

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES - SEDE TACNA,
2023**

TESIS

Presentada por:

Bach. Nelly Estefany Gonzalo Ccusi

ORCID: 0009-0005-9962-7202

Asesor:

Mag. Julio Francisco Gárate Delgado

ORCID: 0000-0002-4589-6969

Para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES - SEDE TACNA,
2023**

TESIS

Presentada por:

Bach. Nelly Estefany Gonzalo Ccusi

ORCID: 0009-0005-9962-7202

Asesor:

Mag. Julio Francisco Gárate Delgado

ORCID: 0000-0002-4589-6969

Para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Tesis

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES - SEDE TACNA,
2023.**

Presentada por:
Bach. Nelly Estefany Gonzalo Ccusi

Tesis sustentada y aprobada el 17 de junio de 2024; ante el siguiente jurado
examinador:

PRESIDENTE: Dr. Parihuana Travezaño, Edgar Gonzalo

SECRETARIO: Dra. Bedoya Chanove, Juana Del Carmen

VOCAL: MSc. Delgado Barreda, Gisella Del Rosario

ASESOR: Mag. Gárate Delgado, Julio Francisco

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **NELLY ESTEFANY GONZALO CCUSI**, en calidad de **EGRESADA** de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificada con DNI 71253886

Soy autora de la tesis titulada: **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES - SEDE TACNA, 2023”**, como asesor: Mag. Julio Francisco Gárate Delgado.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser la única autora del texto entregado para obtener el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin. Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

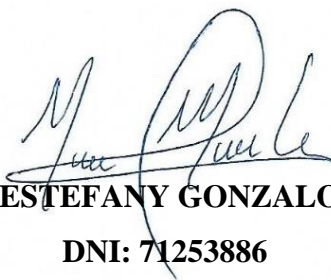
Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 20% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a **LA UNIVERSIDAD** cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a **LA UNIVERSIDAD** y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 17 de junio de 2024



NELLY ESTEFANY GONZALO CCUSI

DNI: 71253886

DEDICATORIA

A Dios, por regalarme cada maravilloso día para cumplir mis metas.

A mis padres Nancy y Adolfo por su comprensión, consejos, apoyo incondicional y paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mis hermanos Melina y Fernando quienes han sido mi inspiración para ser mejor cada día.

A mis sobrinos Eimy, Micaela, Mijael y Leónidas, a quienes adoro y llenan mi vida de alegrías.

AGRADECIMIENTO

A Dios, gracias por la vida, por la salud, el trabajo y la sabiduría, reconozco que a ti te debo todo lo que soy, y sin ti nada es posible.

A mis padres Nancy y Adolfo, han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, mis mejores guías de vida. Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

A mi asesor Mag. Julio Francisco Gárate Delgado y a mi jurado Dr. Edgar Gonzalo Parihuana Travezaño y la Dra. Juana del Carmen Bedoya Chanove por su apoyo incondicional, sin ellos esta tesis no hubiera salido adelante.

A la Superintendencia Nacional de Migraciones, por permitirme recabar información, así como a todas aquellas personas que, dentro de la misma institución, desinteresadamente me apoyaron e hicieron posible esta tesis de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE APÉNDICES	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	20
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.2.1. Interrogante principal	23
1.2.2. Interrogantes secundarias	23
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.3.1. Justificación social	24
1.3.2. Justificación teórica	25
1.3.3. Justificación práctica	25
1.3.4. Justificación metodológica	25
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4.1. Objetivo general	26
1.4.2. Objetivos específicos	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1.1. A nivel internacional	27
2.1.2. A nivel nacional	30
2.1.3. A nivel local	34
2.2. BASES TEÓRICAS	37

2.2.1.	Gestión por competencias.....	37
2.2.1.1.	Desarrollo histórico de competencias laboral.....	37
2.2.1.2.	Teorías y modelos.....	42
2.2.1.2.1.	Teoría de Mc Clelland - Teoría de las motivaciones.....	42
2.2.1.2.2.	Teoría de Boyatzis - Teoría del desarrollo de competencias.....	44
2.2.1.2.3.	Teoría de Sidney A. Fine - Modelo de análisis funcional del trabajo 45	
2.2.1.2.4.	Teoría de Eichinger y Lombardo - Teoría de competencias.....	46
2.2.1.2.5.	Teoría de Spencer y Spencer - Teoría del iceberg.....	46
2.2.1.2.6.	Modelo de Cheetham y Chivers – Modelo de metacompetencias...	47
2.2.1.2.7.	Teoría de Ulrich y Brockbank - Teoría de HR Business Partner ...	48
2.2.1.3.	Dimensiones de gestión por competencias.....	49
2.2.1.3.1.	Gestión en la selección de personas.....	49
2.2.1.3.2.	Gestión en el rendimiento.....	50
2.2.1.3.3.	Gestión en la compensación.....	50
2.2.1.3.4.	Gestión en el desarrollo de personas.....	51
2.2.2.	Desempeño laboral.....	53
2.2.2.1.	Desarrollo histórico del desempeño laboral.....	53
2.2.2.2.	Modelos y teorías.....	54
2.2.2.2.1.	Teoría X e Y de McGregor.....	54
2.2.2.2.2.	Modelo de Campbell.....	55
2.2.2.2.3.	Teoría de Maslow.....	55
2.2.2.2.4.	Teoría de los factores de Herzberg.....	57
2.2.2.2.5.	Teoría de las expectativas de Vroom.....	58
2.2.2.2.6.	Teoría de la Equidad.....	59
2.2.2.2.7.	Teoría de la definición de objetivos.....	60
2.2.2.3.	Métodos modernos de evaluación de desempeño laboral.....	61
2.2.2.3.1.	Evaluación participativa por objetivos (EPPO).....	61
2.2.2.3.2.	Evaluación de 180°.....	62
2.2.2.3.3.	Evaluación de 360°.....	62
2.2.2.3.4.	Evaluación Assessment Center.....	63
2.2.2.4.	Componentes del desempeño laboral.....	64
2.2.2.4.1.	Desempeño de la tarea.....	64

2.2.2.4.2.	Comportamientos contraproducentes.....	65
2.2.2.4.3.	Desempeño contextual.....	65
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	66
2.3.1.	Capacitación de recursos humanos.....	66
2.3.2.	Compensación.....	66
2.3.3.	Eficiencia laboral.....	66
2.3.4.	Eficacia laboral.....	66
2.3.5.	Productividad laboral.....	66
2.3.6.	Gestión del rendimiento.....	67
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	68
3.1.	HIPÓTESIS	68
3.1.1.	Hipótesis general.....	68
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	68
3.2.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	69
3.2.1.	Identificación de la variable X.....	69
3.2.1.1.	Indicadores.....	69
3.2.1.2.	Escala para la medición de indicadores.....	70
3.2.2.	Identificación de la variable Y.....	71
3.2.2.1.	Indicadores.....	71
3.2.2.2.	Escala para la medición de indicadores.....	72
3.2.3.	Variables intervinientes.....	72
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	73
3.4.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	73
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	74
3.6.	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.7.	POBLACIÓN DE ESTUDIO	74
3.7.1.	Población.....	74
3.7.2.	Muestra.....	75
3.8.	PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTO	77
3.8.1.	Procedimiento.....	77
3.8.2.	Técnicas.....	78
3.8.3.	Instrumentos.....	78
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	80

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	80
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	80
4.3. RESULTADOS	81
4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA	92
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	98
VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	98
VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA	100
VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA	102
VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA	104
VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA	106
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	108
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	119
APÉNDICE	126

ÍNDICE DE TABLAS

No	Detalle	Pág.
Tabla 1	Contribución de autores a la competencia laboral	40
Tabla 2	Similitudes entre capacidad y competencia	43
Tabla 3	Teorías y modelos del desempeño laboral	55
Tabla 4	Escala de medición de la variable X	71
Tabla 5	Escala de medición de la variable Y	73
Tabla 6	Población	76
Tabla 7	Muestra estratificada	78
Tabla 8	Gestión por competencias	81
Tabla 9	Gestión por competencias	83
Tabla 10	Gestión en la selección de personas	84
Tabla 11	Gestión del rendimiento	85
Tabla 12	Gestión en la compensación	86
Tabla 13	Gestión en el desarrollo de personas	87
Tabla 14	Desempeño laboral	88
Tabla 15	Desempeño de tarea	89
Tabla 16	Desempeño contextual	90
Tabla 17	Desempeño contraproducente	91
Tabla 18	Prueba de normalidad para las variables y dimensiones	92
Tabla 19	Escala de alfa de Cronbach	95
Tabla 20	Escala de alfa de Cronbach	95
Tabla 21	Escala de alfa de Cronbach	96
Tabla 22	Correlación de la hipótesis general	98
Tabla 23	Correlación de la primera hipótesis específica	100
Tabla 24	Correlación de la segunda hipótesis específica	102
Tabla 25	Correlación de la tercera hipótesis específica	104
Tabla 26	Correlación de la cuarta hipótesis específica	106

ÍNDICE DE FIGURAS

No	Detalle	Pág.
Figura 1	Pirámide de Maslow	57
Figura 2	Datos sociodemográficos	81
Figura 3	Gestión por competencias	82
Figura 4	Ítems de “Gestión por competencias”	83
Figura 5	Ítems de “Gestión en la selección de personas”	84
Figura 6	Ítems de “Gestión del rendimiento”	85
Figura 7	Ítems de “Gestión en el desarrollo de personas”	86
Figura 8	Desempeño laboral	87
Figura 9	Ítems de “Desempeño de tarea”	88
Figura 10	Ítems de “Desempeño contextual”	89
Figura 11	Ítems de “Desempeño contraproducente”	90
Figura 12	Distribución teórica de normalidad para “Gestión por competencias”	92
Figura 13	Distribución teórica de normalidad para “Desempeño laboral”	93
Figura 14	Matriz de correlación: Indicadores de la “Gestión por competencias”	95
Figura 15	Matriz de correlación: Indicadores del “Desempeño laboral”	96
Figura 16	Correlación de “Gestión por competencias” y “Desempeño laboral”	98
Figura 17	Correlación de “Gestión en la selección de personas” y “Desempeño laboral”	100
Figura 18	Correlación de “Gestión en el rendimiento” y “Desempeño laboral”	102
Figura 19	Correlación de “Gestión en la compensación” y “Desempeño laboral”	104
Figura 20	Correlación de “Gestión en el desarrollo de personas” y “Desempeño laboral”	106

ÍNDICE DE APÉNDICES

No	Detalle	Pág.
Apéndice 1	Matriz de consistencia	126
Apéndice 2	Instrumento “Escala de gestión por competencias”	127
Apéndice 3	Ficha técnica del instrumento	129
Apéndice 4	Instrumento “IWPQ”	130
Apéndice 5	Matriz de datos	131
Apéndice 6	Operacionalización de la variable Gestión por competencia	137
Apéndice 7	Operacionalización de la variable Desempeño laboral	138
Apéndice 8	Prueba piloto	139
Apéndice 9	Validación del instrumento	142

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue “Determinar cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023”, la metodología se basó en el tipo básico y nivel correlacional de diseño no experimental transversal, la población la integraron 158 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, la muestra fue de 113 trabajadores, los datos se recolectados mediante el instrumento “Escala de gestión por competencias” mostrando un alfa de Cronbach de 0,909, asimismo, el instrumento “Individual Work Performance Questionnaire – IWPQ” con un alfa de 0,953, los resultados de la prueba Kolmogórov-Smirnov muestran que los datos no siguen una distribución normal, por ende, se tomó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, siendo la probabilidad de 0,000 menor al nivel de significancia establecido en 0,05, asimismo, el rho fue de 0,624, por lo que se concluye que “La gestión por competencias se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023”, asimismo, la “Gestión por competencias” fue percibida como “Regularmente adecuada” por el 68,1 % de los trabajadores, mientras que, el “Desempeño laboral” es considera como “Regularmente adecuado” por el 54,9 % de los trabajadores, estos resultados son relevantes en la institución y en la comunidad de Tacna a fin de fortalecer las competencias de los trabajadores lo que permite un mejor desempeño laboral, contribuyendo así al desarrollo en la gestión de migraciones y de frontera de la ciudad de Tacna.

Palabras clave: Gestión por competencias, selección de personas, rendimiento, compensación, desarrollo de personas, desempeño laboral.

ABSTRACT

The aim of the research was to "Determine how competency management relates to job performance at the National Superintendence of Migrations in the Tacna Headquarters, 2023". The methodology was based on a basic type and correlational level of non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 158 employees of the National Superintendence of Migrations - Tacna Headquarters, with a sample of 113 workers. Data were collected using the "Competency Management Scale," showing a Cronbach's alpha of 0.909, as well as the "Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ" with an alpha of 0.953. The Kolmogorov-Smirnov test results showed that the data did not follow a normal distribution; therefore, the non-parametric Spearman's Rho test was used, with a probability of 0.000, lower than the significance level set at 0.05. Furthermore, the rho was 0.624, leading to the conclusion that "Competency management is directly and significantly related to job performance at the National Superintendence of Migrations in the Tacna Headquarters, 2023". Additionally, "Competency management" was perceived as "Regularly adequate" by 68.1% of the workers, while "Job performance" was considered "Regularly adequate" by 54.9% of the workers. These results are relevant to the institution and the Tacna community in order to strengthen workers' competencies, leading to improved job performance and contributing to the development of migration and border management in the city of Tacna.

Keywords: Competency management, personnel selection, performance, compensation, personnel development, job performance.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de una creciente globalización, la gestión del talento humano se ha vuelto crucial para el éxito empresarial, siendo la ventaja competitiva el potencial humano a nivel internacional. A pesar de esfuerzos globales, muchas instituciones públicas latinoamericanas, incluyendo Perú, enfrentan desafíos de gestión desordenada que limitan la capacidad de los trabajadores. El enfoque de competencias, desarrollado por David McClelland en 1973, propone evaluar las actividades de profesionales exitosos, pero se enfrenta a obstáculos como la falta de calificación, resistencia al cambio y miopía administrativa.

En Perú, la gestión pública ha sido criticada por su ineficiencia, y la implementación de la evaluación por competencias para directivos públicos en 2016 busca mejorar el desempeño laboral y la eficiencia en la prestación de servicios públicos. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha desempeñado un papel clave en la reforma del servicio civil en Perú, aunque persisten desafíos en la implementación efectiva de modelos conceptuales y metodologías. A nivel local, la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna carece de una gestión por competencias adecuada, afectando el desarrollo del desempeño laboral. Se propone una investigación en 2023 para diagnosticar estas falencias en la institución.

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación y se formulan las interrogantes principales y secundarias. Se justifica la relevancia de la investigación tanto a nivel social como teórico y práctico. Además, se presentan los objetivos generales y específicos que guiarán el estudio.

En el segundo capítulo, se profundiza en los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y local. Se establecen las bases teóricas, explorando el desarrollo histórico de la gestión por competencias y el desempeño laboral. Se examinan diversas teorías y modelos relacionados con competencias y desempeño

laboral, así como dimensiones específicas de gestión. Esta revisión proporciona un marco conceptual sólido que informa la metodología del estudio.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología utilizada en el estudio, la cual se fundamenta en los antecedentes teóricos revisados. Se incluyen las hipótesis, tanto generales como específicas, junto con la operacionalización de variables. Se describe el tipo y nivel de investigación, el diseño, el ámbito y tiempo social de la investigación, y la población de estudio. Asimismo, se detallan los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. Esta sección establece cómo se abordará el problema de investigación identificado en el primer capítulo.

En el cuarto capítulo, se lleva a cabo el trabajo de campo y se presentan los resultados obtenidos. Se realiza una prueba estadística para verificar cada hipótesis específica, y luego se discuten los hallazgos en relación con la literatura revisada en el segundo capítulo y la metodología empleada en el tercer capítulo. Esta conexión permite una interpretación más profunda de los resultados y su relevancia para resolver el problema de investigación.

Finalmente, en el último capítulo, se presentan las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos y se ofrecen recomendaciones basadas en la discusión de los hallazgos. Se destaca cómo la investigación contribuye a mejorar la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna, cerrando el ciclo lógico del estudio desde la identificación del problema hasta las soluciones propuestas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo cada vez más globalizado, la gestión del talento humano se ha convertido en una necesidad fundamental para el éxito empresarial. Las empresas buscan aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de sus trabajadores para poder alcanzar sus objetivos y mejorar el rendimiento en todas las áreas de la organización. Sin embargo, en muchas instituciones públicas de Latinoamérica se presenta una problemática de gestión desordenada, lo que limita la capacidad de los trabajadores para desempeñar sus funciones y alcanzar las metas establecidas. A nivel internacional, se ha señalado que la ventaja competitiva en el entorno global es el potencial humano, por lo que se han implementado políticas de personal, iniciativas de planificación y procesos de gestión del desempeño para mejorar la situación. No obstante, la falta de calificación de ciertos trabajadores, la resistencia al cambio, la miopía administrativa y la falta de trabajo en equipo son áreas difíciles de mejorar.

En consecuencia, dicho enfoque de competencias tiene su origen en el artículo de David McClelland en 1973, respaldado por el trabajo de Boyatzis en 1982 y Spencer y Spencer en 1993. McClelland demostró la limitación de las pruebas de aptitud y exámenes tradicionales para predecir el rendimiento laboral, y propuso observar las actividades de profesionales exitosos. Se utilizó la metodología de entrevista de eventos conductuales desarrollada por McClelland y sus colegas, basada en otros métodos previos. El enfoque se aplicó inicialmente en el Sector Público con diplomáticos del FSIOs del Departamento de Estado de EE.UU.

En este contexto, la gestión por competencias se ha convertido en un modelo de gestión clave, que permite evaluar las habilidades y capacidades de los

trabajadores y adaptarlos a las necesidades de la organización. La gestión por competencias es una herramienta importante e indispensable para la gestión del talento humano, que permite mejorar el rendimiento de los trabajadores, así como la calidad de los servicios y productos que ofrece la organización. En resumen, la gestión por competencias es un modelo de gestión que se ha vuelto cada vez más importante en el mundo empresarial, y que puede ayudar a mejorar el desempeño laboral en todas las áreas de la organización.

La gestión pública en Perú ha sido ineficiente en la prestación de servicios a los usuarios, lo que ha creado una imagen negativa del sector público y una imagen competitiva del sector privado. La ciudadanía exige un mejor Estado activo, efectivo y transparente en todo el territorio nacional, buscando que sea eficaz, eficiente y transparente en la prestación de servicios públicos. En 2016, se implementó la evaluación por competencias para directivos públicos, mediante la Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2016), con el fin de orientar a los líderes de recursos humanos y a los evaluadores y evaluados en la implementación, desarrollo y seguimiento de la evaluación por competencias. La evaluación por competencias busca mejorar el desempeño laboral en los puestos y de la entidad, logrando obtener mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Así, SERVIR, viene realizando un trabajo notorio y arduo para implementar en las instituciones públicas procesos que permitan contar con profesionales competentes, según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2015), sobre el diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina (Perú), menciona que, el proceso de reforma del servicio civil en Perú se caracterizó por una estrategia efectiva que logró profesionalizar el sistema y generar un impacto visible. En un lapso de cinco años, se pudo aprobar una nueva ley, reglamentarla y desarrollar herramientas para su implementación. Este cambio significativo se logró gracias al respaldo político y a un contexto favorable de progreso económico y financiero. La presencia de un representante del Ministerio de Economía y Finanzas

en el Consejo Directivo fue crucial para la articulación y resolución de posibles conflictos. Se destaca el avance en los subsistemas de planificación y gestión del desarrollo, aunque aún falta implementar de manera efectiva los modelos conceptuales y metodologías en la organización del trabajo y la gestión del rendimiento. Además, se consolidó el Cuerpo de Gerentes Públicos, que tuvo un impacto positivo en diversas áreas del gobierno. El modelo del Cuerpo de Gerentes Públicos sirvió de base para el diseño del segmento directivo en la nueva ley del servicio civil. En consecuencia, el tránsito a la Ley SERVIR, sigue en proceso con el fin de tener personal competente en las instituciones públicas.

En Tacna, la Sede de la Superintendencia Nacional de Migraciones enfrenta diversos desafíos en su gestión y de control migratorio. Si bien su función principal es supervisar el flujo migratorio de ciudadanos nacionales y extranjeros, emitir documentos de viaje y otorgar la nacionalidad peruana, la institución carece de una gestión por competencias adecuada. Esta carencia ha generado problemas significativos en el desarrollo del desempeño laboral de sus trabajadores.

Una de las principales falencias observadas es la falta de capacitación y formación específica en áreas clave relacionadas con la gestión migratoria. Los empleados carecen de las habilidades necesarias para lidiar eficazmente con situaciones complejas, como la identificación de documentación fraudulenta o el manejo de casos de migrantes en situación irregular. Además, la falta de actualización constante sobre las leyes y regulaciones migratorias dificulta aún más su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva.

Asimismo, un problema importante es la falta de coordinación y comunicación interna dentro de la institución. Los procedimientos y protocolos para el control migratorio no están claramente definidos ni estandarizados, lo que puede dar lugar a inconsistencias en la aplicación de las políticas. Esta falta de cohesión interna puede llevar a errores y malentendidos, afectando negativamente la eficacia del trabajo de los empleados.

Además, la ubicación geográfica de Tacna como zona fronteriza presenta desafíos adicionales. El flujo constante de migrantes, especialmente de países como Venezuela, que pueden intentar ingresar al país de manera irregular, requiere una vigilancia fronteriza rigurosa. Sin embargo, la falta de control fronterizo adecuado por parte de los funcionarios de la institución ha permitido que algunos migrantes utilicen vías alternativas para evadir la autoridad, lo que compromete la seguridad y el cumplimiento de las leyes migratorias.

En este contexto, la investigación propuesta sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, 2023, busca identificar y diagnosticar estas falencias específicas. El objetivo es mejorar la capacitación y formación del personal, fortalecer la coordinación interna y optimizar los procesos de control migratorio para garantizar un desempeño laboral eficaz y un control migratorio efectivo en la región de Tacna.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- a. ¿En qué medida la gestión en la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?

- b. ¿De qué manera la gestión en el rendimiento se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?
- c. ¿En qué forma la gestión en la compensación se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?
- d. ¿Cómo la gestión en el desarrollo de personas se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación presenta un enfoque social al abordar la mejora de las relaciones sociales y laborales en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, a través de la gestión por competencias. Además, contribuye al conocimiento científico al basarse en teorías y modelos relevantes. Sus propuestas prácticas pueden ser aplicadas por la entidad y otras organizaciones interesadas. Metodológicamente, sigue un enfoque cuantitativo y utiliza un método científico hipotético-deductivo, lo que la posiciona como un modelo para futuras investigaciones.

1.3.1. Justificación social

La investigación reviste una relevancia social significativa al abordar la mejora del desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna. Esta institución desempeña un papel crucial en la prestación de servicios a los ciudadanos, especialmente en una región fronteriza como Tacna. Mejorar las relaciones sociales y laborales dentro de la institución no solo beneficia a los trabajadores, sino también a los ciudadanos que utilizan los servicios migratorios. Al fortalecer la gestión por competencias, se garantiza un servicio más

eficiente y profesional, lo que contribuye a una mayor satisfacción de los usuarios y a una mejor integración social de los migrantes en la comunidad. Asimismo, la investigación aborda indirectamente el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8: "Trabajo decente y crecimiento económico", ya que promueve un ambiente laboral más productivo y eficiente, lo que puede generar un impacto positivo en el desarrollo económico de la región.

1.3.2. Justificación teórica

La investigación se basa en el aporte de las teorías y modelos de (Boyatzis, 1991), (Fine & Cronshaw, 1999), (McClelland, 1973), (Spencer & Spencer, 1993), (Ulrich & Brockbank, 2005), (Lombardo & Eichinger, 1996) entre otros, asimismo, los fundamentos vertidos en la investigación, son un aporte teórico para nuevas investigaciones, por lo que se contribuye con el conocimiento científico, en tal sentido, la investigación sirve como base teórica para los sujetos interesados en profundizar sobre las variables tratadas.

1.3.3. Justificación práctica

Las propuestas desarrolladas en las recomendaciones serán puestas a disposición de la entidad involucrada a fin de que pueda realizarlas en forma práctica, asimismo, otras entidades interesadas pueden tomar las propuestas prácticas de la investigación para ejecutarlas en sus realidades, en tal sentido, la investigación tiene un fin práctico en sus recomendaciones con la finalidad de que queden al alcance de los interesados para su ejecución.

1.3.4. Justificación metodológica

La investigación sigue el enfoque cuantitativo bajo el método científico que interpreta la realidad observada bajo el método hipotético deductivo, es decir, plantea hipótesis que son contrastadas mediante la recolección de datos,

proponiendo teorías, lo cual se conoce como el método que va de lo general a lo particular, asimismo, bajo las teorías y modelos propuestos, se buscan recolectar datos mediante instrumentos de investigación que sean confiables y válidos, en tal sentido, la investigación sigue un camino metodológico que permite servir de modelo para otras investigaciones.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar en qué medida la gestión en la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.
- b. Determinar de qué manera la gestión en el rendimiento se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.
- c. Determinar en qué forma la gestión en la compensación se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.
- d. Determinar cómo la gestión en el desarrollo de personas se relaciona con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Jensen et al. (2023) desarrollaron la investigación “Competence Development and Collaborative Climate as Antecedents of Job Performance, Job Commitment and Uncertainty: Validation of a Theoretical Model across Four Hospitals” publicado en la revista científica “International Journal of Environmental Research and Public Health”, el objetivo del estudio fue investigar cómo el desarrollo de competencias y el clima de colaboración se relacionan con el desempeño laboral y el compromiso laboral, y cómo estos a su vez se relacionan con la incertidumbre en el tratamiento de pacientes. Además, se examinó si estas asociaciones diferían entre cuatro hospitales diferentes. Se utilizaron datos de 6445 trabajadores hospitalarios que brindaron atención a pacientes. Se aplicaron estadísticas básicas y modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para probar la validez del modelo teórico desarrollado en el estudio y las asociaciones hipotéticas. Todos los caminos hipotéticos entre las variables latentes fueron significativos y estuvieron de acuerdo con el modelo en los cuatro hospitales. El estudio tiene implicaciones para la gestión práctica de recursos humanos y sugiere que el desarrollo de competencias debe fortalecerse a nivel individual y el clima de colaboración debe fortalecerse a nivel de la unidad. El fortalecimiento del desarrollo de competencias y el clima de colaboración puede aumentar el desempeño laboral y el compromiso laboral de los trabajadores individuales y reducir la incertidumbre durante la atención en entornos hospitalarios.

Marzec et al. (2020) realizaron la investigación “The impact of job content on employability and job performance in public organizations” publicado en la revista científica “International Journal of Manpower”, el objetivo fue analizar las relaciones entre la variedad en el trabajo, el valor de aprendizaje en el mismo, la

empleabilidad y el desempeño laboral en organizaciones públicas. Para ello, se realizó una encuesta en 2016 a una muestra de 566 pares de empleados y sus supervisores inmediatos en 147 organizaciones públicas que brindan servicios clave en Polonia. La metodología utilizada consistió en proponer y poner a prueba un modelo de relaciones entre los factores antes mencionados a través de análisis de trayectoria y modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados indicaron que tanto la variedad en el trabajo como el valor de aprendizaje se relacionaron positivamente con la empleabilidad, que a su vez medió su relación con el desempeño laboral. Sin embargo, se encontró que estos factores no solo afectaron los resultados laborales de los empleados indirectamente, a través de su impacto en la empleabilidad, sino que también influyeron directamente en la calidad del desempeño laboral. El estudio aporta evidencia empírica sobre las relaciones entre el contenido del trabajo, la empleabilidad y el desempeño laboral, algo que no se había estudiado antes en organizaciones públicas. Además, se concluye que el fomento de la empleabilidad trae resultados positivos tanto para los empleados como para las organizaciones.

Pater et al. (2019) realizaron la investigación “A method for measuring detailed demand for workers' competences” publicado en la revista científica “Economics”, el objetivo fue analizar la demanda de competencias de los empleadores en el mercado laboral a nivel individual. A diferencia de la mayoría de los estudios que agrupan las habilidades en grupos o usan proxies disponibles, los autores analizan las competencias individuales que los empleadores buscan en los candidatos a empleo. Esta metodología se considera más realista ya que las empresas suelen requerir competencias específicas en lugar de grupos de habilidades generales. No existe un método para analizar a gran escala qué competencias requieren los empleadores, pues a un nivel detallado existen cientos de competencias y no se pueden medir todas en una encuesta de muestra. Los autores proponen un método para llevar a cabo un análisis continuo y eficiente de la demanda de competencias de los empleados potenciales. Este método implica la recopilación de ofertas de trabajo en línea y su análisis mediante herramientas de

minería de datos y análisis de texto. Los autores utilizan este método para analizar las competencias transversales en el mercado laboral polaco. Los resultados indican que las empresas suelen requerir sólo ciertas competencias, especialmente las "competencias lingüísticas y de comunicación", mientras que otras competencias son ignoradas. El número de requisitos de candidatos a empleo fue contra cíclico, lo que significa que aumentó durante los períodos de recesión económica. Sin embargo, la estructura de las competencias requeridas no cambió durante el período analizado. En conclusión, los autores han propuesto un método novedoso para analizar la demanda de competencias de los empleadores a nivel individual, y han demostrado su utilidad al aplicarlo al mercado laboral polaco. Los resultados muestran que las empresas valoran algunas competencias más que otras, lo que puede ayudar a los candidatos a empleo a enfocar su formación y habilidades en las áreas más importantes.

Salman et al. (2020) realizaron el estudio "The concept of competence: a thematic review and discussion" publicado en la revista científica "European Journal of Training and Development", el objetivo fue presentar una visión sinóptica de la evolución histórica de la competencia, investigar el significado y el uso definicional de competencia y competencia laboral, y ofrecer una visión general de las diferentes dimensiones de la competencia. Para llevar a cabo esta revisión, se consultaron diversas bases de datos y se seleccionaron 170 estudios en la primera etapa y, posteriormente, se redujeron a 63 después de un análisis detallado de relevancia. Se consideraron otros trabajos relevantes también. Los hallazgos muestran que la literatura sobre competencias ha evolucionado a lo largo del tiempo, centrándose en el uso del concepto en diferentes campos y contextos, en marcos teóricos para el desarrollo de competencias y en la relevancia estratégica de la gestión de recursos humanos basada en competencias (basada en la demanda). Además, los resultados sugieren que los términos competencia y competencia laboral son intercambiables. Por último, la revisión resume un total de 16 dimensiones de competencia, clasificadas en competencias duras y blandas, y

divididas en conocimientos, habilidades y competencias relacionadas con la autorrealización.

2.1.2. A nivel nacional

Mena (2019) realizó la investigación “Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado – 2018”, el propósito fue determinar la relación existente entre la gestión mediante competencias y el desempeño en el trabajo de los empleados administrativos en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado. El estudio se clasifica como correlacional y se ejecutó empleando una muestra de tamaño $n=180$ trabajadores, equivalente a la población en estudio N . Para recolectar la información se empleó la técnica de encuesta, la cual se implementó a través de dos cuestionarios con 13 ítems cada uno, referentes a la gestión mediante competencias y al desempeño en el trabajo. La conclusión a la que se arribó es que existe una relación positiva moderada de 0.575 entre la gestión mediante competencias y el desempeño laboral de los empleados administrativos. Se analizó la relación entre la competencia genérica y la competencia interpersonal de los empleados administrativos, y se encontró una relación positiva moderada de 0.488. También se evaluó la concordancia entre la competencia específica y la calidad del personal administrativo, confirmando la relación positiva moderada de 0.542. Se evidenció una asociación positiva moderada de 0.571 entre la competencia básica y el trabajo de los empleados administrativos en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado.

Gironzini (2020) realizó la investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la Sanidad FAP - Piura 2019”, el propósito central fue identificar la conexión entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de sanidad de la FAP en Piura durante 2018. Se llevó a cabo un análisis con orientación cuantitativa, de naturaleza descriptiva, sin diseño experimental y con un nivel de correlación en la salud de la FAP. En este participaron 44 empleados que satisfacían los requisitos establecidos. La

recopilación de información se hizo mediante entrevistas y cuestionarios, que fueron corroborados por especialistas en el área. Los hallazgos mostraron una conexión con relevancia estadística, donde el indicador "sig" registró un 0,002, demostrando así un vínculo importante entre la administración basada en habilidades y la eficiencia laboral del equipo de la salud de la FAP. Esto respalda la hipótesis inicial. Adicionalmente, se descubrió un nexo muy relevante entre la administración de habilidades y los objetivos laborales con un indicador "sig" de 0.003 en el personal de salud de la FAP en Piura, respaldando la cuarta hipótesis propuesta. Finalmente, la fuerte relación entre la administración de habilidades y la dedicación laboral, con un indicador "sig" de 0.004, confirma la hipótesis presentada para el personal de salud de la FAP en Piura.

Chú (2022) realizó la investigación “Gestión por competencias y rendimiento laboral en la oficina de gestión de servicios de salud Bajo Mayo, San Martín – 2022” el objetivo fue determinar la relación entre la gestión por competencias y rendimiento laboral en la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Bajo Mayo, San Martín-2022. Se llevó a cabo un estudio básico con un diseño correlacional. En este participaron 62 empleados de la entidad, a quienes se les administró una encuesta utilizando un cuestionario como herramienta. Los datos revelaron que, para el 25,8% de los empleados, la gestión por competencias en la Oficina de Gestión de Servicios de Salud Bajo Mayo, San Martín-2022, es aceptable. Por otro lado, un 32,3% consideró que su rendimiento laboral en el trabajo es adecuado y se identificó un vínculo entre las dimensiones de la gestión por competencias y la eficiencia laboral. Finalmente, se dedujo que, en dicha Oficina, durante 2022, existe una relación entre las variables, con un valor R de Pearson de 0,9868, indicando una correlación notablemente alta. Además, el coeficiente de determinación es de 0,97, lo que sugiere que el 97 % el rendimiento laboral está vinculada a la gestión basada en competencias en esa organización.

Guerra (2022) realizó la investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas – 2021”, el objetivo fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Municipalidad de Alto Amazonas – 2021. El estudio realizado fue de naturaleza básica, con un diseño descriptivo correlacional no experimental y transversal. Se basó en una población de 174 individuos, con una muestra tomada de 102 participantes. Se empleó la encuesta como método y un cuestionario como herramienta. Según los datos obtenidos: un 46 % de la gestión por competencias se considera media, un 24 % baja, y un 30 % alta. En cuanto al rendimiento laboral, el 51 % es regular, el 25 % bueno y el 24 % insatisfactorio. Hay un vínculo notable entre las dimensiones de la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas durante 2021, evidenciado por un coeficiente de Pearson de entre 0,9769 y 0,984 (alta correlación positiva) y un p valor de 0,000 en todas las comparaciones. En resumen, existe un vínculo significativo entre ambas variables con un coeficiente de Pearson de 0,986 y un p valor de 0,000; de hecho, la gestión por competencias impacta en un 97,22 % sobre el desempeño laboral.

Sosa (2018) realizó la investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018” el objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018. El grupo de estudio estuvo compuesto por 239 empleados administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, de los cuales se seleccionó una muestra de 54 individuos. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario, y se emplearon dos herramientas de evaluación para calificar la gestión por competencias y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. Dichas herramientas demostraron ser fiables a través del Alfa de Cronbach. Los hallazgos del estudio indican una correlación directa y significativa ($r = 0,824$) entre las variables. Esto sugiere que a un mejor manejo en la gestión por competencias corresponde un

mayor desempeño laboral. En resumen, hay una correlación directa y significativa entre la administración basada en habilidades y el rendimiento laboral de los empleados administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, en el año 2018.

Saavedra (2021) realizó la investigación “Gestión de competencias y desempeño laboral en usuarios internos del Centro de Salud de Juan Guerra 2021”, el objetivo fue determinar la relación en la Gestión de competencias y desempeño laboral en los usuarios internos del centro de Salud Juan Guerra 2021. El estudio realizado fue primordialmente básico, no experimental en diseño, con orientación cuantitativa, descriptiva y correlacional transversal. Se examinó a una población y muestra total de 30 miembros internos del Centro de Salud Juan Guerra. Se empleó un cuestionario encaminado a la Gestión por competencias y desempeño laboral, y los hallazgos demostraron que el 44 % de los usuarios internos tiene una aceptación moderada hacia la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral. En contraste, el 17 % no está de acuerdo con la idea de que la gestión por competencias podría influir en su desempeño laboral en el Centro de Salud Juan Guerra. De estos resultados, inferimos que la mayor proporción está moderadamente de acuerdo, representando un 44 %. La decisión representativa se concluye en el valor p de 0,000, que es mínimo comparado con el nivel de significancia de 0,05; lo que indica que existe una relación significativa entre las variables. De igual forma, el valor de correlación confirma la existencia de una relación entre las variables, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555, lo que sugiere que hay una correlación moderada y directa.

Arevalo (2018) realizó la investigación “Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018”. Se llevó a cabo un estudio en el año 2018 para analizar la asociación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa. El método utilizado fue hipotético deductivo, la investigación se clasificó como básica y de nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra se compuso

de 278 empleados seleccionados de manera probabilística. La estrategia de recolección de datos empleada fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron cuestionarios previamente validados por expertos y cuya confiabilidad se midió a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman revelaron una correlación directa alta de 0,768 entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao. En consecuencia, se puede concluir que ambas variables están estrechamente relacionadas y que una gestión por competencias eficiente se traduce en una administración eficiente.

2.1.3. A nivel local

Sánchez (2018) realizó la investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”, el objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017. En el estudio realizado, se utilizó una metodología cuantitativa de tipo aplicada y un diseño no experimental con un nivel de contraste de hipótesis descriptiva-correlacional, lo que permitió establecer una relación entre dos variables: la gestión por competencias y el desempeño laboral. Para medir estas variables se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, el cual permitió recopilar información, relacionar y medir las variables de estudio y efectuar las correlaciones y comparaciones necesarias. La muestra del estudio se compuso de 201 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna. Los resultados obtenidos indicaron que existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna en el año 2017.

Mandamiento (2019) realizó la investigación “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019”, el objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad

Provincial de Candarave, 2019. Para ello, se llevó a cabo un estudio en el año 2019, utilizando un diseño descriptivo y correlacional de corte transversal, en el cual se utilizó una muestra de 42 colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Candarave. Los resultados obtenidos a través de la prueba R de Pearson con un valor-p menor que el nivel de significancia (0,05) indicaron una relación directa y positiva entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Candarave. Además, se concluye con un nivel de confianza del 95 % y una fuerte relación de 0,961 entre ambas variables.

Vásquez (2022) realizó la investigación “Relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Zona Franca de Tacna, 2022”, el objetivo fue determinar la relación entre la Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral en los colaboradores de la Zona Franca de Tacna durante el año 2022. La metodología empleada en este estudio fue de tipo pura o básica, con un diseño no experimental y correlacional. La población de estudio se dividió en dos grupos: 96 trabajadores contratados mediante el Decreto Legislativo 728 y 27 trabajadores bajo la modalidad CAS, para un total de 123, de los cuales se seleccionaron 94 trabajadores para la muestra. La encuesta y el cuestionario se utilizaron como herramientas para recopilar datos. Se elaboraron dos cuestionarios y ambos instrumentos se sometieron al juicio de expertos y a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman se utilizó para contrastar las hipótesis de la investigación. Los resultados indicaron que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.576 a un error del 0,05. Además, se encontró que las competencias personales, interpersonales, técnicas y corporativas tienen una relación significativa con el desempeño laboral, con coeficientes de correlación de 0,328, 0,256, 0,507 y 0,695, respectivamente, a un nivel de confianza del 95 %. En conclusión, el estudio demostró que la gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Zona Franca de Tacna en el año 2022.

Para mejorar el desempeño laboral, es importante que los directivos se centren en desarrollar las habilidades personales, interpersonales, técnicas y corporativas de sus trabajadores desde el proceso de selección del personal y a través de la gestión del talento humano.

Llanque (2020) desarrolló la investigación “Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 2018” el objetivo fue determinar de qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana - Tacna, año 2018. La investigación llevada a cabo en este estudio es de naturaleza básica, y el enfoque adoptado es transversal sin experimentación. Se orientó hacia la totalidad de los 66 profesionales que trabajan en los sectores administrativos de la Municipalidad Distrital de Calana. Se recurrió a un cuestionario como herramienta de recopilación de datos, asegurando su validez de contenido y su fiabilidad. A través del análisis estadístico de regresión logística ordinal, se determinó que la gestión por competencias afecta directamente la productividad laboral en el departamento administrativo de dicha Municipalidad en Tacna, en el año 2018. Esto se evidencia con el coeficiente de Nagelkerke, que indica que el 45,30 % de la variabilidad en la productividad laboral es atribuible a la gestión por competencias.

Perca (2022) realizó la investigación “Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna, año 2021”, el objetivo fue determinar de qué manera la gestión por competencias influye en la productividad laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna, año 2021. Para esta investigación, se empleó un enfoque de tipo básico o puro, con un diseño explicativo y no experimental, fundamentándose en observaciones de situaciones reales sin alterarlas ni intervenirlas. El estudio se centró en los 42 colaboradores del Proyecto Especial Tacna durante el 2021, según el cuadro de personal de ese año para el mismo proyecto. Debido a que el grupo investigado era de tamaño reducido y fácilmente accesible, se incluyó a todos los

miembros en el análisis. En relación a los hallazgos, el 62,86 % de los participantes evidenciaron una gestión basada en competencias de nivel intermedio y el 48,57 % demostró una productividad laboral en un rango similar. Finalmente, de acuerdo con el test Z de Wilcoxon, los resultados se ajustan a la condición de que la Z observada supera a la Z crítica. Así, se concluye que la "Gestión por competencias tiene un impacto notable en la productividad laboral de los integrantes del Proyecto Especial Tacna en el 2021".

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión por competencias

2.2.1.1. Desarrollo histórico de competencias laboral

El concepto de competencia se remonta a hace 3 000 años cuando los chinos comenzaron a realizar exámenes de servicio civil en sustitución de las recomendaciones de los superiores en una selección de empleados para puestos gubernamentales, ya que reconocieron las diferencias en capacidad (Wilcox y King, 2013). El término también se puede rastrear desde la India, Arthashastra, un Registro escrito del siglo IV a. C. de Kautilya (Sanghi, 2016). No obstante, el término de "competencia" se remonta a 1959 cuando un psicólogo White residente en EE. UU., por primera vez, lo utilizó en su artículo titulado "Reconsideración de la motivación: el concepto de competencia". El autor definía competencia como aquellos atributos de personalidad imperativos para un desempeño superior y alta motivación. Posteriormente, McClelland, fundador de McBer and Company, que ahora es parte de Hay Group, desarrolló notablemente el concepto de "Competencia". Es el pionero del movimiento de competencia moderno y uno de los autores más renombrados en el dominio de origen y evolución del marco conceptual de la competencia (Sharma, 2014). En 1973, como profesor de psicología en la Universidad de Harvard, atribuyó una nueva dirección a movimiento de competencias con su trabajo seminal "Testing for Competence

inteligencia." Afirmó que los rasgos de comportamiento de un individuo son mucho más útiles que los conocimientos tradicionales y las pruebas de aptitud para determinar el desempeño y efectividad en una situación/trabajo en particular. Desde entonces, el concepto ha sido ampliamente aceptado, utilizado y aplicado en un sinnúmero de áreas y disciplinas como primaria y secundaria, educación, educación superior, salud, banca, emprendimiento y organización de estudios. Debido al amplio alcance y aceptación masiva por parte de investigadores y practicantes, el término competencia se vuelve popular.

En el año 1982, Boyatzis, académico y psicólogo estadounidense, amplió el concepto de competencia al campo de los negocios y la gestión a través del libro titulado "El Gerente Competente: Un modelo para un desempeño efectivo" (Sharma, 2014), que influyó en la profesión de gestión en todo el mundo. Después de los EE. UU., el término extendió sus alas a otras partes del mundo, como el Reino Unido, Francia, Alemania y Australia. En el Reino Unido, Raven (1984), académico, lideró el movimiento al publicar un libro "Competencia en la sociedad moderna: su identificación, desarrollo y liberación" en el año 1984, que proporciona información más significativa sobre la comprensión y los procedimientos para gestionar y administrar las organizaciones con mayor eficacia. El libro también habla cómo las disposiciones motivacionales críticas de las personas deben ser nutridas, evaluadas y utilizadas en el lugar de trabajo. Mientras tanto, en 1991, Barrett y Depinet, después de un profundo y exhaustivo estudio, salió con un artículo titulado "A Reconsideration of Testing for competence Rather than for Intelligence", en el que critican el trabajo de McClelland (1973) argumentando que su trabajo tiene pruebas empíricas limitadas de que las pruebas basadas en competencias son un mejor predictivo que las pruebas tradicionales de aptitud e inteligencia.

Tabla 1*Contribución de autores a la competencia laboral*

Autor/Año	Contribución
White (1959)	Se introdujo el término "Competencia"
McClelland (1976)	Pionero del movimiento moderno de competencia
Boyatzis (1982)	Extendió el concepto al campo de los negocios y la gestión
Raven (1984)	Defensor del movimiento competencial en el Reino Unido
Spencer and Spencer -1993	Desarrollo de diferentes modelos de competencia
Dubois (1993)	Introdujo el concepto de mejora del rendimiento basada en competencias
Nordhaug and Gronhaug (1994)	Concepto de alianza por competencias
Drejer (2000)	Extendió el modelo de aprendizaje al desarrollo de competencias
Sriwaiprapan (2004)	Desarrollé el modelo para el desarrollo de competencias de los empleados
Sandberg (2004)	Ofreció el enfoque interpretativo de la competencia
Le Deist and Winterton -2005	Propuso el enfoque holístico de la competencia
Freiling and Fichtner -2010	Argumentó el papel de la cultura organizacional en el desarrollo de competencias
Mulder (2011)	Acuñado que la competencia es la combinación inseparable de atributos y rendimiento
Osei and Ackah (2015)	Medió la relación entre las competencias de los empleados y el desempeño organizacional
Potnuru and Sahoo (2016)	Medió la relación entre las intervenciones de desarrollo de recursos humanos, la competencia de los empleados y la eficacia organizacional
Puteh, Kaliannan, and Alam (2017)	Se ofreció una lista de competencias básicas requeridas por la alta dirección
Mandurah, Samad and Issac (2017)	Medió la relación entre las competencias de los empleados, el desempeño organizacional y el trabajo en equipo
Elbaz, Haddoud and Shehawy (2018)	Medió la relación entre el nepotismo, las competencias de los empleados y el desempeño organizacional

Autor/Año	Contribución
Otoo and Mishra (2018)	Prácticas de desarrollo de recursos humanos, competencias de los empleados y eficacia organizativa
Van Esch et al., (2018)	Medió el papel mediador de la competencia de los empleados en la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de la empresa.
Dolasinski and Reynolds (2019)	Identificó seis factores de competencia de liderazgo necesarios para el éxito en el negocio hotelero
Kruyen and Van Genugten (2020)	Se identificaron 248 competencias necesarias para que los funcionarios públicos se desempeñen en el trabajo

Nota. Tomado de Salman et al. (2019).

El movimiento de competencia cobró mayor impulso y alcanzó nuevas alturas cuando con la publicación del libro “Competence At Work: The Model for Superior Performance”, de Spencer y Spencer en 1993. El libro consta de cinco modelos de competencia aceptados, conocidos como modelos genéricos de competencia, consultados por académicos, investigadores y profesionales (Spencer y Spencer, 1993), donde cada modelo consta de más de diez factores, la base de datos de modelos de competencia. entre los cinco modelos, el modelo de competencia del Iceberg, que categoriza los componentes de la competencia en oculto y visible, ganó mucha más popularidad en todo el mundo. Asimismo, un eminente autor, investigador y uno de los defensores del concepto de competencia, Dubois sigue enriqueció la literatura sobre competencias con el libro “Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change” publicado en 1993. El libro aborda el enfoque sistemático e integral para analizar y mejorar desempeño de la organización, así como el procedimiento paso a paso para implementar programas de mejora del desempeño basados en competencias.

Al darse cuenta de la falta de atención hacia el marco de desarrollo de competencias, un conocido investigador, autor y profesor de la Universidad de Aalborg en Dinamarca, Drejer, desarrolló un modelo sobre el desarrollo de competencias de los empleados en el año 2000. El modelo sugiere niveles de

competencia de los empleados desarrollados; novato, principiante avanzado, competente, experto y, finalmente, de clase mundial (Drejer, 2000). En todos los niveles, los empleados aprenden y desarrollan nuevas competencias a partir de la incompetencia inconsciente a la consciente competencia y, finalmente, pericia en la tarea asignada. Del mismo modo, Siriwaiprapan (2004) propuso un marco que consta de cinco dominios comunes: uno mismo, social, equipo, trabajo y competencia organizacional para el desarrollo individual, que a su vez conduce a una y desempeño laboral superior (Siriwaiprapan, 2004). Mientras tanto, en 2000, Sandberg sugirió un enfoque interpretativo de la competencia humana como una alternativa al enfoque racionalista de la competencia. Los enfoques racionalistas de la competencia consisten en un conjunto de atributos tales como conocimiento, habilidad y actitud requeridos para realizar una tarea. Por el contrario, el enfoque interpretativo postula que el trabajo significativo intriga al empleado para desempeñarse mejor en el trabajo (Sandberg, 2000).

Enriqueciendo el movimiento de competencia, Le Deist y Winterton (2005) exploraron definiciones y usos del término competencia en actividades de formación y desarrollo. desarrollaron un modelo holístico de competencia basado en prácticas de DRH en EE. UU., Reino Unido, Francia, Alemania y Austria. El modelo se utiliza para identificar y desarrollar diferentes combinaciones de competencias, cognitivas, funcionales, sociales y meta competencias, esenciales para una amplia gama de ocupaciones sucesivamente, el papel y la importancia de la cultura organizacional en el desarrollo de la competencia fue realizado por investigadores y profesionales. Freiling y Fichtner (2010) postulan que una cultura corporativa altamente interactiva, solidaria, pragmática, activa, automotivada, bien coordinada y con una misión clara contribuye a un mejor funcionamiento entorno en una organización, que a su vez conducirá al aprendizaje activo y la competencia desarrollo de sus empleados y de la organización. Un año después, Mulder (2011), académico holandés y jefe del Grupo de Cátedra de Educación y estudio de la Competencia, postula que la competencia, un atributo invisible, alcanza visibilidad y mensurabilidad a través del desempeño o los resultados reales. En otras palabras,

la mera posesión de las cualidades no determina la competencia individual para un trabajo en particular en una situación específica pero la salida o el rendimiento real.

Tabla 2

Similitudes entre capacidad y competencia

Capacidad	Competencia
White (1959); Características de personalidad que resultan en un rendimiento superior	Boyatzis (1982) y Spencer and Spencer (1993); Son características subyacentes relacionadas con un rendimiento superior
McClelland (1976); Son las características y atributos subyacentes los que conducen a la ejecución efectiva de tareas	Birkett (1993); atributos individuales como conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una tarea en un contexto particular
Faerman et al. (1990); Es el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo un proyecto	Parry (1996); es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan a una parte significativa del trabajo de uno.
Comisión de Servicios de Recursos Humanos (1986); Es el uso de características de comportamiento para realizar actividades según el estándar de trabajo.	Autoridad de Calificación de Nueva Zelanda (1997); Es la capacidad de utilizar conocimientos, habilidades y actitudes para llevar a cabo una tarea de acuerdo con los estándares establecidos en un contexto específico.

Nota. Tomado de Salman et al. (2019).

2.2.1.2. Teorías y modelos

2.2.1.2.1. Teoría de Mc Clelland - Teoría de las motivaciones

La teoría propuesta por McClelland (1973) en su libro "Testing for Competence rather than for Intelligence" sostiene que la evaluación de las competencias necesarias para un trabajo específico es más importante para predecir el éxito laboral que la evaluación de la inteligencia general medida a través de pruebas de coeficiente intelectual (CI). McClelland propone un enfoque llamado "análisis de competencia" para la evaluación de competencias, que implica identificar las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar un trabajo de manera efectiva. Argumenta que las competencias se aprenden y

desarrollan con experiencia y capacitación, más relevantes para el éxito laboral que la inteligencia general. Los estudios empíricos presentados por McClelland apoyan su argumento de que la evaluación de competencias es un mejor predictor del desempeño laboral que la evaluación de la inteligencia general. En resumen, la teoría de McClelland enfatiza la importancia de evaluar y desarrollar competencias específicas para un trabajo para lograr un mejor desempeño laboral.

El aporte de McClelland (1973) se da en su escrito "Testing for Competence rather than for Intelligence", fue escrito por el psicólogo británico David McClelland y publicado en 1973. El libro aborda la idea de que la evaluación de la competencia es más relevante para el éxito laboral que la evaluación de la inteligencia general. McClelland argumenta que la inteligencia general, medida a través de pruebas de coeficiente intelectual (CI), no es suficiente para predecir el éxito laboral. En cambio, propone que la evaluación de las competencias necesarias para un trabajo específico es un mejor predictor del desempeño laboral. El libro presenta un enfoque llamado "análisis de competencia" para la evaluación de competencias, que involucra la identificación de las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar un trabajo de manera efectiva. McClelland argumenta que la evaluación de las competencias puede ser más relevante para el éxito laboral que la de la inteligencia general, ya que las competencias son específicas de cada trabajo y pueden aprenderse y desarrollarse mediante la experiencia y la capacitación. McClelland también presenta una serie de estudios empíricos que apoyan su argumento de que la evaluación de competencias es un mejor predictor del desempeño laboral que la evaluación de la inteligencia general. Los estudios muestran que la evaluación de competencias puede predecir el éxito laboral en una variedad de trabajos, incluyendo ventas, administración y profesiones técnicas.

2.2.1.2.2. Teoría de Boyatzis - Teoría del desarrollo de competencias

La teoría del desarrollo de competencias de Boyatzis (1991), presentada en su libro "El gerente competente", se enfoca en identificar las habilidades necesarias para que los gerentes sean efectivos. El autor propone que las competencias pueden ser evaluadas a través de tres niveles: rasgos y motivos, autoimagen y roles sociales, y habilidades. Boyatzis y su empresa McBer and Company evaluaron las competencias laborales de gerentes efectivos en diversas organizaciones y extrajeron generalizaciones para desarrollar un modelo genérico de gestión efectiva. El modelo identifica cinco grupos de competencias: autogestión, desarrollo de otros, pensamiento estratégico y visión, construcción de relaciones y cambio y liderazgo transformacional. Estos grupos de competencias se basan en rasgos y motivos, autoimagen y roles sociales y habilidades, y se consideran necesarios para que los gerentes sean efectivos en su trabajo. Este modelo es una herramienta útil para la evaluación y el desarrollo de competencias de gerentes en una variedad de organizaciones.

Asimismo, el libro " The Competent Manager: A Model for Effective Performance" de Richard E. Boyatzis, publicado en 1982, trata sobre lo que distingue a los gerentes competentes del resto. El autor, junto con su empresa McBer and Company, ha desarrollado un método de evaluación de competencias laborales que busca identificar las habilidades que los gerentes efectivos necesitan en cada organización cliente. Tras este trabajo en organizaciones del sector público y privado, se buscó extraer generalizaciones de las competencias de los gerentes efectivos, lo que llevó a desarrollar un modelo genérico de gestión efectiva basado en hallazgos empíricos. El libro describe cómo se evaluaron las competencias laborales, separándolas en tres niveles: rasgos y motivos, autoimagen y roles sociales, y habilidades. Las competencias se evaluaron de diversas maneras, desde pruebas psicométricas hasta entrevistas en las que se les pedía a los gerentes que hablaran sobre incidentes en los que se sintieron efectivos o inefectivos en sus

trabajos. De los 21 rasgos identificados como asociados con la gestión efectiva, se identificaron cinco grupos distintos.

2.2.1.2.3. Teoría de Sidney A. Fine - Modelo de análisis funcional del trabajo

El modelo de análisis funcional del trabajo, propuesto por Fine y Cronshaw (1999), se basa en la idea de que cada trabajo se puede descomponer en tres componentes: conocimientos y habilidades, responsabilidades y requisitos contextuales. La metodología del análisis funcional del trabajo se utiliza para identificar las competencias necesarias para desempeñar un trabajo de manera efectiva mediante la observación y medición de las tareas realizadas en el trabajo. El modelo es útil para identificar las áreas en las que se requiere formación y desarrollo de los empleados, así como para la planificación de la carrera y la selección de personal. El análisis funcional del trabajo es una herramienta importante para la gestión de recursos humanos ya que permite a las organizaciones identificar y desarrollar las competencias necesarias para llevar a cabo sus objetivos de manera efectiva.

Asimismo, el libro "Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management" fue escrito por Sidney A. Fine en colaboración con otros autores. El libro presenta el modelo de análisis funcional del trabajo, que se basa en la idea de que cada trabajo puede descomponerse en tres componentes: conocimientos y habilidades, responsabilidades y requisitos contextuales. La metodología del análisis funcional del trabajo permite identificar las competencias necesarias para desempeñar un trabajo de manera efectiva. Se realiza a través de la observación y medición de las tareas que se llevan a cabo en el trabajo, lo que permite definir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarlas con éxito. Además, el modelo de análisis funcional del trabajo también es útil para identificar las áreas en las que se requiere formación y desarrollo de los empleados, así como para la planificación de la carrera y la selección de personal.

2.2.1.2.4. Teoría de Eichinger y Lombardo - Teoría de competencias

La teoría de competencias propuesta por Lombardo y Eichinger (1996) se enfoca en ayudar a las personas a planificar su desarrollo profesional y personal a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades, y el establecimiento de un plan de acción para mejorar su desempeño y avanzar en su carrera. La teoría se basa en la evaluación de habilidades y competencias, establecimiento de objetivos de desarrollo, identificación de oportunidades de aprendizaje y creación de planes de acción concretos. Además, se destaca la importancia de aprovechar las oportunidades de desarrollo en el trabajo y buscar oportunidades de desarrollo fuera de la organización. La teoría de competencias de Eichinger y Lombardo se enfoca en la planificación de la carrera y el desarrollo personal a través de herramientas prácticas y concretas para lograr el éxito profesional y personal.

Asimismo, el libro "Career Architect Development Planner" fue escrito por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger. El libro es una guía práctica para ayudar a las personas a planificar su desarrollo profesional y personal, basándose en los principios de la teoría de competencias. El enfoque principal del libro es ayudar a las personas a comprender sus fortalezas y debilidades, y desarrollar un plan de acción para mejorar su desempeño y avanzar en su carrera. La guía incluye herramientas prácticas para ayudar a las personas a evaluar sus habilidades y competencias, establecer objetivos de desarrollo, identificar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y crear planes de acción concretos. También incluye información sobre cómo aprovechar las oportunidades de desarrollo en el trabajo, y cómo buscar oportunidades de desarrollo fuera de la organización.

2.2.1.2.5. Teoría de Spencer y Spencer - Teoría del iceberg

La teoría del iceberg, propuesta por Spencer y Spencer (1993) presenta un modelo de competencias laborales compuesto por tres tipos: competencias individuales, competencias de trabajo en equipo y competencias organizacionales.

Cada tipo de competencia se divide en competencias específicas, como liderazgo, comunicación y resolución de problemas, que pueden ser observadas y medidas. Los autores argumentan que las competencias conductuales son una mejor medida del desempeño laboral que los rasgos de personalidad o habilidades técnicas, ya que las competencias conductuales pueden aprender y desarrollarse mediante experiencia y capacitación. El modelo de competencias propuesto se enfoca en el comportamiento observable y medible y se considera una herramienta efectiva para identificar y desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño superior en el trabajo.

Asimismo, Lyle Spencer y Signe Spencer escriben el libro "Competence at Work: Models for Superior Performance", fue publicado en 1993. El libro se enfoca en la identificación y definición de las competencias laborales necesarias para un desempeño superior en el trabajo.

2.2.1.2.6. Modelo de Cheetham y Chivers – Modelo de metacompetencias

Cheetham y Chivers (1996) proponen un modelo de competencia profesional que integra competencias funcionales y conductuales, así como metacompetencias y ética. El modelo se basa en una variedad de fuentes y busca unificar el enfoque de "resultados" de la competencia y el enfoque del "practicante reflexivo". El objetivo del modelo es dar una imagen holística y coherente de la competencia profesional utilizada para diseñar programas de educación y desarrollo profesional. Las metacompetencias se refieren a la capacidad de las personas para gestionar y controlar su propio desarrollo y aprendizaje, así como para adaptarse y responder a los cambios en el entorno laboral. La ética se refiere a los valores y principios que rigen el comportamiento profesional responsable y ético. Este modelo pretende dar un enfoque más completo y reflexivo para la comprensión de la competencia profesional.

Asimismo, en su artículo “Towards a holistic model of professional competence”, los autores proponen un modelo provisional de competencia profesional que busca unificar el enfoque de "resultados" de la competencia, que es una característica clave en las calificaciones nacionales de competencia vocacional (NVQs) del Reino Unido, y el enfoque del "practicante reflexivo", descrito por Schon y ahora popular en los programas de educación profesional tanto en el Reino Unido como en los EE. UU. El modelo incorpora tanto la competencia funcional como la conductual, así como la meta-competencia y la ética. Además, el modelo se basa en diversas fuentes, incluyendo modelos y protocolos existentes para describir la competencia y la literatura sobre educación y desarrollo profesional. El objetivo del modelo es crear una imagen holística y coherente de la competencia profesional que pueda servir como marco conceptual para el diseño de programas de educación y desarrollo profesional.

2.2.1.2.7. Teoría de Ulrich y Brockbank - Teoría de HR Business Partner

Ulrich et al. (2005) propone un modelo para la gestión de recursos humanos conocido como el "Modelo de los cuatro roles de RH" o "Modelo de Ulrich". Este modelo identifica cuatro roles clave que los profesionales de RH deben desempeñar en una organización para agregar valor y mejorar el desempeño: Socio estratégico: trabajar con la alta dirección para desarrollar estrategias organizativas y de recursos humanos que apoyen los objetivos de la empresa. Experto administrativo: gestionar eficazmente los procesos de recursos humanos y garantizar que se cumplan las políticas y procedimientos. Defensor de los empleados: asegurar que los empleados sean tratados de manera justa y que se satisfagan sus necesidades. Agente de cambio: liderar iniciativas de cambio y transformación en la organización para mejorar la eficacia y la eficiencia. Este modelo ha sido ampliamente adoptado y utilizado por profesionales de recursos humanos en todo el mundo y se considera una teoría clave en la gestión de recursos humanos.

Asimismo, el libro "The HR Value Proposition" fue escrito por Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Dani Johnson y Kurt Sandholtz y publicado en 2005. El libro se enfoca en la creación de valor a través de la gestión de recursos humanos (HR) y presenta un marco para la gestión de recursos humanos centrado en la creación de valor. El marco incluye tres componentes principales: estrategia de recursos humanos, estructura de recursos humanos y procesos de recursos humanos. la estrategia de recursos humanos se refiere a la alineación de la estrategia de la empresa con la estrategia de recursos humanos. esto implica la identificación de los roles y responsabilidades de recursos humanos en la implementación de la estrategia de la empresa y la alineación de los objetivos de recursos humanos con los objetivos de la empresa. la estructura de recursos humanos se refiere a cómo se organiza la función de recursos humanos para lograr los objetivos de la estrategia de recursos humanos. esto implica la definición de las responsabilidades de cada función de recursos humanos, la creación de un equipo de liderazgo de recursos humanos y la creación de una cultura de recursos humanos que apoye la estrategia de la empresa.

2.2.1.3. Dimensiones de gestión por competencias

2.2.1.3.1. Gestión en la selección de personas

Según Fernández (2005), la gestión basada en competencias durante el proceso de selección puede tener dos metas principales: reclutar individuos para cubrir roles vacantes y conservar el orden actual, o enfocarse en obtener las habilidades clave para el progreso y la ventaja competitiva de la entidad. Al querer atraer postulantes para posiciones abiertas, es vital también pensar en ganar las habilidades esenciales para el crecimiento organizacional.

Por otro lado, Chiavenato (2021) menciona que, al cotejar las aptitudes y habilidades necesarias para un cargo con las presentadas por los postulantes, es probable encontrar a varios que cumplan con lo solicitado, siendo idóneos para la

posición. La entidad encargada de la selección no posee autoridad para obligar a la organización solicitante a acoger a los postulantes validados tras este análisis. Su rol es proporcionar un servicio experto, aplicar métodos de selección y sugerir a los que vea más preparados para el rol. Sin embargo, el veredicto final sobre los aspirantes es competencia de la entidad demandante. Por ende, la tarea de elegir recae en los directores o líderes de sección, y la entidad de selección simplemente asiste en calidad de personal experto.

2.2.1.3.2. Gestión en el rendimiento

Longo (2004) indica que, la gestión del rendimiento es esencial para garantizar que los trabajadores sean productivos y estén comprometidos con su trabajo. Implica un buen liderazgo, establecer objetivos claros, proporcionar retroalimentación abierta y tomar medidas para mejorar el rendimiento. Además, se debe promover el aprendizaje, el desarrollo y utilizar las herramientas y sistemas adecuados para construir una fuerza laboral sólida.

2.2.1.3.3. Gestión en la compensación

Armstrong (2007) señala que, dentro de una entidad, los trabajadores obtienen una retribución por su esfuerzo y empeño. Aunque el pago mensual es la modalidad más frecuente de retribución, hay múltiples formas que superan el ámbito monetario. Estas pueden comprender beneficios tangibles y un abanico de ventajas psicológicas, sociales, motivadoras o emblemáticas. Es esencial que las recompensas empresariales se asienten en valores de igualdad y rectitud distributiva. Esto significa que lo que el empleado recibe ha de ser acorde con su dedicación y se debe sentir justo en comparación con lo que obtienen sus colegas. Sentir que se está siendo tratado de manera justa es vital para la motivación en general y la laboral en específico. Además de la parte monetaria, la retribución puede tener elementos constantes, como el sueldo inicial, bonificaciones y adicionales, y también componentes fluctuantes, como premios por rendimiento.

Asimismo, se pueden brindar numerosos privilegios individuales y colectivos a iniciativa del negocio. Estos van desde integración en programas de retiro, subsidios educativos o apoyos familiares, hasta acceso a tiendas con descuento o propuestas de entretenimiento. Aunque el aspecto financiero es el núcleo de la retribución, es vital valorar otros beneficios no pecuniarios que mejoran la calidad de vida y contenido del personal.

Para concluir, el salario y las ventajas son cruciales para captar y mantener al perfil deseado por la firma. La administración de personal se encarga de la gestión salarial, el procesamiento de salarios y otros temas vinculados. Aparte del sueldo regular, la estructura salarial puede abarcar otros métodos flexibles de recompensa que aporten múltiples ventajas, como propiciar un sano equilibrio vida-trabajo. Es crucial que el modelo de recompensa sea equitativo y atractivo para garantizar el entusiasmo y agrado del equipo (Llopart, 1997).

2.2.1.3.4. Gestión en el desarrollo de personas

Longo (2004) indica que, el Departamento de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en la impartición de formación adecuada y el desarrollo de los candidatos seleccionados. La capacitación y el desarrollo son elementos clave para el éxito de una organización, ya que los empleados necesitan adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar eficientemente sus funciones.

Fuentes (2015) refiere que, el Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de diseñar e implementar programas de formación que se ajusten a las necesidades de la organización y de los empleados. Esto implica identificar las habilidades y conocimientos específicos requeridos para cada puesto y diseñar programas de formación que aborden estas áreas.

Sáenz (2015) manifiesta que, la formación adecuada tiene múltiples beneficios. Por un lado, permite a los empleados adquirir las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Esto se traduce en una mayor productividad y eficiencia general de la fuerza laboral, lo que a su vez contribuye al éxito del negocio.

Por otro lado, la formación y el desarrollo también juegan un papel importante en el compromiso y la satisfacción de los empleados. Al brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, la organización muestra su interés en el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Esto no solo mejora la retención de talento, sino que también crea un ambiente laboral más motivador y enriquecedor.

Además, la formación continua permite a los empleados mantenerse actualizados en su campo y adaptarse a los cambios y avances tecnológicos. Esto es especialmente relevante en entornos empresariales que experimentan rápidos cambios y evolución.

En resumen, el Departamento de Recursos Humanos desempeña un papel esencial en la impartición de formación adecuada y el desarrollo de los candidatos seleccionados. La formación no solo garantiza que los empleados estén capacitados para desempeñar eficientemente su trabajo, sino que también contribuye al compromiso y satisfacción de los empleados, mejora la productividad y mantiene a la organización actualizada y competitiva en un entorno empresarial en constante cambio.

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. Desarrollo histórico del desempeño laboral

Bautista (2020) sostiene que, en los últimos años del siglo XIX, comenzó a observarse la actuación y logros de los oficiales, quienes entregaban reportes a tiempo a sus equipos. Posteriormente, en EE. UU., debido a la gestión de armas para conflictos, surgió la necesidad de asignar roles según el vigor físico mostrado. En ese tiempo, se valoraba lo que hoy llamamos "desempeño laboral", pero se le conocía como "descripción de puestos". A inicios del siglo XX, en América, la frase "desempeño laboral" emergió y se empleó inicialmente en vendedores gubernamentales. También se adoptó en el ejército estadounidense en 1916, detalla Owen (1989), uno de los precursores en usar la expresión. Owen proponía que un superior evaluara a cada empleado, usando informes y asignando colores conforme a su eficiencia.

En etapas subsecuentes, "desempeño laboral" ha evolucionado como un indicador de calidad en roles productivos. Es crucial que los empleados reciban feedback basado en sus resultados; al conocer su efectividad, se sienten valorados por su organización. Asimismo, sirve como apoyo a aquellos que no cumplen con las expectativas empresariales. El desempeño laboral no se determina únicamente con pruebas o evaluaciones, sino que se basa en técnicas que evalúan la trayectoria y comportamiento en un rol específico. En esencia, el desempeño laboral es esencial para la prosperidad empresarial; de ahí el interés de los directivos en no solo evaluarlo, sino potenciarlo. Se centra en acciones y comportamientos de los empleados, que son comparados con sus habilidades y su aporte a la compañía. En resumen, el desempeño laboral se refiere a cómo los individuos coordinan y ejecutan tareas, influyendo en el proceso productivo global.

Tabla 3*Teorías y modelos del desempeño laboral*

Autor / Modelo	Contribución más Importante
Bautista (2020)	Valoración de informes y méritos en el desempeño.
McGregor (1960)	Teoría X e Y: Influencia de la percepción del empleado en el liderazgo.
Campbell (1990)	Modelo de ocho elementos para evaluar el desempeño laboral.
Maslow (1943)	Teoría de la Pirámide de Necesidades como motivación.
Herzberg (Teoría de los factores, 1968)	Factores higiénicos y motivacionales en la satisfacción.
Vroom (Teoría de las expectativas, 1964)	Relación entre objetivos, productividad e influencia.
Adams (Teoría de la Equidad, 1963)	Percepción de equidad en recompensas y aportes.
Locke (Teoría de la definición de objetivos)	Importancia de la definición de objetivos en la motivación.
Chiavenato (2021)	Métodos modernos de evaluación de desempeño laboral.

2.2.2.2. Modelos y teorías

2.2.2.2.1. Teoría X e Y de McGregor

McGregor (1960) fue un psicólogo estadounidense que propuso la Teoría X e Y en su libro "El lado humano de las empresas" en 1960. En esta obra, McGregor argumenta que la forma en que los gerentes ven a sus empleados influye en su estilo de liderazgo y en cómo manejan el desempeño de los trabajadores.

La Teoría X sostiene que los gerentes ven a los empleados como inherentemente perezosos y necesitan ser controlados y motivados a través de recompensas y castigos.

En contraste, la Teoría Y sugiere que los gerentes ven a los empleados como motivados y comprometidos, y que su trabajo puede ser enriquecedor y gratificante si se les da la oportunidad de desarrollar sus habilidades y de ser responsables en su trabajo.

McGregor (1960) argumenta que la Teoría Y es la forma más efectiva de liderazgo porque se basa en la confianza y el empoderamiento de los empleados. En lugar de controlar a los trabajadores, los gerentes deben confiar en ellos y permitirles participar en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

2.2.2.2.2. Modelo de Campbell

La teoría propuesta por Campbell en 1990 responde a la demanda de una evaluación holística del desempeño laboral y se posiciona como uno de los fundamentos teóricos clave para analizar la actuación en el trabajo. Esta propuesta, con su naturaleza multidimensional, facilita la identificación de componentes esenciales para valorar la efectividad laboral y diseñar tácticas que alineen con las metas empresariales. Surgida de un estudio realizado en las fuerzas armadas estadounidenses durante el siglo XX, la teoría identifica ocho aspectos cruciales que reflejan el núcleo subyacente del desempeño en todas las profesiones. Estos comprenden: competencias en tareas concretas, destrezas en actividades generales, aptitud en la comunicación verbal y escrita, gestión de la autodisciplina, impulso del trabajo en grupo, liderazgo y gestión. Esta propuesta de Campbell es reconocida por su exhaustividad y sencillez, y sus componentes son versátiles para distintos ámbitos profesionales.

2.2.2.2.3. Teoría de Maslow

La teoría de Maslow (2019) se basa en la pirámide de las necesidades, una jerarquía de necesidades humanas que influyen en el comportamiento. El autor identifica cinco niveles de necesidades:

Fisiológicas: Son las necesidades biológicas básicas que garantizan la supervivencia, como alimentación, vivienda, abrigo y protección contra el dolor y el sufrimiento.

Seguridad: Se refiere a la necesidad de sentirse protegido contra amenazas del entorno externo. Estas necesidades están relacionadas con la supervivencia del individuo.

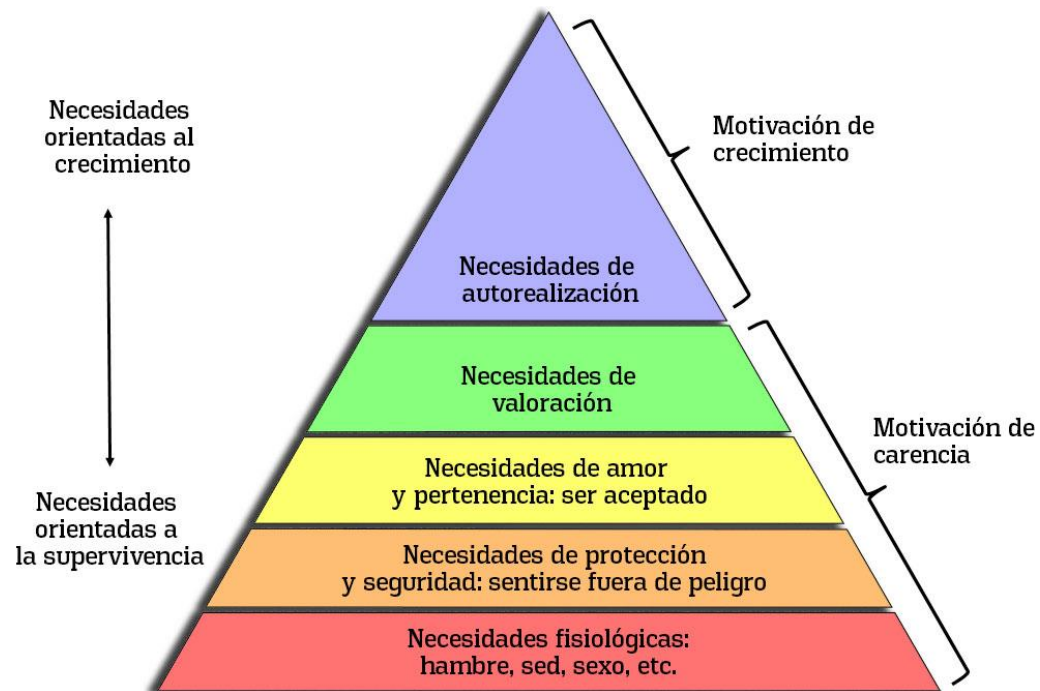
Sociales: Incluyen la amistad, pertenencia a grupos, afiliación con otros y el amor y afecto. Estas necesidades se relacionan con la vida del individuo dentro de la sociedad y su disposición para dar y recibir afecto.

Estima: Se refiere a la percepción y evaluación que la persona tiene de sí misma, incluyendo la autoestima, el amor propio y la confianza en sí mismo.

Autorrealización: Es el nivel más alto de la pirámide, representando el punto máximo que el individuo puede alcanzar gracias al desarrollo de sus actitudes y capacidades.

En resumen, Maslow (2019) identifica dos tipos de necesidades predominantes: las de orden inferior, como las fisiológicas y de seguridad, que se satisfacen externamente, y las de orden superior, como las de estima y autorrealización, que el individuo satisface internamente.

Esta teoría proporciona una base para comprender cómo las diferentes necesidades influyen en el comportamiento humano y cómo las personas buscan satisfacerlas a lo largo de su vida.

Figura 1*Pirámide de Maslow*

Nota. Tomado de Mc Graw Hill (2019)

2.2.2.2.4. Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg (1968) sugiere en su modelo que el estímulo en el entorno laboral de los individuos se basa en dos elementos interconectados. Por un lado, los elementos higiénicos abordan el contexto en el que se desarrolla el trabajo, tales como el entorno físico, el pago, beneficios adicionales, directrices de la organización, interacción entre directivos y trabajadores, tipo de supervisión, normativas internas y oportunidades disponibles. Aunque estos elementos contribuyen a una sensación general de bienestar en el trabajo y previenen el descontento, no impulsan una motivación genuina.

Por otro lado, los elementos motivadores se enfocan en lo que implica el rol laboral, englobando las responsabilidades y actividades vinculadas. Estos

elementos provocan un alto nivel de contenido y potencian la eficacia notablemente. Están ligados a sentimientos de logro, desarrollo y reconocimiento en el ámbito profesional, que se experimentan al llevar a cabo responsabilidades y tareas que representan un reto y tienen relevancia en la labor diaria.

En resumen, la propuesta de Herzberg sostiene que el contenido laboral se conecta con la ejecución de actividades que representan un reto y son motivadoras, es decir, elementos que motivan. Por contraste, el malestar laboral está asociado con el contexto de trabajo, la dirección, la interacción con compañeros y el marco global del rol, en otras palabras, los aspectos higiénicos. Este modelo ofrece una perspectiva para descifrar cómo distintas facetas del entorno laboral inciden en el estímulo y bienestar de los trabajadores.

2.2.2.2.5. Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom (1999) sostiene que el deseo de aumentar la productividad en una persona está determinado por tres condiciones. En primer lugar, se encuentran los objetivos personales del individuo, que pueden incluir aspectos como el deseo de obtener un mayor salario, seguridad en el puesto de trabajo, aceptación social, reconocimiento y la realización de tareas interesantes. Cada persona puede tener diferentes combinaciones de objetivos que busca satisfacer de manera simultánea.

En segundo lugar, la relación percibida entre el logro de los objetivos y la alta productividad también influye en la motivación de la persona. Aquellos trabajadores cuyo objetivo primordial sea obtener un salario elevado, especialmente si se remuneran por producción, tendrán una fuerte motivación para aumentar su productividad. Por otro lado, aquellos cuya necesidad de ser aceptados socialmente por sus compañeros sea más relevante, podrían tener una menor productividad, ya que el producir más podría acarrear el rechazo del grupo.

En tercer lugar, la percepción de la capacidad de influir en su propia productividad es otro factor determinante. Si un empleado considera que sus esfuerzos tienen poco efecto en los resultados, tiende a esforzarse poco. Esto se aplica especialmente a personas en puestos sin la adecuada capacitación o a operarios que trabajan en líneas de montaje con velocidad fija.

En resumen, la teoría de Vroom (1999) enfatiza que la motivación para aumentar la productividad está estrechamente relacionada con los objetivos personales del individuo, la percepción de cómo se vinculan esos objetivos con la alta productividad y la creencia en su capacidad para influir en los resultados a través de sus esfuerzos. Estos factores interactúan para impulsar o desalentar el deseo de aumentar la productividad en el ámbito laboral.

2.2.2.2.6. Teoría de la Equidad

La teoría del proceso de motivación de Adams (1963) se basa en la comparación que las personas realizan entre sus aportes y recompensas en comparación con otros individuos. Los trabajadores analizan sus esfuerzos, experiencia, educación y competencias (entradas) en relación con lo que obtienen de su trabajo (resultados) y hacen comparaciones con otros de su entorno laboral. Si perciben que esta comparación es igualitaria, se experimenta un estado de equidad. Sin embargo, si la relación es desigual, se genera una tensión negativa que impulsa a la acción correctiva para eliminar esta injusticia.

Se pueden observar tres posibles estados: equidad, inequidad negativa (cuando perciben que reciben menos de lo que dan en comparación con otros) e inequidad positiva (cuando perciben que reciben más de lo que dan en comparación con otros) (Adams, 1963).

Al realizar estas comparaciones, las personas seleccionan un punto de referencia basado en niveles atractivos o de información. Las comparaciones

también están influenciadas por variables moderadoras, como el sexo, la antigüedad en el empleo, el nivel jerárquico dentro de la empresa y el historial profesional y académico. Se ha observado que las personas tienden a compararse con otros del mismo sexo y que las mujeres, en general, han aceptado ganar menos que los hombres por trabajos equivalentes y tienen expectativas salariales más bajas (Adams, 1963).

En resumen, la teoría de Adams destaca que las percepciones de equidad o inequidad en las recompensas y aportes en el trabajo influyen en la motivación y pueden conducir a acciones correctivas. Además, las comparaciones se realizan con base en puntos de referencia y se ven influenciadas por factores individuales y sociales (Adams, 1963).

2.2.2.2.7. Teoría de la definición de objetivos

Según la teoría de Edwin Locke sobre la definición de objetivos, la principal fuente de motivación se origina en la intención de luchar por alcanzar un objetivo específico. Los objetivos proporcionan dirección y establecen el esfuerzo necesario para su logro. Locke destaca que la especificación clara de objetivos, los desafíos y la retroalimentación son elementos clave que influyen en el desempeño de las personas.

La teoría resalta varios aspectos importantes en la definición de objetivos. Primero, los objetivos bien definidos y más desafiantes suelen conducir a un mejor rendimiento que los objetivos generales. Cuanto más específicos sean los objetivos, mayor será el estímulo interno para lograrlos. Segundo, cuando una persona acepta un objetivo difícil y está capacitada para enfrentarlo, su desempeño tiende a ser más elevado debido al compromiso y esfuerzo requerido. Tercero, la retroalimentación sobre el progreso hacia los objetivos es fundamental para guiar el comportamiento y mejorar el rendimiento. La retroalimentación autogenerada es especialmente poderosa. Cuarto, la participación en la definición de objetivos puede aumentar el

compromiso y el interés en alcanzarlos. Quinto, la eficacia personal, es decir, la creencia en la capacidad para alcanzar los objetivos, influye en la confianza y la perseverancia en el trabajo. Por último, la definición de objetivos puede variar su efectividad según la tarea, siendo más eficaz en tareas simples, conocidas e independientes, mientras que la definición de objetivos en grupo funciona mejor cuando las tareas son interdependientes.

Con base en esta teoría, se destacan cuatro métodos básicos para motivar a las personas: establecer objetivos claros, involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la definición de objetivos, rediseñar los puestos y tareas para aumentar el desafío y la responsabilidad, y complementar la motivación económica con estos enfoques adicionales.

2.2.2.3. Métodos modernos de evaluación de desempeño laboral

Según Chiavenato (2021), las deficiencias en los enfoques convencionales de evaluación de rendimiento han incitado a las empresas a buscar alternativas desde distintas perspectivas, lo que las ha llevado a ser más creativas e innovadoras. Actualmente, han emergido métodos avanzados que se destacan por su importancia en estas áreas: la evaluación y autogestión de los individuos, una mayor implicación del empleado en su propia planificación de crecimiento personal, orientación hacia el futuro y el perfeccionamiento constante del desempeño.

2.2.2.3.1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Actualmente, algunas entidades están integrando métodos de gestión del rendimiento que involucran el compromiso directo tanto de los empleados como de sus líderes. Este enfoque ha evolucionado hacia una perspectiva anticipada, reforzando simultáneamente la relación con su equipo. En este contexto, vemos un renacimiento del antiguo enfoque de gestión basado en objetivos (APO) de

Drucker, pero rediseñado y con una dinámica constante de adaptación y evaluación de quienes participan. (Chiavenato, 2021).

2.2.2.3.2. Evaluación de 180°

La valoración 180° permite que un individuo sea calificado por su líder, colegas y, si aplica, por clientes. Se distingue de la evaluación 360° principalmente porque no incorpora la perspectiva de los colaboradores directos y permite al empleado seleccionar a quienes lo evaluarán.

Podríamos describir la evaluación 180° como un punto intermedio entre la evaluación 360° y el método clásico de calificación, que se basa únicamente en la relación entre el empleado y su superior. Para que esta evaluación 180° sea efectiva y fiable, es fundamental contar con un diseño adecuado y una correcta implementación. Es crucial señalar que, similarmente al modelo 360°, es esencial que los empleados conozcan las habilidades que se están valorando y obtengan la retroalimentación pertinente. (Alles, 2017)

2.2.2.3.3. Evaluación de 360°

Según lo expuesto por Chiavenato (2021), la valoración de desempeño 360° se centra en el entorno amplio que rodea al individuo evaluado. “Consiste en una revisión integral que incluye las opiniones de todos aquellos que interactúan con la persona en cuestión: líderes, pares, colaboradores directos, clientes, tanto internos como externos, y proveedores. Todos tienen voz en este proceso”. Esta técnica ofrece una perspectiva exhaustiva al recopilar comentarios y observaciones desde múltiples ángulos.

La revisión de 360° crea oportunidades para que el empleado sintonice y responda a las expectativas y desafíos presentes en su ambiente laboral. “Si el individuo no está adecuadamente capacitado o no está dispuesto a ser receptivo,

puede sentirse en desventaja ante esta metodología exhaustiva de evaluación”. (Chiavenato, 2021).

Este método sirve no solo como instrumento de crecimiento laboral, sino también personal. Ayuda a descubrir fortalezas y áreas de oportunidad del evaluado. Su enfoque se combina entre gestión y comportamiento. Se basa en cuestionarios digitales, resultando en reportes detallados que delinean futuras intervenciones y estrategias para potenciar el desarrollo del individuo. (Chiavenato 2021).

2.2.2.3.4. Evaluación Assessment Center

Conocida también como Entrevista Grupal Interactiva (EGI), este enfoque evaluativo incorpora un conjunto de técnicas cuyo propósito principal es analizar las respuestas conductuales de un grupo preseleccionado de individuos aspirantes a un cargo específico. Estos participantes deben manifestar sus habilidades en contextos que imiten con precisión las circunstancias y desafíos que podrían enfrentar en la empresa, lo que ofrece una visión anticipada de cómo podrían actuar ante retos venideros.

Este método, esencial para identificar posibles candidatos, se implementa en contextos como selecciones laborales, avances internos, valoraciones, detectar requerimientos formativos y planificar rutas de desarrollo y crecimiento profesional.

El Centro de Evaluación destaca por su capacidad para descifrar las actitudes, maneras de trabajo y comportamientos de cada aspirante, observándolos minuciosamente mientras realizan distintas actividades. Aporta un panorama claro sobre las capacidades reales de cada individuo, al verlos actuar directamente.

Generalmente, el proceso reúne a un conjunto de 8 a 12 individuos con características similares, que son escrutados por expertos en el área. Cada grupo suele tener de 3 a 4 observadores especializados.

En cuanto a la metodología del Centro de Evaluación, se basa en actividades como juegos de simulación, roles interpretativos y análisis de situaciones. Estas actividades emulan tareas que los candidatos llevarían a cabo formalmente, permitiendo la identificación de diversas habilidades: organización, administración, capacidad de liderar, capacidad para negociar, entre otras. Además, es posible documentar y valorar las interacciones y comportamientos de los participantes gracias a la observación in situ.

2.2.2.4. Componentes del desempeño laboral

2.2.2.4.1. Desempeño de la tarea

Según Bautista (2020), el rendimiento laboral se refiere al cumplimiento eficiente de las obligaciones y deberes asociados a un cargo, basándose en las aptitudes y saberes incluidos en las descripciones de cada rol, teniendo un impacto ya sea directo o indirecto en la entidad. Murphy (1990) sostiene que tal rendimiento tiene un efecto directo o colateral en el núcleo técnico organizacional. Estas acciones técnicas se segmentan en dos categorías comportamentales: una relacionada con la metamorfosis de recursos en bienes o servicios característicos de la entidad, y la otra enfocada en tareas que respaldan este núcleo principal. Así, el rendimiento laboral se alinea estrechamente con dicho núcleo. La eficacia en estas acciones estará determinada por la pericia, destreza y conocimientos del individuo, y son inherentes a las descripciones de cada función. En resumen, el rendimiento laboral engloba actitudes orientadas hacia la generación de productos o servicios.

2.2.2.4.2. Comportamientos contraproducentes

Bautista (2020) expone que ciertos actos deliberados, llevados a cabo de forma intencionada por los empleados, pueden tener la finalidad de dañar a las organizaciones mientras resultan ventajosos para el trabajador que los realiza. Estos actos, también conocidos como comportamientos contraproducentes, no solo perjudican el bienestar de la entidad, sino que también pueden afectar negativamente a otros miembros. Son acciones desviadas, entendidas como aquellas que la organización ve como contrarias a sus intereses legítimos. Asimismo, tales comportamientos pueden ser vistos como actitudes antisociales por parte de los trabajadores durante su jornada, siendo beneficiosos para ellos, pero dañinos para la empresa. De forma complementaria, Spector et al. (2006) sostienen que dichos comportamientos se llevan a cabo por los empleados en busca de satisfacción personal durante el tiempo de trabajo, y en algunos casos, pueden llegar a ser autodestructivos.

2.2.2.4.3. Desempeño contextual

Bautista (2020) señala que existen comportamientos individuales y espontáneos que exceden lo usualmente requerido en un cargo, y estos son cruciales para alcanzar las metas deseadas dentro de las empresas. Bautista (2020) describe el desempeño contextual como aquellas acciones voluntarias de los empleados que, aunque no están estrictamente en sus responsabilidades laborales, indirectamente crean un ambiente de trabajo favorable y contribuyen a la materialización de los objetivos empresariales. Estas actitudes, que fortalecen el entorno donde se desenvuelve el núcleo operativo de la empresa, se traducen en prácticas como colaborar con colegas, ofrecerse para diversas tareas y respaldar a la entidad. La relevancia de estos comportamientos radica en su capacidad de impulsar los resultados que las organizaciones aspiran a obtener.

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

2.3.1. Capacitación de recursos humanos

Según Doland (2003), se refiere a acciones destinadas a potenciar la eficacia de los empleados, optimizando sus destrezas, saberes, aptitudes y posturas.

2.3.2. Compensación

Según Chiavenato (2021), se trata de la remuneración que recibe un empleado por sus labores, incluyendo bonificaciones y beneficios otorgados por la entidad a través de diferentes procedimientos.

2.3.3. Eficiencia laboral

Es el uso adecuado de recursos que están disponibles en una organización. Tiene un enfoque interno, y se concentra en las operaciones internas de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios. (Chiavenato, 2021).

2.3.4. Eficacia laboral

Chiavenato (2021) señala que se refiere a alcanzar las metas establecidas por la entidad usando los recursos a su disposición, enfocándose en las metas y prestando atención a los elementos externos de la organización.

2.3.5. Productividad laboral

Alles (2009) sostiene que se trata de la habilidad de establecer metas de rendimiento elevado y lograrlas con éxito, en el plazo adecuado y con la calidad necesaria, permitiendo así potenciar el liderazgo organizacional.

2.3.6. Gestión del rendimiento

Según SERVIR (2016), se refiere a una herramienta que busca potenciar el rendimiento de los integrantes en una entidad, optimizando la asistencia brindada al público y alineándose con las metas de la institución.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a. La gestión en la selección de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.
- b. La gestión en el rendimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.
- c. La gestión en la compensación se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.
- d. La gestión en el desarrollo de personas se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Identificación de la variable X

Variable X:

V.I.: Gestión por competencias

3.2.1.1. Indicadores

Dimensión (1): Gestión en la selección de personas

Indicadores

- Capacidad de entrevista
- Evaluación de candidatos
- Evaluación de habilidades
- Competencias en la evaluación
- Referencias laborales

Dimensión (2): Gestión en la selección de personas

Indicadores

- Cumplimiento de los objetivos
- Innovación en el desempeño
- Eficiencia en el uso de recursos
- Adaptación a nuevos escenarios

Dimensión (3): Gestión en la compensación

Indicadores

- Programa de incentivos
- Competitividad salarial
- Equidad salarial
- Compensación no remunerativa

Dimensión (4): Gestión en el desarrollo de personas

Indicadores

- Planes de desarrollo
- Programas de capacitación
- Monitoreo en el aprendizaje
- Evaluación de lo aprendido
- Oportunidades de promoción

3.2.1.2. Escala para la medición de indicadores

Tabla 4

Escala de medición de la variable X

Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión en la selección de personas	Capacidad de entrevista	Ordinal:
	Evaluación de candidatos	Nunca (1)
	Evaluación de habilidades	Casi Nunca (2)
	Competencias en la evaluación	A veces (3)
	Referencias laborales	Casi siempre (4) Siempre (5)
Gestión en el rendimiento	Cumplimiento de los objetivos	Ordinal:
	Innovación en el desempeño	Nunca (1)
	Eficiencia en el uso de recursos	Casi Nunca (2)
	Adaptación a nuevos escenarios	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Gestión en la compensación	Programa de incentivos	Ordinal:
	Competitividad salarial	Nunca (1)
	Equidad salarial	Casi Nunca (2)
	Compensación no remunerativa	A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
Gestión en el desarrollo de personas	Planes de desarrollo	Ordinal:
	Programas de capacitación	Nunca (1)
	Monitoreo en el aprendizaje	Casi Nunca (2)
	Evaluación de lo aprendido	A veces (3)
	Oportunidades de promoción	Casi siempre (4) Siempre (5)

3.2.2. Identificación de la variable Y

Variable Y:

V.D.: Desempeño laboral

3.2.2.1. Indicadores

Dimensión (1): Desempeño de tarea

Indicadores

- Organización del trabajo.
- Establecimiento de prioridades.
- Eficiencia en el trabajo.
- Gestión del tiempo.

Dimensión (2): Desempeño contextual

Indicadores

- Orden en el inicio de tareas.
- Actualización de conocimientos.
- Soluciones creativas.
- Responsabilidad.
- Retos nuevos.
- Participación en el trabajo.

Dimensión (3): Desempeño contraproducente

Indicadores

- Problemas laborales.
- Enfoque negativo
- Conversaciones negativas.
- Opiniones externas negativas.

3.2.2.2. Escala para la medición de indicadores

Tabla 5

Escala de medición de la variable Y

Dimensiones	Indicadores	Escala
Desempeño de tarea	Organización del trabajo	Ordinal:
	Establecimiento de prioridades	Nunca (1)
	Eficiencia en el trabajo	Casi Nunca (2)
	Gestión del tiempo	A veces (3)
		Casi siempre (4)
		Siempre (5)
Desempeño contextual	Orden en el inicio de tareas	Ordinal:
	Actualización de conocimientos	Nunca (1)
	Soluciones creativas	Casi Nunca (2)
	Responsabilidad	A veces (3)
	Retos nuevos	Casi siempre (4)
	Participación en el trabajo	Siempre (5)
Desempeño contraproducente	Problemas laborales	Ordinal:
	Enfoque negativo	Nunca (1)
	Conversaciones negativas	Casi Nunca (2)
	Opiniones externas negativas	A veces (3)
		Casi siempre (4)
		Siempre (5)

Nota. Versión original de Koopmans et al. (2012), adaptado por Geraldo (2022).

3.2.3. Variables intervinientes

Variable: Factores sociodemográficos

Indicadores

- Sexo (Masculino, Femenino)
- Grupo de edad ([Menos de 25], [26 - 44], [45 - 59], [60 a más])
- Nivel educacional (Técnica, Universitaria, Posgrado)
- Estado civil (Soltero, Conviviente, Casado, Viudo, Divorciado)
- Ingresos económicos (Bajo, Medio, Alto)
- Lugar de residencia (Urbano, Rural, otros)

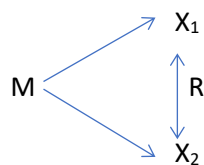
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Valderrama (2015) manifiesta en sus escritos que, una investigación que se enfoca en las teorías y los fundamentos conceptuales es denominada teórica o básica, asimismo, Carrasco (2017) indica que, las investigaciones de tipo básica, son aquellas que aportan nuevos conocimientos científicos en sus conclusiones.

Finalmente, Ñaupas et al. (2018) refiere que, las investigaciones de tipo básica son el fundamento para realizar investigaciones aplicadas, por lo que representan la base teórica para nuevas investigaciones, en tal sentido, la investigación profundizó en las teorías de las variables gestión por competencias y desempeño, por lo que, se tomó el tipo de investigación básica.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Ñaupas et al. (2018), refiere que, el nivel correlacional de la investigación, busca establecer la correlación estadística entre las variables a investigar, en tal sentido, el estudio trató sobre la variable X_1 : Gestión por competencias y la variable X_2 : Desempeño laboral, y se establecerá el nivel de correlación que existe entre las variables.



Donde:

M: Muestra

X_1 : Variable: Gestión por competencias

X_2 : Variable: Desempeño laboral

R: Relación entre ambas variables

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Ñaupas et al. (2018) indica que, los diseños no experimentales, son trabajados mediante la observación de los fenómenos ocurridos, en tal sentido la manipulación de la variable independiente es nula, asimismo, al estudiarse un periodo de tiempo, se le denominó transversal, en consecuencia, se observaron las variables X_1 y X_2 , sin manipular ninguna de ellas, el entorno observado fue la institución de la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, y el período observado será el año 2023, a esto se le denomina, estudios de diseño no experimental de corte transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En consecuencia, según los aportes de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), y Ñaupas et al. (2018), la presente investigación se define como de diseño no experimental transversal.

3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, por lo que se realizará en el período del 2023 en los funcionarios de la entidad.

3.7. POBLACIÓN DE ESTUDIO

3.7.1. Población

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se define la población como el grupo completo de casos que se ajustan a descripciones específicas. Por otro lado, Ñaupas y colaboradores (2018) sostienen que se trata del conjunto íntegro de sujetos o componentes que poseen las particularidades necesarias para ser identificados como tal.

En consecuencia, para el estudio investigativo se consideró 158 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna.

Tabla 6

Población

Trabajadores por dependencia					
Personal Sede Tacna	JZ Tacna	PCF Santa Rosa	Ferrocarril	Tripartito	Total
Inspector de Migraciones (CAS Ind.)	13	87	0	0	100
Inspector de Migraciones (CAS)	32	3	0	0	35
Inspector de Migraciones I	1	5	2	0	8
Inspector de Migraciones II	0	0	0	0	0
Técnicos de Migraciones	1	2	0	0	3
Personal Administrativo	11	1	0	0	12
Total	58	98	2	0	158

Nota. Área de recursos humanos de Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna

3.7.2. Muestra

La muestra fue probabilística, debido a que todos los sujetos de la población y cualquiera de ellos al azar, cumplieron con las condiciones para ser parte de la muestra, para lo cual, se utilizó una fórmula para poblaciones conocidas que permitió determinar la muestra como sigue:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{p(1-p) * Z^2 * N}{D^2 * (N-1) + p(1-p) * Z}$$

$$N = \text{Población (158)}$$

$$p = \text{proporción de éxito (0,5 = 50 \%)}$$

$$Z = \text{Nivel de confianza (1,96 = 95 \% de confianza)}$$

$$D = \text{Nivel de precisión (0,05 = 5 \%)}$$

Reemplazando en la fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{0,5(1 - 0,5) * 1,96^2 * 158}{0,05^2 * (158 - 1) + 0,5(1 - 0,5) * 1,96}$$

$$\text{Tamaño de la muestra} = 113$$

La muestra la integraron 113 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, correspondiente a trabajadores de nivel I, nivel II, CAS independiente, CAS, personal administrativo y técnicos en migraciones.

Muestra estratificada

Seguidamente, se procede a calcular el factor para multiplicar por cada estrato para el cálculo de la muestra por rubro:

$$\text{Factor (desviación estándar)} = \frac{n}{N}$$

Donde:

N = Población

n = Muestra

$$\text{Factor (desviación estándar)} = \frac{113}{158}$$

$$\text{Factor (desviación estándar)} = 0,715189873$$

En consecuencia, siguiendo el aporte de Hernández-Sampieri et al. (2018), luego de haber calculado el factor (0,715189873), se multiplica el factor por cada área de trabajo a fin de determinar la muestra probabilística estratificada:

Tabla 7*Muestra estratificada*

Trabajadores por área			
Personal Sede Tacna	Total	Factor (x)	Estrato
Inspector de Migraciones (CAS Ind.)	100	0.71518987	72
Inspector de Migraciones (CAS)	35	0.71518987	25
Inspector de Migraciones I	8	0.71518987	6
Inspector de Migraciones II	0	0.71518987	0
Técnicos de Migraciones	3	0.71518987	2
Personal Administrativo	12	0.71518987	9
Total	158		113

3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICA E INSTRUMENTO

3.8.1. Procedimiento

El procedimiento de recolección y tratamiento de datos se llevó a cabo en estrecha coordinación con la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, siguiendo los protocolos éticos y legales establecidos. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, el cual se incluyó dentro de los cuestionarios mismos para garantizar la transparencia y el respeto a los derechos de los trabajadores.

Se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos: la "Escala de gestión por competencias" y el "Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ". Ambos instrumentos fueron diseñados para evaluar de manera exhaustiva la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores. Para asegurar la validez y fiabilidad de los datos, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de 30 trabajadores, donde se evaluó la claridad y coherencia de los ítems, así como la duración y la comprensión del cuestionario. Tras realizar las modificaciones necesarias, se procedió a la administración de los cuestionarios al grupo de estudio.

Una vez recopilados los datos, se utilizaron herramientas de análisis estadístico, como el programa SPSS en su versión 27. Se realizaron tablas de frecuencia y figuras para presentar los resultados de manera clara y concisa. Además, se realizaron pruebas de normalidad para determinar el tipo de análisis estadístico adecuado: pruebas paramétricas en caso de normalidad y pruebas no paramétricas en caso de ausencia de normalidad. Finalmente, se elaboraron tablas de correlación para explorar las relaciones entre las variables de interés, acompañadas de análisis de significancia estadística para contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. Este riguroso proceso de análisis garantizó la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

3.8.2. Técnicas

Encuesta

La investigación se orientó a recopilar datos utilizando la técnica del cuestionario. Dada la naturaleza del problema a investigar, esta metodología se alinea adecuadamente con los objetivos del estudio. Se llevó a cabo con los 113 empleados de la Superintendencia Nacional de Migraciones en la sede de Tacna.

3.8.3. Instrumentos

Cuestionario

El cuestionario, como herramienta fundamental de la encuesta, se diseñó para recopilar información de manera sistemática a partir de una serie de preguntas dirigidas a los 113 empleados de la Superintendencia Nacional de Migraciones en la oficina de Tacna. Es importante destacar que estos cuestionarios fueron validados por expertos en el campo, entre ellos el Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez, el Dr. Begazo Portugal Oscar Alfredo y el Mg. David Franklin Cajahuamca Giraldez, quienes emitieron una opinión favorable en todos los casos.

La realización del cuestionario para medir la gestión por competencias se ha elaborado mediante una revisión sistemática de artículos científicos, tesis, libros de especialidad que han permitido operacionalizar la variable en sus dimensiones siendo estas, la “Gestión en la selección de personas” que consta de cinco indicadores, “Gestión en el rendimiento” con cuatro indicadores, “Gestión en la compensación” con cuatro indicadores y “Gestión en el desarrollo de personas” con cinco indicadores, asimismo, el instrumento cuenta con una escala tipo Likert de respuestas que van desde 5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = A veces, 2 = Casi nunca y 1 = Nunca, las respuestas representan categorías que permitirán ser procesadas estadísticamente para lograr los resultados descriptivos e inferenciales, el instrumento cuenta con una confiabilidad de alfa de Cronbach de 0,909 lo que permite determinar una confiabilidad “Muy alta”.

Para el caso del instrumento de “Desempeño laboral” se utilizó la escala de “Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ” de Koopmans et al. (2012) y adaptado por Geraldo (2022), el instrumento consta de tres dimensiones, las cuales son “Desempeño de tarea” que cuenta con cuatro indicadores, “Desempeño contextual” que consta de seis indicadores y “Desempeño contraproducente” que consta de cuatro indicadores, se utilizó una escala de respuestas tipo Likert de cinco alternativas que van desde Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). El instrumento cuenta con un alfa de Cronbach de 0,953 lo que se interpreta como una confiabilidad “Muy alta”.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La investigación adoptó un enfoque teórico o básico, explorando teorías y fundamentos conceptuales según Valderrama (2015) y Carrasco (2017). A nivel correlacional, se examinaron las variables de gestión por competencias y desempeño laboral mediante un diseño no experimental transversal, siguiendo las pautas de Ñaupas et al. (2018).

El trabajo de campo se centró en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna durante el año 2023. La muestra, compuesta por 113 trabajadores, se seleccionó de manera probabilística. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario como herramienta principal en una encuesta. Los datos recopilados se procesaron en Excel y se analizaron en SPSS v27. Se aplicaron técnicas estadísticas, incluyendo tablas de frecuencia y figuras, y se eligieron pruebas no paramétricas según los resultados de las pruebas de normalidad. La presentación de los resultados incluyó tablas de correlación, evaluando la significancia estadística para contrastar las hipótesis de investigación.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados fueron presentados de manera estructurada, comenzando con un análisis de estadística descriptiva que incluyó la generación de detalladas tablas de frecuencia para cada variable y dimensiones relevantes. La normalidad de los datos fue evaluada mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov, se llevaron a cabo pruebas de confiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, proporcionando información crucial sobre la consistencia interna y la confiabilidad de los instrumentos utilizados en el estudio. Finalmente, se empleó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas.

4.3. RESULTADOS

a) Datos sociodemográficos

Tabla 8

Datos sociodemográficos

Variable	Categoría	f	%
Sexo	Masculino	44	38.9
	Femenino	69	61.1
	Total	113	100.0
Grupo de edad	[Menos de 25]	23	20.4
	[26 - 44]	62	54.9
	[45 - 59]	20	17.7
	[60 a más]	8	7.1
	Total	113	100.0
Nivel educacional	Técnico	11	9.7
	Universitario	87	77.0
	Posgrado	15	13.3
	Total	113	100.0
Estado civil	Soltero	59	52.2
	Conviviente	43	38.1
	Casado	11	9.7
	Total	113	100.0
Ingresos económicos	Medio	83	73.5
	Alto	30	26.5
	Total	113	100.0
Lugar de residencia	Urbano	113	100.0

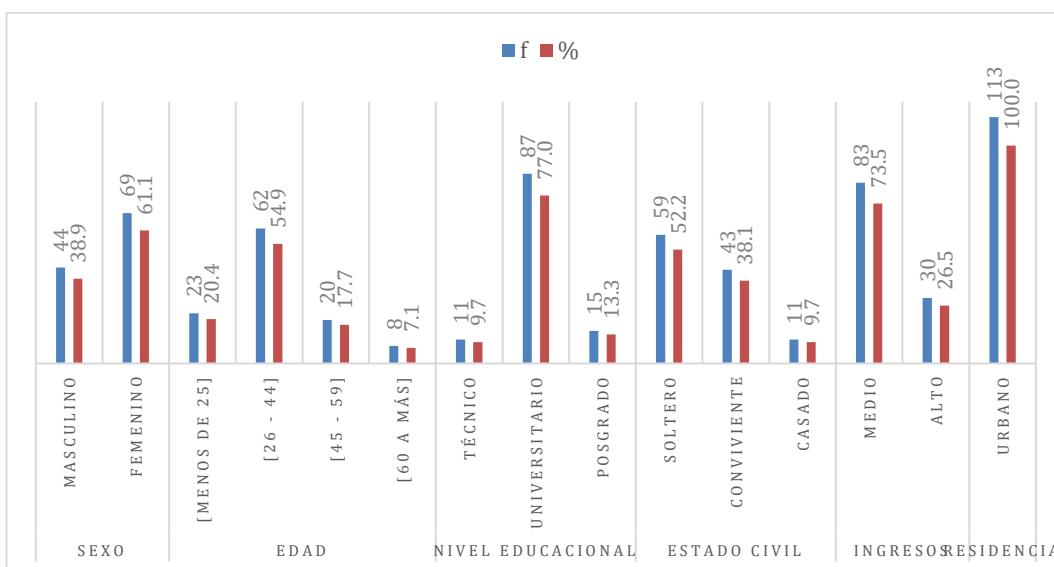
Interpretación

La muestra tomada para la investigación de 113 empleados de la Superintendencia Nacional de Migraciones en la sede de Tacna ofrece una visión detallada de la composición sociodemográfica del personal. En cuanto al género, se observa una distribución relativamente equitativa, con un 61.1% de mujeres y un 38.9% de hombres. En términos de edad, la mayoría de los empleados se encuentran en el grupo de 26 a 44 años (54.9%), seguido por aquellos menores de 25 años (20.4%). En relación con el nivel educacional, la mayoría ha completado estudios universitarios (77.0%), mientras que un porcentaje significativo ha alcanzado posgrados (13.3%). Respecto al estado civil, más de la mitad de los empleados son solteros (52.2%), seguidos por aquellos en convivencia (38.1%). En cuanto a los

ingresos económicos, la mayoría se sitúa en la categoría de ingresos medios (73.5%). Es interesante destacar que la totalidad de la muestra reside en áreas urbanas.

Figura 2

Datos sociodemográficos



b) Variable X: Gestión por competencias

Tabla 9

Gestión por competencias

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	28	24,8	24,8
Regularmente adecuado	77	68,1	92,9
Adecuado	8	7,1	100,0
Total	113	100,0	

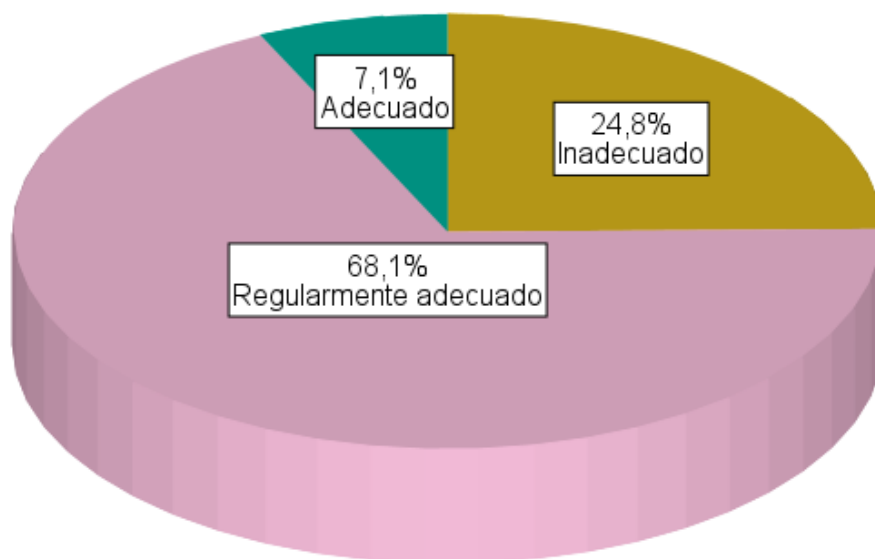
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [18 - 42], Regularmente adecuado [43 - 67], Adecuado [68 - 92]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La muestra de trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones sobre la gestión por competencias en la organización. Un 24,8 % de los encuestados considera que la gestión por competencias es "Inadecuada", mientras que el 68,1 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un reducido porcentaje del 7,1 % opina que la gestión por competencias es "Adecuada".

Figura 3

Gestión por competencias



b.1) Dimensión 1: Gestión en la selección de personas

Tabla 10

Gestión en la selección de personas

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	38	33,6	33,6
Regularmente adecuado	55	48,7	82,3
Adecuado	20	17,7	100,0
Total	113	100,0	

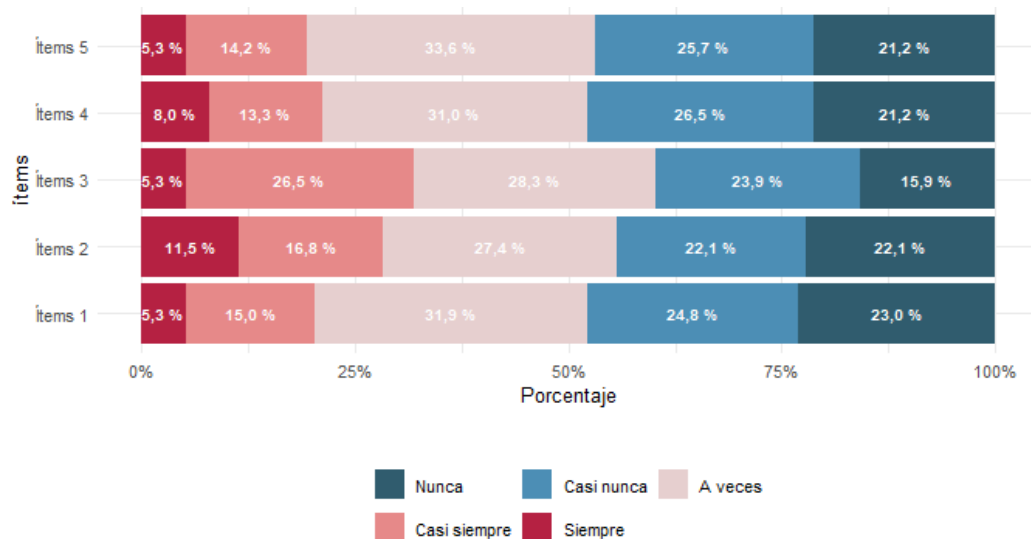
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [5 - 11], Regularmente adecuado [12 - 18], Adecuado [19 - 25]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La gestión en la selección de personas en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores. Un 33,6 % de los encuestados considera que la gestión en la selección de personas es "Inadecuada", mientras que el 48,7 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un porcentaje del 17,7 % opina que la gestión en la selección de personas es "Adecuada".

Figura 4

Ítems de "Gestión por competencias"



b.2) Dimensión 2: Gestión del rendimiento

Tabla 11

Gestión del rendimiento

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	18	15,9	15,9
Regularmente adecuado	66	58,4	74,3
Adecuado	29	25,7	100,0
Total	113	100,0	

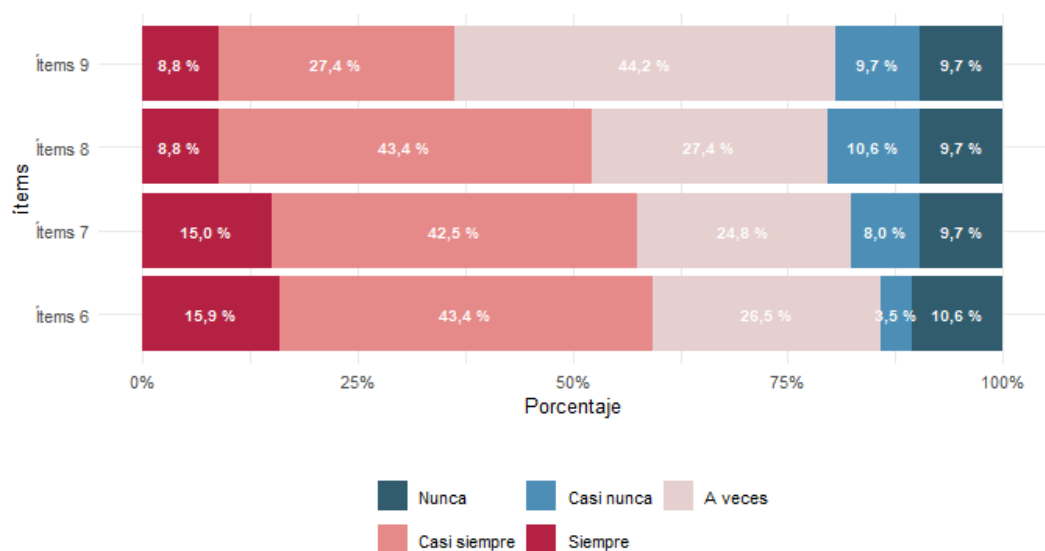
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [4 - 9], Regularmente adecuado [10 - 15], Adecuado [16 - 21]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación de la gestión del rendimiento en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna revela distintas percepciones entre los trabajadores. Un 15,9 % de los encuestados considera que la gestión del rendimiento es "Inadecuada", mientras que el 58,4 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con posibilidad de mejoras. Un porcentaje del 25,7 % opina que la gestión del rendimiento es "Adecuada".

Figura 5

Ítems de "Gestión en la selección de personas"



b.3) Dimensión 3: Gestión en la compensación

Tabla 12

Gestión en la compensación

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	56	49,6	49,6
Regularmente adecuado	41	36,3	85,8
Adecuado	16	14,2	100,0
Total	113	100,0	

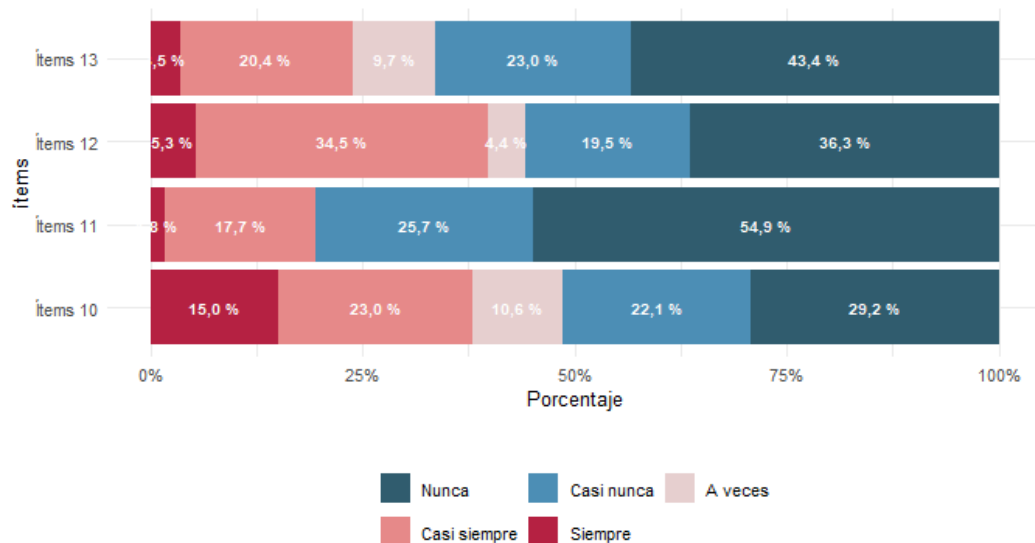
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [4 - 9], Regularmente adecuado [10 - 15], Adecuado [16 - 21]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación de la gestión en la compensación en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna muestra diversas percepciones entre los trabajadores. Un 49,6 % de los encuestados considera que la gestión en la compensación es "Inadecuada", mientras que el 36,3 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente crítica, pero con un porcentaje significativo de aceptación. Un 14,2 % opina que la gestión en la compensación es "Adecuada".

Figura 6

Ítems de "Gestión del rendimiento"



b.4) Dimensión 4: Gestión en el desarrollo de personas

Tabla 13

Gestión en el desarrollo de personas

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	40	35,4	35,4
Regularmente adecuado	66	58,4	93,8
Adecuado	7	6,2	100,0
Total	113	100,0	

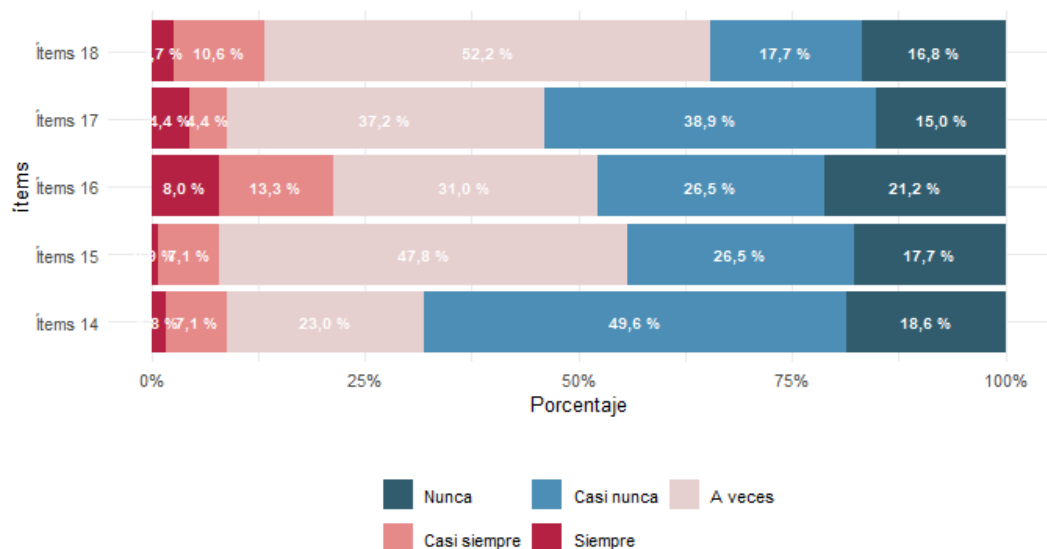
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [5 - 11], Regularmente adecuado [12 - 18], Adecuado [19 - 25]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación de la gestión en el desarrollo de personas en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna muestra diversas percepciones entre los trabajadores. Un 35,4 % de los encuestados considera que la gestión en el desarrollo de personas es "Inadecuada", mientras que el 58,4 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con oportunidades de mejora. Un 6,2 % opina que la gestión en el desarrollo de personas es "Adecuada".

Figura 7

Ítems de "Gestión en el desarrollo de personas"



c) Variable Y: Desempeño laboral

Tabla 14

Desempeño laboral

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	20	17,7	17,7
Regularmente adecuado	62	54,9	72,6
Adecuado	31	27,4	100,0
Total	113	100,0	

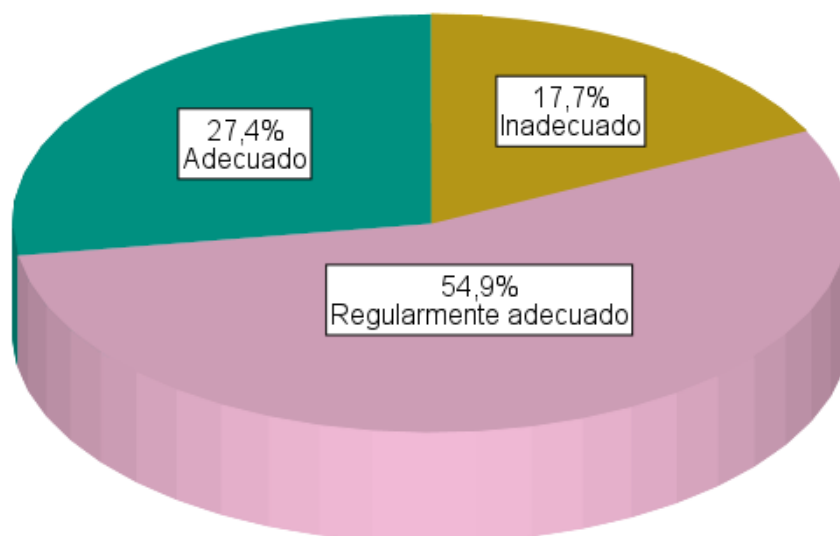
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [14 - 32], Regularmente adecuado [33 - 51], Adecuado [52 - 70]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación del desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores. Un 17,7 % de los encuestados considera que el desempeño laboral es "Inadecuado", mientras que el 54,9 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un 27,4 % opina que el desempeño laboral es "Adecuado".

Figura 8

Desempeño laboral



c.1) Dimensión 1: Desempeño de tarea

Tabla 15

Desempeño de tarea

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	15	13,3	13,3
Regularmente adecuado	73	64,6	77,9
Adecuado	25	22,1	100,0
Total	113	100,0	

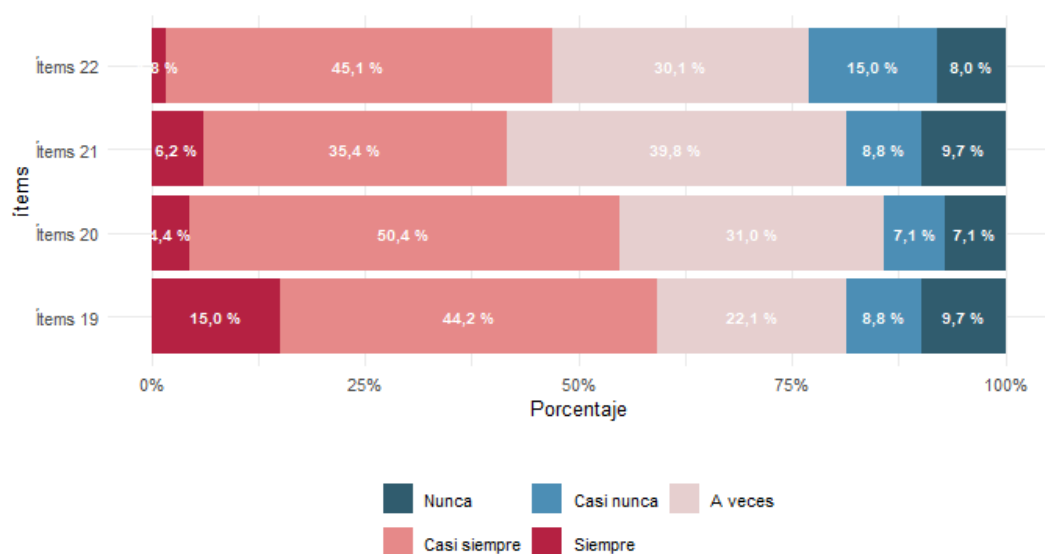
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [4 - 9], Regularmente adecuado [10 - 15], Adecuado [16 - 21]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación del desempeño de tarea en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores. Un 13,3 % de los encuestados considera que el desempeño de tarea es "Inadecuado", mientras que el 64,6 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un 22,1 % opina que el desempeño de tarea es "Adecuado".

Figura 9

Ítems de "Desempeño de tarea"



c.2) Dimensión 2: Desempeño contextual

Tabla 16

Desempeño contextual

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	21	18,6	18,6
Regularmente adecuado	78	69,0	87,6
Adecuado	14	12,4	100,0
Total	113	100,0	

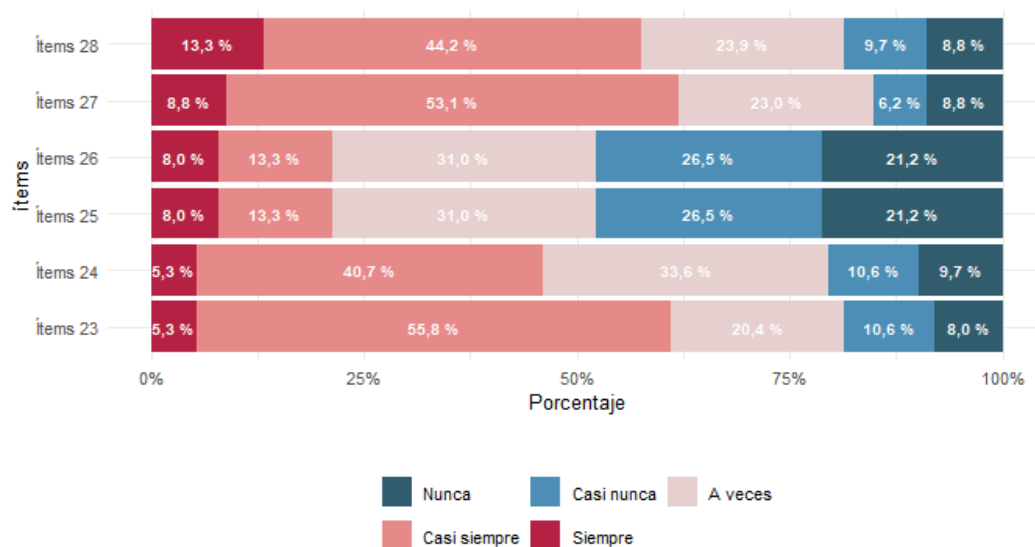
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [6 - 14], Regularmente adecuado [15 - 23], Adecuado [24 - 32]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación del desempeño contextual en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores. Un 18,6 % de los encuestados considera que el desempeño contextual es "Inadecuado", mientras que el 69,0 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un 12,4 % opina que el desempeño contextual es "Adecuado".

Figura 10

Ítems de "Desempeño contextual"



c.3) Dimensión 3: Desempeño contraproducente

Tabla 17

Desempeño contraproducente

Categoría	f	%	% acumulado
Inadecuado	20	17,7	17,7
Regularmente adecuado	54	47,8	65,5
Adecuado	39	34,5	100,0
Total	113	100,0	

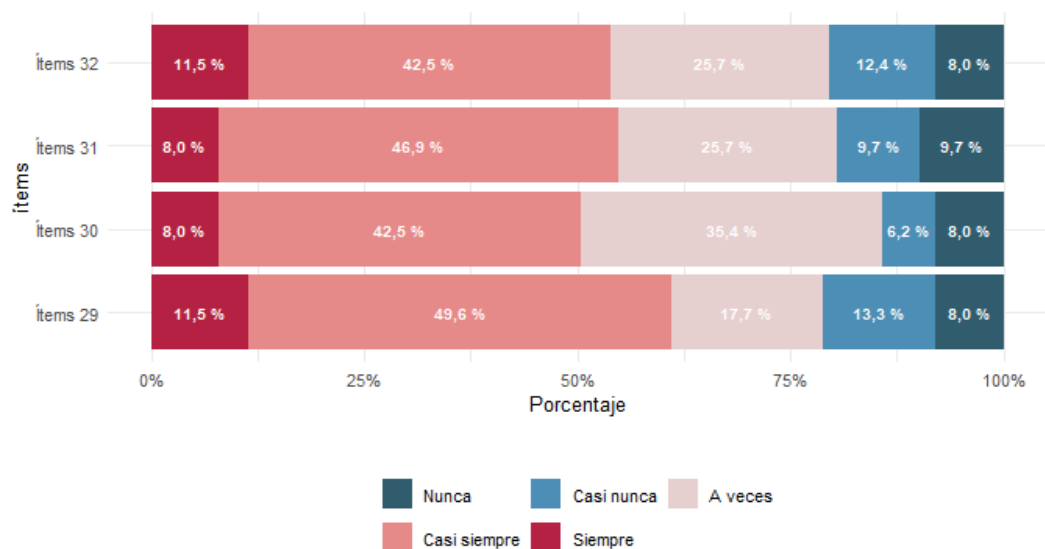
Nota: Baremos por categoría. Inadecuado [4 - 9], Regularmente adecuado [10 - 15], Adecuado [16 - 21]. f = Frecuencia, % = Porcentaje.

Interpretación

La evaluación del desempeño contraproducente en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores. Un 17,7 % de los encuestados considera que el desempeño contraproducente es "Inadecuado", mientras que el 47,8 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación con margen para mejoras. Un 34,5 % opina que el desempeño contraproducente es "Adecuado".

Figura 11

Ítems de "Desempeño contraproducente"



4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

a) Prueba estadística de normalidad

Considerando que la muestra estuvo constituida por 113 sujetos, se usó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para muestras mayores a 50 sujetos.

a.1) Hipótesis de normalidad

H₀: Los datos se ajustan a una distribución teórica de normalidad.

H₁: Los datos no se ajustan a una distribución teórica de normalidad.

a.2) Regla de decisión

Rechazar H₀ si, $p \leq 0,05$

No rechazar H₀; si $p > 0,05$

Tabla 18

Prueba de normalidad para las variables y dimensiones

Variables y dimensiones	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión en la selección de personas	0,111	113	0,002
Gestión en el rendimiento	0,236	113	0,000
Gestión en la compensación	0,127	113	0,000
Gestión en el desarrollo de personas	0,101	113	0,007
Desempeño de tarea	0,234	113	0,000
Desempeño contextual	0,177	113	0,000
Desempeño contraproducente	0,242	113	0,000
Gestión por competencias	0,118	113	0,001
Desempeño laboral	0,243	113	0,000

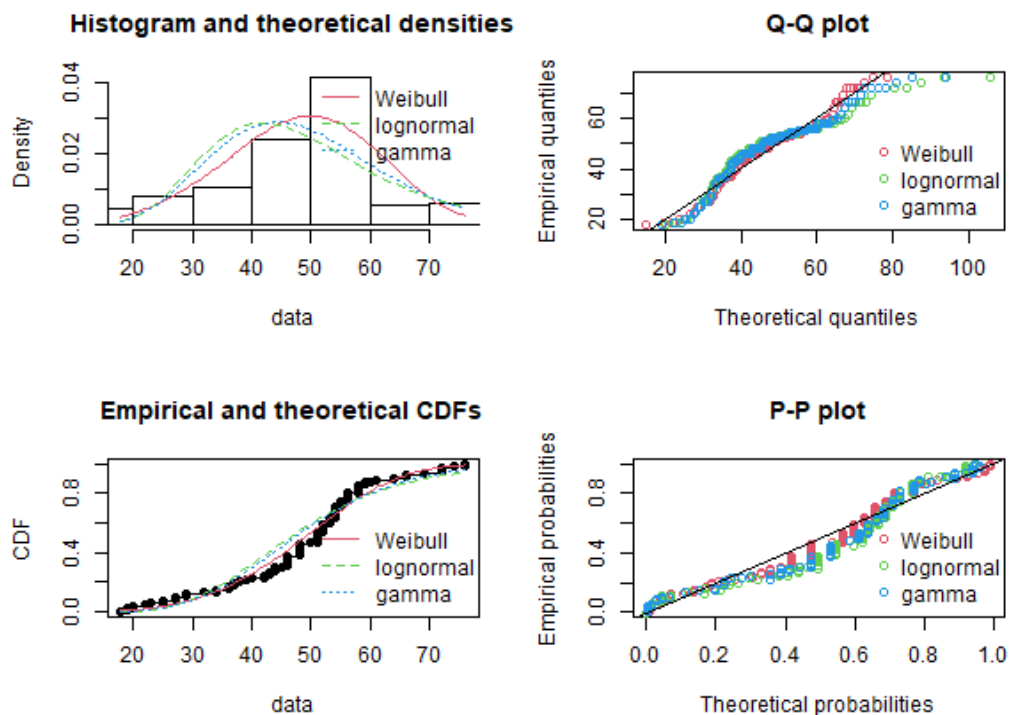
a.3) Conclusión

Frente a la ausencia de normalidad en las variables analizadas, evidenciada por los valores significativos ($p < 0,05$) en las pruebas de Kolmogórov-Smirnov para cada dimensión, se plantea un reto al considerar pruebas paramétricas. Los resultados son los siguientes: Gestión en la selección de personas ($p = 0,002$), Gestión en el rendimiento ($p = 0,000$), Gestión en la compensación ($p = 0,000$), Gestión en el desarrollo de personas ($p = 0,007$), Desempeño de tarea ($p = 0,000$), Desempeño

contextual ($p = 0,000$), Desempeño contraproducente ($p = 0,000$), Gestión por competencias ($p = 0,001$), y Desempeño laboral ($p = 0,000$). Dada la significancia estadística en todas las dimensiones, se recomienda explorar enfoques no paramétricos, como la prueba de correlación de Rho de Spearman, para evaluar las relaciones entre estas variables sin la asunción de normalidad en los datos. Esta selección se fundamenta en la necesidad de garantizar una interpretación precisa y robusta de las asociaciones en el estudio.

Figura 12

Distribución teórica de normalidad para "Gestión por competencias"

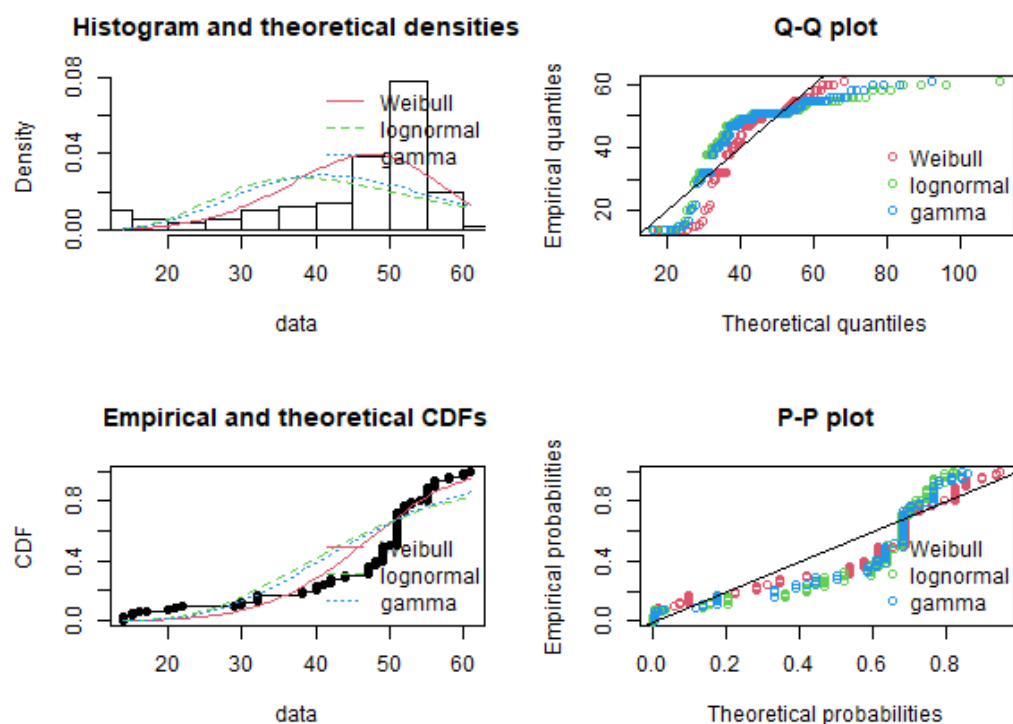


La representación gráfica de la distribución teórica de normalidad para la variable "Gestión por competencias" revela una falta de ajuste a las distribuciones teóricas de Weibull, gamma o lognormal, según se observa en el histograma, el Q-Q plot, las funciones de distribución acumulativa (CDFs) y los gráficos de probabilidad-probabilidad (P-P plot). Estos resultados sugieren de manera concluyente que la variable "Gestión por competencias" no sigue una distribución

teórica de normalidad. La disparidad entre los datos observados y las expectativas teóricas resalta la necesidad de abordar la no normalidad al interpretar y analizar esta dimensión, considerando enfoques estadísticos que no dependan de la asunción de distribución normal.

Figura 13

Distribución teórica de normalidad para “Desempeño laboral”



La figura de distribución teórica de normalidad de la variable “Desempeño laboral”, muestra que los datos no se ajustan a ninguna distribución teórica de Weibull, gamma o lognormal en las figuras de histograma, Q-Q plot, CDFs y P-P plot, por lo que se concluye que, la “Desempeño laboral” no se ajusta a una distribución teórica de normalidad.

b) Prueba estadística de confiabilidad

Mediante el coeficiente del alfa de Cronbach, se logró medir la confiabilidad de los instrumentos de investigación, tanto para el instrumento “Escala de gestión por competencias” que consta de 18 ítems como para el instrumento “Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ” que está integrado por 14 ítems.

En consecuencia, los resultados de la aplicación de la fórmula se explican bajo la tabla de interpretación propuesto por Valderrama (2019, p. 269):

Tabla 19

Escala de alfa de Cronbach

Escala	Significado
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
0.20 a 0.40	Baja o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy alta

Nota. Tomado de Valderrama (2019, p. 269).

b.1) Confiabilidad de la variable “Gestión por competencias”

Tabla 20

Escala de alfa de Cronbach

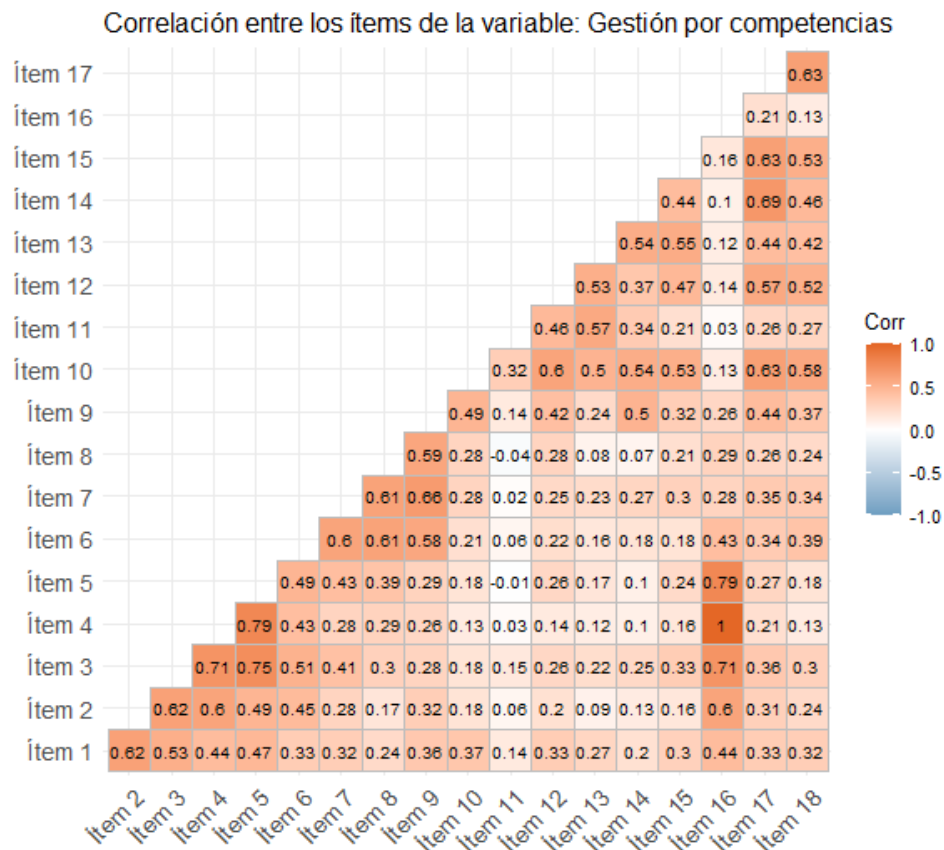
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,909	18

Interpretación

La confiabilidad del instrumento “Escala de gestión por competencias” es de 0,909, lo que representa una confiabilidad “Muy alta”.

Figura 14

Matriz de correlación: Indicadores de la “Gestión por competencias”



b.1) Confiabilidad de la variable “Desempeño laboral”

Tabla 21

Escala de alfa de Cronbach

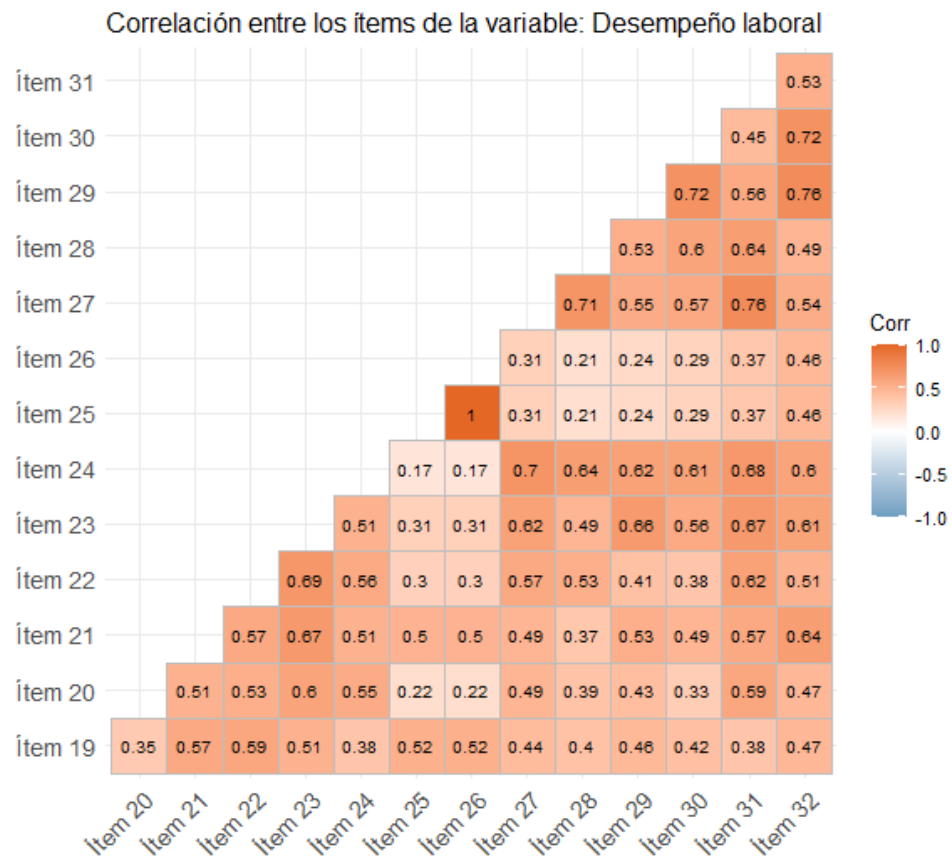
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,953	14

Análisis e Interpretación

La confiabilidad del instrumento “Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ” es de 0,953, lo que representa una confiabilidad “Muy alta”.

Figura 15

Matriz de correlación: Indicadores del “Desempeño laboral”



4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión por competencias no se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

Hipótesis alterna

H₁: La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

b) Elección de la prueba estadística

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad, se utilizaron pruebas no paramétricas, siendo la prueba para correlaciones Rho de Spearman la indicada.

Tabla 22

Correlación de la hipótesis general

			Gestión por competencias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1,000	0,624**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,624**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

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

c) Regla de decisión

Rechazar H_0 si, $p \leq 0,05$

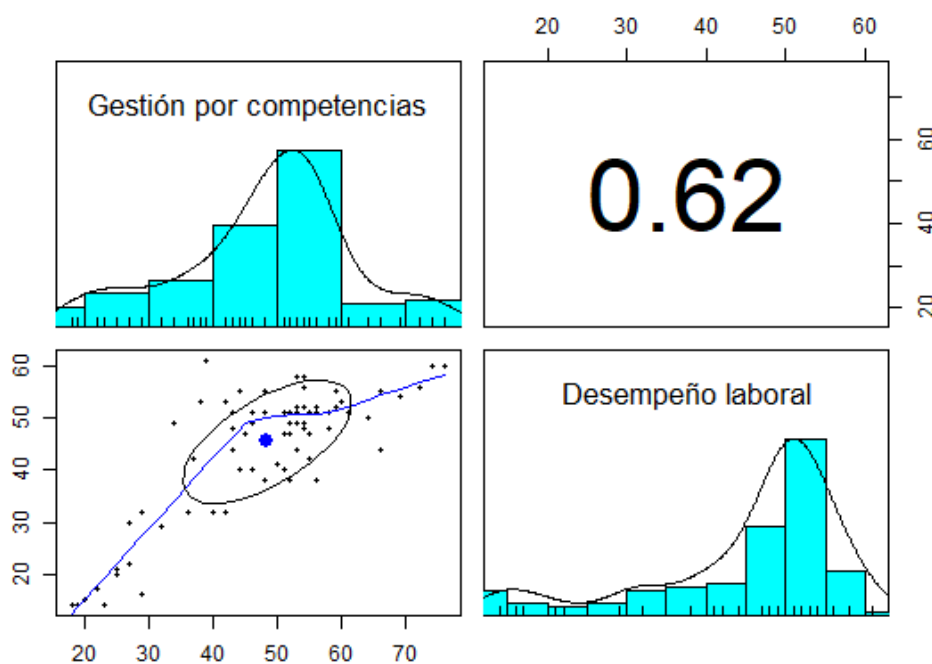
No rechazar H_0 ; si $p > 0,05$

d) Conclusión

El coeficiente de correlación tiene un valor de 0,624**, esto indica una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. La regla de decisión establece que se debe rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es menor o igual a 0,05, y no rechazarla si p es mayor a 0,05. En este caso, el valor de p es significativamente menor a 0,05 ($p = 0,000$), lo que lleva a rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede concluir que, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna en 2023, la gestión por competencias se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral, respaldando la hipótesis alternativa (H_1) a un nivel de significancia del 5%.

Figura 16

Correlación de “Gestión por competencias” y “Desempeño laboral”



VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión en la selección de personal no se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

Hipótesis alterna

H₁: La gestión en la selección de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

b) Elección de la prueba estadística

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad, se utilizaron pruebas no paramétricas, siendo la prueba para correlaciones Rho de Spearman la indicada.

Tabla 23

Correlación de la primera hipótesis específica

			Gestión en la selección de personas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión en la selección de personas	Coefficiente de correlación	1,000	0,672**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

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

c) Regla de decisión

Rechazar H_0 si, $p \leq 0,05$

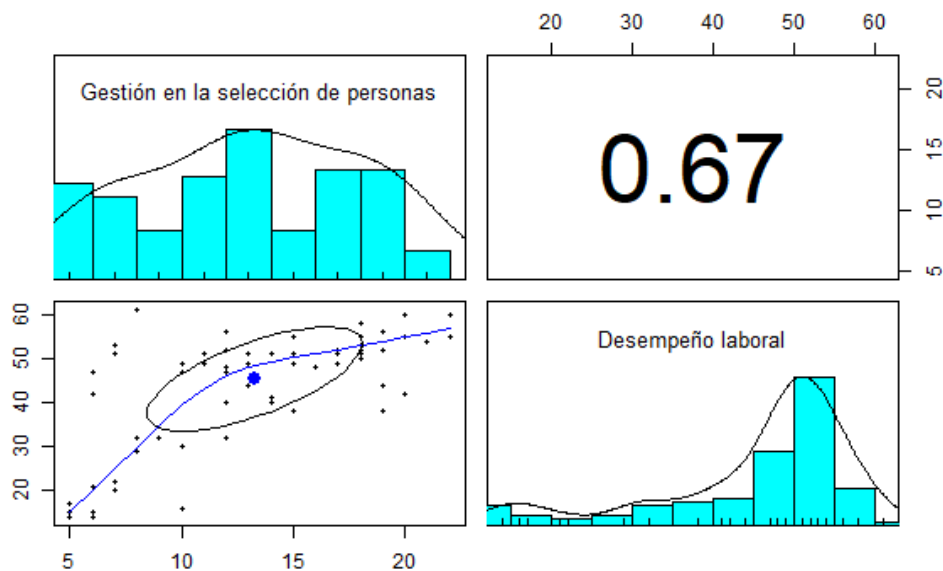
No rechazar H_0 ; si $p > 0,05$

d) Conclusión

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,672**, evidencia una relación directa y significativa entre la gestión de la selección de personal y el desempeño laboral. La regla de decisión dicta que se rechaza la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y se retiene si p es mayor a 0,05. En este caso, el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se concluye que, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna en 2023, la gestión de la selección de personal se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral, respaldando la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de significancia del 5 %.

Figura 17

Correlación de “Gestión en la selección de personas” y “Desempeño laboral”



VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión en el rendimiento no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

Hipótesis alterna

H₁: La gestión en el rendimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

b) Elección de la prueba estadística

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad, se utilizaron pruebas no paramétricas, siendo la prueba para correlaciones Rho de Spearman la indicada.

Tabla 24

Correlación de la segunda hipótesis específica

			Gestión en el rendimiento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión en el rendimiento	Coeficiente de correlación	1,000	0,501**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,501**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

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

c) Regla de decisión

Rechazar H_0 si, $p \leq 0,05$

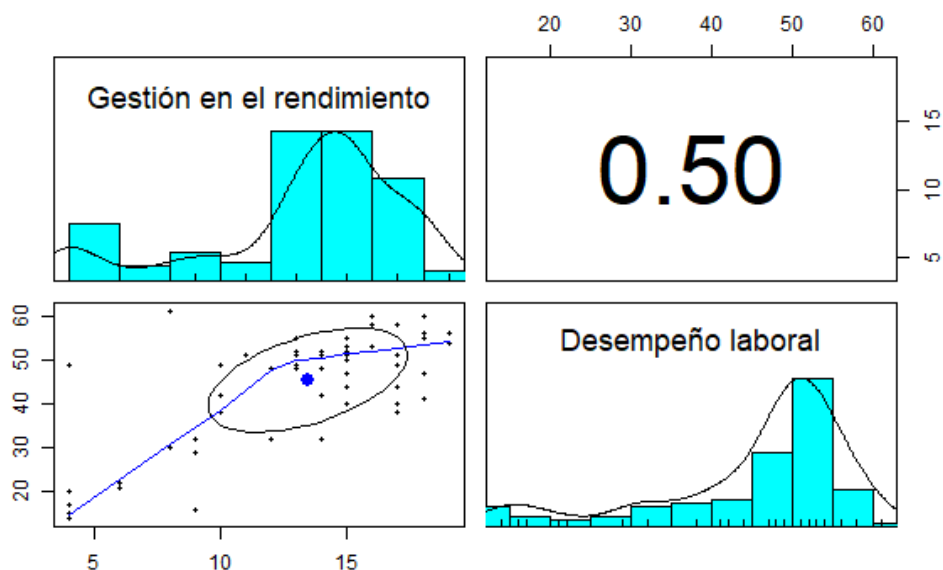
No rechazar H_0 ; si $p > 0,05$

d) Conclusión

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,501**, evidencia una relación directa y significativa entre la gestión en el rendimiento y el desempeño laboral. La regla de decisión dicta que se rechaza la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y se retiene si p es mayor a 0,05. En este caso, el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se concluye que, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna en 2023, la gestión en el rendimiento se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral, respaldando la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de significancia del 5 %.

Figura 18

Correlación de “Gestión en el rendimiento” y “Desempeño laboral”



VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión en la compensación no se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

Hipótesis alterna

H₁: La gestión en la compensación se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

b) Elección de la prueba estadística

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad, se utilizaron pruebas no paramétricas, siendo la prueba para correlaciones Rho de Spearman la indicada.

Tabla 25

Correlación de la tercera hipótesis específica

			Gestión en la compensación	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión en la compensación	Coeficiente de correlación	1,000	0,319**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	113	113
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,319**	1,000
Sig. (bilateral)		0,001	.	
N		113	113	

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

c) Regla de decisión

Rechazar H_0 si, $p \leq 0,05$

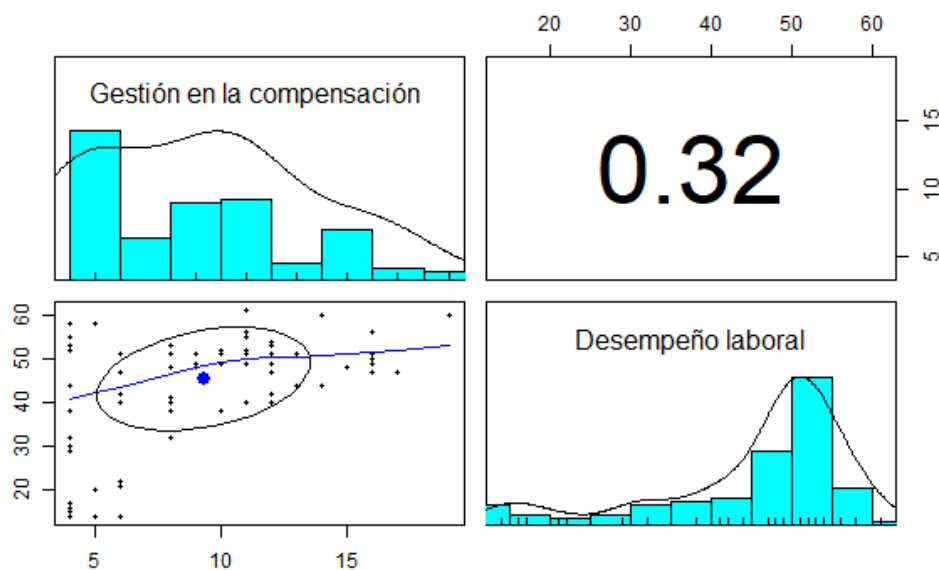
No rechazar H_0 ; si $p > 0,05$

d) Conclusión

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,319**, evidencia una relación directa y significativa entre la gestión en la compensación y el desempeño laboral. La regla de decisión dicta que se rechaza la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y se retiene si p es mayor a 0,05. En este caso, el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,001$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se concluye que, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna en 2023, la gestión en la compensación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral, respaldando la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de significancia del 5 %.

Figura 19

Correlación de “Gestión en la compensación” y “Desempeño laboral”



VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

a) Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión en el desarrollo de personas no se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

Hipótesis alterna

H₁: La gestión en el desarrollo de personas se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.

b) Elección de la prueba estadística

De acuerdo con los resultados de la prueba de normalidad, se utilizaron pruebas no paramétricas, siendo la prueba para correlaciones Rho de Spearman la indicada.

Tabla 2

Correlación de la cuarta hipótesis específica

			Gestión en el desarrollo de personas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión en el desarrollo de personas	Coefficiente de correlación	1,000	0,634**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	113	113
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,634**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	113	113

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

c) Regla de decisión

Rechazar H_0 si, $p \leq 0,05$

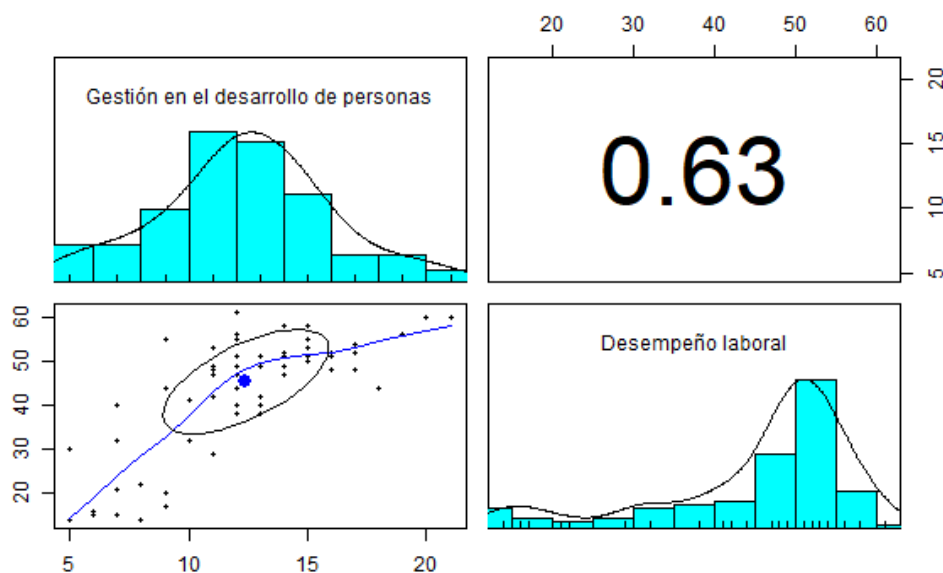
No rechazar H_0 ; si $p > 0,05$

d) Conclusión

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,634**, evidencia una relación directa y significativa entre la gestión en el desarrollo de personas y el desempeño laboral. La regla de decisión dicta que se rechaza la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y se retiene si p es mayor a 0,05. En este caso, el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se concluye que, en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna en 2023, la gestión en el desarrollo de personas se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral, respaldando la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de significancia del 5 %.

Figura 20

Correlación de “Gestión en el desarrollo de personas” y “Desempeño laboral”



4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se discuten los resultados producto de la recolección de datos, para esto se aplica la estadística descriptiva, se presentan las variables seguidas de las dimensiones, siendo la variable gestión por competencias, sus dimensiones, gestión en la selección de personas, gestión en el rendimiento, gestión en la compensación y gestión en el desarrollo de personas, mientras que para la otra variable, desempeño laboral, desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño contraproducente, la interpretación de los resultados está dada en base a la aplicación de los cuestionarios.

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis estadístico de la variable Gestión por competencias, un 24,8 % de los encuestados considera que la gestión por competencias es "Inadecuada", mientras que el 68,1 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un reducido porcentaje del 7,1 % opina que la gestión por competencias es "Adecuada".

Tales hallazgos coinciden de forma parcial con Perca (2022), quien concluyó que, el 62,86 % de los participantes evidenciaron una gestión basada en competencias de nivel intermedio y el 48,57 % demostró una productividad laboral en un rango similar. Asimismo, Llanque (2020) concluyó que, la gestión por competencias afecta directamente la productividad laboral en el departamento administrativo.

Los resultados coinciden de forma parcial con Pater et al. (2019), quien concluyó que, las empresas suelen requerir sólo ciertas competencias, especialmente las "competencias lingüísticas y de comunicación", mientras que otras competencias son ignoradas. Los resultados muestran que las empresas valoran algunas competencias más que otras, lo que puede ayudar a los candidatos a empleo a enfocar su formación y habilidades en las áreas más importantes.

Asimismo, Saavedra (2021), concluyó que, el 44 % de los usuarios internos tiene una aceptación moderada hacia la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral.

De los análisis efectuados para la dimensión gestión en la selección de personas, refleja diversas percepciones entre los trabajadores, un 33,6 % de los encuestados considera que la gestión en la selección de personas es "Inadecuada", mientras que el 48,7 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un porcentaje del 17,7 % opina que la gestión en la selección de personas es "Adecuada".

Tales resultados se vinculan de forma parcial con Guerra (2022), quien concluyó que, un 46 % de la gestión por competencias en la selección de personas se considera media, un 24 % baja, y un 30 % alta. Por otro lado, Llanque (2020), concluyó que, el 21,2 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en la selección de recursos humanos es inadecuada. Asimismo, el 65,2 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 13,6 % manifiestan que es adecuada.

Los resultados para la dimensión gestión del rendimiento arrojaron que un 15,9 % de los encuestados considera que la gestión del rendimiento es "Inadecuada", mientras que el 58,4 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con posibilidad de mejoras. Un porcentaje del 25,7 % opina que la gestión del rendimiento es "Adecuada".

Tales hallazgos se vinculan de forma parcial con Llanque (2020), quien concluyó que, el 9,1 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el rendimiento es inadecuada. Asimismo, el 65,2 % de

los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 25,8 % manifiestan que es adecuada.

Respecto a los análisis estadísticos para la dimensión gestión en la compensación en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna muestra diversas percepciones entre los trabajadores, un 49,6 % de los encuestados considera que la gestión en la compensación es "Inadecuada", mientras que el 36,3 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente crítica, pero con un porcentaje significativo de aceptación. Un 14,2 % opina que la gestión en la compensación es "Adecuada".

De acuerdo a los resultados del análisis estadístico para la dimensión gestión en el desarrollo de personas en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna muestra diversas percepciones entre los trabajadores, un 35,4 % de los encuestados considera que la gestión en el desarrollo de personas es "Inadecuada", mientras que el 58,4 % la describe como "Regularmente adecuada", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con oportunidades de mejora. Un 6,2 % opina que la gestión en el desarrollo de personas es "Adecuada".

Los hallazgos se vinculan con Llanque (2020), quien concluyó que, el 16,7 % refiere que la gestión por competencias en su dimensión gestión por competencias en el desarrollo de personas es inadecuada. Asimismo, el 75,8 % de los trabajadores encuestados indica que es regularmente adecuada y un 7,6 % manifiestan que es adecuada.

En relación a los resultados obtenidos para la variable desempeño laboral, un 17,7 % de los encuestados considera que el desempeño laboral es "Inadecuado", mientras que el 54,9 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un 27,4 % opina que el desempeño laboral es "Adecuado".

Tales resultados se vinculan de forma parcial con Mena (2019), quien concluyó que, existe una relación positiva moderada de 0.575 entre la gestión mediante competencias y el desempeño laboral de los empleados administrativos.

Los resultados se relacionan parcialmente con Jensen et al. (2023), quienes concluyeron que, el fortalecimiento del desarrollo de competencias y el clima de colaboración puede aumentar el desempeño laboral y el compromiso laboral de los trabajadores individuales y reducir la incertidumbre durante la atención en entornos hospitalarios.

De acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión desempeño de tarea en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores, un 13,3 % de los encuestados considera que el desempeño de tarea es "Inadecuado", mientras que el 64,6 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un 22,1 % opina que el desempeño de tarea es "Adecuado".

Tales hallazgos se relacionan de forma parcial con Marzec et al. (2020), quienes concluyeron que, tanto la variedad en el trabajo como el valor de aprendizaje se relacionaron positivamente con la empleabilidad, que a su vez medió su relación con el desempeño laboral.

De los resultados obtenidos del análisis estadístico para la dimensión desempeño contextual en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores, un 18,6 % de los encuestados considera que el desempeño contextual es "Inadecuado", mientras que el 69,0 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación mayoritariamente positiva, pero con margen para mejoras. Un 12,4 % opina que el desempeño contextual es "Adecuado".

Con relación a los resultados estadísticos para la dimensión desempeño contraproducente en la Superintendencia Nacional de Migraciones en Tacna refleja diversas percepciones entre los trabajadores, un 17,7 % de los encuestados considera que el desempeño contraproducente es "Inadecuado", mientras que el 47,8 % lo describe como "Regularmente adecuado", indicando una evaluación con margen para mejoras. Un 34,5 % opina que el desempeño contraproducente es "Adecuado".

CONCLUSIONES

PRIMERA

El coeficiente de correlación evidencia un valor de 0,624**, señalando una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna durante el año 2023. Este resultado implica que, a medida que aumenta la implementación de prácticas de gestión por competencias, se experimenta un incremento directo en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. La regla de decisión, que establece el rechazo de la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es menor o igual a 0,05, respalda la conclusión al mostrar un valor de p significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, confirmando la existencia de una conexión significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. En términos prácticos, esto sugiere que las acciones orientadas a fortalecer la gestión por competencias en la Superintendencia Nacional de Migraciones podrían traducirse en mejoras directas y significativas en el rendimiento laboral de su personal. Este hallazgo respalda la hipótesis alternativa (H_1) con un nivel de significancia del 5%, destacando la importancia de considerar y fortalecer las prácticas de gestión por competencias como una estrategia para mejorar el desempeño laboral en este contexto organizacional.

SEGUNDA

El coeficiente de correlación, al exhibir un valor de 0,672**, revela una relación directa y significativa entre la gestión de la selección de personal y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna durante el año 2023. Según la regla de decisión, que implica el rechazo de la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y la retención de la misma si p es mayor a 0,05, el valor de p resulta significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$), conduciendo a la conclusión de rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, se infiere que, en el contexto de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna en 2023, la gestión de la selección de personal se vincula de manera positiva

y significativa con el desempeño laboral. Este respaldo a la hipótesis alternativa (H_1) se establece con un nivel de significancia del 5%, indicando que mejoras en las prácticas de selección de personal podrían generar impactos positivos y significativos en el rendimiento laboral de los empleados en dicho entorno organizacional.

TERCERA

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,501**, revela una relación directa y significativa entre la gestión en el rendimiento y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna durante el año 2023. Al seguir la regla de decisión, que implica el rechazo de la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y la retención de la misma si p es mayor a 0,05, se observa que el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$), llevando a la conclusión de rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se infiere que, en el contexto de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna en 2023, la gestión en el rendimiento se vincula de manera positiva y significativa con el desempeño laboral. Este respaldo a la hipótesis alternativa (H_1) se establece con un nivel de significancia del 5%, sugiriendo que estrategias efectivas en la gestión del rendimiento podrían tener un impacto positivo y significativo en el rendimiento general de los empleados en dicha institución.

CUARTA

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,319**, demuestra una relación directa y significativa entre la gestión en la compensación y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna durante el año 2023. Al aplicar la regla de decisión, que establece el rechazo de la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y la retención de la misma si p es mayor a 0,05, se observa que el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,001$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que, en el contexto de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna en 2023, la gestión en la compensación se relaciona de manera positiva y significativa con el

desempeño laboral. Este respaldo a la hipótesis alternativa (H_1) se establece con un nivel de significancia del 5%, sugiriendo que estrategias efectivas en la gestión de compensaciones podrían tener un impacto positivo y significativo en el rendimiento general de los empleados en dicha institución.

QUINTA

El coeficiente de correlación, con un valor de 0,634**, indica una relación directa y significativa entre la gestión en el desarrollo de personas y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna durante el año 2023. La aplicación de la regla de decisión, que establece el rechazo de la hipótesis nula (H_0) si el valor de p es igual o menor a 0,05, y la retención de la misma si p es mayor a 0,05, revela que el valor de p es significativamente inferior a 0,05 ($p = 0,000$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se concluye que, en el contexto de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna en 2023, la gestión en el desarrollo de personas se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral. Este respaldo a la hipótesis alternativa (H_1) se establece con un nivel de significancia del 5%, indicando que estrategias efectivas en la gestión del desarrollo de personas podrían tener un impacto positivo y significativo en el rendimiento general de los empleados en dicha institución.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda al Jefe Zonal de Tacna Luis Alberto Ramos Ruidias junto a la jefa responsable del área de Recursos Humanos de Tacna Claudia Portugal y a la asistente responsable del área Legal de Tacna Dayana Zapata junto, previa coordinación por el SGD (Sistema de Gestión Documental), con la jefa de la Oficina de Recursos Humanos de Lima Jane Cecilia Cordova Jimenez, con la Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica Jacqueline Flores Santibañez y el jefe de la Oficina de Administración y Finanzas Abdias Cahuana Caceda, con el objetivo de seguir fortaleciendo las prácticas relacionadas con las competencias incluir en el Manual de Organización y Funciones (MOF) documento técnico normativo de gestión institucional, implementar programas de formación continua enfocados en el desarrollo de competencias específicas para cada rol. Estos programas podrían abarcar temas como habilidades técnicas, habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Respecto a la periodicidad de las evaluaciones de desempeño, se sugiere llevar a cabo estas evaluaciones al menos dos veces al año, permitiendo así una retroalimentación regular y la identificación temprana de áreas de mejora.

SEGUNDA

Se recomienda al Jefe Zonal de Tacna Luis Alberto Ramos Ruidias junto a la jefa responsable del área de Recursos Humanos de Tacna Claudia Portugal, previa coordinación por el SGD (Sistema de Gestión Documental), con la jefa de Recursos Humanos de Lima Jane Cecilia Cordova Jimenez, mejorar los procesos de selección de personal. Esto implica la implementación de herramientas de evaluación más específicas como: exámenes de entrada de conocimientos sobre la Ley y Reglamento de Migraciones (Decreto legislativo Nro.1350, Decreto Supremo 007-2017-IN), Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444, Ley del código de ética de la función pública Ley N° 27815, acompañados de exámenes de integridad y la incorporación de criterios de selección alineados con las competencias requeridas para cada puesto. Además, se deben realizar análisis

periódicos de 1 vez cada 6 meses, de la eficacia de estos procesos para ajustar las estrategias de selección según sea necesario.

TERCERA

Se recomienda al Jefe Zonal de Tacna Luis Alberto Ramos Ruidias junto a la jefa responsable del área de Recursos Humanos de Tacna Claudia Portugal, previa coordinación por el SGD (Sistema de Gestión Documental), con la jefa de la Oficina de Recursos Humanos de Lima Jane Cecilia Cordova Jimenez y el jefe de la Oficina de Administración y Finanzas Abdías Cahuana Caceda, renovar las estrategias para mejorar la gestión del rendimiento del personal, implementando sistemas de retroalimentación efectivos como: Formatos de evaluación de desempeño aplicado a empleados y al jefe inmediato, para determinar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo como la satisfacción en el puesto de trabajo, establecer y difundir las metas para el alineamiento del empleado con la institución y sus valores, asimismo proporcionar recursos adecuados (como el equipo, maquinaria, y herramientas renovadas) para el desarrollo continuo de los empleados. Estas acciones contribuirán a una gestión del rendimiento más sólida y, en última instancia, a un mejor desempeño laboral. Respecto a la frecuencia de las evaluaciones de desempeño, se sugiere realizarlas al menos una vez al año, con revisiones intermedias trimestrales para monitorear el progreso y ajustar las metas según sea necesario.

CUARTA

Se recomienda al Jefe Zonal de Tacna Luis Alberto Ramos Ruidias junto a la jefa responsable del área de Recursos Humanos de Tacna Claudia Portugal, previa coordinación por el SGD (Sistema de Gestión Documental), con la jefa de la Oficina de Recursos Humanos de Lima Jane Cecilia Cordova Jimenez y el jefe de la Oficina de Administración y Finanzas Abdías Cahuana Caceda, revisar y optimizar las prácticas de compensación. Esto implica realizar estudios comparativos de mercado para garantizar compensaciones competitivas y considerar la implementación de programas de reconocimiento y recompensa como: otorgar diplomas, premios,

trofeos de vidrio al mejor empleado del año, otorgar beneficios como: 10% de descuentos en Restaurantes (Uros, Tradiciones Peruanas y Pollerías), 10% de descuentos en vuelos con Latam, 5% de descuento en Gimnasios, y 5% de descuento en Saunas (Arenas, Adán y Eva y Terrazas) basados en el desempeño individual del personal. Estas acciones mejorarán la satisfacción y motivación de los empleados, impactando positivamente en el rendimiento laboral.

QUINTA

Se recomienda al Jefe Zonal de Tacna Luis Alberto Ramos Ruidías junto a la jefa responsable del área de Recursos Humanos de Tacna Claudia Portugal, previa coordinación por el SGD (Sistema de Gestión Documental), con la jefa de la Oficina de Recursos Humanos de Lima Jane Cecilia Cordova Jimenez y el jefe de la Oficina de Administración y Finanzas Abdías Cahuana Caceda, intensificar los esfuerzos en programas de desarrollo profesional y personal para conseguir alianzas con universidades como la UPT, UPC, ESAN, Open English, Cultural, con descuentos de hasta un 15%. Esto implica la implementación de planes de capacitación adaptados a las necesidades individuales y la creación de oportunidades para el crecimiento y avance profesional. Estas iniciativas fortalecerán la gestión del desarrollo de personas y generarán un impacto positivo en el desempeño laboral de los empleados. Respecto a la periodicidad de los programas de desarrollo, se sugiere llevar a cabo sesiones de capacitación trimestrales, con seguimiento individualizado para evaluar el progreso y las necesidades de desarrollo continuo.

REFERENCIAS

- Arevalo, A. L. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]: Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21250/Arevalo_AA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revsta de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30. doi:<https://doi.org/10.1108/03090599610119692>
- Chú, S. J. (2022). *Gestión por competencias y rendimiento laboral en la oficina de gestión de servicios de salud Bajo Mayo, San Martín - 2022*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]: Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95100/Ch%3ba_RSJ-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220. doi:<https://doi.org/10.1108/09696470010342306>
- Fine, S. A., & Cronshaw, S. F. (1999). *Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management*. Routledge Tylor & Francis Group.
- Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), 152-172. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/23279354>
- Geraldo, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63 - 82. doi:DOI: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Gironzini, G. E. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los colabores de sanidad FAP Piura 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad San Pedro]: Repositorio USP. http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/14842/Tesis_64650.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Guerra, P. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas - 2021*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]: Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83032/Guerra_AP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jensen, M. T., Øygarden, O., Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2023). Competence Development and Collaborative Climate as Antecedents of Job Performance, Job Commitment and Uncertainty: Validation of a Theoretical Model across Four Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 425-436. doi: DOI:10.3390/ijerph20010425
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2007). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46. doi:https://doi.org/10.1080/1367886042000338227
- Llanque, A. G. (2020). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana – Tacna, año 20182020*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman]: Repositorio UNJBG. http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4131/294_2020_1_lanque_catari_ag_espg_maestria_gerencia_publica.pdf?
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *Career Architect Development Planner*. Lominger Limited, Inc.
- Mandamiento, A. (2019). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Provincial de Candarave, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]: Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1288/Mandamiento-Coaquera-Adalis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Marzec, I., Austen, A., Frączkiewicz-Wronka, A., & Zacny, B. (2021). The impact of job content on employability and job performance in public organizations. *International Journal of Manpower*, 42(4), 628-643. doi:DOI: 10.1108/IJM-11-2019-0502

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. Obtenido de <https://www.terapiabreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas*. McGraw-Hill.
- Mena (2019). *Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la municipalidad provincial de Leoncio Prado - 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Agraria de la Selva]: Repositorio UNAS. http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/1637/TS_JC_MC_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y.
- Mulder, M. (2011). The concept of competence: blessing or curse? *Innovations for Competence Management*, 0(0), 11-24. Obtenido de <https://www.mmulder.nl/wp-content/uploads/2011/11/2011-Mulder-Competence-Blessing-or-Curse-in-Torniainen-et-al.pdf>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cualitativa - Cuantitativa y Redacción de la Tesis*. México: DGP Editores SAS.
- Pater, R., Szkola, J., & Kozak, M. (2019). A method for measuring detailed demand for workers' competences. *Economics*, 13(0), 1–29. doi:<http://dx.doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2019-27>
- Perca, C. Y. (2022). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Tacna, año 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]: Repositorio UNJBG. http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4779/2290_2023_perca_cardenas_cy_fcje_ingenieria_comercial.pdf?
- Raven, J. (1984). *Competence in modern society: Its identification, development and release*. H.K. Lewis.

- Saavedra, K. (2021). *Gestión de competencias y desempeño laboral en usuarios internos del Centro de Salud de Juan Guerra 2021*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]: Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77037/Saavedra_RK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. doi:<https://doi.org/10.2307/1556383>
- Sanghi , S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Sharma, G. (2014). *Competency Mapping in HRM*. Obtenido de <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/45129>
- Siriwaiprapan, S. (2004). A Working Model of Employee Competence in the Thai Workplace: What Constitutes Employee Competence? *Thai Journal of Public Administration*, 2(1), 123-135. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/260129834_A_Working_Model_of_Employee_Competence_in_the_Thai_Workplace_What_Constitutes_Employee_Competence'](https://www.researchgate.net/publication/260129834_A_Working_Model_of_Employee_Competence_in_the_Thai_Workplace_What_Constitutes_Employee_Competence)
- Sosa, P. E. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]: Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27117/sosa_cp-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley.
- SERVIR. (2016). Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Review Press.

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cualitativa, cuantitativa y mixta*. Editorial San Marcos E.I.R.L.

Vásquez, E. C. (2022). *Relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Zona Franca de Tacna, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]: Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2537/Vasquez-Huanca-Edgardo.pdf?>

Wilcox, Y., & King, J. (2014). A Professional Grounding and History of the Development and Formal Use of Evaluator Competencies. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 28(3), 1-28. Obtenido de <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjpe/article/view/30949>

Adams, J. S. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial a Journal of Economy and Society relations*, 3(0), 9-16. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x>

Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias: Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°*. Ediciones Gránica S.A.

Armstrong, M., & Brown, D. (1998). Relating Competencies to Pay: The UK Experience. 29-39.

Chiavenato, I. (2021). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Companies, Inc.

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall Iberia.

- Fuentes, J. (2015). *Gestión del desarrollo de personas: La experiencia del Ministerio de Obras Públicas*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2021). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.
- Herzberg, F. I. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22. Obtenido de <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Llopart, X. (1997). *La gestión de los recursos humanos en base a competencias: Análisis de competencias en empresas de auditoría*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Píidos Ibérica.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mc Graw Hill. (2019). *La pirámide de Maslow*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Sáenz, M. (2015). *Desarrollo de un modelo de éxito en gestión humana basado en competencias, cambio y gestión de procesos para las Pymes del sector textil Avíos en Lima, por medio de la consolidación y mejora de las buenas prácticas ingenieriles de las medianas empresas*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- SERVIR. (2016). *Guía de Evaluación de Competencias para Directivos Públicos*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res186-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Vroom, V. H. (1999). *Management and Motivation*. Penguin Uk.

APÉNDICE

Apéndice 01 – Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variables y dimensiones	Metodología
<p>Interrogante principal:</p> <p>¿Cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?</p> <p>Interrogantes Específicas:</p> <p>a. ¿En qué medida la gestión en la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?</p> <p>b. ¿De qué manera la gestión en el rendimiento se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?</p> <p>c. ¿En qué forma la gestión en la compensación se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?</p> <p>d. ¿Cómo la gestión en el desarrollo de personas se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar cómo la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Determinar en qué medida la gestión en la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>b. Determinar de qué manera la gestión en el rendimiento se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>c. Determinar en qué forma la gestión en la compensación se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>d. Determinar cómo la gestión en el desarrollo de personas se relaciona con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a. La gestión en la selección de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>b. La gestión en el rendimiento se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>c. La gestión en la compensación se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p> <p>d. La gestión en el desarrollo de personas se relaciona significativamente con el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna, 2023.</p>	<p>Variable X: Gestión por competencias</p> <p>Variable Y: Desempeño laboral</p> <p>Dimensión de la variable X</p> <p>Gestión en la selección de personas Gestión en el rendimiento Gestión en la compensación Gestión en el desarrollo de personas</p> <p>Dimensiones de la variable Y</p> <p>Desempeño de tarea Desempeño contextual Desempeño contraproducente</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> <p>Ámbito de estudio: Superintendencia Nacional de Migraciones de la Sede Tacna</p> <p>Población Se considera una población de 158 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna.</p> <p>Muestra La muestra estará integrada por 113 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna.</p> <p>Técnica de recolección de datos La encuesta</p> <p>Instrumentos El cuestionario</p>

Apéndice 02 – Instrumento

“Escala de gestión por competencias”

Señor (a) Trabajador esta encuesta se desarrolla en la investigación, que pretende obtener información que permita determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, 2023.

Su participación es voluntaria y todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima. Al completar este cuestionario, usted otorga su consentimiento para que sus respuestas sean utilizadas con fines exclusivamente académicos y de investigación.

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica

CATEGORÍAS				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Nro.	EFICIENCIA	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
01	¿El Área de recursos humanos de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna realiza buenas prácticas en las entrevistas a los postulantes al cargo convocado? <i>Capacidad de entrevista</i>					
02	¿El proceso de selección de candidatos en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna es efectivo y objetivo? <i>Evaluación de candidatos</i>					
03	¿Se evalúan adecuadamente las habilidades y competencias requeridas para cada puesto en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna? <i>Evaluación de habilidades</i>					
04	¿Las evaluaciones de desempeño en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna consideran adecuadamente las competencias necesarias para cada puesto? <i>Competencias en la evaluación</i>					
05	¿Se verifican las referencias laborales de los candidatos en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna? <i>Referencias laborales</i>					
06	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna logra cumplir sus objetivos de selección de personal de manera consistente? <i>Cumplimiento de los objetivos</i>					
07	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna promueve la innovación en los procesos de selección y contratación de personal? <i>Innovación en el desempeño</i>					
08	¿Los procesos de selección en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna se llevan a cabo de manera eficiente y optimizada? <i>Eficiencia en el uso de recursos</i>					
09	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna se adapta efectivamente a los cambios y nuevos retos en la selección de personal? <i>Adaptación a nuevos escenarios</i>					

10	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna cuenta con programas de incentivos que motivan a los empleados a mejorar su desempeño? Programa de incentivos					
11	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna ofrece salarios competitivos en comparación con otras instituciones similares? Competitividad salarial					
12	¿Existe equidad en los salarios ofrecidos a los empleados de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna considerando sus responsabilidades y funciones? Equidad salarial					
13	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna ofrece compensaciones no remunerativas a sus empleados para reconocer su desempeño? Compensación no remunerativa					
14	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna tiene planes de desarrollo profesional para sus empleados? Planes de desarrollo					
15	¿Se ofrecen programas de capacitación y desarrollo en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna para mejorar las habilidades de los empleados? Programas de capacitación					
16	¿La Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna realiza un seguimiento adecuado del aprendizaje y desarrollo de los empleados? Monitoreo en el aprendizaje					
17	¿Se evalúa el progreso y la aplicación de lo aprendido en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna? Evaluación de lo aprendido					
18	¿Los empleados de la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna tienen oportunidades claras de crecimiento y promoción dentro de la institución? Oportunidades de promoción					

Nota. Elaboración propia.

Apéndice 03 – Ficha técnica del instrumento

Ficha técnica	
Nombre	Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)
Autor	Linda Koopmans, Claire Bernaards, Vincent Hildebrandt, Stef van Buuren, Allard J. van der Beek, Henrica CW de Vet
Variable	Desempeño laboral
Tipo de respuesta	De 0 ("rara vez") a 4 ("siempre") para tareas y desempeño contextual, de 0 ("nunca") a 4 ("a menudo") por comportamiento laboral contraproducente.
Población	412 participantes
Muestra	260 participantes
Confiabilidad	Desempeño de tareas ($\alpha = 0,78$), Desempeño contextual ($\alpha = 0,85$) y Comportamiento laboral contraproducente ($\alpha = 0,79$)
Adaptado	Luis A. Geraldo Campos
Nacionalidad	Perú

Nota. Versión original de Koopmans et al. (2012), adaptado por Geraldo (2022).

Apéndice 04 – Instrumento

“Individual Work Performance Questionnaire - IWPQ”

Señor (a) Trabajador esta encuesta se desarrolla en la investigación, que pretende obtener información que permita determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Migraciones - Sede Tacna, 2023.

Su participación es voluntaria y todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima. Al completar este cuestionario, usted otorga su consentimiento para que sus respuestas sean utilizadas con fines exclusivamente académicos y de investigación.

INSTRUCCIONES:

Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica

CATEGORÍAS				
5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

DESEMPEÑO LABORAL

Nro.	EFICIENCIA	CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
01	He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.					
02	He sido capaz de establecer prioridades.					
03	He podido llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.					
04	He gestionado bien mi tiempo.					
05	Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.					
06	He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.					
07	He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.					
08	He asumido responsabilidades adicionales.					
09	He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.					
10	He participado activamente en reuniones y/o consultas.					
11	He empeorado los problemas del trabajo.					
12	Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos					
13	He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
14	He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.					

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

Apéndice 05 – Matriz de datos

	Sexo	Edad	Niv_educ	Est_civ	Ingresos	Residen	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32
1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	4	5	4	4	2	1	3	4	2	4	2	2	2	3	4	3	3	4	4	2	2	5	4	3	4	5	3
2	2	2	2	1	2	1	3	4	3	3	2	3	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	
3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	
4	2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5
5	2	2	2	2	2	1	3	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	
6	1	1	3	2	2	1	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	
7	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
8	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	3	4	3	4	3	1	1	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	4	1	1	4	5	4	4	3	3
9	2	3	3	1	2	1	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	1	2	1	1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
10	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	4	4	5	5	5	4	4	4	2	3	1	2	3	3	4	3	3	4	4	1	1	4	4	5	4	3	4
11	2	2	2	1	2	1	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	2	3	2	3	3	2	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
12	2	1	2	1	3	1	4	5	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
13	1	4	2	2	3	1	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	1	4	1	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
14	2	3	2	2	2	1	4	5	4	3	3	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
15	2	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	1	4	1	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4
16	2	4	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	3	1	4	1	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	3
18	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
19	2	3	2	1	2	1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	1	4	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4
20	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	4	4	5	4	3	1	4	1	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	1	1	4	5	4	4	4	4
21	2	1	1	1	2	1	4	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
22	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4

	Sexo	Edad	Niv_educ	Est_civ	Ingresos	Residen	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32	
23	2	2	2	2	2	1	3	4	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	
24	1	2	2	1	2	1	1	2	3	3	5	4	4	4	3	2	2	5	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	
25	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1
26	2	2	3	1	3	1	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	1	3	1	1	1	3	1	1	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
27	2	2	2	2	2	1	3	1	3	2	3	3	4	4	3	5	1	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	
28	2	4	2	3	3	1	2	3	4	3	3	4	3	3	1	1	1	1	2	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
29	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	5	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	5	4	4	4	5	4	1	1	5	4	5	4	4	3
30	2	2	2	1	2	1	3	1	3	1	4	4	4	3	4	4	1	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4	3	4	3	1	1	3	3	2	3	3	2	
31	2	2	2	1	2	1	3	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
32	2	4	2	1	2	1	2	3	3	2	2	5	5	4	5	5	1	4	1	2	2	2	3	3	4	5	4	5	4	5	2	2	4	5	4	4	4	4	
33	1	2	2	1	2	1	3	2	5	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	2	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	
34	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	3	2	2	3	4	5	5	5	5	4	2	2	5	4	5	5	5	5	5	
35	2	2	2	1	2	1	1	2	3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	
36	2	2	2	1	3	1	5	2	2	1	3	3	5	4	3	4	1	4	4	2	3	1	3	3	2	2	3	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	
37	2	3	2	1	3	1	4	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2	
38	1	1	1	3	2	1	2	2	4	5	5	3	4	4	4	2	2	5	2	2	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	
39	2	4	3	2	2	1	5	4	3	3	3	3	2	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	
40	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
41	1	2	2	2	2	1	5	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	2	3	3	2	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
42	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	
43	2	1	3	2	2	1	3	3	4	2	3	3	3	2	2	5	2	2	1	2	3	2	3	3	4	5	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	
44	1	1	2	2	3	1	2	5	4	4	3	5	4	2	4	1	1	1	1	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	

	Sexo	Edad	Niv_educ	Est_civ	Ingresos	Residen	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32	
45	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	5	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4	
46	1	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	4	4	4	3	1	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	5	3	3	4	3	
47	2	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
48	2	3	2	3	2	1	4	3	3	2	2	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2
49	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
50	1	3	2	2	2	1	3	2	4	4	5	5	5	4	3	1	1	1	2	2	3	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
51	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
52	1	2	2	2	2	1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	5
53	2	2	2	1	3	1	3	4	4	4	3	4	5	4	3	1	1	1	1	2	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	1	3	2	2	2	1	3	3	5	2	2	4	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	3	4	4	4
55	2	3	2	1	3	1	2	1	2	4	4	4	4	5	4	1	1	1	1	1	1	4	1	2	5	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	
56	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
57	2	2	2	1	2	1	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	1	1	3	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3
58	1	1	2	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	1	4	4	2	5	4	2	5	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	4	4
59	1	1	2	3	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4
60	1	1	3	1	3	1	5	4	5	2	5	5	5	5	4	5	1	5	1	2	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	2	4	3	4	4	5	4
61	1	2	3	1	2	1	3	2	2	4	1	3	3	3	5	4	1	4	2	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
62	1	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	1	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4
63	2	2	2	2	2	1	3	2	4	4	5	5	5	4	3	1	1	1	2	2	3	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
64	2	1	2	2	3	1	1	2	2	1	1	4	4	5	4	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	1	1	4	5	4	4	4	4	4
65	1	1	2	2	2	1	4	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
66	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4

	Sexo	Edad	Niv_educ	Est_civ	Ingresos	Residen	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32
67	1	2	3	2	2	1	3	4	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3
68	1	3	2	3	2	1	1	2	3	3	5	4	4	4	3	2	2	5	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
69	2	3	2	2	2	1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
70	1	4	2	1	2	1	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
71	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	3	3	4	4	3	5	1	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4
72	1	2	2	1	2	1	2	3	4	3	3	4	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
73	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	5	4	4	3	1	1	1	1	2	2	1	3	3	5	4	4	4	5	4	1	1	5	4	5	4	4	3
74	1	2	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	3
75	1	1	2	3	3	1	3	4	3	3	2	3	5	3	4	5	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	
76	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	3	4	4	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2
77	1	1	2	2	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5
78	1	2	2	2	2	1	3	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4
79	1	1	2	1	3	1	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5
80	2	2	1	1	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5
81	1	2	2	1	3	1	3	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4
82	2	3	2	1	2	1	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5
83	2	4	2	1	2	1	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
84	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	4	3	4	3	1	1	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	4	1	1	4	5	4	4	3	3
85	1	3	2	2	2	1	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	1	2	1	1	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
86	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	4	4	5	5	5	4	4	4	2	3	1	2	3	3	4	3	3	4	4	1	1	4	4	5	4	3	4
87	1	2	1	1	2	1	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	2	3	2	3	3	2	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
88	2	2	1	1	3	1	4	5	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4

	Sexo	Edad	Niv_educ	Est_civ	Ingresos	Residen	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32
111	1	2	2	1	2	1	2	1	5	2	2	4	4	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3
112	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
113	2	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	5	3
114																																						

Valores de variable

Valor	Etiqueta
Sexo	1 Masculino
	2 Femenino
Edad	1 [Menos de 25]
	2 [26 - 44]
	3 [45 - 59]
	4 [60 a más]
Niv_educ	1 Técnico
	2 Universitario
	3 Posgrado
Est_civ	1 Soltero
	2 Conviviente
	3 Casado
	4 Viudo
	5 Divorciado
Ingresos	1 Bajo
	2 Medio
	3 Alto
Residen	1 Urbano
	2 Rural
	3 Otros

Apéndice 06 – Operacionalización de la variable Gestión por competencias

Operacionalización de la variable X

Variable	Def. conceptual	Def. operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
V.X: Gestión por competencias	Conjunto de actividades para mejorar: Boyatzis (1982) y Spencer and Spencer (1993); el rendimiento superior Birkett (1993); los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar una tarea en un contexto particular	La gestión por competencias se mide mediante la operacionalización de cuatro dimensiones: Gestión en la selección de personas, Gestión en el rendimiento, Gestión en la compensación, Gestión en el desarrollo de personas.	Gestión en la selección de personas	Capacidad de entrevista Evaluación de candidatos Evaluación de habilidades Competencias en la evaluación Referencias laborales	Ordinal
			Gestión en el rendimiento	Cumplimiento de los objetivos Innovación en el desempeño Eficiencia en el uso de recursos Adaptación a nuevos escenarios	Ordinal
			Gestión en la compensación	Programa de incentivos Competitividad salarial Equidad salarial Compensación no remunerativa	Ordinal
			Gestión en el desarrollo de personas	Planes de desarrollo Programas de capacitación Monitoreo en el aprendizaje Evaluación de lo aprendido Oportunidades de promoción	Ordinal

Apéndice 07 – Operacionalización de la variable Desempeño laboral

Operacionalización de la variable Y

Variable	Def. conceptual	Def. operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
V.Y: Desempeño laboral	Se basa en las conductas observadas o las acciones ejecutadas por los colaboradores que pueden medirse con sus capacidades y el grado de contribución que estás brindando a la empresa. Es la capacidad de organizar y coordinar las actividades que al unirse conforman el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo (Bautista, 2020).	El desempeño laboral se mide en base a tres dimensiones: Desempeño de tarea, Desempeño contextual, Desempeño contraproducente.	Desempeño de tarea	Organización del trabajo Establecimiento de prioridades Eficiencia en el trabajo Gestión del tiempo	Ordinal
			Desempeño contextual	Orden en el inicio de tareas Actualización de conocimientos Soluciones creativas Responsabilidad Retos nuevos Participación en el trabajo	Ordinal
			Desempeño contraproducente	Problemas laborales Enfoque negativo Conversaciones negativas Opiniones externas negativas	Ordinal

Apéndice 08 – Prueba piloto

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32
1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	4	1	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	3
3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	1	4	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4
4	1	2	2	1	1	4	4	5	4	3	1	4	1	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	5	1	1	4	5	4	4	4	4
5	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4
6	4	1	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	4	2	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	2	2	2
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3
9	3	3	4	2	3	3	3	2	2	5	2	2	1	2	3	2	3	3	4	5	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2
10	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	4	2	3	3	2	2	5	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	4
11	3	2	3	2	2	4	4	4	3	1	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4	5	3	3	4	3
12	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	1	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4
13	3	2	4	4	5	5	5	4	3	1	1	1	2	2	3	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
14	4	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
15	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4
16	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	3	1	3	2	3	3	4	4	3	5	1	4	5	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4
18	2	3	4	3	3	4	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	2	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
19	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1
20	3	4	3	3	2	3	5	3	4	5	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3
21	3	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4
22	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	3	5
23	3	4	4	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4
24	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
25	2	1	1	1	1	4	4	5	5	5	4	4	4	2	3	1	2	3	3	4	3	3	4	4	1	1	4	4	5	4	3	4
26	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	2	3	2	3	3	2	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	2	3	2	2	2	4	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
29	1	1	2	2	2	3	4	4	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1

Confiabilidad del cuestionario: Gestión por competencias

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

^a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	18

Confiabilidad del cuestionario: Desempeño Laboral

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

^a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	14

Apéndice 09 – Validación del instrumento

Juez 1

Tacna, 14 de agosto del 2023

Señor(a)

Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión por competencias, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Lic. Nelly Estefany Gonzalo Ccusi
DNI 71253886

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
Escuela de Postgrado



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): David Franklin Cajahuanca Giraldez
- 1.2. Grado Académico: Magister en Administración
- 1.3. Profesión: Administrador
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.6. Denominación del Instrumento: Gestión por competencias
- 1.7. Autor del instrumento: Nelly Estefany Gonzalo Ccusi
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Gestión y Políticas Públicas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles			✓		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL				3	20	
SUMATORIA TOTAL		23				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 23
- 3.2. Opinión: FAVORABLE DEBE MEJORAR NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones:

Tacna, 14 de agosto del 2023

Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez
DNI 00506181

Juez 2

Tacna, 14 de agosto del 2023

Señor(a)

Dr. Begazo Portugal, Oscar Alfredo

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión por competencias, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,


Lic. Nelly Estefany Gonzalo Ccusi
DNI 71253886

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
Escuela de Postgrado



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Begazo Portugal, Oscar Alfredo
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Administración
- 1.3. Profesión: Administrador
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.6. Denominación del Instrumento: Gestión por competencias
- 1.7. Autor del instrumento: Nelly Estefany Gonzalo Ccusi
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Gestión y Políticas Públicas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL					8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR__ NO FAVORABLE__
- 3.3. Observaciones:

Tacna, 14 de agosto del 2023

Dr. Begazo Portugal, Oscar Alfredo
DNI 00499986

Juez 3

Tacna, 16 de agosto del 2023

Señor(a)

Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez

Presente. -

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable Gestión por competencias, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Lic. Nelly Estefany Gonzalo Ccusi
DNI 71253886

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
Escuela de Postgrado



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Santos Lucio Guanilo Gómez
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Administración / Ingeniero Industrial
- 1.3. Profesión: Administrador / Ingeniero Industrial
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
- 1.6. Denominación del Instrumento: Gestión por competencias
- 1.7. Autor del instrumento: Nelly Estefany Gonzalo Ccusi
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Gestión y Políticas Públicas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR NO FAVORABLE
- 3.3. Observaciones:

Tacna, 16 de agosto del 2023

Dr. Santos Lucio Guanilo Gómez
DNI 00469579