

PROPUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CONCHÁN- PERIODO 2018.

PROPOSAL OF MANAGEMENT BY COMPETENCES TO IMPROVE THE LABOR PERFORMANCE OF THE COLLABORATORS IN THE DISTRICT MUNICIPALITY OF CONCHÁN- PERIOD 2018.

Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón¹
Antony Esmit Franco Fernández Altamirano²

Fecha de recepción: 27/05/19

Fecha de aprobación: 17 /06/19



Resumen

La investigación: “*Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018*”, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018. El tipo de estudio: enfoque cuantitativo, de tipo no experimental –proyectivo, con temática descriptiva, sustantiva; el método fue: hipotético deductivo y con diseño no experimental, descriptivo-proyectivo. La población de 30 colaboradores (los mismos fueron la muestra), muestreo no probabilístico por cuotas. La técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, con aplicación de la escala de Likert, validado por el juicio de expertos y la confiabilidad con método estadístico. Concluyéndose, que existe un desempeño laboral con nivel medio en los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018, identificándose que existe un nivel bajo de motivación en la entidad gubernamental por la labor que desempeñan, debido a que no existen estrategias o planes para superar dicha deficiencia, y que una adecuada y correcta aplicación de la gestión por competencias mejora -sustancialmente- el desempeño laboral de los colaboradores -administrativos y obreros municipales de la administración pública, cuya aplicabilidad de la propuesta permitirá brindar un producto de calidad dentro del servicio civil, a través de su conocimiento, habilidad, motivación, actitud y competencias de trabajador, mediante la eficiencia y eficacia en su trabajo o servicio asignado, logrando un éxito gubernamental en favor de la población.

Palabras clave: *Gestión, competencia, desempeño, talento y servicio.*

Abstract

The research: "Management proposal by competencies to improve the work performance of employees in the District Municipality of Conchán- Period 2018", aimed to design a proposal for a competency management model to improve the work performance of employees in District Municipality of Conchán- Period 2018. The type of study: quantitative approach, non-experimental type -projective, with descriptive, substantive theme; the method was: hypothetical deductive and with no experimental, descriptive-projective design. The population of 30 collaborators (the same were the sample), non-probabilistic sampling by quotas. The technique was the survey and the instrument was the questionnaire, with application of the Likert scale, validated by expert judgment and reliability with statistical method. Concluding, that there is a medium level work performance in the employees in the District Municipality of Conchán - Period 2018, identifying that there is a low level of motivation in the government entity for the work they perform, because there are no strategies or plans for overcome this deficiency, and that an adequate and correct application of management by competencies improves - substantially - the work performance of the collaborators -administrative and municipal workers of the public administration, whose applicability of the proposal will allow to provide a quality product within the service civil, through their knowledge, skill, motivation, attitude and skills of worker, through efficiency and effectiveness in their work or assigned service, achieving a government success in favor of the population.

Keywords: *Management, competence, performance, talent and service.*

¹ Doctora en educación, magister en docencia y gestión educativa, Jefa de la Unidad de Postgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, Pimentel, Perú. Dirección electrónica: mcollazos@ucv.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-5656-2243>

² Egresado de la maestría en gestión pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, Pimentel, Perú. Abogado y Egresado de la carrera de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú por la Dirección electrónica: makutonny@gmail.com

1. Introducción

La problemática que se presenta en la realidad social, está condicionada casualmente con los nuevos cambios mundiales, como manifestación de la mano del hombre y del mercado, como es la globalización, en la era de la nanotecnología, la sociedad del conocimiento, permite la comunicación instantánea y el acceso a la información de manera rápida y en tiempo real, eliminando barreras y acortar distancias entre personas que radican en otros lugares. Existiendo actualmente la tendencia dentro de las organizaciones (privadas y públicas), de tener personal bajo los criterios eficiencia y eficacia en su labor, con base en las competencias propias del colaborador (trabajador).

En el Perú, denota la existente de un complejo contexto cultural, por el vasto territorio nacional acarrea problemas enmarañados del Estado, como a la corrupción, la transparencia, la simplificación administrativa, el gobierno electrónico, gestión por resultados, etc.; lo que obliga a los gobernantes y representantes de los diferentes niveles de gobierno, hacer, proponer, realizar y adoptar decisiones trascendentales para una mejorar calidad de vida de los habitantes, contribuyendo además en el cumplimiento de los objetivos del milenio, con el plan del bicentenario, plan nacional de modernización del Estado, objetivos del plan regional, plan provincial y plan de desarrollo local; ante ello, concretamente en la investigación, se presentó como realidad social, los límites o barreras administrativas y burocráticas existentes dentro la administración gubernamental, para la implementación de la –reforma- del servicio civil, mediante la aplicación del gestión por competencias para la mejora el desempeño laboral de los colaboradores y de esta forma lograr un servicio eficiente al ciudadano, como fin común estatal.

La deficiencias gubernamental que tiene el Estado y dentro de los gobiernos (nacional o central, regional, provincial y local), tienden a mejorar con la modernización del Estado, en donde se busca efectuar acciones inmediatas, meditas y a largo plazo, con la finalidad, de buscar la eficiencia en el servicio civil, implementando mecanismos normativos, políticos y económicos para la consecución de dichos fines, en tal sentido, presente propuesta que describe la realidad problemática, tiene su epicentro de aplicabilidad en la Municipalidad Distrital de Conchán, ubicada en el distrito del mismo nombre, provincia de Chota, departamento de Cajamarca, siendo dicha entidad pública, existiendo dentro la administración y gestión pública al interior del gobierno local, por cuanto, existen –algunas- deficiencias gubernamentales causados por factores externos como internos, concretamente en el capital humano que poseen. Por el dinamismo económico, político, social y cultural, las necesidades de la población son cambiantes o variables, dependiendo la satisfacción de las mismas, que se logren en el periodo gubernativo. Para lograr progresivamente la mejora del servicio civil, para una mejor atención de calidad al ciudadano, es fundamental, la aplicación e implementación de la Ley del Servicio Civil (LSC) priorizando que el personal o colaborador (funcionario público, servidor público u obrero municipal) tenga una adecuada aplicación de la gestión por competencias, en donde mejorara notablemente el desempeño laboral, debido a que el colaborar tendrá el conocimiento, la actitud, motivación y capacidades que requieren para el puesto y cumplan con las funciones requeridas en la labor que desempeña, para brindar un servicio de calidad para la población, siendo estos los principales beneficiarios.

La formulación del problema se redactó: *¿Cómo la gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018?*

Caicedo (2015) en su tesis concluye: El trabajo en equipo se ejecuta en término medio por cuanto los servidores en su mayoría no acepta sugerencias de los compañeros, predomina factores personales que institucionales; la gestión de personal que realiza el departamento de recursos humanos favorece al “empowerment” entre los servidores en forma parcial, es importante la autoevaluación y mejoramiento de procesos por parte de los clientes internos [...].

Arizaga & Jativa (2016) en su tesis concluye: La evaluación por competencias es una herramienta para identificar mejoras en el talento humano de las organizaciones a través de los indicadores conductuales; la evaluación del desempeño por competencias mide los resultados que se desean alcanzar, el cumplimiento de objetivos, niveles de conocimientos, habilidades y comportamientos que contribuyen en la obtención de los objetivos empresariales [...].

Marino (2018) en su tesis concluye: Se ha determinado que el proceso de capacitación por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bioalimentar, son los principales métodos empleados para desarrollar las competencias, siguiendo las sugerencias de los encuestados [...].

Marcillo (2014) en su tesis concluye que claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos del gobierno autónomo descentralizados del sur de Manabí, mediante la aplicación de la encuesta que se muestran en cada uno de los cuadros desde el No.1 Hasta el No. 16 contenidas en las páginas 41 al 56, según la percepción de los encuestados [...].

Guisbert (2014) en su tesis concluye que el nivel de competencias básicas en el desempeño laboral de los colaboradores es positiva débil debido a que los colaboradores conocen sus funciones y labores en cierta medida, pero el desempeño laboral es deficiente, es por eso que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.559667523 lo cual indica que hay una relación positiva débil entre los colaboradores y la empresa. Por tanto, teniendo colaboradores con compromiso firme, teniendo eficiencia y eficacia la empresa llegará a tener éxito.

Casa (2015) en su tesis concluye que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

Laruta & Humpiri (2017) en su tesis concluye que en cuanto a la medición del desempeño, en su mayoría no cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones, consideran que los procedimientos para la medición del desempeño en base a las competencias son muy buenos y que la medición de desempeño garantiza la efectividad de los procesos institucionales, en la calidad del servicio tanto al interior como al exterior.

Asencios (2017) (a) la gestión del talento humano tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (b) la admisión de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (c) las capacidades tuvieron una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y (d) la compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral.

Olivo (2017) en su tesis concluye que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del IST El Buen Pastor del distrito de los Olivos, Periodo 2016.

Del Castillo (2017) en su tesis concluye en que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.

Ramos (2018) en su tesis concluye la gestión del talento humano tiene una directa relación con el desempeño laboral en la pastelería Miraflores S.A.C.; de manera positiva, alta ($Rho = .338$) y significativa ($p = 0,08 < \alpha = 0,05$) con el desempeño laboral.

Orozco (2018) en su tesis concluye con el resultado 0.775, el cual indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral $p = 000$.

Gil (2018) en su tesis concluye en base a los resultados obtenidos que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán, de acuerdo al coeficiente de correlación de spearman $R = 0.905$ (existiendo una relación muy alta) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), comprobándose de esta manera la hipótesis general.

Aguilar Marlo (2016) en su tesis concluye que se identificó un alto porcentaje con respecto a falta de conocimiento de la existencia de un plan de capacitación, lo cual generó un bajo rendimiento laboral y una debilidad para el HRL; por no tener bien definidas las funciones de su talento humano.

Burga & Wiese (2018) en su tesis concluye que el tener una alta motivación también ha permitido a la empresa lograr un adecuado desempeño laboral para bien propio y de sus trabajadores, en términos de productividad y eficiencia.

Montenegro (2018) en su tesis concluye que las percepciones de los colaboradores GRED refieren al desarrollo social-local como Progreso integral comunitario, donde lo económico debe estar al servicio del bien común mediante la educación integral, mientras que sus perspectivas de desarrollo social-local se orientan al énfasis a la educación ciudadana y la erradicación de la corrupción.

Hipótesis

La gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018.

Objetivos

El objetivo general de la investigación fue diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchan – Periodo 2018; los objetivos específicos fue, diagnosticar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018, identificar el nivel de motivación de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018, elaborar una propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral

de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán, y, validar la propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán.

Justificación

La investigación tuvo como justificación social a beneficiarios directos: a los colaboradores y obreros municipales que integran el capital humano de colaboradores dentro de la Municipalidad Distrital de Conchán y tuvo como beneficiarios indirectos: a la población en general, que verán resultados positivos en los bienes y servicios que brinda la Municipalidad Distrital de Conchán, dentro de sus competencias.

La investigación permitió tener una justificación metodológica debido al método y estrategia para poder generar un conocimiento valido y debidamente confiable, en cuanto a su verificación y control temático. Existiendo la determinación de la realidad problemática, un diagnostico situacional para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores municipales en base a la gestión por competencias. Siendo indispensable la recopilación de datos teóricos, datos e información de la población involucrada, mediante la técnicas del análisis documental- fichas de referencias bibliográficas, encuestas e instrumentos como el cuestionario, cumpliendo con las formalidades debidas en cuanto a la validez y confiabilidad de los mismos, a través de personas idóneas y validados por juicio de expertos, respaldan de esta forma instauración de estudios y generación de conocimientos de la relación teórico-práctico, vinculados a la gestión por competencias y desempeño laboral, aplicado a la gobernanza publica en el marco del servicio civil en la Municipalidad Distrital de Conchán. Permitiendo ser un producto acreditable para su posterior adaptación, mejora e implementación a instituciones semejantes o afines que acepten una mejora en su productividad, competitividad y generadora del factor éxito, en la organización.

Teorías relacionadas al tema Gestión por competencias

Según (Spencer & Spencer, 1993), en definición de una “competencia”, señala que: “*Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación*”. (p.10)

(Alles M. A., 2006), en el capítulo ¿Por qué selección por competencias?, en el tema, talento y competencias, sostiene que las *competencias: hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.* (p.20).

Precisando, que para entender los componentes de la definición inicial, (Spencer & Spencer, 1993) sobre:

Característica subyacente: significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada: significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado: significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol. (p.9).

Además, (Spencer & Spencer, 1993), señala que las competencias son característica subyacente de las personas e indican -citando a (Guion, 1991)- “*los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo.* (p. 335)” (p. 10).

Entonces, la competencia es una cualidad o característica innata que posee el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad, evaluado y que tiene un performance superior del trabajo.

La actividad que desempeña el colaborar al interior de la organización, es una manifestación de su relación personal o servicio personalísimo, que percibe una remuneración y se encuentra bajo subordinación de un jefe (este último siempre y cuando exista una contratación laboral, sino estaríamos en una contratación civil). Ante ello, el colaborador dentro de la organización (pública o privada), actuaciones concretas y especiales en el cumplimiento de su relación laboral en el tiempo, por eso, Spencer & Spencer, agrega que el hombre tiene “formas de comportamiento o de pensar generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”, es decir, mientras dure su vínculo jurídico contractual o desempeñe sus labores dentro de un periodo de tiempo en la organización tendrá formas de comportamiento de acorde a los hechos, circunstancias, momentos y situaciones que demanden mayor compromiso y desempeño .

Cuando Spencer & Spencer, señalan como característica subyacente, la reconocida autora argentina, (Alles M. A., 2005), grafica en extenso: que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. (p.22).

Además, en estudios anteriores, la autora (Alles, 2002), sostenía -en la literatura a través de sus publicaciones- que las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función se pueden clasificar en las técnicas o de conocimiento y en las de gestión.

En el mundo actual, existen tres corrientes de la competencia, doctrinariamente aceptada en su gran mayoría, las cuales, se conocen, como la corriente americana de competencias, la corriente francesa de competencias y la corriente inglesa o británica de competencias.

En la primera (corriente americana), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a McClelland (1993), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), Goleman (2003) y Allen (2006); en la segunda (corriente francesa), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a Levy- Leboyer (1997), Pérez (1997) y Le Boterf (1998, 2001), finalmente, en la tercera (corriente inglesa o corriente británica), como autores que representan a dicha tendencia, encontramos cronológicamente en el tiempo, a Tolley (1987), Woodruffe (1993), Holmes (1995), Kamoche (1997), Hoffmann (1999) y Horton (2000).

Precisando que, el enfoque de la corriente americana, postula aproximadamente una lista de veinte competencias, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, sin importar el ámbito en donde se encuentre. Debido a ello, es que a la corriente americana se le conoce como las competencias universales o genéricas que tiene la persona, porque no interesa el contexto en las que se aplican, existiendo procesos subyacentes imperantes.

Precisando que, el enfoque de la corriente francesa, postula competencias determinadas o especializadas, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, determinado el ámbito en donde se encuentre. Debido a ello, es que la corriente francesa se le conoce como las competencias con visión holística que tiene la persona, porque, se sustentan en el contexto en que se aplican, existiendo indefectiblemente una connotación racional y una connotación integral en su aplicabilidad de las competencias.

Precisando que, el enfoque de la corriente inglesa o corriente británica, postula competencias estandarizadas, donde la persona al interior de una organización (ya sea, pública o privada) las puede desarrollar, basados en criterios técnicos de competencias, las mismas que son exteriorizadas o expresadas mediante estándares de actuación. Debido a ello, es que la corriente inglesa o británica se le conoce como las competencias “conductistas”, porque se sustentan, en no tomar en cuenta, la estrecha relación existente en la conexión de las tareas que realiza el colaborador en y durante los proceso de evaluación, es decir, no se basa en la conexión de las tareas que realiza el colaborador dentro de la organización, siempre que cumpla su finalidad, debido a que tal labor que cumple el colaborador no le favorece en el ámbito profesional, respecto a su desarrollo personal o en su transformación profesional. El colaborado cumple una labor/función/tarea determinada que es evaluada por la organización. Dentro del ente evaluador, debe ser debidamente certificado, este último, generalmente es quien tiene el poder institucional, como el gobierno, alguna entidad gubernamental o algún órgano de la gobernanza pública.

Desempeño humano

Según Chiavenato (2002):

El desempeño humano, en la función es demasiado situacional y cambia de una persona a otra, esto depende de infinitos aspectos que ponen límites y además son bastantes influyentes. Cada individuo analiza la relación entre costo-beneficio para que de esta manera se pueda saber cuanto equivale la pena de haber hecho un sacrificio. Así mismo el sacrificio personal necesita de las competencias del individuo y de la tarea que debe realizar (p. 364).

En el talento del colaborador, abarca cuestiones propias como el conocimiento (que comprende, capacitaciones y estudios especializados), la experiencia (que comprende, el tiempo que viene desempeñando una labor o una función en específico), la habilidad (que comprende, la forma de como realiza una tarea o trabajo asignado) y las competencias (que comprende, los actos o acciones de la persona dentro de la organización por los factores internos o externos, ante una situación o circunstancia del trabajo lo realiza).

En palabras de (Chiavenato, 2002), afirma de esta forma que, “gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de

aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”(p. 5).

2. Materiales y métodos

Por el tipo de estudio, se expresó según su naturaleza o enfoque: cuantitativa, según su tipo: No experimental – proyectiva, según la temática: descriptiva, según su tipo: Sustantiva, según el alcance temporal: transversal.

El método utilizado en la presente investigación es el: Hipotético deductivo.

El diseño de estudio de la presente investigación, es no experimental, lo que corresponde a un diseño descriptivo – proyectivo, siguiendo los planteamientos teóricos de los autores, según Hernández (197) fue descriptivo y según Hurtado (2012) fue proyectivo. El esquema del estudio propositivo de la presente investigación, es el siguiente:

Población y muestra

Población

Los informantes utilizados como población para la presente investigación son: Treinta (30) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018.

Muestra

Los informantes utilizados para la muestra en la presente investigación son: Treinta (30) colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán- Periodo 2018.

Muestreo

Siendo todos los colaboradores administrativos. El muestreo empleado en la presente investigación es: No probabilístico.

El muestreo no probabilístico, según el tipo es por muestro por cuotas, debido a que todos los elementos conocidos de la población tienen que aparecer en la muestra.

Técnica de recolección de datos

Encuesta

Al tener la investigación el método descriptivo, inexcusablemente se empleó la técnica de la encuesta a la población que son colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán, porque permitió recabar datos e información relevante de los informantes antes indicados.

Cuestionario

La investigación utilizó para la recolección de datos el instrumento: Cuestionario, precisando que dicho cuestionario tuvo la escala de actitudes Likert., teniendo la escala de valoración: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre y (5) Siempre.

El instrumento (cuestionario) fue debidamente validado por el juicio de expertos en la materia.

Método de análisis de datos

Para el método de análisis de datos de la técnica de la encuesta, debido a que se ha obtenido la información recolectada por contribución de los informantes (colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán), se empleó el software del Programa Estadístico SPSS versión 24.0, con la finalidad de obtener la elaboración gráfica de tablas y figuras que concreten el producto obtenido, generando a través de ellas las posibles respuestas a los objetivos de la investigación.

Para la fiabilidad del instrumento (cuestionario) como método de análisis de datos se esgrimió el alfa de Cronbach, determinado por el recurrió el software del Programa Estadístico SPSS versión 24.0, consiguiendo medir la relación existente de las interrogantes formuladas en la encuesta aplicada a población (encuesta, debido a que se ha obtenido la información recolectada por contribución de los informantes (colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán).

Aplicando la confiabilidad del instrumento el Alfa de Cronbach, que mide las variables en estudio y las dimensiones que lo contiene, tenemos: según los datos obtenidos y mediante el análisis de fiabilidad de la investigación haciendo uso del programa estadístico de SPSS, el Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,975, con lo cual contrasta que el instrumento empleado para la investigación es: fiable.

La información recogida de los informantes de la investigación, se procesará mediante la utilización de un programa tecnológico, como es el software SPSS versión 24.0, dentro de un el procesador Windows 2013 - Tablas de Excel y coeficiente X2 chi cuadrado.

La presentación de los datos recabados de los informantes, será mediante tablas de frecuencia y figuras con sus correspondientes descripciones, análisis e interpretaciones de los resultados. El estadístico a utilizar es de medidas de asociación (de la aplicación del coeficiente de correlación chi cuadrado). La prueba de hipótesis se realizará a través de este estadístico.

3. Resultados

Tabla 1

Distribución de frecuencia y porcentaje de la selección de colaboradores según el perfil y la necesidad del puesto.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	22	73,3	73,3	83,3
Siempre	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Según la Tabla 1, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% corresponde “a veces” su institución realiza una selección de los colaboradores según el perfil que poseen y de acuerdo a la necesidad del puesto que se requiere, lo que significa que fueron 23 informantes los que emitieron su respuesta, el 16,67% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 5 informantes los que emitieron su respuesta, el 3,3337% corresponde “casi nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta y el 3,3337% corresponde a “nunca”, lo que significa que fue 1 informante que emitió su respuesta.

Tabla 2

Distribución de frecuencia y porcentaje que en la institución existe una política del talento humano adecuada.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3	3,3
Casi Nunca	2	6,7	6,7	10,0
A veces	10	33,3	33,3	43,3
Casi siempre	14	46,7	46,7	90,0
Siempre	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Según la Tabla 2, se observa que, del total de los encuestados, el 46,67% refieren que “casi siempre” en su institución existe una política del talento humano adecuada en los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, lo que significa que fueron 14 informantes los que emitieron su respuesta, el 33,33% corresponde “a veces”, lo que significa que fueron 10 informantes los que emitieron su respuesta, el 10% corresponde “siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta, el 6,667% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes quienes emitieron sus respuestas y el 3,3337% corresponde a “nuca”, lo que significa que fue un informante quien emitió su respuesta.

Tabla 3

Distribución de frecuencia y porcentaje que la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupa por desarrollar un plan de motivación laboral para sus colaboradores.

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7	6,7
Casi Nunca	10	33,3	33,3	40,0
A veces	11	36,7	36,7	76,7
Casi siempre	3	10,0	10,0	86,7
Siempre	4	13,3	13,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia del autor.

Según la Tabla 3, se observa que, del total de los encuestados, el 36,67% refieren que “a veces” consideran que los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupan por desarrollar e implementar un plan de motivación laboral para todos los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), lo que significa que fueron 11 informantes los que emitieron su respuesta, el 33,33% corresponde a “casi nunca”, lo que significa que fueron 10 informantes que emitieron su respuesta, el 13,33% corresponde a “siempre”, lo que significa que fueron 4 informantes que emitieron su respuesta, el 10% corresponde a “casi siempre”, lo que significa que fueron 3 informantes que emitieron su respuesta y el 6,667% corresponde a “nunca”, lo que significa que fueron 2 informantes que emitieron su respuesta.

4. Discusión

Sobre la gestión por competencias, analizando la Tabla 2, se evidencia que el 46,67% (“casi siempre”) y el 33,33% (“a veces”) mencionan que en su institución – Municipalidad Distrital de Conchán- tiene dificultades con la correcta aplicación de una política del talento humano adecuada en los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros) para mejorar el trabajo o servicio que brindan a la población, sobre todo en el cumplimiento de roles y funciones debidamente señalados en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el su reglamento (ROF) en donde existe en cierta manera un grado de responsabilidad y conocimiento de las labores que desempeñan los colaboradores.

Coincide con el estudio encontrado por (Marcillo Merino, 2014), en su tesis doctoral, denominada “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí”, que de acuerdo a su investigación, el autor concluye que : 1. Claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos del gobierno autónomo descentralizados del sur de Manabí, mediante la aplicación de la encuesta que se muestran en cada uno de los cuadros desde el No..1 Hasta el No. 16 contenidas en las paginas 41 al 56, según la percepción de los encuestados. 2. Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo, como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo, así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. 3. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno. 4. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución. 5. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur.

Coincide con los resultados de la teoría de (la) “gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002).

Esta coincidencia se da debido a que un aspecto importante, es la existencia de una política administrativa que busca el talento humano del trabajador/colaborador, en la que usa su conocimiento, habilidad y destreza en el área o puesto de trabajo que desempeña, lo que permite advertir que estructura adoptada en la organización, solo es en cuanto al profesionalismo y al uso de tecnología de un grupo muy reducido de colaboradores, es decir, solo existe en la entidad del gobierno local de Conchán, personal administrativo en puestos claves y son quienes tienen acceso a la información institucional como tecnológica, ya que la mayoría de colaboradores es personal obrero.

Sobre el desempeño laboral, analizando la Tabla 3, se evidencia que el 36,67% refieren que “a veces” los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Conchán, se preocupan por desarrollar e implementar un plan de motivación laboral para todos los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros), el 33,33% corresponde a “casi nunca”, el 13,33% corresponde a “siempre”, el 10% corresponde a “casi siempre”, y el 6,667% corresponde a “nunca”. Cifras que indican que no se está manejando adecuadamente desarrollar e implementar un plan eficaz de motivación laboral para los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros

municipales) y que la entidad Municipalidad Distrital de Conchán no está valorando a su capital humano existente, por no tienen un adecuado plan de motivación laboral para los trabajadores del gobierno local.

Coincide con el estudio encontrado por (Laruta Aroquipa & Humpiri Quispe, 2017), en su tesis denominada “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017”, que de acuerdo a su investigación, el autor concluye que, en cuanto a la medición del desempeño, en su mayoría no cuentan con parámetros que permitan establecer la mejora en el ejercicio de sus funciones, consideran que los procedimientos para la medición del desempeño en base a las competencias son muy buenos y que la medición de desempeño garantiza la efectividad de los procesos institucionales, en la calidad del servicio tanto al interior como al exterior.

Coincide con los resultados de la teoría de (Peters & Waterman, 2017), en razón a que “la inmensa mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, lógicamente lo harán si se les ofrece un ambiente adecuado, dentro del marco de la consideración y el respeto; así como reconociendo su esfuerzo y resultados, alertándolos también sobre sus errores”, existiendo la importante de contar con un plan de motivación para aumentar el desempeño laboral en la entidad gubernamental.

Esta coincidencia se da debido a que el desempeño laboral permite brindar un servicio o producto de calidad a la población de manera eficiencia y eficaz, en la cual permite efectivizar los procesos institucionales, generando un valor agregado a labor que desempeñan dentro de la entidad, aumentando los resultados institucionales (metas, objetivos y planes) y siendo reconocido expresamente los distintos esfuerzos que han realizados los colaboradores, dentro de un adecuado clima laboral y organizacional.

Analizando la Tabla 1, se observa que, del total de los encuestados, el 73,33% corresponde “a veces” su institución realiza una selección de los colaboradores según el perfil que poseen y de acuerdo a la necesidad del puesto que se requiere dentro de la entidad –Municipalidad Distrital de Conchán-, el 16,67% corresponde a “siempre”, realizan una selección según el perfil y de acuerdo a la necesidad, el 3,3337% corresponde “casi nunca”, y el 3,3337% corresponde a “nunca” realizan una selección de colaboradores como corresponde. Cifras que indican que no se está manejando adecuadamente la selección del personal como son los colaboradores (funcionarios públicos, servidores públicos y obreros municipales) de acuerdo al perfil que poseen y de acuerdo a la necesidad del puesto laboral que se requiere y que la entidad Municipalidad Distrital de Conchán está siendo poco competitiva.

Coincide principalmente con el estudio encontrado por (Asencios Trujillo, 2017), en su tesis de maestría, denominada “Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: (a) la gestión del talento humano tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (b) la admisión de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; (c) las capacidades tuvieron una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y (d) la compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral.

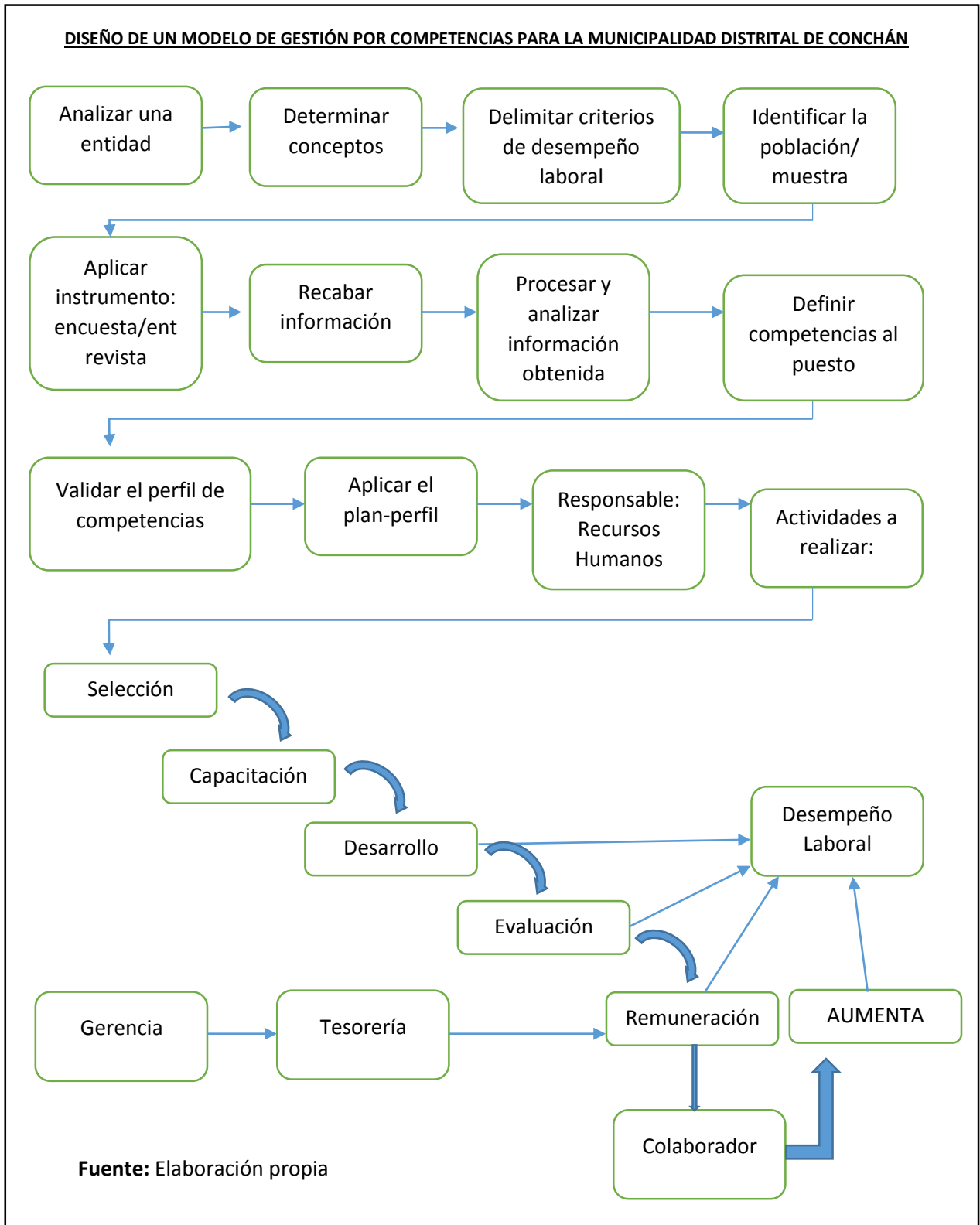
Coincide con los estudios encontrado en el sector público –gobiernos locales- por (Olivo Valenzuela, 2017), en su tesis de maestría, denominada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016”; que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del IST El Buen Pastor del distrito de los Olivos, Periodo 2016. Con el estudio encontrado por (Del Castillo Méndez, 2017), en su tesis de maestría, denomina “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016. Con el estudio encontrado por (Orozco Araoz, 2018), en su tesis de maestría, denominada “Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: concluyendo con el resultado 0.775, el cual indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta siendo el nivel de significancia bilateral $p = 0.000$. Con el estudio encontrado por (Gil Alvitez, 2018), en su tesis de maestría, denominada “Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores del instituto superior pedagógico público, Cachicadán, de acuerdo al coeficiente de correlación de spearman $R = 0.905$ (existiendo una relación muy alta) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), comprobándose de esta manera la hipótesis general.

Y con el estudio encontrado en el sector privado por (Ramos Torres, 2018), en su tesis de maestría, denominada “Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C.”, que, de acuerdo a su investigación, el autor concluye que: La gestión del talento humano tiene una directa relación con el

desempeño laboral en la pastelería Miraflores S.A.C.; de manera positiva, alta ($Rho = ,338$) y significativa ($p = 0,08 < \alpha = 0,05$) con el desempeño laboral

Investigaciones que coinciden indefectiblemente con los resultados de la teoría (Spencer & Spencer, 1993), al señalar que “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”. (p.10) y con lo desarrollado por (Alles M. A., 2006), en el capítulo ¿Por qué selección por competencias?, en el tema, talento y competencias, sostiene que las competencias: hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (p.20).

5. Propuesta



6. Conclusiones

Que, existe un nivel medio en la gestión por competencias en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Conchán, evidenciándose un nivel alto respecto a las habilidades que desempeñan los colaboradores en cuestión al puesto laboral, y teniendo una sima respecto al nivel de conocimiento específico o profesional del cargo/labor/función que realiza, mostrando deficiencias del perfil del puesto y el colaborar asignado para ello. –

Que, existe un nivel medio en el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán – Periodo 2018, identificándose que existe un nivel bajo de motivación en la entidad gubernamental por la actividad laboral que desempeñan, debido a que no una adecuada y correcta aplicación de la gestión por competencias que mejora sustancialmente- el desempeño laboral de los colaboradores administrativos y obreros municipales de la administración pública- en la Municipalidad Distrital de Conchán.

La aplicabilidad de la propuesta permitirá brindar un servicio de calidad dentro del servicio civil, a través de su conocimiento, habilidad, motivación, actitud y competencias de trabajador, mediante la eficiencia y eficacia en su trabajo o servicio asignado, logrando un éxito gubernamental en favor de la población.

La construcción de la propuesta estuvo basa en las teorías Hay Grup, Spencer y Speencer y de Chiavenato, siendo validado por el juicio de expertos en la materia y especialidad de la investigación

7. Referencias

- Aguilar Zapana, J. M., & Marlo León, O. G. (2016). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Lambayeque 2015*. Tesis de segunda especialización, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3100/Aguilar_Zapana_Juana.pdf;jsessionid=6195E0AD4FF39F1D2AA57033CB92280A?sequence=5
- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. (2 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arizaga Proaño, F. J., & Jativa Enríquez, S. C. (2016). *Análisis de la correlación de la evaluación del desempeño laboral por competencias y la evaluación del potencial con información recopilada por una empresa consultora*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11230/TESIS%20CORRELACI%C3%93N%20AR%C3%8DZAGA%20-%20J%C3%81TIVA.pdf?sequence=1>
- Asencios Trujillo, C. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5314/Asencios_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Burga Vásquez, G., & Wiese Eslava, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mobrejo, Chiclayo.
- Caicedo Sánchez, F. (2015). *Modelo de Gestión de talento humano y incidencia en el desempeño laboral de las Empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo*. Babahoyo: Babahoyo, UTB. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/1655/1/T-UTB-CEPOS-MAE-000011.pdf>
- Casa Carrasco, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*. Tesis, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Obtenido de <https://docplayer.es/54345079-Gestion-por-competencias-y-desempeno-laboral-del-personal-administrativo-en-la-municipalidad-distrital-de-san-jeronimo-2015.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Edición popular.
- Del Castillo Méndez, A. Y. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández Saavedra, R. A. (2016). *Clima organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Tesis de Maestría, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2279/BC-SES-TMP-1152.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil Alvitez, J. J. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los servidores del instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017*. Tesis de Mestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11845/gil_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection and placement. En M. D. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pág. 335). Palo Alto- CA: Consulting Psychologists Press.

- Guisbert Elescano, C. I. (2014). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/235239964/Tesis-Posgrado-Administracion-La-Gestion-Por-Competencias-y-Su-Relacion-en-El-Desempeno-Laboral-de-La-Municipalidad-Provincial-de-Concepcion>
- Hay Group. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. EE. UU.: Ediciones Deusto.
- Laruta Aroquipa, J. C., & Humpiri Quispe, E. (2017). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Caylloma 2017*. Tesis, Universidad Nacional San Agustín, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5887/Rllaarjc.pdf?sequence=1>
- Marcillo Merino, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaoep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Mariño Villafuerte, T. J. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>
- Montenegro Fernández, M. Y. (2018). *Percepciones y perspectivas de desarrollo social – local desde los colaboradores de la gerencia regional de educación de Lambayeque*. Tesis doctoral, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1261/1/TD_MontenegroFernandezMiriam.pdf.pdf
- Olivo Valenzuela, S. R. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7662/Olivo_VSR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orozco Araoz, E. R. (2018). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20083/OROZCO_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orozco, E. (2018). *Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Lima Norte. Recuperado el 29 de 08 de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20083/OROZCO_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peters, T., & Waterman, R. H. (2017). *En busca de la Excelencia*. Madrid: HarperCollins Ibérica.
- Ramos Torres, R. I. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C*. Tesis de Mestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13847/Ramos_TRL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Vargas Saavedra, M. J. (2016). *Diseño de Estrategias Gerenciales como Hoja de Ruta para Mejorar Manera Eficiente el Inicio de la Gestión Municipal -2015-2018, en la Municipalidad Distrital de Pátapo - 2015*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1103/BC-TEST-5883.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Werter, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). México, México, México: Editorial McGrawHill.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2007). *The competencies Handbook*. Gran Bretaña: CIPD.