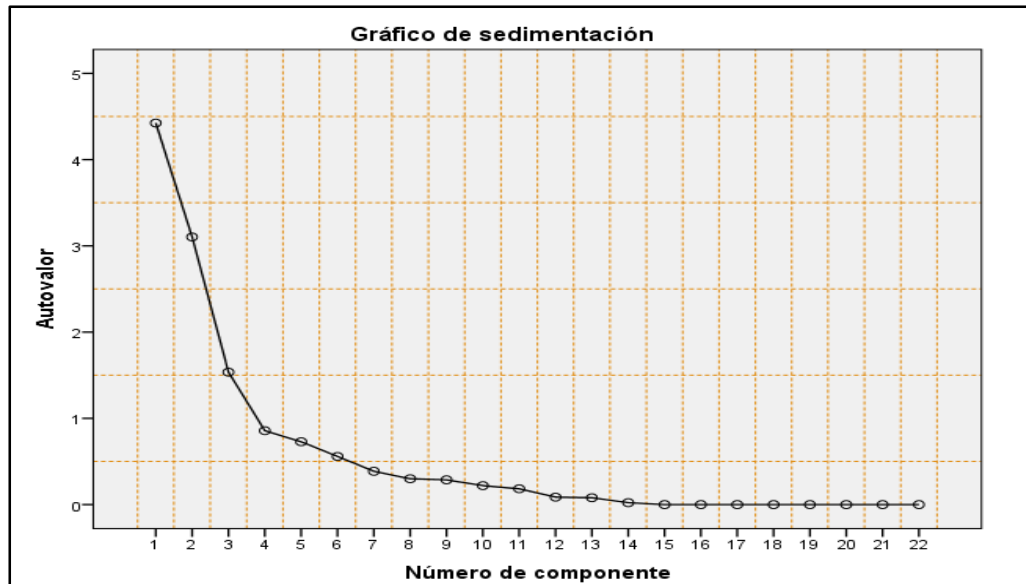


Figura 3: Sedimentación del análisis factorial de los ítems

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

Tabla 6:
Comunalidades del Análisis Factorial

Orden	Inicial	Extracción
Pregunta 1	1,000	,674
Pregunta 2	1,000	,920
Pregunta 3	1,000	,822
Pregunta 4	1,000	,679
Pregunta 5	1,000	,855
Pregunta 6	1,000	,826
Pregunta 7	1,000	,943
Pregunta 8	1,000	,943
Pregunta 9	1,000	,854
Pregunta 10	1,000	,896
Pregunta 11	1,000	,940
Pregunta 12	1,000	,856
Pregunta 13	1,000	,892
Pregunta 14	1,000	,891
Pregunta 15	1,000	,900
Pregunta 16	1,000	,808
Pregunta 17	1,000	,809
Pregunta 18	1,000	,869
Pregunta 19	1,000	,904
Pregunta 20	1,000	,947
Pregunta 21	1,000	,878
Pregunta 22	1,000	,854

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla N° 6 nos muestra las comunalidades del análisis factorial, son altas, lo que implica que todas las variables están muy bien representadas en el espacio de los factores.

Tabla 7:
Matriz de componentes de rotación

N° de preguntas	Puro Componente		
	1	2	3
Pregunta 18	,927	,118	,128
Pregunta 16	,521	-,092	,172
Pregunta 21	,645	,209	,015
Pregunta 22	,780	,042	,167
Pregunta 17	,809	-,322	-,073
Pregunta 20	,799	,300	-,217
Pregunta 19	,485	,120	-,061
Pregunta 14	,349	,080	,276
Pregunta 6	,299	-,001	,004
Pregunta 3	,189	,124	,068
Pregunta 8	,050	-1,007	-,058
Pregunta 7	-,009	-,937	-,241
Pregunta 15	-,002	,552	,181
Pregunta 2	,163	,271	,018
Pregunta 1	,064	,236	-,183
Pregunta 11	-,106	,149	,754
Pregunta 13	,263	-,003	,541
Pregunta 12	-,137	-,017	,524
Pregunta 10	-,026	,371	,564
Pregunta 9	,275	,322	,329
Pregunta 4	,127	,121	,202
Pregunta 5	,158	,002	,204

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

3.7. Métodos de análisis de datos

Para el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos y medios electrónicos de análisis datos:

- a) Microsoft Excel

Se utilizó para la organización de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a todos los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, también se obtuvo el sumatorio de las dimensiones y de la variable.

b) SPSS V25 (statistical package for the social sciences)

Este programa se utilizó para el procesamiento de datos, datos que fueron organizados en el Microsoft Excel, en el que se realizó el análisis de la confiabilidad del instrumento y el análisis de cada dimensión y sus respectivos gráficos, con lo que se pudo obtener valores porcentuales.

c) Distribución de frecuencia

A razón del tema, se entiende que, “Es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (O’Leary, 2014 & Nicol, 2006, citado en Hernández et al., 2014, p.282).

Para la representación gráfica se considera que, “A partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas” (Ávila, 2006, p.105).

Un histograma “es un gráfico formado por barras verticales constituidas sobre una línea recta horizontal delimitada por los intervalos de la variable mostrada. Los intervalos corresponden a los de una tabla de distribución de frecuencias” (Newbold, Carlson & Thorne, 2008, p.27).

d) Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach permitió medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, el cual ha sido revelado en base al resultado que se obtuvo del desarrollo de una prueba piloto, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, ejercicio que ha sido resuelto en el programa estadístico SPSS V25, donde se obtuvo el resultado de 0.94 que representa una excelente confiabilidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

A continuación, se muestran los resultados que se lograron obtener luego de la aplicación del instrumento de la investigación “cuestionario”, el cual fue previamente validado por los jueces expertos que se define como, “una opción informada de personas con trayectoria en el tema que son reconocidos por otros expertos calificados en este, y que puedan dar información evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2019, p.29).

Los resultados se presentan por medio de tablas y gráfico de barras, del mismo modo la estadística de la variable y de sus dimensiones con las respectivas interpretaciones en concordancia a los resultados obtenidos.

4.1.1. Datos generales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera.

A continuación, se muestra los datos que se obtuvieron luego de la aplicación de instrumento realizado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera. Cabe señalar que en total se aplicaron a 57 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera que es la población que se tomó.

Tabla 8:

Género de los trabajadores de la MDT

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	20	35,1	35,1	35,1
Masculino	37	64,9	64,9	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

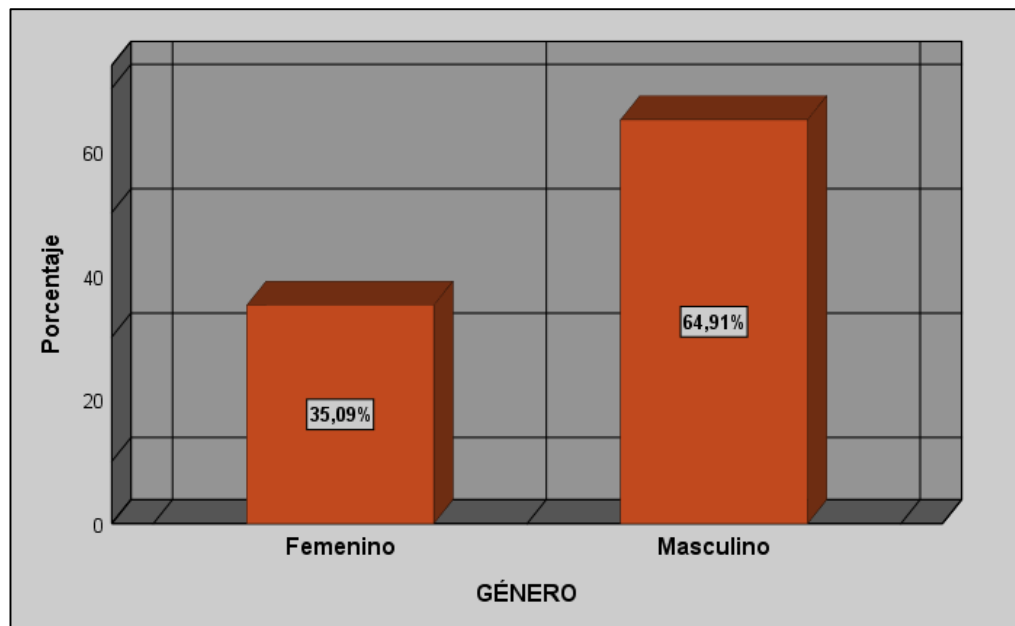


Figura 4. Género de los trabajadores Administrativos de la MDT

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

Como se observa en la tabla 6 y figura 4 se denota que, en esta institución de los 57 trabajadores administrativos encuestados, existe 20 mujeres que representa 35,09% y 37 varones que representa 64,91%, quienes vienen laborando en la Municipalidad Distrital de Talavera.

Tabla 9:

Grado de instrucción de los trabajadores de la MDT

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Técnico	16	28,1	28,1	28,1
Bachiller	18	31,6	31,6	59,6
Titulado	18	31,6	31,6	91,2
Magister	4	7,0	7,0	98,2
Doctorado	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

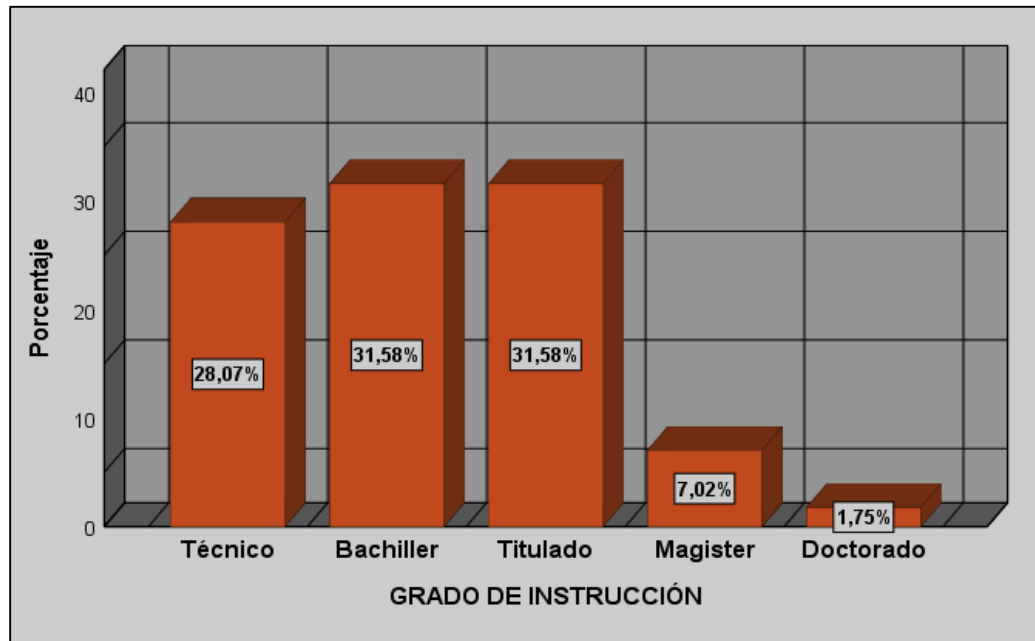


Figura 5. Grado de instrucción de los trabajadores Administrativos de la MDT
Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 7 y figura 5 se muestra el grado de instrucción de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, de los 57 trabajadores encuestado 16 son técnica que representa el 28,07%, 18 son bachilleres que representa el 31,58%, 18 son titulados que representa el 31,58%, 4 son magister que representa el 7,02% y 1 doctorado que representa el 1,75%.

Tabla 10:

Condición laboral de los trabajadores administrativos de la MDT

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombrado	23	40,4	40,4	40,4
Contratado	34	59,6	59,6	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

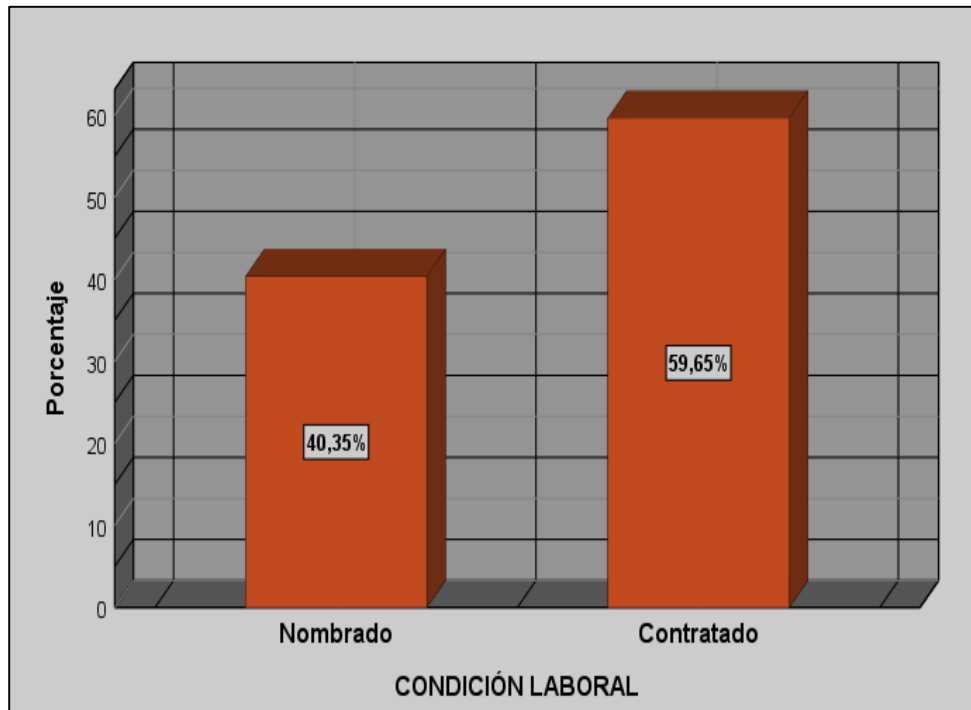


Figura 6. Condición laboral de los trabajadores administrativos de la MDT

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 8 y figura 6 se muestra la condición laboral de los trabajadores, de los 57 trabajadores encuestados 23 son nombrados que representa el 40,35% y 34 contratados que representa el 59,65%.

4.1.2. Fiabilidad – Alfa de Cronbach

Es muy importante demostrar la confiabilidad del instrumento que se ha empleado para poder medir la consistencia de la investigación.

La confiabilidad del instrumento de la investigación, fue evaluada mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach, cuyo resultado se encuentra en el rango de 0 a 1, donde 0 a 0,53 significa nula confiabilidad y 1 perfecta confiabilidad del instrumento, para lo cual se utilizó la escala valorativa del coeficiente Alfa de Cronbach que se muestra a continuación.

Tabla 11:*Coefficiente Alfa de Cronbach*

Rango	Magnitud
0,53 a menos	Nulo confiabilidad
0,54 a 0,59	Bajo confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Lee Joseph Cronbach

Tabla 12:*Estadística de fiabilidad (V1: Derarrollo de Competencias)*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,948	,948	22

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 10 se observa el resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable estudiado (V1: Desarrollo de competencia) se analizaron un total de 22 elementos, en donde se obtiene 0.948. De acuerdo a la tabla del coeficiente de Alfa de Cronbach la confiabilidad del trabajo de investigación se encuentra en el rango de 0,72 a 0,99. Por lo que representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento del presente trabajo de investigación.

4.1.3. Estadística descriptiva de la variable y dimensiones

Los resultados obtenidos se realizaron mediante el cuestionario planteado y aplicado a cada uno de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera que participaron en esta investigación que fue de carácter confidencial y anónimo. En total se aplicaron a 57 trabajadores. A continuación, se muestra las tablas y gráficos que contiene los resultados de la estadística descriptiva de las variables en estudio.

Tabla 13:

Frecuencia de la V1: Desarrollo de competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje e acumulado
Muy bajo	13	22,8	22,8	22,8
Bajo	14	24,6	24,6	47,4
Medio	20	35,1	35,1	82,5
Alto	7	12,3	12,3	94,7
Muy alto	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

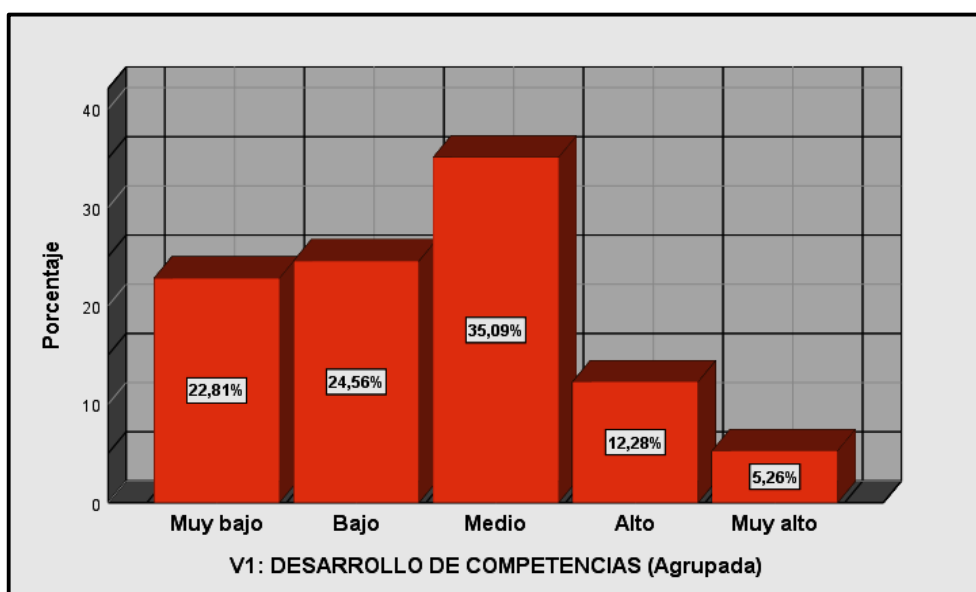


Figura 7. Desarrollo de competencias de los trabajadores

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos que se observa en la tabla 11 y figura 7, se puede apreciar los resultados de la estadística descriptiva, que el mayor porcentaje que es el 35,09% que corresponde a 20 trabajadores, los cuales afirman que el desarrollo de competencias es de nivel medio, por otro lado, se tiene el porcentaje de 24,56% que corresponde a 14 trabajadores, los cuales afirman que el desarrollo de competencias es bajo; así mismo el 22,81%, que corresponde a 13 trabajadores afirma que el desarrollo de competencias es muy bajo.

En conclusión, se puede afirmar que más del 50%, es decir el 59.65% de total de personas encuestadas coinciden de que el desarrollo de competencias en la Municipalidad es de nivel medio y bajo, y por otro lado el 22,81% indica que el desarrollo de competencias en la Municipalidad es de nivel muy bajo.

Tabla 14:
Frecuencia de la D1V1: Capacitación

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bajo	14	24,6	24,6
Bajo	23	40,4	64,9
Medio	11	19,3	84,2
Alto	5	8,8	93,0
Muy alto	4	7,0	100,0
Total	57	100,0	100,0

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

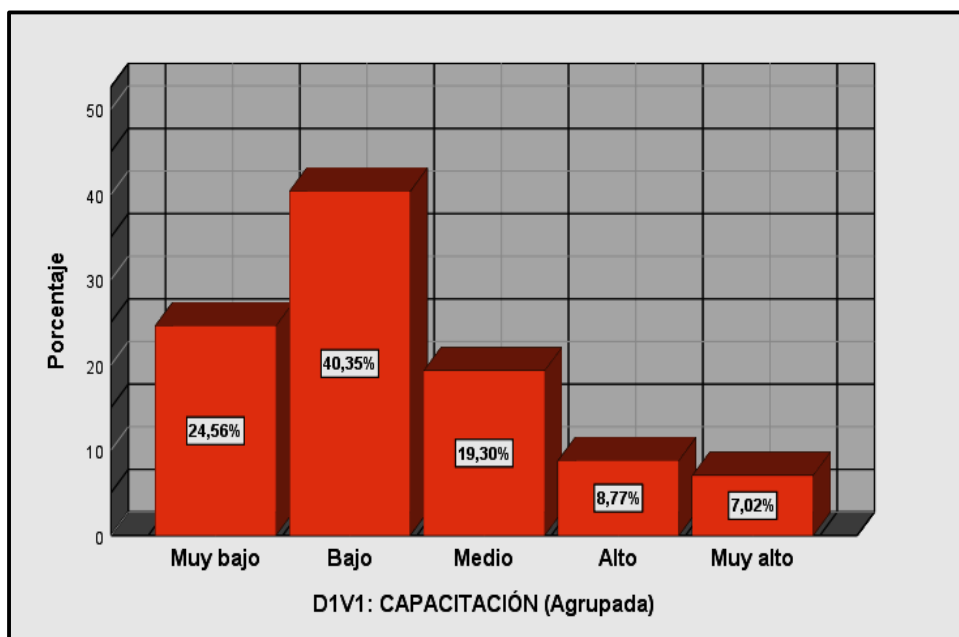


Figura 8. Dimensión 01: Capacitación

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos que se observa en la tabla 12 y figura 8, se puede apreciar los resultados de la estadística descriptiva, que el mayor porcentaje que es el 40,35% que corresponde a 23 trabajadores, los cuales afirman que las capacitaciones es de nivel bajo, por otro lado, se tiene el porcentaje de 24,56% que corresponde a 14 trabajadores, los cuales afirman que las capacitaciones es de nivel muy bajo; así mismo el 19,30%, que corresponde a 11 trabajadores afirma que las capacitaciones es de nivel medio.

En conclusión, se puede afirmar que más del 50%, es decir el 64,91% de total de personas encuestadas coinciden que la capacitación en la Municipalidad es de un nivel bajo y muy bajo, y por otro lado el 19,30% indica que la capacitación en la Municipalidad es de nivel medio.

Tabla 15:
Frecuencia de la V1D2: Codesarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bajo	11	19,3	19,3	19,3
Bajo	12	21,1	21,1	40,4
Medio	21	36,8	36,8	77,2
Alto	8	14,0	14,0	91,2
Muy alto	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

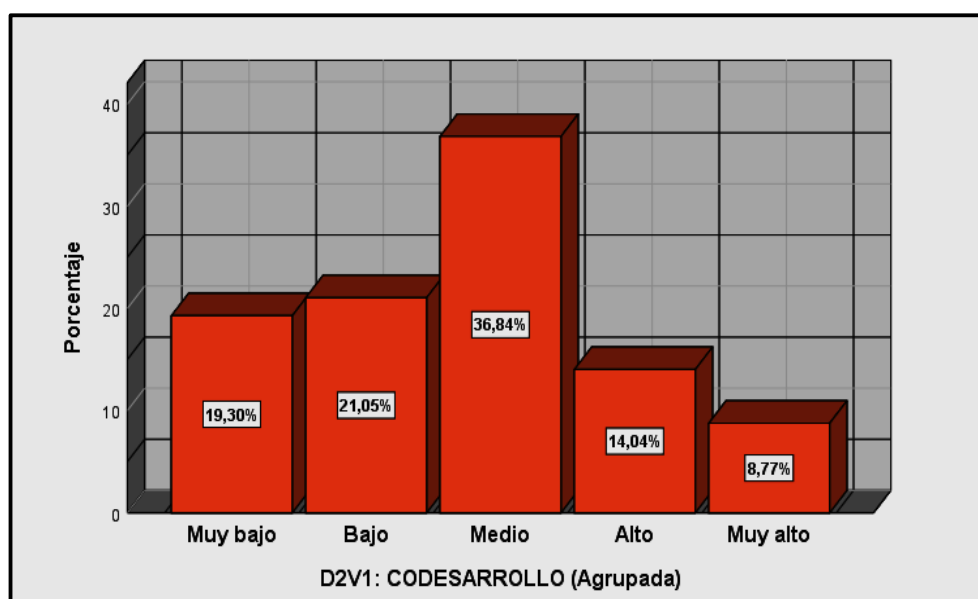


Figura 9. Dimensión 02: Codesarrollo

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos que se observa en la tabla 13 y figura 9, se puede apreciar los resultados de la estadística descriptiva, que el mayor porcentaje que es el 36,84% que corresponde a 21 trabajadores, los cuales afirman que el codesarrollo es de nivel medio, por otro lado, se tiene el porcentaje de 21,05% que corresponde a 12 trabajadores, los cuales afirman que el codesarrollo es de nivel bajo; así mismo el 19,30%, que corresponde a 11 trabajadores afirma el codesarrollo es de nivel muy bajo.

En conclusión, se puede afirmar que más del 50%, es decir el 57.89% de total de personas encuestadas coinciden que el codesarrollo en la Municipalidad es de un nivel medio y bajo, y por otro lado el 19,30% indica que el codesarrollo en la Municipalidad es de nivel muy bajo.

Tabla 16:

Frecuencia V1D3: Entrenamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bajo	13	22,8	22,8	22,8
Bajo	17	29,8	29,8	52,6
Medio	13	22,8	22,8	75,4
Alto	8	14,0	14,0	89,5
Muy alto	6	10,5	10,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

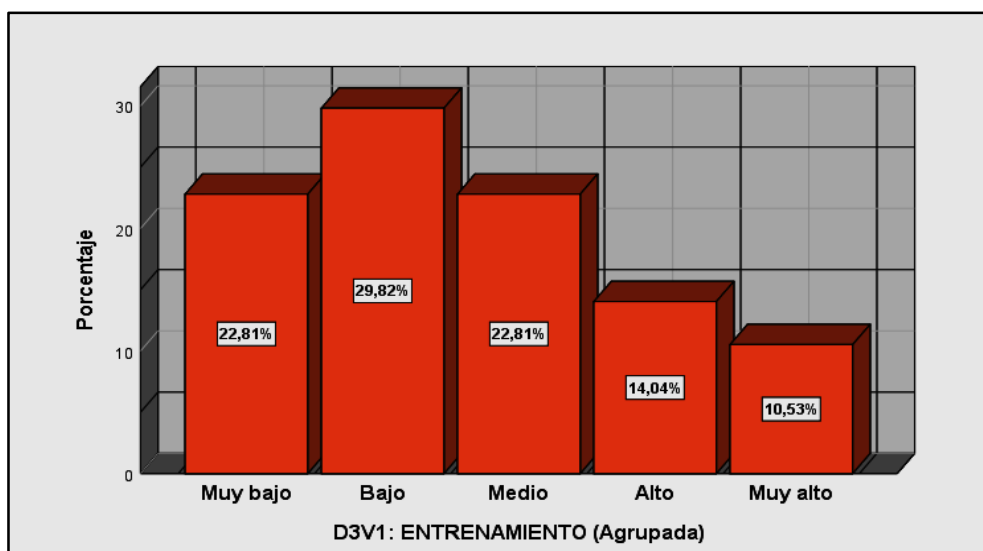


Figura 10. Dimensión 03: Entrenamiento

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

De los datos que se observa en la tabla 14 y figura 10, se puede apreciar los resultados de la estadística descriptiva, que el mayor porcentaje que es el 29,82% que corresponde a 17 trabajadores, los cuales afirman que el entrenamiento es de nivel bajo, por otro lado, se tiene el porcentaje de 22,81% que corresponde a 13 trabajadores, los cuales afirman que el entrenamiento es de nivel muy bajo; así mismo el 22,81%, que corresponde a 13 trabajadores afirma el codesarrollo es de nivel medio.

En conclusión, se puede afirmar que más del 50%, es decir el 52.62% de total de personas encuestadas coinciden que el entrenamiento en la Municipalidad es de un nivel bajo y muy bajo, y por otro lado el 22,81% indica que el entrenamiento en la Municipalidad es de nivel medio.

3.5.6. Estadística descriptiva

A continuación, se muestran los resultados que se lograron obtener luego de la aplicación del instrumento de la investigación, previamente validado por los jueces expertos, preguntas que fueron agregados para completar la investigación, éstos interrogantes nos permitirá saber de cuantos de estas actividades realizan los trabajadores administrativos durante un año datos que serán de suma importancia para proponer el plan de desarrollo para mejorar las competencias de los trabajadores administrativos.

Para ello se utilizó los ítems (taller, cursos, diplomados, capacitaciones interinstitucionales, pasantía y conferencia) de las cuales se tuvo cinco alternativas para la elección de los trabajadores administrativos donde se muestran en tablas y gráficos.

Pregunta N° 01: ¿Cuántos talleres realizó durante el último año?

Tabla 17:

Tabla de frecuencia de la pregunta 1 de Talleres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	15,8	15,8	15,8
1	15	26,3	26,3	42,1
2 a 3	24	42,1	42,1	84,2
4 a 5	4	7,0	7,0	91,2
Más de 5	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

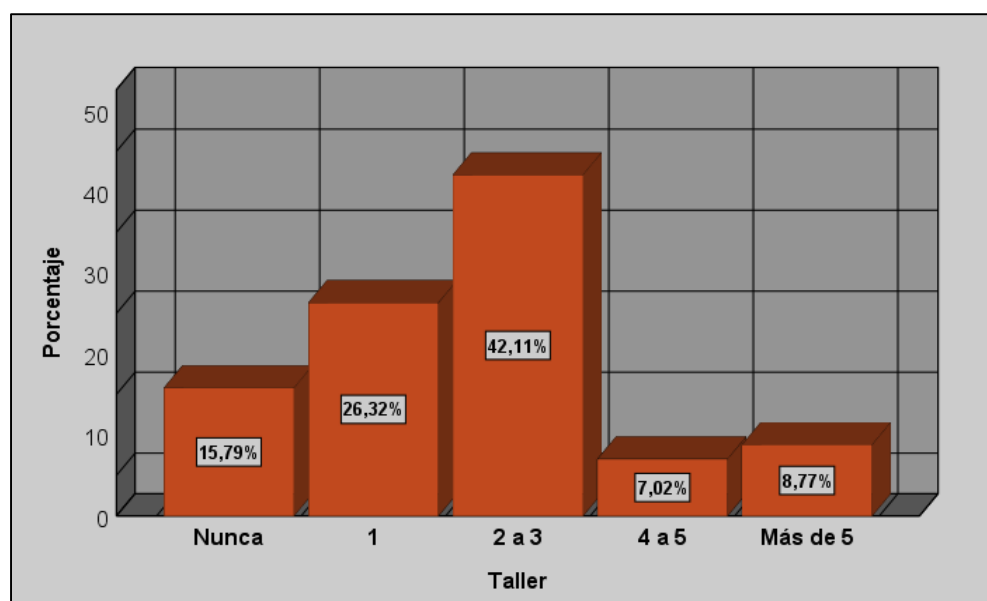


Figura 11. Pregunta 1 de talleres

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 15 y figura 11, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva planteadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, que el mayor porcentaje es de 42,1%, que corresponde 24 trabajadores, los cuales afirman que de 2 a 3 veces realizan talleres, por otro lado, se tiene el porcentaje de 26,3% que corresponde a 15 trabajadores, los cuales indican que 1 sola vez se realiza talleres, esto evidencia que los talleres se dan de 2 a 3 veces durante un año por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta N° 02: ¿Cuántos cursos realizó durante el último año?

Tabla 18:

Tabla de frecuencia de la pregunta 2 de Cursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	24,6	24,6	24,6
1	19	33,3	33,3	57,9
2 a 3	16	28,1	28,1	86,0
4 a 5	5	8,8	8,8	94,7
Más de 5	3	5,3	5,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

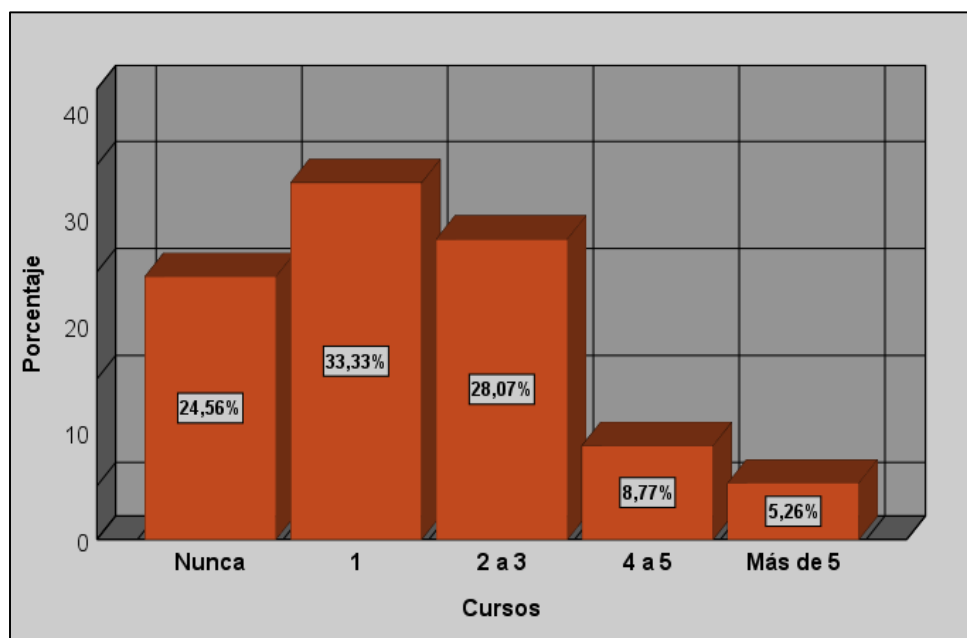


Figura 12. Pregunta 2 de cursos

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 16 y figura 12, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva planteadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, que el mayor porcentaje es de 33,3%,

que corresponde 19 trabajadores, los cuales afirman que 1 sola vez realizan cursos, por otro lado, se tiene el porcentaje de 28,1% que corresponde a 16 trabajadores, los cuales indican que 2 a 3 veces se realiza cursos, esto evidencia que los cursos se dan 1 sola vez durante un año por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta N°3: ¿Cuántos diplomados realizó durante el último año?

Tabla 19:

Tabla de frecuencia de la pregunta 3 de Diplomados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	31	54,4	54,4	54,4
1	16	28,1	28,1	82,5
2 a 3	7	12,3	12,3	94,7
4 a 5	2	3,5	3,5	98,2
Más de 5	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

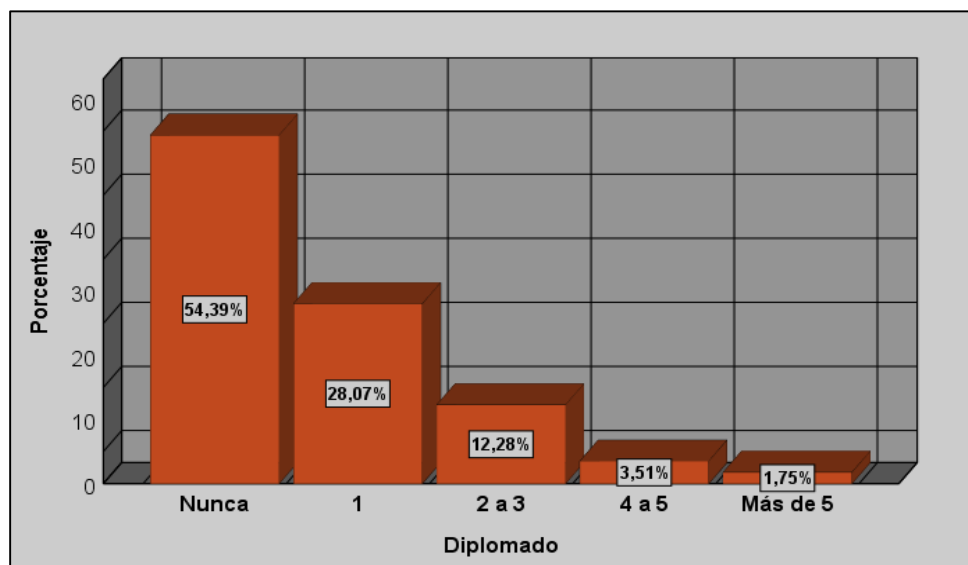


Figura 13. Pregunta 3 de diplomado

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

En la tabla 17 y figura 13, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva planteadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, que el mayor porcentaje es de 54,39%, que corresponde 31 trabajadores, los cuales afirman que nunca realizaron diplomados, por otro lado, se tiene el porcentaje de 28,1% que corresponde a 16 trabajadores, los cuales indican que 1 sola vez realiza

diplomados, esto evidencia que los diplomados nunca se realizaron durante un año por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta N°4: ¿Cuántas capacitaciones interinstitucionales realizó durante el último año?

Tabla 20:

Tabla de frecuencia de la pregunta 4 capacitaciones interinstitucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	22	38,6	38,6	38,6
1	14	24,6	24,6	63,2
2 a 3	15	26,3	26,3	89,5
4 a 5	5	8,8	8,8	98,2
Más de 5	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25

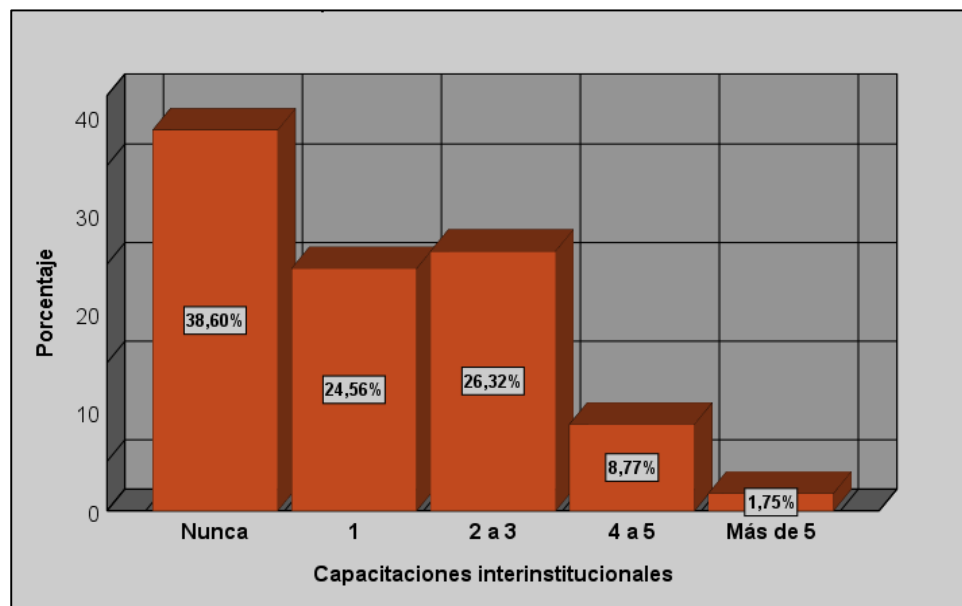


Figura 14. Pregunta 4 de capacitaciones interinstitucionales

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

En la tabla 18 y figura 14, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva planteadas a los trabajadores, que el mayor porcentaje es de 38,6%, que corresponde 22 trabajadores, los cuales afirman que nunca realizaron capacitaciones interinstitucionales, por otro lado, se tiene el porcentaje de 26,3% que corresponde a 16 trabajadores, los cuales indican de 2 a 3 veces realizan capacitaciones interinstitucionales, esto evidencia que las capacitaciones interinstitucionales nunca se realizaron durante un año por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta N° 5: ¿Cuántas pasantías realizó durante el último año?

Tabla 21:

Tabla de frecuencia de la pregunta 5 pasantía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	44	77,2	77,2	77,2
1	5	8,8	8,8	86,0
2 a 3	5	8,8	8,8	94,7
4 a 5	2	3,5	3,5	98,2
Más de 5	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

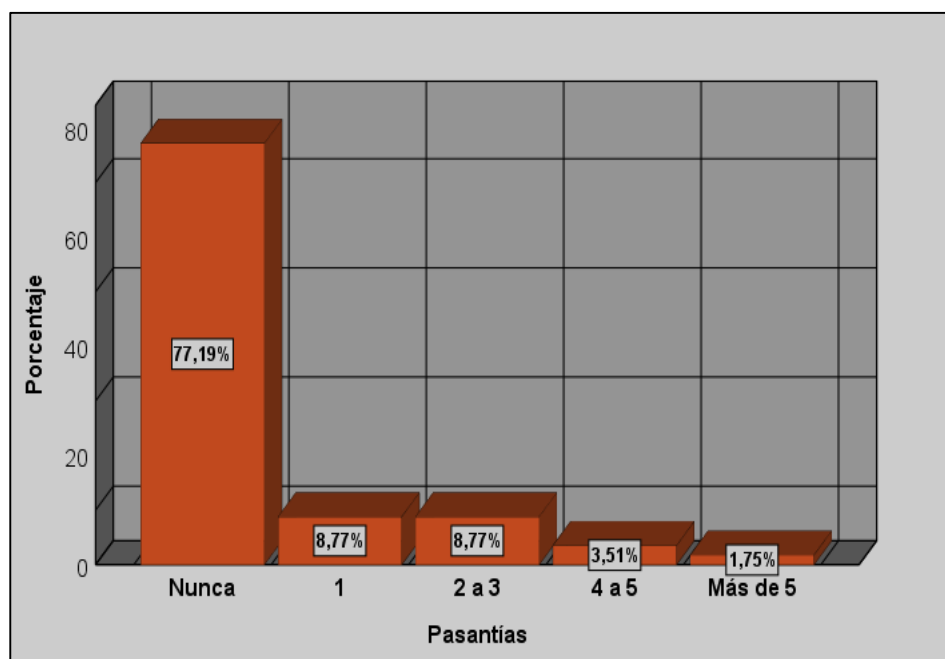


Figura 15. Pregunta 5 de pasantía.

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

En la tabla 19 y figura 15, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva planteadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, que el mayor porcentaje es de 77,19%, que corresponde 44 trabajadores, los cuales afirman que nunca realizaron pasantías, por otro lado, se tiene el porcentaje de 8,77% que corresponde a 5 trabajadores, los cuales indican que 1 sola vez realiza pasantías, esto evidencia que las pasantías nunca se realizaron durante un año por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Pregunta N° 06: ¿Cuántas conferencias realizo durante el último año?

Tabla 22:

Tabla de frecuencia de la pregunta 6 conferencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	26	45,6	45,6	45,6
1	15	26,3	26,3	71,9
2 a 3	12	21,1	21,1	93,0
4 a 5	3	5,3	5,3	98,2
Más de 5	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

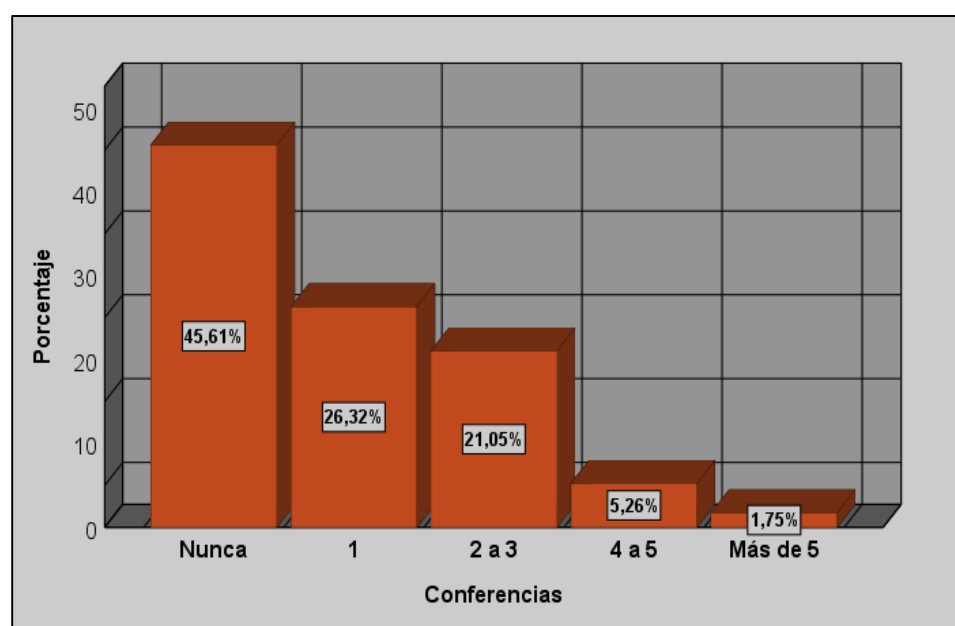


Figura 16. Pregunta 6 conferencia.

Fuente: Procesamiento de datos en el SPSS V25.

En la tabla 20 y figura 16, se aprecia los resultados de la estadística descriptiva planteadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera, que el mayor porcentaje es de 45,61%, que corresponde 26 trabajadores, los cuales afirman que nunca realizaron conferencias, por otro lado, se tiene el porcentaje de 26,32% que corresponde a 15 trabajadores, los cuales indican que 1 sola vez asistieron a conferencias, esto evidencia que las conferencias nunca se realizaron durante un año por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron del procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS V25 de la investigación titulado: Desarrollo de competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018, a continuación, se muestra la discusión de acuerdo con la revisión bibliográfica a base de los problemas, objetivos e hipótesis planteados:

En la presente investigación se ha planteado, el objetivo general: Determinar el nivel de desarrollo de las competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018.

En la tabla 11 y la figura 7, se puede observar que el 35,1% de los trabajadores administrativos consideran que es de nivel medio el desarrollo de competencias por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera.

Este resultado nos indica que la mayoría de los trabajadores administrativos no desarrolla adecuadamente sus competencias lo que nos quiere decir que la Municipalidad Distrital de Talavera es indiferente a la superación del nivel de desarrollo de competencias del personal, es decir que no promueven frecuentemente las capacitaciones, codesarrollo y entrenamientos, por ello los trabajadores administrativos no llegan a desarrollar un nivel alto de competencias para su buen desempeño.

De acuerdo a los antecedentes citados anteriormente se contrasta con la investigación titulada “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED” se menciona que el 32,6% de los encuestados está totalmente en desacuerdo; mientras que el 67,4% de los encuestados indicaron que no existe el desarrollo de competencias y que no conocen por lo que le falta mucho interés a la empresa para preocuparse por sus trabajadores y ellos pueden desempeñarse de la mejor manera en la empresa. (Aguilar, et al.,2015, p.116)

Por otro lado se tiene otro antecedente que se contrasta con la investigación titulada “Desarrollo de competencias laborales y empleabilidad de los egresados

del centro de educación técnico productiva Peruano Alemán del cercado de Lima,2016” se tiene como resultado de la variable competencias laborales, muestran que un 75.56% de los egresados encuestados perciben en un nivel medio, mientras que un 20.00% se ubica en el nivel alto y el 4.44% se ubican en el nivel bajo, predominando los niveles medio y alto. (Ayre, 2018, p.45)

El plan bicentenario al 2021 la política de modernización de la gestión pública en el capítulo 3 y el párrafo 3.2. nos menciona, el servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano, se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía y cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo.

La Municipalidad en el reglamento de organizaciones y funciones (ROF) aprobados mediante ordenanza municipal N° 019-2011-MDT/AL, documento de gestión que determina los objetivos, competencias y muchos más sobre las funciones de los trabajadores, la unidad de recursos humanos es la unidad donde se conduce y ejecuta los procesos técnicos y de desarrollo de las capacidades humanas; de la Municipalidad, así como normar, conducir, supervisar y evaluar las acciones del sistema de personal. Orgánicamente depende de la Dirección de Administración, funcionalmente de la Gerencia Municipal

En la presente investigación se ha planteado el primer objetivo específico: Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través de la capacitación en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.

En la tabla 12 y la figura 8, se puede observar que el 40,4% de los trabajadores administrativos consideran que es de nivel bajo el desarrollo de las competencias a través de la capacitación por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera. Este resultado nos indica que la mayoría de los trabajadores administrativos no desarrolla sus competencias a través de la capacitación lo que nos quiere decir que la Municipalidad Distrital de Talavera no brinda capacitaciones para la superación del nivel de desarrollo de competencias del

personal, por ello los trabajadores administrativos no llegan a desarrollar un nivel alto de competencias para su buen desempeño.

De acuerdo a los antecedentes citados anteriormente se contrasta con la investigación titulada “Plan de desarrollo de personal para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la alcaldía Municipal de Santiago Texcuangos departamento de San Salvador” se menciona del total de los empleados encuestados el 63% opinaron que han recibido cursos de capacitación por parte de la Alcaldía en el año 2012, por el contrario el 37% de los empleados opinaron que no han recibido capacitación a lo largo del año. (Castro, et al., 2013, p.188)

Según la Ley del Servicio Civil nos menciona sobre la capacitación que es un proceso y actos relacionados con el desarrollo de competencias y valores de las personas al servicio del Estado para la mejora continua de la gestión pública. La capacitación se imparte a través de la formación profesional y formación laboral. La capacitación es una herramienta que permite fortalecer y mejorar las competencias y capacidades de los servidores civiles, así como estimular su desarrollo profesional. Esto contribuye a mejorar su desempeño, mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos, y con ello, el logro de los objetivos institucionales.

La municipalidad en sus documentos de gestión del reglamento de organizaciones y funciones (ROF), dentro de la unidad de recursos humanos menciona que el jefe de recursos humanos es el responsable de consolidar los requerimientos de capacitación y proponer las necesidades de capacitación. También mencionar el reglamento interno del trabajador de la Municipalidad Distrital de Talavera donde se tiene cinco títulos y siete capítulos, en ningún título y capítulos se menciona sobre las capacitaciones y facilidades para el estudio, la capacitación es una dimensión muy importante para el desarrollo del personal y sobre todo para que estén bien motivados y sobre todo para su buen desempeño en su puesto de trabajo.

En la presente investigación se ha planteado el segundo objetivo específico; Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del codesarrollo en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.

En la tabla 13 y la figura 9, se puede observar que el 36,8% de los trabajadores administrativos consideran que es de nivel medio el desarrollo de competencias a través del codesarrollo por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera. Este resultado nos indica que la mayoría de los trabajadores administrativos desarrollan sus competencias, pero no adecuadamente, la Municipalidad Distrital de Talavera es indiferente con el codesarrollo para la superación del nivel de desarrollo de competencias del personal, por ello los trabajadores administrativos no llegan a desarrollar un nivel alto de competencias para su buen desempeño y no llegan a transmitir o compartir experiencias entre colaboradores.

De acuerdo a los antecedentes citados anteriormente se contrasta con la investigación titulada “Plan de desarrollo de personal para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos departamento de San Salvador” menciona que un 74% de los empleados de la Alcaldía municipal de Santiago Texacuangos evalúan el codesarrollo de la institución como bueno, mientras que el 16% opinan que es excelente, quedando un 10% que lo consideran que es regular el codesarrollo para el desarrollo de sus competencias.

Alles (2017) menciona sobre el codesarrollo, para el desarrollo del talento humano deben de trabajarse en una doble vía; sobre las competencias y sobre los conocimientos, las experiencias ha demostrado que es un método de aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimiento como para el desarrollo de competencias, es muy importante destacar que codesarrollo es un nuevo método para desarrollo de personas, aplicable tanto a competencias y conocimiento, que implica acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiada.

Godínez (2017) nos menciona sobre el codesarrollo que es una manera innovadora entre iguales se desarrollan entre compañeros para asegurar que estén en el mismo nivel en el desempeño para ello los jefes deben de entrenar a las personas, que están involucrados en el área que ocupa, y sus miembros deben de animarse a desarrollar y que sus compañeros también crezcan junta con la organización.

En la presente investigación se ha planteado el tercer objetivo específico; Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del entrenamiento en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.

En la tabla 14 y la figura 10, se puede observar que el 29,8% de los trabajadores administrativos consideran que es de nivel bajo el desarrollo de competencias a través del entrenamiento por parte de la Municipalidad Distrital de Talavera. Este resultado nos indica que la mayoría de los trabajadores administrativos no desarrollan sus competencias a través del entrenamiento por lo que la Municipalidad Distrital de Talavera no realiza entrenamientos para la superación de un alto nivel de desarrollo de competencias del personal, por ello los trabajadores administrativos no entrenan para ocupar un puesto ya sea antes o durante su desempeño.

El entrenamiento es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Además, se dice que es un proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Alles, 2017)

Castaño (2008) da mención sobre el entrenamiento, asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Plan de desarrollo de competencias para la Municipalidad Distrital de Talavera

1. Aspectos generales

1.1. Vigencia

El plan de desarrollo de los servidores de la Municipalidad Distrital de Talavera es anualizado, ha sido elaborado de acuerdo a los lineamientos de la autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, todas las entidades de la administración pública señaladas en el Artículo III de la ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público, cuyos empleados se encuentran comprendido dentro del sistema administrativo de la gestión de recursos humanos; y de acuerdo a lo establecido en el decreto legislativo N° 1023, se deberán diseñar planes anualizados o quinquenales para el desarrollo del personal.

1.2. Instrumento de gestión

- Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Talavera, que es un instrumento técnico normativo de gestión que determina la naturaleza, finalidad competencia, estructura orgánica y relaciones, así como sus funciones, composición de cada una de sus dependencias.
- Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Talavera, que contiene la estructura organizacional y descripciones de las funciones de la entidad.
- Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Talavera, son las propuestas de desarrollo de largo plazo.
- Ley N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del estado, de fecha 30 de enero 2002, que establece que el proceso de la modernización tiene la finalidad la obtención de la eficiencia a lograr una mejor atención a la ciudadanía.
- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil, de fecha 4 de julio de 2013 que se aprueba el nuevo régimen del servicio civil, cuya finalidad es que las entidades públicas del estado alcancen mayores

niveles de eficiencia y eficacia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil.

- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, fecha 13 de junio de 2014 que aprueban el reglamento general de la ley N° 30057 y establece que el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprende subsistemas: a) Planificación de políticas de recursos humanos, b) Organización del trabajo y su distribución, c) Gestión del empleo, d) Gestión del rendimiento, e) Gestión de la compensación, f) Gestión del desarrollo y la capacitación y g) Gestión de relaciones humanas y sociales.
- Primera identificación de las necesidades de desarrollo de competencias del personal.

1.3. Marco estratégico institucional

La Municipalidad Distrital de Talavera, es el órgano de gobierno local que emana de la voluntad popular. Tiene personería jurídica de derecho público, y cuenta con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Está sujeta a la vigilancia de la Contraloría General de la República

1.3.1. Misión institucional

La misión de la Municipalidad Distrital de Talavera, se formula dentro del siguiente diseño conceptual:

“Representar eficazmente al Distrito, promover la apropiada prestación de los servicios públicos locales, impulsar el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de su jurisdicción”.

1.3.2. Visión institucional

“El distrito de Talavera al 2021, es una ciudad saludable humanizada con un capital social e institucional fortalecido, con una educación de calidad en valores en una ciudad segura, ordenada y democrática, con infraestructura vial y servicios

públicos de calidad una economía articulada, competitiva y sostenible, con efectiva promoción turística”

1.3.3. Objetivos estratégicos institucional

- Fortalecer y consolidar la democracia participativa a través de la promoción de la participación vecinal en la gestión municipal.
- Fortalecer las organizaciones sociales y productivas de la jurisdicción Distrital con el objeto de promover el desarrollo económico local.
- Facilitar de manera eficaz los servicios públicos locales a cargo de la Municipalidad Distrital, a fin de satisfacer las demandas de la población.
- Administrar eficientemente los procesos que se desarrollen en la Municipalidad y los recursos con que cuenta.
- Optimizar la competencia local y la calidad del medio ambiente con obras de infraestructura vial, urbana y de expansión de áreas verdes, respectivamente.
- Modernización de la gestión Municipalidad del Distrital de Talavera.

1.4. Finalidad de la capacitación

El artículo 10 de la ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

El artículo 9 del Reglamento General de la Ley N° 30057, aprobación por Decreto N° 040-2014-PCM, dispone que la capacitación tiene por finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortalecimiento sus competencias y capacidades

para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y acciones del estado.

1.5. Objetivos de desarrollo de competencias

Los objetivos de la capacitación del personal para el año fiscal siguiente de su aprobación, en base a los objetivos generales institucionales son los siguientes:

- Fortalecer y enriquecer las capacidades institucionales de la Municipalidad Distrital de Talavera que contribuyan al logro de los objetivos.
- Potenciar las competencias y conocimientos de los servidores de los diferentes órganos y unidades orgánicas en temas relacionados a la Gestión Pública, para elevar la calidad del desempeño de sus funciones.
- Contribuir al fortalecimiento del clima laboral, creando un ambiente ético, incrementando la motivación del servidor, haciéndolo más receptivo a la supervisión y acciones de autocontrol, así como propiciando la mejora continua de la gestión.
- Desarrollar las competencias de liderazgo y dirección.
- Contribuir al mejoramiento de los perfiles de los servidores para incrementar sus habilidades y competencias.

1.6. Estrategias de implementación

- a) Difusión interna del Plan de desarrollo de las personas a nivel del Municipalidad Distrital de Talavera, utilizando los diversos medios de comunicación tales como correo, memorando para su conocimiento e involucramiento.
- b) Difusión de las convocatorias de cursos de capacitación.
- c) Sensibilizar sobre la importancia del plan de desarrollo de competencias a través de la comunicación.
- d) Desarrollo de cursos, talleres dinámicos con técnicas modernas para desarrollar las habilidades blandas.
- e) Evaluar los cursos a través de encuestas de reacción y aprendizaje.

2. Necesidades del desarrollo de competencias

a) Datos de la Población de la Municipalidad Distrital de Talavera:

El personal de la Municipalidad Distrital de Talavera, asciende a un total 57 empleados ver tabla N° 3.

b) Diagnóstico de necesidades de desarrollo de competencias del personal

Para determinar las acciones de desarrollo el cual fue obtenido a través de los Jefes de los diferentes órganos y oficinas de la Municipalidad Distrital de Talavera, hacer llegar las necesidades de desarrollo para el personal a su cargo sobre conocimientos, habilidades y actitudes.

- Competencias Genéricas del grupo de directivos públicos: Son aquellas competencias que están directamente relacionados con el puesto y la función del segmento directivo:

Liderazgo: Es la capacidad para influir en otros, con base a valores, para orientar su acción al logro de objetivos.

Articulación con el entorno político: Es la capacidad de tener comprensión del entorno sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toma a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre la necesidad específica de los ciudadanos.

Visión estratégica: Es la capacidad de percibir escenarios futuros, definir una perspectiva a largo plazo alineado con los objetivos organizacionales que le permitan anticipar circunstancias, planear acciones y calcular riesgos.

Capacidad de gestión: Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el uso de los objetivos.

Las competencias genéricas permitirán a los directivos a mejorar y fortalecer sus competencias para el buen manejo de la Municipalidad Distrital de Talavera.

- Las competencias transversales: son aquellos solicitados por más de un órgano de la Municipalidad, son aquellas competencias aplicables a todos los servidores públicos del estado, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen y son:

Vocación de servicio: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario, valorando sus requerimientos y necesidades, brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.

Orientación a resultados: Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.

Trabajo en equipo: Capacidad de generar relaciones de trabajos positivos, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

Estos tres ejes claves inspiran en los principios y valores que deben orientar la actuación de los servidores civiles manifestando un comportamiento ético y probo.

Tabla 23:*Competencias transversales de la Ley SERVIR*

Eje de impacto	Descripción	Competencias Transversales SERVIR	Técnica	Duración
Eje de servicio	<p>Los resultados también son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades de los usuarios, alineando el accionar personal en función de ello.</p> <p>El servidor público por lo tanto debe de tener vocación de servicio que se expresen una orientación a valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose a su satisfacción.</p>	Vocación de servicio	Juegos de roles	2 horas
Eje de resultados	<p>Este eje está vinculado con el impacto en eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. El nuevo modelo de gestión pública exige un enfoque en resultados que impacte el bienestar del ciudadano.</p> <p>Por lo tanto, los servidores públicos deben de tener la capacidad de orientar sus acciones en función a logro de los objetivos.</p>	Orientación a resultados	Estudios de casos	2 horas
Eje de relaciones	<p>Los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos la interior de cada institución y entre instituciones, esta integración produce sinergia que permite potenciar las capacidades de respuesta.</p> <p>Por lo tanto los servidores públicos deben tener la capacidad de trabajar en equipo creando relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación que son factores claves para el logro de resultados.</p>	Trabajo en equipo	Simulaciones	2 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24:*Competencias genéricas de la ley SERVIR*

Ámbito de Gestión	Descripción	Competencias	Técnica	Duración
Gestión de conocimiento	Desarrollar a personas capaces de dirigir que influya en los demás por medio del ejemplo, comprometiéndolos a desempeñarse de acuerdo a principios establecidos.	Liderazgo	Estudios de casos	2 horas
Gestión del Entorno Político	Implica la vinculación proactiva del directivo en el entorno político con la finalidad de construir apoyo y legitimidad para la consecución de un resultado pensando en los ciudadanos. Por lo tanto, el directivo público debe ser capaz de articular diferentes elementos del entorno político para el logro de los objetivos.	Articulación con el Entorno Político	Conferencias	2 horas
Gestión Estratégica	Implica la adecuación de los objetivos, estrategias y políticas definidas por las entidades públicas a la generación de resultados valiosos para la ciudadanía, los clientes y los beneficiarios. Dicha tarea implica la utilización de técnicas analíticas de planificación estratégica y de la habilidad de los directivos para gestionar en entornos de mayor o menor grado de predictibilidad. Por tanto, el directivo público debe ser capaz de gestionar alineado a los objetivos organizacionales, percibiendo escenarios futuros y con una visión a largo plazo.	Visión Estratégica	Conferencia	2 horas
Gestión Operativa	Es el despliegue consciente y especializado de las capacidades legales, financiera, materiales y humanas para obtener resultados concretos. Por tanto, el directivo público debe tener la habilidad para gestionar los sistemas administrativos, optimizar los recursos, dirigir equipos y orientar su accionar al logro de objetivos.	Capacidad de Gestión	Conferencias	2 horas

Fuente: Elaboración propia.

3. Estructura del plan

3.1. Estructura

Como se puede apreciar, la estructura del Plan Desarrollo del Personal anualizado 2019, agrupa curso detallados en los rubros siguientes:

a) Cursos sobre competencias

Dirigido al órgano de gobierno, órgano de control, órgano de dirección, órgano de asesoramiento, órgano de apoyo y órganos de línea. Se incidirá en el reforzamiento de las competencias establecidas siendo los siguientes: orientación a resultados, vocación de servicios, trabajo en equipo, liderazgo, articulación con el entorno político, visión estratégica y capacidad de gestión.

b) Gestión Pública/ Técnicos de la Especialidad

Cursos generales que contribuirán al cumplimiento eficiente y eficaz de las funciones del personal en los diferentes órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad

c) Sistemas administrativos

Cursos relacionados con los diferentes sistemas administrativos del sector público.

d) Ética

Cursos referidos a los temas del código de ética en la Función Pública y lucha contra la corrupción.

e) Tecnologías de Información TIC

Orientado a fortalecer destrezas técnicas para la aplicación estadística, económica, financiera, entre otros y MS Office.

3.2. Niveles de capacitación

El numeral 5.3.1 de la Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 041-2011- SERVIR/PE, dispone la existencia de niveles de capacitación que contribuyen a

determinar las futuras acciones de capacitación sobre la base de las brechas o necesidades identificadas:

- a) Nivel 1: Orientación: tiene por objeto facilitar la integración en el puesto de trabajo en el corto plazo.
- b) Nivel 2: Preventivo y Correctivo: destinado a la reducción de brechas en el corto y mediano plazo, a través del entrenamiento en la aplicación de nuevos procesos y tecnologías y el entrenamiento en los procesos existentes en la entidad.
- c) Nivel 3: Desarrollo: destinado a la potenciación del personal que demuestra idoneidad en el ejercicio del puesto, a través de la profundización o especialización en el largo plazo.

4. Programación del plan

La metodología y el orden de técnica que se propone para realizar este plan de desarrollo en la Municipalidad Distrital de Talavera es lo siguiente:

Tabla 25:*Metodología y el orden de técnica*

Fases	Técnica de Implementación	Definición	Objetivos	Material Requerida
Fase 1	Técnica expositiva	La exposición oral de los temas asignados que serán realizados por expertos sobre las competencias. Mientras el expositor desarrolla las bases teóricas los participantes reflexionarán sobre el tema y podrán realizar preguntas y el especialista aclarara las dudas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a los participantes a través de preguntas. • Proporcionar información y ejemplos sobre el tema. • Verificar la comprensión de conocimientos transmitidos a través de preguntas. 	Proyectos audio visual, grabadoras, videos, fotografías y otros.
Fase 2	Lluvia de Ideas	Técnica para crear muchas ideas en un grupo buscando soluciones creativas e innovadores. Se inicia la sesión dando a conocer los objetivos y realizando preguntas sobre la actividad y una de las preguntas sería ¿Cuáles son los planes de mejoramiento para desarrollar sus competencias? Por lo que serán respondidos por los participantes, las ideas serán muy importantes por las que serán anotadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar soluciones frente a las preguntas. • Integración de grupos de trabajo. • Contextualizar la vida laboral a la actividad de entrenamiento. 	Tarjetas para anotar las ideas
Fase 3	Etapas de socialización	Todos los integrantes de la Municipalidad Distrital de Talavera dan sus apreciaciones principales del desarrollo de competencias y dando a conocer de como pondrán en práctica en su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar a los integrantes de la Municipalidad, en que todas las actividades realizadas son aplicables para su campo laboral. • Si estas competencias se mejoran o desarrollan se refuerza en el campo laboral se mejorara su desempeño para lograr los objetivos institucional. 	Actitud y aptitud de los trabajadores de la MDT.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26:

Cronograma de actividades del plan

Actividades	Meses												Cumplimiento		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Entidad	Fecha	Ejecución
Vocación de servicio													Autoridad Nacional del Servicio Civil	La tercera semana del mes	0%
Orientación a resultados														La segunda semana del mes	0%
Trabajo en equipo														La tercera semana del mes	0%
Liderazgo														La primera semana del mes	0%
Articulación con el entorno político														La tercera semana del mes	0%
Visión estratégica														La segunda semana del mes	0%
Capacidad de gestión														La primera semana del mes	0%

Fuente: Elaboración propia.

5. Seguimiento y evaluación del plan

Para el monitoreo y verificación de los resultados esperados del plan de desarrollo del personal, se han previsto medir en función de los siguientes niveles:

a) Nivel de aprendizaje:

Herramientas de medición lo cual lo realizara el proveedor de la capacitación cuyo resultado permite evidenciar los conocimientos, habilidades y competencias desarrolladas. Para medir el nivel de aprendizaje se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

b) Nivel de satisfacción de la capacitación:

La misma que permitirá verificar la calidad del servicio brindado por los capacitadores.

c) Nivel de impacto:

La cual permitirá verificar el impacto de la capacitación sobre la mejora de las capacidades institucionales. Esto permitirá evaluar la reducción de brechas entre el perfil del puesto y el rendimiento del personal.

6. Consideración adicional

Los lineamientos serán establecidos por la oficina de recursos humanos, en concordancia con la normativa de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

CONCLUSIONES

1. La primera conclusión en relación con el objetivo general del presente trabajo, el resultado indica que el 35,1% de total de trabajadores administrativos es de nivel medio su desarrollo de competencias. De acuerdo a este resultado se concluye que el desarrollo de competencias está dentro de lo esperado por lo que se tiene un mínimo de competencias dentro de su perfil definido.
2. La segunda conclusión en relación con el objetivo específico 1 del presente trabajo, el resultado indica que el 40,4% de total de trabajadores administrativos es de nivel bajo su desarrollo de competencias a través de la capacitación. De acuerdo a este resultado se concluye que las capacitaciones están por debajo de lo esperado, en su mínimo grado por lo que los trabajadores tienen competencias, pero no están desarrolladas a través de las capacitaciones.
3. La tercera conclusión en relación con el objetivo específico 2 del presente trabajo, los resultados indicaron que el 36,8% de total de trabajadores administrativos es de nivel medio su desarrollo de competencias a través del codesarrollo. De acuerdo a este resultado se concluye que el codesarrollo para el desarrollo de competencias es mínimo dentro del perfil esperado por lo que está en un nivel medio dentro de lo esperado.
4. La cuarta conclusión en relación con el objetivo específico 3 del presente trabajo, el resultado indica que el 29,8% de total de trabajadores administrativos es de nivel bajo su desarrollo de competencias a través del entrenamiento. De acuerdo a este resultado se concluye que el entrenamiento está por debajo de lo esperado por lo que está en su mínimo grado, posee competencias que no están desarrolladas.

RECOMENDACIONES

- a) Analizando los resultados del desarrollo de competencias de la municipalidad se obtuvo un resultado de nivel medio. Por lo que se recomienda a las autoridades y al responsable de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Talavera a fomentar el desarrollo de competencias del personal y prever un acompañamiento de un programa para que el personal se incluya a la ley del servicio civil (30057), para mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos y así elevar la calidad de los servicios públicos para la ciudadanía.
- b) Analizando los resultados de la capacitación de la municipalidad se obtuvo un resultado de nivel bajo. Por lo que se le recomienda a la municipalidad, a realizar acciones de capacitaciones mediante los talleres, cursos, seminarios, diplomados u otros, actividades de aprendizaje destinadas a cerrar brechas o desarrollar competencias esto contribuye a mejorar su desempeño a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos.
- c) Analizando los resultados del codesarrollo de la municipalidad se obtuvo como resultado un nivel medio. Por lo que se recomienda a la oficina de recursos humanos a realizar reuniones de grupos de trabajo, actividades de codesarrollo para poder poner en juego sus competencias, los servidores públicos, puedan cambiar su comportamiento para su buen desempeño laboral y para su vida diaria.
- d) Analizando los resultados del entrenamiento de la municipalidad se obtuvo como resultado un nivel bajo. Por lo que se recomienda a cada jefe de las áreas a entregar informaciones necesarias a sus subordinados y realice entrenamientos en su puesto de trabajo para tener los mejores resultados en la institución y desarrollen sus competencias con el apoyo de su jefe inmediato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. M. & Marlo, O. G. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015*. , Pimentel, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2HnRUQN>
- Aguilar, S. (2012). *Capacidad y Desarrollo de Personal* (4a ed.). México: Limusa
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (3a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano* (3ra ed.). Buenos Aires: Granica.
- Andia, W. (2017). *Manual de gestión pública* (7a ed.). Lima: Ediciones arte & pluma.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de Investigación* (6a ed.). Caracas: EPISTEME, C.A.
- Ávila, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología* (6a ed.). México: Eumed.net.
- Ayre, C. (2018). *Desarrollo de competencias laborales y empleabilidad de los egresados del centro de educación técnico productiva Peruano Alemán del cercado de Lima 2016*. Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2GZM0CG>
- Barrientos, N. E. & Portillo, C. J. (2016). *Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera New Horus S.A.C. - 2015*. Trujillo, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2FFAeOV>
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. (2a ed.). Lima: San Marcos.
- Casa, C. M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015* (Tesis de pregrado). Andahuaylas, Perú.
- Castaño, A. A. (2008). *Modelo de Entrenamiento y Capacitación en la Empresa*. Recuperado de: <https://bit.ly/2VPr7ii>
- Castro, E. E., Dubón, X. E., & Sánchez, O. M. (2013). *Plan de desarrollo de personal para el fortalecimiento de competencias laborales de los empleados de la alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos departamento de San Salvador*. San Salvador. Recuperado de: <https://bit.ly/2U5dISz>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México: McGraw-Hill.
- Climént, J. (2017). *Fortaleza y Debilidades del Concepto Polisémico de Competencias*. México: Redalyc.
- Corrales, A., Valdivia, J., Tamashiro, M., Portugal, Á. E., & Ceballos, P. A. (2015). *Comentarios a la Ley del Servicio Civil y sus Reglamentos* (1ra ed.). Huancayo: Editorial Emna Barrios Ipenza.

- Cortes, J. C. (2017). Diccionario de Competencias de la Ley del Servicio Civil.Lima: Recuperado de <https://bit.ly/2ZWHi0g>
- Escobar. & Cuervo, A. (2019). *Validez de contenido y juicio de expertos*. obtenido Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Recuperado de <https://bit.ly/11I533x>
- Espinoza, W. K., Gastope, B. S. & Santa, N. Y. (2015). *La gestión por Competencias en el Entorno de los Servicios Públicos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca año 2015*. Huánuco. Recuperado de: <https://bit.ly/2W3CcgS>
- Godínez, A. (2017). Herramienta de recursos humanos / codesarrollo.México. Recuperado de: <http://sistemaDeRRHH>
- Gómez, C. M., & Mendoza, L. K. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S*. Cartagena. Recuperado de <https://bit.ly/2Hs7oBY>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5a ed.). Madrid: Pearson Educación
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigacio* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Ipsos. (2015). Peruanos Respaldan la Meritocracia. *La reforma civil esta en March*. Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2YXYwwU>
- Laurent, M. (2013). Mejora de la Gestión Pública *Gob.mx*. México. Recuperado de: <https://bit.ly/2r21SfH>
- Ley N°27972. (09 de Mayo de 2003). Ley Organica de Municipalidades. *Congreso de la Republica*. Lima, Lima, Perú
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias*. Santiago. Recuperado de: <https://bit.ly/2r21SfH>
- Mejia, A., & Montoya, A. (2010). *Capacitación Integral del Talento Humano* . Colombia:Editorial Bonaventurana.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía* (6a ed.). España:Editorial Pearson Education.
- Ordenanza Municipal (2015). *Ordenanza Municipal N° 019-2011-MDT/AL*. Talavera, Apurimac, Perú.
- Organizmo Internacional del Trabajo. (2017). *Organizmo Internacional de Trabajo en America Latina y el Caribe*.
- Pagani, M. L., Payo, M. A., & Galinelli, B. (2015). *Estudios sobre gestión publica* (1a ed.). Argentina: Editorial Galinelli.

- Parras G., M. (2016). *Manual de Gestión Municipal* (2a ed.). Republica Dominicana: Harti Supplies.
- Rubió, T. (2015). *Gestión por Competencias.España*. Recuperado de: <https://bit.ly/2YP6l8Z>
- SERVIR. (2013). *Congreso de la Republica*. Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/235LupW>
- SERVIR. (2017). *Gestión de Capacitación. Guía para Evaluar la Capacitacion a Nivel de Aplicación*. Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2FPavCZ>
- SERVIR. (2017). *Diccionario de Competencias Genericas del Grupo de Directivos Públicos*. Recuperado de: *N° 320 -2017-SERVIR/PE*. Lima, Perú.
- SERVIR. (2018). *Gestión de la Capacitación SERVIR*. Lima, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2ZXVjdY>
- Tintaya, A. (2013). *Gestión Municipal*. Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2R4lOZB>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa* (3a ed.). Lima :Editorial Instituto de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos Universidad de San Martín de Porras. Recuperado de www.aristidesvara.net
- Vera, E. P. (2016). *La gestión por Competencias y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. Manabí. Rercuperado de: <https://bit.ly/2Hq5Znr>
- Viña, B. (2014). *Análisis de Tematica Laboral y de Recursos Humanos, Concordancia entre competencias y comportamientos*. España. Recuperado de: <https://bit.ly/2lWq2mH>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de Variables

TÍTULO: DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN EL MARCO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL. ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2018.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realiza con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en partícula (Alles M. A., Desarrollo del talento humano, 2017, pág. 70)	Conjunto de actividades que se realiza a través de la capacitación, codesarrollo, y entrenamiento para un buen desempeño, en el área de trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales.	D 01: Capacitación Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad.(SERVIR, 2016)	Formación laboral
			Formación profesional	
			D 02: Codesarrollo Son las acciones que de manera conjunta realiza un sujeto que asiste a una actividad de formación guiada de su instructor para el desarrollo de competencias. Las actividades, aun bajo la estructura de un seminario, curso o taller.(Alles,2017, p.290)	Temática
			Participantes	
			Diseño	
			Entrenamiento orientado al contenido	
			Entrenamiento orientado al proceso	
			Entrenamiento mixto	
			Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	
			Entrenamiento después del ingreso del trabajador	
Entrenamiento en el sitio del trabajo				
Entrenamiento fuera del trabajo				
			D 03: Entrenamiento Es un proceso de aprendizaje en el que se adquiere competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos, definidos siempre con relación a la visión y la misión. (Alles,2017, p.240)	

Anexo 2: Matriz de consistencia

TÍTULO: DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN EL MARCO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL. ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través de la capacitación en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac?</p> <p>b) ¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del codesarrollo en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac?</p> <p>c) ¿Cómo es el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del entrenamiento en la</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar el nivel de desarrollo de las competencias del personal en la Municipalidad Distrital de Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>a) Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través de la capacitación en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.</p> <p>b) Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del codesarrollo en la Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.</p> <p>c) Identificar el nivel de desarrollo de las competencias del personal a través del entrenamiento en la</p>	<p>Arias (2012) menciona “Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciados en los objetivos de la investigación” (p.25)</p>	<p>VARIABLE 1: Desarrollo de competencias</p> <p>DIMENSIÓN 1: Capacitación INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Formación Laboral – Formación Profesional <p>DIMENSIÓN 2: Codesarrollo INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Temática – Participantes – Diseño <p>DIMENSIÓN 3: Entrenamiento INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entrenamiento orientado al contenido – Entrenamiento orientado al proceso – Entrenamiento mixto – Entrenamiento de Inducción o integración a la empresa – Entrenamiento después del ingreso del trabajador

Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac?	Municipalidad Distrital de Talavera en el marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac.		<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento en el sitio de trabajo - Entrenamiento fuera del lugar de trabajo
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO: Pertenece al método deductivo de investigación.</p> <p>DISEÑO: Es de naturaleza no experimental, transeccional.</p> <p>NIVEL: Pertenece al nivel descriptivo.</p>	<p>POBLACIÓN: 57 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</p> <p>MUESTRA: 57 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera.</p>	<p>TÉCNICA: Se realizará con una Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario.</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Programa estadístico informático SPSS25, Alfa de Cronbach. Distribución de frecuencias y tablas.</p>	

Anexo 3: Matriz de recojo de datos

TÍTULO: DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN EL MARCO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL. ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PESO %	N° ÍTEMS	ÍTEMS	ESCALA VALORATIVA
V01: DESARROLLO DE COMPETENCIAS	DIMENSIÓN 1: Capacitación	Formación Laboral	36.36%	8	1. ¿La Municipalidad realiza talleres para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1.Nunca 2.Raramente 3.Ocasionalmente 4. Frecuentemente 5. Muy frecuente
					2. ¿La Municipalidad realiza cursos para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	
					3. ¿La Municipalidad promueve diplomados para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	
					4. ¿La Municipalidad realiza capacitaciones interinstitucionales para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	
		5. ¿La Municipalidad realiza pasantías para mejorar el desempeño de los servidores públicos?				
		6. ¿La Municipalidad realiza conferencias para mejorar el desempeño de los servidores públicos?				
		7. ¿La Municipalidad incentiva la participación de los trabajadores en maestrías para mejorar el desempeño?				
		8. ¿La Municipalidad incentiva la participación de los trabajadores en doctorados para mejorar el desempeño?				
	DIMENSIÓN 2: Codesarrollo	Temática	27.28%	6	9. ¿La Municipalidad permite la trasmisión de experiencias laborales entre compañeros de trabajo para mejorar sus competencias?	1.Nunca 2.Raramente 3.Ocasionalmente 4. Frecuentemente 5. Muy frecuente
					10. ¿La Municipalidad organiza grupos de trabajo para desarrollar las competencias de los servidores públicos?	

		Participantes			11. ¿La Municipalidad promueve la participación de personal de otras organizaciones locales para desarrollar las competencias de su personal?	
					12. ¿La Municipalidad promueve la participación de personal de otras instituciones públicas para desarrollar las competencias de su personal?	
		Diseño			13. ¿La Municipalidad promueve programas generales de entrenamiento para todas las áreas de trabajo?	
					14. ¿La Municipalidad promueve programas de entrenamiento específicos para cada una de las áreas de trabajo?	
	DIMENSIÓN 3: Entrenamiento	Entrenamiento orientado al contenido	36.36%	8	15. ¿Usted recibe la información necesaria de su jefe inmediato para el desempeño adecuado en su puesto de trabajo?	1. Nunca 2. Raramente 3. Ocasionalmente 4. Frecuentemente 5. Muy frecuente
Entrenamiento orientado al proceso		16. ¿La Municipalidad lo entrena en su puesto de trabajo para mejorar sus actitudes?				
Entrenamiento mixto		17. ¿La Municipalidad lo entrena en su puesto de trabajo para mejorar su comportamiento?				
Entrenamiento de inducción o integración en la empresa		18. ¿La Municipalidad lo entreno previo a su ingreso al puesto donde debía desempeñarse?				
Entrenamiento después del ingreso del trabajo		19. ¿La Municipalidad lo entrena para integrarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
Entrenamiento en el sitio de trabajo		20. ¿La Municipalidad lo entrena en su puesto de trabajo para mejorar su desempeño?				
Entrenamiento fuera del lugar de trabajo		21. ¿La Municipalidad lo entrena permanentemente en su puesto de trabajo para mejorar su desempeño?				
		22. ¿La Municipalidad lo entrena utilizando simuladores para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo?				

Anexo 4: Ficha de validación de expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: JOHN PETER AGUIRRE LANDA
Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
Fecha: 26.1.03.19

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Redacción de ítems debe realizarse con un lenguaje entendible para el encuestado.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

sin observación.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

sin observación.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGÜEDAS
Mg. John Peter Aguirre Landa
DOCENTE
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 10002395

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Clemente María Castillo

Grado Académico: Doctor

Fecha: 24.10.3.1.9.

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Sin observaciones

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Sin observaciones

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Sin observaciones

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Dr. Clemente María Castillo
DOCENTE
Prof. Princ. T.C.

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 24383867

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Esther Reyna Merino Ascue
Grado Académico: MAGISTER
Fecha: 25/10/19

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Adecuada

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Adecuada; En la A1 revisar los ítems q
están descritos de manera cuantitativa

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Evaluar y mejorar el grupo muestral
de la Municipalidad distrital de Talavera

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL TAMBORA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES
Mgtr. Esther Reyna Merino Ascue
DOCENTE
CLAD: 08816
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 43556155

Anexo 5: Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

Estimado Señor (a)

Le agradecemos anticipadamente su colaboración por la opinión vertida sobre la Municipalidad Distrital de Talavera que coadyuva a la investigación titulada **“DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN EL MARCO DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL. ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2018.”**

Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Primera parte: Marque con una “X” los datos personales que se le solicitan a continuación:

I. DATOS GENERALES

1.1. GÉNERO:

- a) Femenino ()
- b) Masculino ()

1.2. Nivel de estudios alcanzados

- a) Técnico ()
- b) Bachiller ()
- c) Titulado ()
- d) Magister ()
- e) Doctorado ()

1.3. Condición laboral

- a) Nombrado ()
- b) Contratado ()

SEGUNDA PARTE: Marque con una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala.

N = 1	R = 2	O = 3	F = 4	MF = 5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy Frecuente

VARIABLE 1: Desarrollo de Competencias

Nº	ÍTEMS	N	R	O	F	MF
DIMENSIÓN 1: CAPACITACIÓN						
1	¿La Municipalidad realiza talleres para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
2	¿La Municipalidad realiza cursos para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
3	¿La Municipalidad promueve diplomados para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
4	¿La Municipalidad realiza capacitaciones interinstitucionales para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
5	¿La Municipalidad realiza pasantías para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
6	¿La Municipalidad realiza conferencias para mejorar el desempeño de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
7	¿La Municipalidad incentiva la participación de los trabajadores en maestrías para mejorar el desempeño?	1	2	3	4	5
8	¿La Municipalidad incentiva la participación de los trabajadores en doctorados para mejorar el desempeño?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 2: CODESARROLLO						
9	¿La Municipalidad permite la transmisión de experiencias laborales entre compañeros de trabajo para mejorar sus competencias?	1	2	3	4	5
10	¿La Municipalidad organiza grupos de trabajo para desarrollar las competencias de los servidores públicos?	1	2	3	4	5
11	¿La Municipalidad promueve la participación de personal de otras organizaciones locales para desarrollar las competencias de su personal?	1	2	3	4	5
12	¿La Municipalidad promueve la participación de personal de otras instituciones públicas para desarrollar las competencias de su personal?	1	2	3	4	5
13	¿La Municipalidad promueve programas generales de entrenamiento para todas las áreas de trabajo?	1	2	3	4	5

14	¿La Municipalidad promueve programas de entrenamiento específicos para cada una de las áreas de trabajo?	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 3: ENTRENAMIENTO						
15	¿Usted recibe la información necesaria de su jefe inmediato para el desempeño adecuado en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
16	¿La Municipalidad lo entrena en su puesto de trabajo para mejorar sus actitudes?	1	2	3	4	5
17	¿La Municipalidad lo entrena en su puesto de trabajo para mejorar su comportamiento?	1	2	3	4	5
18	¿La Municipalidad lo entreno previo a su ingreso al puesto donde debía desempeñarse?	1	2	3	4	5
19	¿La Municipalidad lo entrena para integrarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
20	¿La Municipalidad lo entrena en su puesto de trabajo para mejorar su desempeño?	1	2	3	4	5
21	¿La Municipalidad lo entrena permanentemente en su puesto de trabajo para mejorar su desempeño?	1	2	3	4	5
22	¿La Municipalidad lo entrena utilizando simuladores para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5

TERCERA PARTE: Marca con una "X" la alternativa que usted corresponde que es lo correcto.

N°	PREGUNTAS
1	¿Cuántos talleres realizó durante el último año? a. Ninguno b. 1 c. 2 a 3 d. 4 a 5 e. Más de 5
2	¿Cuántos cursos realizó durante el último año? a. Ninguno b. 1 c. 2 a 3 d. 4 a 5 e. Más de 5
3	¿Cuántos diplomados realizó durante el último año? a. Ninguno b. 1 c. 2 a 3 d. 4 a 5 e. Más de 5
4	¿Cuántas capacitaciones interinstitucionales realizó durante el último año? a. Ninguno b. 1 c. 2 a 3 d. 4 a 5 e. Más de 5
5	¿Cuántas pasantías realizó durante el último año? a. Ninguno b. 1 c. 2 a 3 d. 4 a 5 e. Más de 5
6	¿Cuántas conferencias realizo durante el último año? a. Ninguno b. 1 c. 2 a 3 d. 4 a 5 e. Más de 5

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 6: Documento presentado para la autorización de la aplicación de encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Talavera, 27 de marzo 2019

CARTA N° 001- 2019 – UNAJMA – EPAE- NEEH

Señor:

Ing. Abel Manuel Serna Herrera
Alcalde de la Municipalidad Distrital de Talavera

Presente. -

Asunto: Solicito autorización para realizar encuesta a los trabajadores.



Por medio del presente es grato dirigirme a usted, con la finalidad de saludarle cordialmente y a su vez informarle que la suscrita es egresada de la escuela profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, asimismo, solicitar autorización para realizar las encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, para dar cumplimiento con la ejecución del proyecto de investigación - tesis, que titula " **DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA EN EL MARCO DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL – ANDAHUAYLAS- APURIMAC, 2018**"

ADJUNTO

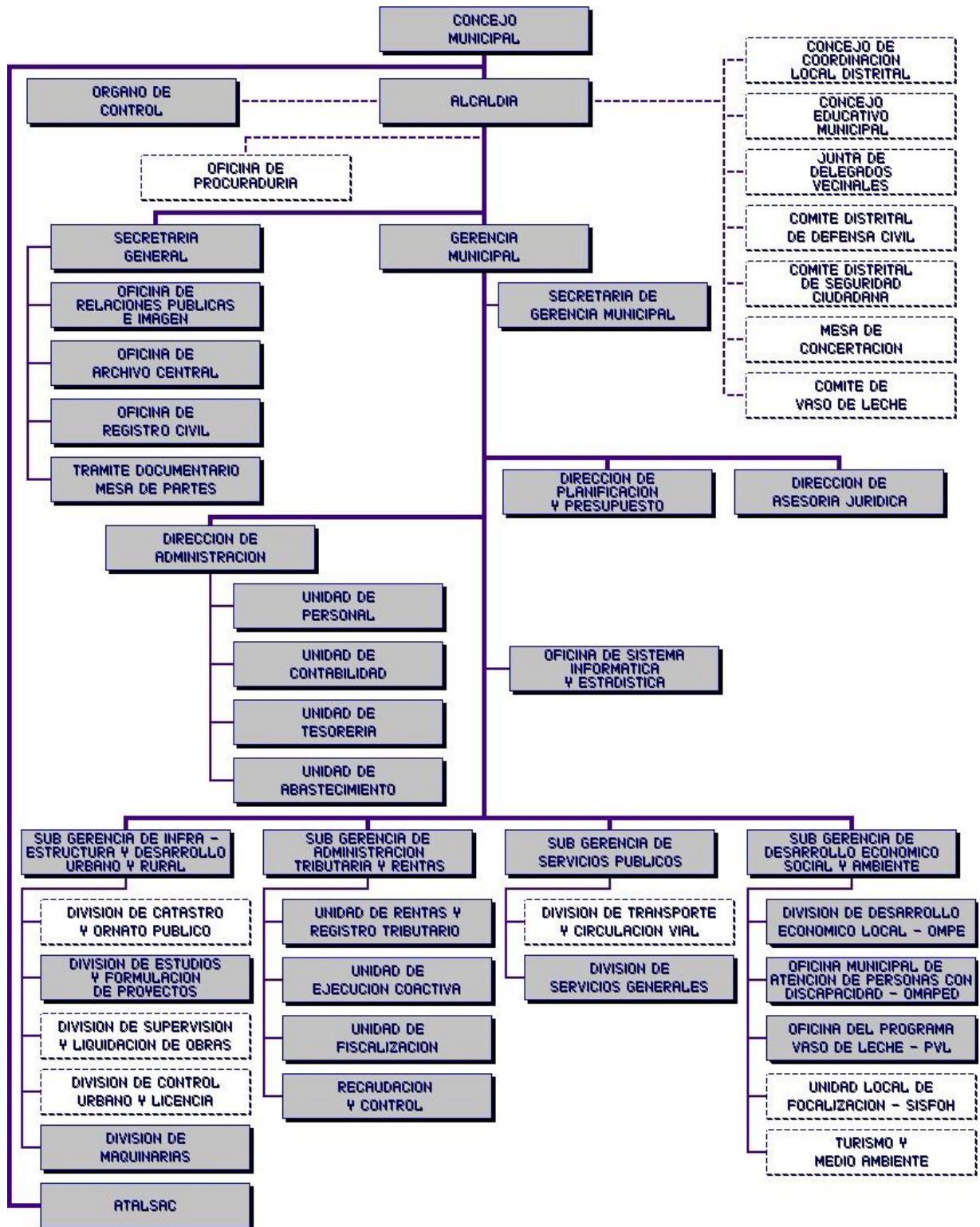
- Instrumento de la investigación (cuestionario)

Sin otro particular, ruego a usted acceder mi petición.

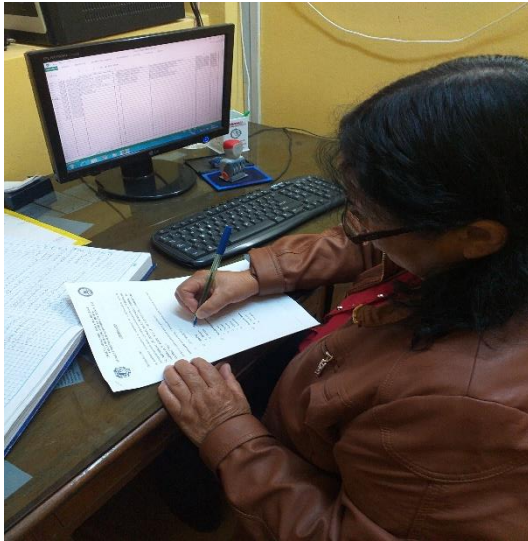
ATENTAMENTE.

Bach. Nancy Edith Espinoza Huaylla
DNI: 70661913

Anexo 7: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Talavera



Anexo 8: Fotografías de la investigación



Encuesta realizada a los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera



Encuesta realizada a los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera



Encuesta realizada a los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera



Encuesta realizada a los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Talavera

Anexo 9: Relación de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA ANDAHUAYLAS - APURIMAC

RELACIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	SITUACIÓN LABORAL
1	Alarcón Rivas, Gavino	31165551	Nombrado
2	Barbaran Galindo Maximiliana	31185395	Nombrado
3	Berrocal Lastrera, Gregorio	31178959	Nombrado
4	Borda Chipana , Emiliano Angel	31172061	Nombrado
5	Cabrera Orihuela, Edwin	31171719	Nombrado
6	Cárdenas Andía, Oscar	31171381	Nombrado
7	Cardenas Gonsales, Jose Alberto	31187867	Nombrado
8	Flores Anaya, Abelardo	31187867	Nombrado
9	Gutiérrez Castillo, Donato	31156642	Nombrado
10	Gutiérrez Gutiérrez, Carlos	31157497	Nombrado
11	Huamán Tello, Albino	31157840	Nombrado
12	Lizarme Berrocal, Eulogia	31183099	Nombrado
13	López Rivera, Demetrio		Nombrado
14	Marca Durand, Nataly	31033082	Nombrado
15	Moreno Huamán, Magdalena	80144952	Nombrado
16	Ostega Gutierrez, Epifania	31165550	Nombrado
17	Ortega Pérez, Amadeo	31175077	Nombrado
18	Romero Choccetay, Florencia	311552782	Nombrado
19	Palomino Morales, Silverio	31170943	Nombrado
20	Ramírez Mendoza, José Antonio	31175139	Nombrado
21	Salazar Serrano, Teófilo	31164183	Nombrado
22	Velasque Aguila, Gregorio	31155743	Nombrado
23	Oscro Herhuay, Felipe	31177264	Nombrado
24	Cárdenas Muñoz, Lázaro	70641200	Contratado
25	Gutiérrez Loayza, Simeón	31005923	Contratado
26	Vila Estrada, Isidora	31174714	Contratado
27	Miranda Salazar, Isaac	45148222	Contratado
28	Leon Bazan, Matias	42748637	Contratado
29	Zevallos Andía, Ruben Nelson	46251096	Contratado
30	Cardenas Calderon, Misael	40961550	Contratado
31	Ancco Rojas, Eliseo	45406544	Contratado
32	Alarcón Huamani, Yudy	47649518	Contratado
33	Sacca Vasquez, Kenny Geovanna	70148793	Contratado
34	Tatavilca Taza, Flor Anselma	45496716	Contratado
35	Quintana Herhuay, Gloria Sabina	31175501	Contratado
36	Peredo Paucar, Abdon	44384318	Contratado
37	Silvera Serna, Fredy		Contratado
38	Garcia Fernandez, Juvenal	23864646	Contratado
39	Rodas Huamantumba, Marxwin	41616711	Contratado
40	Ancco Rojas, Maximiliano	44754607	Contratado



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TALAVERA
ANDAHUAYLAS - APURIMAC

41	Quispe Alcarraz, Angelica	44897454	Contratado
42	Ortega Flores, Serapio	44005515	Contratado
43	Ore Calderon, Antonio		Contratado
44	Arica Loayza, Santos	36790920	Contratado
45	Bravo Espinoza, Marylian	70063025	Contratado
46	Ramos Enciso, Brayan	46709713	Contratado
47	Sacca Vasquez, Roberth Joel		Contratado
48	Aiquipa Toro, Juan Mateo	20596082	Contratado
49	Altamirano Hurtado, Raquel	70763451	Contratado
50	Ortega Quispe, Ronal Claudio		Contratado
51	Oscoco Jimenez, Raida Vannesa	70219702	Contratado
52	Chipana Quispe, Odilon	47765944	Contratado
53	Alarcón Melendez, Roxana	40925601	Contratado
54	Quispe Huaman, Yenni Nayda		Contratado
55	Orosco Rodriguez, Jean Juliet	41830727	Contratado
56	Mendoza Nieve, Virginia	71507990	Contratado
57	Huamán Casas, Carmen		Contratado

Anexos 10: Sugerencia

1. La responsable de recursos humanos en coordinación con el gerente general de la Municipalidad Distrital de Talavera, deben de utilizar métodos efectivos para fortalecer las competencias, la inserción a la Ley del Servicio Civil debido que en la actualidad los trabajadores de la institución carecen de competencias necesarias con respecto a las áreas en la cual laboran.
2. Se debe de realizar capacitaciones e informar a los trabajadores con respecto a Ley del Servicio Civil, para que ellos decidan su inserción en la ley bajo acuerdos y sesén a los contratos respeto a otros regímenes laborales y den inicio con la nueva Ley del Servicio Civil (30057).
3. El área de recursos humanos organice reuniones con los trabajadores que ayuden a identificar y mejorar las competencias que poseen, y realizar evaluaciones para el mejor desempeño laboral.
4. Realizar reuniones de área que ayuden a la comunicación interna entre los trabajadores, para que puedan desempeñarse con efectividad. Del mismo modo organizar talleres en la cual el jefe de área entrene a sus subordinados respecto a las actividades que el área realiza, obteniendo mayores resultados.

Anexo 11: Base de datos del cuestionario en el programa Excel 2016

VARIABLE1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS																						
N°	D1: Capacitación						D2: Codesarrollo							D3: Entrenamiento								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
Trabajador 1	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2
Trabajador 2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3
Trabajador 3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Trabajador 4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Trabajador 5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	5
Trabajador 6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4
Trabajador 7	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	4	2	4	2	2	2	2	1	2	1	2	2
Trabajador 8	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1
Trabajador 9	3	3	3	4	1	4	1	1	4	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Trabajador 10	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
Trabajador 11	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Trabajador 12	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Trabajador 13	4	4	3	4	5	5	2	2	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Trabajador 14	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3
Trabajador 15	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
Trabajador 16	3	2	2	3	1	2	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	1
Trabajador 17	3	3	1	4	3	2	2	1	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	4	4	2
Trabajador 18	2	3	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	3	4	1	2	3	3	1

Trabajador 19	3	3	1	1	1	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	4	4	1	4	3	3	2
Trabajador 20	2	3	2	2	2	3	1	1	4	3	3	3	2	2	4	2	2	1	3	3	2	1
Trabajador 21	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	2	2	1	2	2	1	1
Trabajador 22	4	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	5	2	2	1	2	1	1	1
Trabajador 23	3	2	1	2	1	2	1	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	1	4	3	2	2
Trabajador 24	2	4	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2
Trabajador 25	3	4	2	2	1	3	2	1	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
Trabajador 26	3	3	1	1	1	3	1	1	4	3	3	2	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1
Trabajador 27	2	3	1	4	1	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	2
Trabajador 28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1
Trabajador 29	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4
Trabajador 30	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1
Trabajador 31	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	5	4	3	2	2	2	3	3
Trabajador 32	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	4	1	4	1	4	1	2	4	3	1
Trabajador 33	4	3	4	4	3	3	2	3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
Trabajador 34	4	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3
Trabajador 35	4	3	2	5	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
Trabajador 36	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	1	1	3	3	5	5	3	1	1	1	3	1
Trabajador 37	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
Trabajador 38	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4
Trabajador 39	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
Trabajador 40	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	1

Trabajador 41	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2	3	2	4	2	3
Trabajador 42	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
Trabajador 43	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	1
Trabajador 44	1	1	1	1	1	3	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4
Trabajador 45	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1
Trabajador 46	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1
Trabajador 47	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Trabajador 48	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2
Trabajador 49	3	2	1	1	1	4	1	1	2	1	2	3	2	2	4	2	1	1	1	1	2	1
Trabajador 50	3	2	3	1	1	2	1	1	3	3	2	2	1	2	4	2	1	1	3	1	2	1
Trabajador 51	2	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	1
Trabajador 52	1	1	1	1	1	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1
Trabajador 53	3	4	1	2	2	4	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	2
Trabajador 54	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2	3	2	1
Trabajador 55	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Trabajador 56	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	5	4	5	4	4	4	4	4
Trabajador 57	3	2	2	4	1	3	1	1	4	3	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	3	3