

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad
Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, periodo 2021

Presentado por:

Estefanía Martínez Huamán

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la
Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, periodo 2021**

Presentado por **Estefanía Martínez Huamán**, para optar el título de Licenciado en
Administración

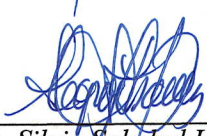
Sustentado y aprobado el 28 de febrero de 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dr. Percy Fritz Puga Peña

Primer miembro:



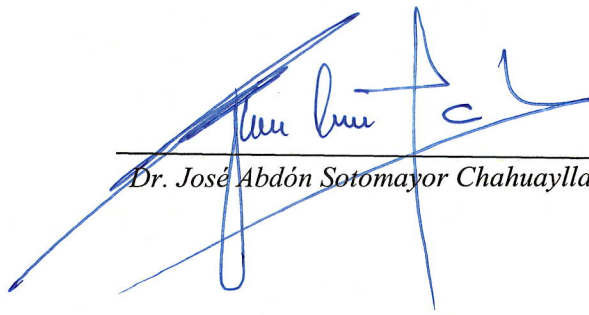
Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

Segundo miembro:



Mg. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Asesor:



Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

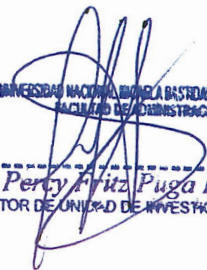
Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 008-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, periodo 2021”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **ESTEFANÍA MARTINEZ HUAMÁN**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 16% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 03 de febrero de 2026.


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

A la Universidad Micaela Bastidas de Apurímac, donde me forje como profesional.

A mis docentes de la Facultad de Administración, quienes me dieron pautas sólidas e íntegras es mi formación profesional.

Al Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, quien es mi asesor de tesis que, con su experiencia, guía de manera integral el desarrollo de la presente investigación.

A los servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes – Región de Apurímac. Quienes con su participación hicieron posible esta investigación.



Dedicatoria

A Dios, por la fuerza, sabiduría y resiliencia en cada paso de este camino académico.

A mis padres Justo y Paulina, por su amor incondicional, sus sacrificios y apoyo constante. Ustedes han sido la clave para mi formación personal y profesional.

A mis hermanos: Raúl, Gilbert, Gabriela Sorayda, Jhon, Ruth Naida y Lizbeth, por estar presente con su compañía y apoyo constante en esta aventura académica. Gracias por ser mis mejores aliados en este viaje académico.

En memoria de mi abuelo Juan, que se encuentra en la gloria de Dios, a él, las gracias por sus consejos que han forjado en mí la meta de ser una profesional.



Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad

Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, periodo 2021

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción de problema	5
1.2 Enunciado del problema	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Justificación de la investigación	9
1.3.1 Justificación teórica	10
1.3.2 Justificación social	10
1.3.3 Justificación metodológica	10
CAPÍTULO II	11
OBJETIVO E HIPÓTESIS	11
2.1 Objetivos de la investigación	11
2.1.1 Objetivo general	11
2.1.2 Objetivos específicos	11
2.2 Hipótesis de la investigación	11
2.2.1 Hipótesis general	11
2.2.2 Hipótesis específicas	11
2.3 Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO III	15
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	15
3.1 Antecedentes	15
3.2 Marco teórico	17
3.2.1 Gestión por competencias	17
3.2.1.1 Evolución de la Gestión por competencias	18
3.2.1.2 Modelo de Gestión por Competencias	19
3.2.1.3 Tipos de Competencia	20



3.2.1.3.1	Competencias Cardinales	20
3.2.1.4	Competencias Específicas Gerenciales	20
3.2.1.5	Capacidades delimitadas por Área	20
3.2.1.6	Teorías Relacionadas a la Gestión por Competencias	20
3.2.1.6.1	Competencias Personales	21
3.2.1.6.2	Competencias Sociales	22
3.2.1.6.3	Competencias Técnicas	23
3.2.1.6.4	Competencias corporativas	23
3.2.2	Desempeño Laboral	24
3.2.2.1	Origen de Desempeño Laboral	25
3.2.2.2	Características del desempeño laboral	25
3.2.2.3	Importancia del Desempeño Laboral	26
3.2.2.4	Evaluación del Desempeño	26
3.2.2.4.1	Conocimiento	26
3.2.2.4.2	Compromiso Laboral	26
3.2.2.4.3	Conducta	27
3.2.2.4.4	Rendimiento Laboral	27
3.2.2.5	Teorías del Desempeño Laboral	27
3.2.2.6	Modelo de Desempeño Laboral	28
3.2.2.7	Dimensiones de Desempeño laboral	28
3.2.2.7.1	Aplicación de Conocimientos	28
3.2.2.7.2	Habilidades y Capacidades	30
3.2.2.7.3	Trabajo en Equipo	32
3.2.2.7.4	Compromiso en el trabajo	33
3.3	Marco conceptual	34
CAPÍTULO IV		37
METODOLOGÍA		37
4.1	Tipo y nivel de investigación	37
4.1.1	Tipo de investigación	37
4.1.2	Nivel de investigación	37
4.2	Diseño de investigación	37
4.3	Descripción ética de la investigación	38
4.4	Población y muestra	38
4.4.1	Unidad de Análisis	38
4.4.2	Población	38

4.4.3	Muestra	39
4.5	Procedimiento	39
4.6	Técnicas e instrumentos	40
4.6.1	Técnica	40
4.6.2	Instrumento	40
4.6.3	Fiabilidad y Validez del Instrumento	40
4.6.3.1	Validez de instrumentos	41
4.6.3.2	Confiabilidad de instrumentos	42
4.6.3.2.1	Coefficiente de Fiabilidad de la Variable Gestión por Competencias y	43
4.6.3.2.2	Coefficiente de Fiabilidad de la Variable Desempeño Laboral	44
4.7	Análisis estadístico	45
CAPÍTULO V		46
RESULTADOS Y DISCUSIONES		46
5.1	Análisis de resultados	46
5.1.1	Análisis de la variable Gestión por competencias	50
5.1.2	Análisis por dimensiones de la variable Gestión por competencias	51
5.1.3	Análisis de la variable Desempeño laboral	56
5.1.4	Análisis por dimensiones de la variable Desempeño laboral	57
5.2	Contrastación de hipótesis	62
5.2.1	Hipótesis general	62
5.2.2	Hipótesis específicas:	64
5.3	Discusión	67
CAPÍTULO VI		69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		69
6.1	Conclusiones	69
6.2	Recomendaciones	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		72
ANEXOS		79



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	13
Tabla 2 Población del estudio	39
Tabla 3 Validación del cuestionario para medir la Gestión por competencias	41
Tabla 4 Validación del cuestionario para medir el Desempeño laboral	41
Tabla 5 Interpretación de juicio de expertos	42
Tabla 6 Coeficiente de Alfa de Cronbach	42
Tabla 7 Coeficiente de Alfa de Cronbach de la Variable Gestión por Competencias	43
Tabla 8 Estadísticas de total de elemento de la Variable Gestión por Competencias	44
Tabla 9 Coeficiente de Alfa de Cronbach de la Variable Desempeño Laboral	44
Tabla 10 Estadísticas de total de elemento de la Variable Desempeño laboral	45
Tabla 11 Edad de los encuestados	46
Tabla 12 Género	47
Tabla 13 Grado de estudios	48
Tabla 14 Cargo	49
Tabla 15 Gestión por competencias	50
Tabla 16 Análisis del nivel de competencias personales	51
Tabla 17 Análisis del nivel de competencias sociales	52
Tabla 18 Análisis del nivel de competencias técnicas	54
Tabla 19 Análisis del nivel de competencias comparativas	55
Tabla 20 Análisis del nivel de Desempeño laboral	56
Tabla 21 Análisis del nivel de aplicación de conocimientos	57
Tabla 22 Análisis del nivel de habilidades y capacidades	58
Tabla 23 Análisis del nivel de trabajo en equipo	60
Tabla 24 Análisis del nivel de compromiso en el trabajo	61
Tabla 25 Análisis de relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral	62
Tabla 26 Análisis de Competencias personales y Desempeño laboral	64
Tabla 27 Análisis de Competencias sociales y Desempeño laboral	65
Tabla 28 Análisis de Competencias técnicas y Desempeño laboral	66
Tabla 29 Análisis de Competencias corporativas y Desempeño laboral	66

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Diseño de la investigación	38
Figura 2 Edad de los encuestados	46
Figura 3 Género	47
Figura 4 Grado de estudios	48
Figura 5 Cargo	49
Figura 6 Gestión por competencias	50
Figura 7 Análisis del nivel de competencias personales	51
Figura 8 Análisis del nivel de competencias sociales	53
Figura 9 Análisis del nivel de competencias técnicas	54
Figura 10 Análisis del nivel de competencias comparativas	55
Figura 11 Análisis del nivel de Desempeño laboral	56
Figura 12 Análisis del nivel de aplicación de conocimientos	57
Figura 13 Análisis del nivel de habilidades y capacidades	59
Figura 14 Análisis del nivel de trabajo en equipo	60
Figura 15 Análisis del nivel de compromiso en el trabajo	61
Figura 16 Análisis de relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral	63

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual en el que se vive el servicio público, los diferentes cambios y contante evolución tecnológica, obliga que las entidades, sobre todo las que se administran en el sector público, están obligadas a mantenerse a la vanguardia política, legislativa, social y económica. Situación de alta complejidad por el requerimiento de contar con el recurso humano idóneo y con alta capacidad de adaptación y respuesta ante las diferentes solicitudes presentadas por la población alineadas a las funciones que ejercen dentro de las entidades públicas.

Al respecto, Fonseca (citado por Castello, 2021), señala que toda institución gubernamental debe ejercer sus actividades bajo procesos estratégicos que mejoren el desempeño de su personal. Al respecto Embid et al. (2011), menciona que en toda organización es de vital importancia que toda organización cuente con una adecuada gestión de competencias, pues favorece que el personal potencialice sus capacidades y habilidades laborales, misma que genera un eficiente cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

La problemática identificada en la Municipalidad Provincial de Aymaraes se centra en las carencias en la gestión por competencias de los servidores públicos, específicamente en los procesos de contratación, capacitación y orientación. Por ello, fue necesario elaborar de manera alternativa gestión por competencias, orientadas a mejorar y aumentar la productividad de los colaboradores. En esta línea, tanto los jefes como la institución, deben centrarse en el fortalecimiento de las competencias personales, interpersonales, técnicas y corporativas, a fin de que el desempeño de los trabajadores en las funciones asignadas sea el esperado.

El presente informe se estructura en los siguientes:

Capítulo I: Se presenta la descripción de la realidad problemática, la formulación de los problemas de investigación, además de las justificaciones del estudio.

Capítulo II, se muestran los objetivos, hipótesis y operacionalización de las variables estudiadas en la presente.



Capítulo III, presenta el marco teórico referencial abordado en la investigación, en tanto, se estructura por los antecedentes de nivel internacional, nacional y local, el marco teórico respecto a la gestión por competencias y al desempeño laboral y, finalmente, se muestra el marco conceptual que aborda los términos relevantes de la investigación.

Capítulo IV, se muestra la metodología abordada en la investigación, por tanto, se especifica el tipo, nivel y diseño de la investigación. También se describe la población y la muestra, así como los instrumentos empleados y las técnicas del análisis estadístico.

Capítulo V, se presentan los resultados hallados en la investigación, así como la discusión de los resultados.

Capítulo VI, se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó en el estudio.



RESUMEN

El objetivo de estudio fue conocer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, periodo 2021. Se aplicó una investigación de tipo básica o pura, orientada a ampliar y profundizar los conocimientos ya existentes. El estudio tuvo un nivel correlacional, lo que permitió analizar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. El diseño fue no experimental, transversal y correlacional, ya que las variables se observaron tal como se presentaban en su contexto actual, sin manipulación alguna. La muestra estuvo compuesta por 101 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios aplicados a ambas variables, cuyos instrumentos fueron validados por tres expertos, obteniendo una validez del 87% para la variable 1 (16 ítems) y del 89% para la variable 2 (13 ítems). Además, los instrumentos presentaron una confiabilidad de 0,831 para el cuestionario de gestión por competencias y de 0,827 para el de desempeño laboral. Los resultados mostraron a través del coeficiente de correlación de Kendall Tau-b, que alcanzó 0.512 y significancia menor a 0.05, se evidenció una relación positiva en todos los casos. Conclusión, se demuestra que ante una mejor gestión de competencias, se presentará un mejor desempeño laboral dentro de la Municipalidad.

Palabras clave: *Gestión por competencias, desempeño laboral.*



ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between competency-based management and the job performance of public servants at the Provincial Municipality of Aymaraes, Apurímac Region, during 2021. A basic or pure research approach was used, aimed at expanding and deepening existing knowledge. The study was correlational, allowing for the analysis of the relationship between competency-based management and job performance. The design was non-experimental, cross-sectional, and correlational, as the variables were observed as they occurred in their current context, without any manipulation. The sample consisted of 101 public servants from the Provincial Municipality of Aymaraes. Data collection was carried out using questionnaires applied to both variables. The instruments were validated by three experts, achieving an 87% validity for variable 1 (16 items) and an 89% validity for variable 2 (13 items). Furthermore, the instruments showed a reliability of 0.831 for the competency-based management questionnaire and 0.827 for the job performance questionnaire. The results, using Kendall's Tau-b correlation coefficient, which reached 0.512 and a significance level of less than 0.05, demonstrated a positive relationship in all cases. In conclusion, it is demonstrated that improved competency management will lead to better job performance within the Municipality.

Keywords: *Competency-based management job performance.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de problema

En la actualidad, el éxito de las organizaciones depende de su capacidad para adaptarse a los constantes cambios y alcanzar sus objetivos, lo cual está estrechamente relacionado con el talento y la gestión de su personal. En el ámbito público, el propósito fundamental es ofrecer un servicio de calidad adecuado a las necesidades de los usuarios. Según Verástegui (2006), la gestión por competencias permite el avance y la profundización del compromiso y desarrollo del capital humano. Así mismo, permite actuar sobre el empoderamiento del talento humano de las personas, es decir, su capacidad para el logro de resultados superiores y de manera sostenida. La gestión del talento humano, a diferencia de la gestión por conocimiento, incorpora otros atributos más, al no considerar solamente los saberes, las habilidades o las destrezas, sino también los comportamientos de las personas en su cantidad y calidad en relación a las prioridades; es por ello que se requieren personas que tengan la combinación justa de saberes y competencias, en el puesto y el momento precisos para conseguir la máxima optimización de su desempeño. Los recursos humanos son quienes impulsan los avances, logros y también los errores dentro de las instituciones; por ello, se considera que constituyen el recurso más valioso de toda organización.

Parra Villanueva (2009) “La gestión por competencias o gestión del potencial humano se entiende como un conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y acciones orientadas a identificar y definir las competencias o capacidades necesarias para un desempeño eficiente en un determinado puesto. Asimismo, comprende los mecanismos para desarrollarlas, fortalecerlas o perfeccionarlas, así como los procesos de evaluación del rendimiento basados en dichas competencias.” (p. 43)

El Perú no está exento de los desafíos relacionados con la gestión por competencias, ya que este constituye un aspecto fundamental para el fortalecimiento institucional. Las entidades públicas buscan ser más competitivas ofreciendo servicios de mayor calidad a la ciudadanía, lo que exige que los colaboradores se adapten a nuevos retos. En este



contexto, la tecnología ha dejado de ser el principal recurso, dando paso a un mayor valor de la capacidad intelectual, es decir, a las competencias que los trabajadores poseen o pueden desarrollar.

Según Casa (2015), en los municipios provinciales y distritales no hay una adecuada selección de personal, lo que provoca que el personal se encuentre en un área que no es de su competencia, lo que genera obstáculos para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, en algunas instituciones públicas persiste el problema de no considerar adecuadamente estas características al seleccionar su personal, eligiendo candidatos que carecen de las competencias necesarias para lograr los objetivos establecidos. Esto genera limitaciones para su desarrollo organizacional y afecta su posicionamiento dentro del sector.

Según Céspedes et al., (2016) “en el Perú, las instituciones invierten sólo el 30% en capacitaciones para sus trabajadores” (p. 291). Debido a factores relacionados con la inversión y su relevancia, el desempeño laboral en el país se ve afectado por el estrés que padecen los trabajadores, originado por diversos problemas del entorno. A ello se suma la falta de capacidad de algunos jefes para delegar funciones, la escasa identificación de los empleados con la institución y la ausencia de trabajo en equipo, lo que provoca la frustración de numerosos proyectos importantes. Además, se estima que alrededor del 70% de las organizaciones, tanto públicas como privadas, enfrentan esta problemática; sin embargo, son pocas las que implementan medidas efectivas para solucionarla (Céspedes et al., 2016). Es un grave error pensar que, al aumentar las jornadas laborales, habrá un incremento en la productividad. Lo cierto, es que los resultados suelen ser muy diferentes. Para las instituciones, el agotamiento, el deterioro de la salud y la disminución de la plantilla son consecuencias poco deseables. Todo esto, por falta de una política laboral que retenga el talento y la gente que es capaz de adquirir la institución.

Para Arcos et al., (2018), Las entidades públicas y, en particular, las privadas, establecieron sus funciones en el marco de políticas orientadas a resultados, esto es, el presupuesto que se asigna a cada región se realiza en función de los objetivos que deben cumplir durante el año. En el ámbito de los gobiernos locales, la situación es diferente, ya que se evidencian constantes dificultades en la gestión por competencias y el desarrollo del personal. Los procesos de selección, en muchos casos, no se realizan conforme a los procedimientos establecidos, lo que ocasiona que algunos colaboradores ocupen cargos que no corresponden a sus competencias. Esto impide alcanzar las metas y objetivos



institucionales. Factores como la improductividad y la inadecuada selección de personal, entre otros, generan como consecuencia una baja productividad en los trabajadores.

En relación con la gestión por competencias, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021) señala que la Municipalidad Provincial de Aymaraes registró un avance de ejecución del 11,6% para el presupuesto anual de sus recursos ordinarios, y para la fuente de financiamiento de recursos determinados un avance de ejecución del 61,9% para el presupuesto asignado. En 2021, para su fuente de financiamiento de recursos ordinarios determinados, la municipalidad registró un avance de ejecución del 75,6% y para la fuente de financiamiento de recursos determinados un avance de ejecución del 86,7% para el presupuesto anual.

En ese sentido la gestión por competencias para el desarrollo del personal enfrenta serios problemas es válido. Para Iacoviello y Pulido (2018), la gran mayoría de los trabajadores ignora o tiene problemas para identificar las competencias. Para esto es necesario distinguir entre competencias desarrollables y no desarrollables, lo que requiere un reclutamiento evaluativo estricto en relación con las competencias personales, sociales, técnicas y corporativas. Si la integridad fuera una competencia, sería una no desarrollable, y no se desplegará en el trabajo independientemente de cuántas capacitaciones se ofrecerán, sino que estará a nivel educativo.

Según la Secretaría de Integridad Pública y Presidencia del Consejo de Ministros (2021), se afirma que a veces en una entidad pública se han tomado decisiones para favorecer a una cierta persona o grupo particular, es decir, en los procesos de selección del personal, por lo que contratan a personal no capacitado, no tienen dominio sobre el puesto requerido, por lo tanto, el perfil profesional de los trabajadores carece de competencias técnicas, comunicativas y participativas. Según el decreto legislativo del régimen laboral 1057 para ocupar cargos de confianza, la gestión y sub gestión son cargos de confianza, por lo que la persona propuesta debe cumplir con el perfil del puesto establecido en los documentos de gestión interna de la entidad, lo cual a menudo no es el caso.

Por lo que respecta a las competencias corporativas, según Loza et al. (2020), la adecuada aplicación de herramientas tecnológicas, es un reto que no ha sido desarrollado de forma efectiva en los municipios, ya que más de 45% de las unidades no cuentan con equipo de calidad y con retroalimentación continua, lo que limita el desarrollo de las habilidades,



capacidades y actitudes del trabajador. En cuanto a la toma de decisiones, existe una serie de dificultades, sobre todo en situaciones que requieren, en el contexto, la capacidad y las habilidades para la resolución de problemas laborales o la adopción de decisiones relevantes. La línea de carrera, la Municipalidad no cuenta con estrategias para la retención de los funcionarios de alto impacto o aquellos que poseen competencias y habilidades que incrementan la productividad de la institución. Igualmente, se evidencia la falta de creación y de innovación de los trabajadores, quienes prefieren trabajar de la misma manera, utilizando las mismas dinámicas de trabajo y los mismos métodos, sin buscar nuevas maneras de mejorar los procesos o resultados.

El desempeño laboral se refiere a la capacidad del trabajador para ejecutar sus funciones dentro de un determinado periodo de tiempo. Para lograr resultados óptimos, es necesario contar con una combinación de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos definidos. En este sentido, la Municipalidad Provincial de Aymaraes tiene como objetivo mejorar el rendimiento laboral de sus empleados a través de la implementación de estrategias de mejora continua; sin embargo, los resultados aún no son satisfactorios en respuesta a las demandas y requisitos de las actividades realizadas.

Según (INEI, 2020), solo el 4.3% de los municipios tienen la capacitación como un proceso, por lo tanto, los funcionarios de los municipios tendrían capacitación sobre el proceso de normas para la gestión del proceso de capacitación en entidades públicas de SERVIR, y también gestionan el proceso de capacitación para su personal, y además presentan y ejecutan su PDP ante el órgano de gobierno. Debido a la falta de capacitación y/o actualizaciones, el personal tiene múltiples dificultades en el ejercicio de sus funciones. En cuanto al Pensamiento Divergente, la institución no suele apostar por la creatividad y las diferentes formas que el personal puede aportar a la institución. En referencia al dominio técnico y/o uso de tecnología obsoleta, no se ejerce la capacitación continua. Los municipios generalmente no brindan capacitación sobre el fortalecimiento de las habilidades técnicas de los trabajadores.

García (2009) afirma que el 80% de la población adulta piensa que la capacitación es clave, pero menos del 25% desarrolla planes de capacitación personal y se involucra en ellos, y esa voluntad, esfuerzo y compromiso es el camino hacia proyectos de desarrollo personal y comunitario (p. 113). La mayoría de los empleados están orientados a objetivos de forma trimestral, y como tal, necesitan cerrar brechas aumentando el esfuerzo



individual o colectivo. En la opinión de Luna, la brecha de infraestructura se ha agravado, ya que la pandemia de COVID-19 fue un shock para todas las actividades económicas, lo que impactó negativamente el cierre de la brecha de infraestructura en el país. Es cierto que cada actividad tiene un objetivo presupuestario y un marco temporal para lograrlo. Por lo tanto, la creación de infraestructura ha sido una de las más negativamente afectada por todo esto. Varios proyectos de inversión privados y públicos tuvieron que ser suspendidos durante varios meses.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, periodo 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA?
- ¿Qué relación existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA?
- ¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA?
- ¿Qué relación existe entre las competencias Corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA?

1.3 Justificación de la investigación

La justificación del presente trabajo de tesis se tomó en cuenta lo planteado por Hernández, et al. (2014) el propósito o razón del estudio se entiende como una explicación detallada de los motivos que lo sustentan, la cual suele presentarse en las primeras secciones de un proyecto de investigación, posterior al planteamiento del problema. Este estudio tiene como finalidad analizar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Aymaraes, con el objetivo de



promover el desarrollo de nuevas competencias que contribuyan al crecimiento personal y profesional de los servidores públicos.

1.3.1 Justificación teórica

La presente investigación busca ofrecer información relevante y actualizada sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral, sustentada en diversas fuentes bibliográficas y experiencias previas, con el fin de aportar conocimientos útiles para futuras investigaciones. Asimismo, el estudio proporciona un soporte teórico basado en los planteamientos de Alles respecto a la gestión por competencias y al desempeño laboral. Los modelos teóricos propuestos por estos autores se consideran adecuados, ya que se ajustan a las necesidades y particularidades de la Municipalidad Provincial de Aymaraes.

1.3.2 Justificación social

Desde un punto de vista social la investigación según Hernández Sampieri, et al., (2014), indica que debe tener cierta relevancia social, logrando ser trascendente para la sociedad y denotando alcance o proyección social. En ese sentido la importancia e impacto que los resultados de la investigación pueden traer en la sociedad; se considera pertinente realizar en la relevancia de la investigación en sus diferentes áreas dentro de la Municipalidad y generar conocimiento útil para el beneficio de la sociedad o la Provincia de Aymaraes.

1.3.3 Justificación metodológica

Desde el enfoque metodológico, esta investigación contribuirá con instrumentos válidos y confiables para medir la variable Gestión por Competencias como para Desempeño Laboral, considerándolos adecuados para la recopilación de información. Posteriormente, los datos serán procesados mediante el software SPSS, a fin de obtener los resultados que servirán de base para la formulación de conclusiones y recomendaciones (Hernández et al., 2014).

CAPÍTULO II

OBJETIVO E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Conocer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA, periodo 2021

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA
- Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA
- Determinar la relación que existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA
- Establecer la relación que existe entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA
- Existe relación directa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA



- Existe relación directa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA
- Existe relación directa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por Competencias	Según Porret (2013) “Es una herramienta de gestión que permite orientar a los trabajadores hacia metas y objetivos claramente establecidos, abarcando competencias personales, sociales, técnicas y corporativas, fundamentales para alcanzar las estrategias organizacionales.” (p.124).	Se midió a partir de sus dimensiones estimados como tipos de competencias considerado por Porret (2013) que son: competencias personales, sociales, técnicas y corporativas; con un total de 16 indicadores considerando en promedio 5 indicadores por cada dimensión.	Competencias Personales	• Motivación • Actitud • Ética y comportamiento • Adaptabilidad o productividad	Escala de Likert
			Competencias sociales	• Empatía • Liderazgo • Trabajo en equipo • Flexibilidad • Dinamismo	Nunca (1)
			Competencias Técnicas	• Perfil Profesional • Aptitudes y habilidades • Resolución de conflictos	Casi siempre (4)
			Competencias Corporativas	• Toma de decisiones • Línea de carrera • Creatividad e Innovación	A veces (3)

Desempeño Laboral	Caycho (2019) lo define como “Es la habilidad que posee una persona para realizar una tarea dentro de un periodo establecido, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas planteados de forma eficiente.” (p. 37).	Se midió en función de las cuatro dimensiones las cuales fueron considerados de Caycho (2019) estos son: aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades, trabajo en equipo y compromiso en el trabajo; haciendo un total de 13 indicadores	Aplicación de Conocimientos	• Aprendizaje Constante • Pensamiento Divergente • Dominio Técnico
			Habilidades y capacidades	• Muestra Iniciativa • Resolución de problemas • Toma de decisiones
			Trabajo en equipo	• Organización eficaz • Eficiencia en el trabajo • Cumplimiento de metas
			Compromiso en el trabajo	• Involucramiento con la entidad • Identificación laboral • Involucra metas organizacionales • metas personales

Nota. Elaboración propia basado en fundamentos teóricos

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

a) Antecedentes internacionales

a. Sigcha (2018) en su tesis tuvo como principal objetivo Desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias como una herramienta de gestión del Talento Humano para contribuir al incremento del desempeño laboral. El tipo de investigación es descriptiva o deductiva donde se determina características de un grupo, La población y muestra fue de 36 personas. Se utilizó el cuestionario como instrumento de investigación. En cuanto a los resultados, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0,667 para correlacionar las variables en gestión por competencias y 0,715 para el desempeño laboral. Se concluyó que en ambos casos la relación de las variables es considerable. Se concluye que la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral en las funciones de cada puesto de trabajo y, por tanto, se incrementa la productividad de la empresa.

b. Zeballos (2019), con su tesis tuvo como objetivo: proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. El tipo de investigación fue explicativo ya que el mejoramiento en el modelo de gestión del talento humano, tiene la posibilidad de generar un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores y el empresarial. El enfoque describe la técnica que permite conocer el entorno de la empresa, la investigación fue a través de encuestas. La muestra estuvo conformada por 37 personas. Resultado, el coeficiente de Spearman fue de 0.687, evidenciando relación positiva y alta. En conclusión, se sostiene que el desempeño laboral, en efecto, depende de la gestión del talento humano.

b) Antecedentes nacionales

Burneo (2017) tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2017. Se empleó un diseño de estudio no experimental y de tipo transeccional, con una población conformada por 174

colaboradores. La técnica utilizada fue la encuesta. Los resultados arrojaron un valor de 0.792, lo que evidencia una relación alta entre ambas variables. Concluyó que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Asimismo, se determinó una relación directa entre las metas, los resultados, las habilidades, los comportamientos y la gestión del talento humano.

Sanchez y Vargas (2019), en su tesis titulada con el propósito de determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Oficina de Logística del Gobierno Regional de Arequipa, se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental y de corte transversal. Se trata de una investigación descriptiva, como instrumento de recolección de datos se empleó el cuestionario aplicado a una muestra de 39 colaboradores. Según el análisis del coeficiente de correlación de Pearson, el valor obtenido fue de 0.882, lo que indica una relación altamente significativa. En conclusión, se evidenció una correlación positiva muy fuerte entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

Sosa (2018) en su tesis donde su objetivo general 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. Metodología, diseño de no experimental transeccional y correlacional. La población fue de 239 trabajadores administrativos y la muestra de 54 trabajadores. La técnica que se utilizó fue la encuesta. Resultados. Analizando la estadística de Pearson obtenida, el nivel de coeficiente de compensación es de 0,824, lo que señala una correlación positiva alta entre las variables de estudio, y el valor de $p = 0,000$ el cual es menor a 0,05; se concluye que existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad.

c) Antecedentes regionales o locales

Casa (2015) realizó su estudio con el propósito de determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo en el año 2015. El diseño metodológico comprendió el tipo básico y alcance descriptivo, diseño de investigación no experimental. La población estuvo conformada por 42 trabajadores administrativos. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la observación y la encuesta. El resultado demostró que no existe relación significativa



con la dimensión de proceso de selección de personal, ya que el valor de significancia fue de 0.056, superior al nivel de significancia de 0.05. En conclusión, no existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Arcos y Torres (2018) en su tesis: tuvo la finalidad de determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial De Abancay, 2017. “El tipo de investigación fue básico, diseño no experimental, nivel correlacional-descriptivo. La población estuvo conformada por 47 trabajadores, se utilizó el cuestionario como medio de recopilación de datos. El resultado mostró la existencia de relación positiva y moderada entre las variables explicado por el Rho de Spearman de 0,547. Se concluye que, en efecto, a mayor nivel de gestión por competencias, se verá una mejora notable en el desempeño laboral de los trabajadores, la gestión por competencias es una herramienta estratégica que es relevante para afrontar los nuevos retos de entorno y que, a nivel, potencia la excelencia de las competencias individuales.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Gestión por competencias

Según Gallart y Jacinto (1997), es un modelo que está ganando cada vez más énfasis en la actualidad porque se fortalece por la combinación del rendimiento positivo diversificado de las instituciones y las características distintivas, aunque existen una serie de factores que probablemente establecerán componentes similares de gestión que serán implementados por los equipos de dirección.

Diferenciar a las personas que tienen un rendimiento superior a las que tienen un rendimiento regular, según Rodríguez y Feliu (2010), se explica porque, las competencias son motivaciones, valores y rasgos que identifican a una persona y que le permiten a esta y optimizar el ejercicio de las funciones de su rol.

Mientras que Porret (2013), define a la gestión por competencias como el ejercicio de la profesión, orientado a cumplir con las responsabilidades y funciones que le son asignadas, dejando de hacer lo que se debe y ejecutando la actividad de manera exacta y conforme a las regulaciones en el ámbito laboral.



Por su parte Alles (2015) menciona que es una herramienta de gestión desde el todo, que permite dirigir conjuntos de personas a través de la consecución de una o varias metas y objetivos, en el ámbito de las competencias, lo personal, el equilibrio de las competencias, es interpersonales, técnicas, y corporativas, y son cruciales para llevar a cabo la estrategia de una organización.

3.2.1.1 Evolución de la Gestión por competencias

Thomas (1978), quien en su libro *“Human Competence”*, este concepto fue rápidamente adoptado por las áreas de recursos humanos como una forma de añadir valor a las organizaciones. Desde ese momento la gestión por competencia presentó un amplio crecimiento dentro del mundo empresarial a una velocidad apresurada. Su aplicación ofrece una orientación nueva respecto al factor humano, pues fundamenta que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar cualidades profesionales a la entidad. Desde la implementación del concepto de “competencia” dentro de las organizaciones, estas atravesaron una serie de olas evolutivas, alcanzando gran importancia socio-organizacional. Esta serie de olas se presentaron de la siguiente manera:

- Ola inicial (1970 – 1979): se generó una etapa de oposición entre la implementación de la “competencia” y la “actuación”, es decir, se empezó a escoger entre la eficiencia y la eficacia operativa. Además, se empezó a emplear el término dentro del campo de la psicología.
- Ola de inclusión (1980 – 1995): dentro de este periodo, se implementa el concepto y las exigencias de competencia dentro de los entornos laborales.
- Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007): Es la mezcla de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las labores que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Ola para la Evaluación (2008- Actual): durante este período, la competencia se define por la capacidad productiva de una persona, se

cuenta en términos de desempeño en un contexto dado, la competencia tiene una dimensión certificable, en esta etapa se comienza a compartir y evaluar para la evaluación de los trabajadores.

Lora (2020), indica que el modelo de Gestión por competencias está recogiendo mucha importancia en la actualidad, considerándose como uno de los más novedosos modelos de management en la última década. Por lo tanto, su origen no tiene un punto de partida principal, este modelo ha nacido y se ha desarrollado en diferentes contextos históricos. La principal se remonta al siglo XX con David McClelland (1973), quien define el concepto de Competencia como: Atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral. El autor analiza la motivación humana y la considera como inicio para el desarrollo de su enfoque de competencia a través del estudio del enfoque conductista, llevado a nivel empresarial.

3.2.1.2 Modelo de Gestión por Competencias

Para Alles (2006), para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos

- **Modelo de Iceberg**

Para Spencer y Spencer (2008), el modelo iceberg es para facilitar la comprensión de la persona, las cuales pueden ser relacionadas con las competencias, e inclusive identificarse con ellas. Por ello desarrolla en:

visible: más fácil de identificar (destrezas y conocimientos)

no visible: más difícil de identificar (concepto de uno mismo, rasgos de personalidad).

3.2.1.3 Tipos de Competencia

3.2.1.3.1 Competencias Cardinales

Para Alles (2015), las competencias más relevantes dentro de una organización son las que diferencian a algunos trabajadores de los otros; lo que significa que el empleado debe ser capaz de reconocer y entender los diferentes tipos de competencias de los miembros de la empresa.

3.2.1.4 Competencias Específicas Gerenciales

De acuerdo con Alles (2015), corresponden a las competencias gerenciales específicas, que son fundamentales para quienes están a cargo de la dirección o supervisión de otros, es decir, de jefes y directores.

3.2.1.5 Capacidades delimitadas por Área

Según Alles (2015) son las competencias que se exigirán a quienes trabajen en diferentes funciones; es decir, en los jefes de otros.

3.2.1.6 Teorías Relacionadas a la Gestión por Competencias

Teoría de la gestión por competencias según Porret (2013) “Las competencias constituyen elementos fundamentales que una persona debe poseer, ya que comprenden comportamientos, conocimientos, habilidades y destrezas verificables, necesarias para que un colaborador pueda ser contratado o formar parte de una organización.” (p. 59).

Para Alles (2005), las competencias son el conjunto de rasgos personales, en cantidad y calidad, requeribles para el logro de un desempeño exitoso en un cargo o función, en un contexto determinado. Así mismo, describe que el reconocimiento de talentos de una persona para un determinado cargo y establece diferencias entre individuos en función a los criterios de diseño de perfiles para cada función.

Mientras que Benavides (2002), definir las competencias como los criterios fundamentales de una persona; a veces, estos pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, un atributo del autoconcepto o un rol social, o un conjunto de conocimientos que la persona posee.



Porret (2013), Considera que para que un trabajador pueda desempeñarse de manera adecuada dentro de una institución, debe desarrollar cuatro tipos de competencias fundamentales: personales, sociales, técnicas y corporativas, las cuales se describen a continuación.

3.2.1.6.1 Competencias Personales

Las competencias personales se conforman por un conjunto de comportamientos, habilidades y estrategias que facilitan al individuo fortalecer su identidad, desempeñarse con eficacia y establecer relaciones positivas con los demás en el entorno laboral, enfrentando de manera adecuada los desafíos y dificultades que surgen en su trabajo.

Según Schermerhorn (2004) las competencias personales:

- **Motivación:** es una condición interna que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento de una persona hacia el logro de objetivos o propósitos específicos; es la fuerza que la mueve a actuar ya perseverar en sus acciones
- **Adaptabilidad:** es la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno y nuevas situaciones. Esto implica la disposición para modificar determinadas condiciones con el fin de ejecutar el trabajo de forma adecuada y sin dificultades en el cumplimiento de las funciones asignadas.
- **Autocontrol:** es la capacidad de manejar los propios sentimientos y los impulsos para llegar a un equilibrio. En el ámbito laboral, el autocontrol permite regular el comportamiento y las actitudes frente a los demás, favoreciendo un desempeño estable y armonioso.
- **Actitud:** es la tendencia a actuar de cierta forma frente a una persona, a un grupo, a una organización. En una

institución, los trabajadores deben mantener una actitud adecuada, caracterizada por el optimismo y la disposición para resolver problemas y desempeñar eficazmente sus tareas.

- **Comportamiento:** son todas las reacciones que los seres vivos tienen con respecto al entorno en el que se encuentran, esto lleva a estímulos para hablar y actuar en respuesta a estímulos del entorno interno y externo

3.2.1.6.2 Competencias Sociales

Son las competencias que facilitan la gestión efectiva de las relaciones personales e interpersonales, tanto con el equipo de trabajo como con el público, brindando una ventaja al aplicarlas en distintas situaciones que surgen dentro de las organizaciones o incluso en la vida personal. “Estas competencias se desarrollan en todos los niveles de la estructura organizacional, desde los colaboradores con cargos directivos hasta aquellos que ocupan posiciones operativas” (Porret, 2013, p. 61).

Son las que se detallan a continuación:

- **Iniciativa.** Son aquellas que permiten inclinarse a la acción, es decir nos permite actuar quizás por delante de otros colaboradores.
- **Responsabilidad.** Esta competencia permite resolver las incidencias que se pueden presentar.
- **Aprendizaje.** Esta competencia permite tener la actitud de aprender de forma permanente.
- **Flexibilidad.** Esta competencia permite adaptarnos con facilidad a los cambios que se presentan en la organización.

- **Dinamismo.** Esta competencia permite tener la energía suficiente, para actuar rápidamente en la organización.

3.2.1.6.3 Competencias Técnicas

Porret (2013) menciona que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que los colaboradores obtienen a lo largo del tiempo, ya sea dentro de la organización, en sus centros de formación, como resultado de experiencias laborales y las pasantías realizadas.

- **Perfil profesional:** se refiere al conjunto de competencias técnicas (conocimientos), metodológicas (habilidades), relacionales (participación) y personales (actitudes y cualidades) que permiten al trabajador integrarse adecuadamente en la organización.
- **Aptitud y habilidad:** son cualidades o rasgos naturales que predisponen a una persona a desempeñarse en una actividad específica; muestra la actitud o aptitud de la persona para hacerlo. En contraste, las habilidades son capacidades adquiridas a través del estudio y la práctica.
- **Resolución de conflictos:** es el proceso donde dos o más personas u organizaciones logran resolver, de manera pacífica, los desacuerdos y dificultades que afectan a la entidad, y que pueden ser de naturaleza emocional, política, financiera, económica o social.

3.2.1.6.4 Competencias corporativas

Porret (2013) indica que son las competencias que resultan de la integración entre actividades tecnológicas, procesos productivos, competencias sociales y competencias técnicas.



- **Toma de decisiones:** implica elegir una alternativa particular entre las disponibles. Tomar una decisión es un proceso complejo que requiere una cuidadosa consideración de las, más de una, ventajas y desventajas a las que se enfrenta la organización; por lo tanto, se considera necesario entender cada una de las alternativas en profundidad antes de proceder.
- **Línea de carrera:** es un medio para retener empleados y asegurar que el flujo de talento de la organización se mantenga lleno. También es importante que las empresas anticipen sus futuras necesidades de talento para que los empleados comprendan la dirección de su desarrollo profesional.
- **Creatividad e innovación:** es entender la propuesta del resto como la base para el nuevo pensamiento productivo que alcanza un nivel superior a la productividad existente. A partir de esta propuesta, crea totalmente otros pensamientos productivos que a la vez se sostienen sobre la base de la refutación de la nueva productividad. Es el pensamiento refutativo en el nivel productivo superior.

3.2.2 Desempeño Laboral

Caycho (2019) afirma que es la habilidad que posee una persona para poder desarrollar una actividad en un tiempo determinado, orientada al cumplimiento eficiente de los objetivos y metas planteadas.

Según Vallejo (2015), La habilidad es un recurso importante, porque le permite a una persona realizar sus tareas de una manera eficiente, lo que hace que el profesional sea competitivo y que la organización quiera retener ese talento, porque espera que su desempeño sea importante para el logro de los objetivos.



El desempeño se entiende como el conjunto de conductas observables que las personas manifiestan en su trabajo. En muchos casos, dichas conductas implican procesos mentales como pensar, planificar o resolver problemas, los cuales no pueden verse directamente, pero sí describirse a través del propio trabajador. En este sentido, el desempeño abarca todas las acciones y comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y que pueden evaluarse en términos del rendimiento del empleado. Así, la organización contrata a un trabajador para que ejecute sus funciones conforme a las tareas asignadas (Landy y Conte, 2005).

3.2.2.1 Origen de Desempeño Laboral

Para Medina (2017), afirma que el rendimiento laboral en la mitad de la Edad Media utilizaba un modo de calificación que era utilizado por los supervisores, tanto para ellos como para sus subordinados, ya a partir de ese sistema, el valor del rendimiento derivaría (Lastini y Veliz, 2016).

Drucker (1999) comenzó a revisar nuevas ideas sobre el rendimiento laboral, ya a partir de ese marco conceptual se elaboran nuevas ideas y teorías, que Chiavenato (2002) afirma que el rendimiento es la capacidad del personal para lograr dentro de un entorno específico, y esto es resultado de los múltiples factores que un individuo aplica y revela en su trabajo. (Newstrom, 2000), habla del interés en el establecimiento de metas, estimulando así los comportamientos esperados y, en gran medida, el rendimiento deseado.

3.2.2.2 Características del desempeño laboral

Chiavenato (2010) respecto a las características del desempeño laboral dice:

- Busca el cambio que toda organización necesita, para adecuarse a las nuevas tendencias empresariales.
- Busca corregir y mejorar acciones concernientes con las funciones que realiza cada colaborador.
- Busca el trabajo en equipo.

3.2.2.3 Importancia del Desempeño Laboral

Chiang y San Martin (2015) afirman que “en lograr objetivos con eficiencia, es decir, en cumplir con las metas establecidas mientras se hace un uso óptimo de los recursos. Desde la perspectiva de cualquier institución, la importancia del desempeño de sus trabajadores es indiscutible, aunque la rentabilidad juega un papel importante, es necesario considerar con la misma intención el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo a Werther et al., (2014), el capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, porque uno de los principales desafíos de los gerentes es el valor añadido que cada trabajador aporta a la organización. En este sentido, es necesario indicar que toda organización debe tener un sistema de evaluación del desempeño, en el cual cada supervisor revisa el progreso, logros y desafíos de cada trabajador.

3.2.2.4 Evaluación del Desempeño

Otro aspecto importante del desempeño laboral es su evaluación, para ello es evaluar importante el conocimiento, nivel de compromiso, comportamiento y desempeño del trabajador dentro de la organización.

3.2.2.4.1 Conocimiento

Para Almanza et al., (2013) “Constituye un elemento fundamental en el rendimiento y la solidez competitiva de las organizaciones, creando una ventaja competitiva sostenible.” “Resulta esencial que las personas aprendan a adaptarse a su entorno y desarrollen eficazmente sus capacidades, aprovechando al máximo su talento y los recursos disponibles.” (p.93)

3.2.2.4.2 Compromiso Laboral

Según Martínez (2016), es el grado de identificación y sentido de pertenencia del individuo hacia la organización. La relación entre la empresa y el trabajador es decisiva para



que todo funcione correctamente. Por lo tanto, una de las tareas más importantes de la empresa es gestionar el compromiso del empleado.

3.2.2.4.3 Conducta

Según Sánchez (2014) la conducta es el acto habitual de hacer o no hacer. Puede involucrar hacer ciertas cosas o, en contraste, puede ser la ausencia de hacerlas. Aunque gran parte de las conductas es completamente consciente, otra parte es resultado de procesos automáticos o semiautomáticos. Este es el caso de ciertos gestos y movimientos que realizan algunas personas.

3.2.2.4.4 Rendimiento Laboral

García (2017), considera que el término resultado se refiere a las salidas de un proceso, donde el centro no es la manera en que se realizan las actividades, ni la cantidad de esfuerzo realizado, sino el logro final de los resultados, lo que implica cuánto se ha hecho. Aquí, el enfoque es explicar la relación directa entre lo que se obtiene y los medios utilizados para obtenerlo. Por lo tanto, es posible considerar el tiempo, el conocimiento y el compromiso dedicados al logro de ciertos objetivos.

3.2.2.5 Teorías del Desempeño Laboral

Esta teoría explica cómo operan las personas dentro de una organización y cuán competitivas pueden ser con una capacitación adecuada. Algunas de ellas deben ser mencionadas al explicar las teorías de los expertos en el campo.

Según Latorre Navarro (2012) “La gestión de recursos humanos se define como el conjunto de filosofías, políticas, prácticas y procedimientos orientados a la administración y dirección del personal dentro de una organización.” (p. 28). Es decir, para una gestión efectiva de los recursos humanos se trata de hacer filosofía, se trata de entender

las necesidades de las personas ya desde ese punto encontrar su potencial y cualidades que pueden impulsar a las organizaciones más lejos.

3.2.2.6 Modelo de Desempeño Laboral

Koopmans (2015), realizó el modelo de desempeño laboral mediante estadísticos descriptivos, modelos correlacionales y exploratorios.” según los resultados del instrumento realizado y validado, observaron que tiene una estructura tridimensional, ya que presenta una considerable similitud con cada una de las dimensiones del rendimiento laboral. También hay un grado de coincidencia en el factor de personalidad con otros instrumentos, pero un grado de confiabilidad mucho mayor en comparación con otros estudios.

Bohórquez (2007), menciona que organizaciones que brinda algún tipo de servicio, deben pensar en ciertos factores que están directamente involucrado con los personales, los mismos que tienen como objetivo de conceder una excelencia en el desempeño de sus funciones y el otorgar un excelente servicio a los interesados o clientes, los factores que propone son: la disposición de resultados, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en conjunto.

3.2.2.7 Dimensiones de Desempeño laboral

Según Caycho (2019) s una variable medida a través de cuatro dimensiones que son: aplicación de conocimientos, habilidades y competencias, trabajo en equipo y compromiso con el trabajo.

3.2.2.7.1 Aplicación de Conocimientos

El conocimiento puede aplicarse a través de procesos de transferencia, lo que significa que solo una persona puede aplicar lo que obtiene al poner en práctica ciertas habilidades y conocimientos derivados de su vida personal y profesional. La aplicación del conocimiento implica usar lo que una persona ha aprendido a través de la práctica o la experiencia y realizar ciertas actividades. Implica poseer tal

conocimiento y habilidad que permite a uno ser capaz de usarlos para resolver uno o varios problemas o, en general, enfrentar los desafíos de la vida cotidiana.

a) Aprendizaje Constante

Según García (2009), el aprendizaje es un proceso en el que una persona es capaz de adquirir, de manera más o menos permanente, nuevas habilidades, nuevos conjuntos de comportamientos, nuevos conocimientos, nuevos comportamientos o valores como consecuencia de estudio, experiencia, enseñanza y observación”. El aprendizaje continuo implica que en una sociedad basada en el conocimiento, se requiere que los individuos participen activamente en su propio desarrollo personal, lo que implica mucha determinación, compromiso e incluso sacrificio.

b) Pensamiento divergente

Para Álvarez (2010) a través del pensamiento divergente, la creatividad puede manifestarse en la invención o descubrimiento de nuevos objetos y/o métodos, en la capacidad de identificar nuevas soluciones adoptando enfoques o perspectivas atípicas, y en la capacidad de revitalizar patrones antiguos.

c) Dominio técnico

Se trata de un conjunto de conocimientos técnicos relacionados con los procesos tecnológicos vinculados a las labores de archivo e investigación. En la actualidad, se emplean diversas herramientas tecnológicas para organizar, digitalizar y procesar los documentos o archivos de manera eficiente. (Seimanas & Vázquez, 2022).



3.2.2.7.2 Habilidades y Capacidades

Actualmente, las organizaciones no solo analizan la experiencia de sus colaboradores, también analizan sus competencias, ya que estas permiten evaluar la efectividad del colaborador para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Según Corcino (2013) afirma que la habilidad se refiere al atributo personal que alguien posee desde el nacimiento, que puede expresarse como un talento, una destreza o posiblemente una capacidad para realizar una actividad particular. El autor menciona que la habilidad es un atributo innato y destacado de un individuo, orientado hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos y un papel particular del individuo. La diferencia entre habilidad y destreza es que la habilidad se refiere a la posibilidad de realizar la tarea asignada, mientras que la destreza se refiere a la competencia real para realizar la tarea. En este sentido, si un individuo posee la capacidad para realizar una actividad particular, se supone que ese individuo tiene la competencia/destreza para realizar la actividad; Si no, se supone que ese individuo tiene el potencial para aprender. Además, él diferencia que la destreza significa que el individuo puede realizar una tarea, mientras que la habilidad significa que el individuo puede hacerlo con competencia, experiencia y conocimiento.

Según Ribbins y Judge (2004) indica que los individuos pueden influir de manera favorable o desfavorable en la organización, dependiendo de las actitudes y comportamientos que demuestren. “El comportamiento de los colaboradores puede evaluarse mediante la observación de sus conductas y el nivel de desempeño que muestran en sus competencias.” (p. 39). Así, cuando un colaborador enfrenta una situación, también se puede apreciar el grado



de facilidad o dificultad que puede tener para resolverla y su disposición para abordar el problema.

a) Muestra Iniciativa

En el mundo actual, la iniciativa es una cualidad importante que puede convertir a alguien en un agente activo para mejorar sus condiciones de trabajo. Gamboa et al. (2007), la definen como una actitud que caracteriza la iniciativa y un enfoque proactivo de un trabajador que va más allá de lo que se requiere formalmente y realiza su trabajo de una manera mejor, y de manera más eficiente y efectiva de lo que se requiere formalmente.

b) Resolución de Problemas

Bados y García (2014), afirman que es un proceso que “involucra aspectos cognitivos, emocionales y conductuales, a través del cual una persona busca encontrar o formular una solución o estrategia de afrontamiento efectiva para un problema particular.

c) Toma de Decisiones

Según, Cabeza et al. (2004) la decisión, es el proceso que implica la selección entre varias alternativas accionables con el objetivo de lograr una cierta meta dada el estado de las condiciones y la situación”. Además, este proceso involucra una serie de acciones sucesivas y parciales que conducen al tomador de decisiones desde la identificación de la necesidad de hacer una elección hasta la selección de la alternativa más apropiada, teniendo en cuenta la situación, el contexto y la información que se ha recolectado y analizada.

3.2.2.7.3 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo, también denominado trabajo colaborativo, comprende las actividades realizadas de manera conjunta, coordinada y organizada, donde cada miembro asume un rol específico orientado al logro de un objetivo común. En otras palabras, representa una forma de organización fundamentada en la cooperación y el compañerismo.

a) Organización Eficaz

Para Chiavenato (2010) “Se refiere a la habilidad de cubrir las necesidades del público objetivo mediante los productos o servicios ofrecidos, incorporando nuevas destrezas y capacidades que facilitan a la organización el cumplimiento de sus metas.” (p. 54).

b) Eficiencia en el Trabajo

La eficiencia se enfoca en ejecutar una actividad de la manera más adecuada posible, haciendo un uso racional de los recursos institucionales. En este sentido, representa la relación entre los resultados obtenidos y los que podrían alcanzarse, contribuyendo al incremento de la productividad; es decir, a mayor eficiencia, mayor será el nivel de productividad. (Chiavenato I. , 2010).

c) Cumplimiento de Metas

Locke (1968) afirma que una meta es lo que uno se esfuerza por obtener. Las metas son importantes para los humanos ya que originan y dirigen sus acciones. Las metas nos impulsan a dar lo mejor de nosotros, a tener un sueño o una aspiración, ya mejorar nuestro rendimiento. Las personas persiguen y crean sus propias metas a través de elecciones y se comprometen a lograrlas.



3.2.2.7.4 Compromiso en el trabajo

El compromiso laboral se entiende como el grado de implicación que tienen los trabajadores con su empleo, así como con los objetivos y valores de la organización. Es fundamental que los directivos promuevan este compromiso, ya que un colaborador comprometido demuestra pasión por su labor, desempeñándose con mayor dedicación y obteniendo mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones.

a) Involucramiento con la Entidad

Según Salazar Cueva (2018) es “Es una actitud mental favorable hacia el trabajo, que se distingue por la energía, la entrega y la concentración en las tareas, así como por la disposición de esforzarse al máximo incluso ante situaciones difíciles.” (p. 32). La dedicación implica un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo, es el nivel de involucramiento del colaborador con el trabajo.

b) Identificación Laboral

Para Salazar Cueva (2018) consiste en: “Es un vínculo significativo que conecta al individuo con la organización, basado en la confianza y aceptación de sus objetivos, junto con un firme deseo de permanecer en ella. Este compromiso actúa como un impulso que motiva al profesional a dar lo mejor de sí y evitar buscar otras alternativas laborales.” (p. 29)

c) Metas organizacionales y personales

Según Caycho (2019) las metas organizacionales manifiestan: “La razón fundamental de la organización se expresa en la formulación de sus metas y objetivos, los cuales deben surgir de un análisis situacional exhaustivo que considere las condiciones,

oportunidades y limitaciones presentes tanto en el entorno interno como externo de la institución.” (p. 39)

- d) Al orientarse en el soporte y alineación de los esfuerzos, y recursos de cada colaborador, la entidad generará condiciones para que puedan cumplir con sus propósitos y objetivos con entusiasmo, en virtud de que las metas y objetivos personales pretenden alcanzar el estado futuro que cada individuo anhela.

3.3 Marco conceptual

a) Adaptabilidad.

Se entiende como la capacidad del servidor público para ajustarse de manera efectiva a los cambios del entorno institucional, normativo y tecnológico, manteniendo un desempeño adecuado frente a nuevas exigencias laborales y situaciones imprevistas.

b) Aplicación de conocimientos.

Hace referencia al uso práctico y oportuno de los saberes adquiridos mediante la formación académica y la experiencia laboral, orientados a la correcta ejecución de las funciones asignadas dentro de la entidad pública.

c) Competencias corporativas.

Son aquellas capacidades que articulan la toma de decisiones, la innovación y la proyección profesional del trabajador, alineando su desempeño con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional de la institución.

d) Competencias personales.

Comprenden los rasgos individuales vinculados a la motivación, la actitud, el autocontrol y la ética laboral, los cuales influyen directamente en la manera en que el trabajador enfrenta sus responsabilidades y desafíos cotidianos.

e) Competencias sociales

Se relacionan con la habilidad del trabajador para interactuar de manera efectiva con sus compañeros, superiores y usuarios, favoreciendo el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la convivencia organizacional.

f) Competencias técnicas

Representan el conjunto de conocimientos especializados, habilidades operativas y destrezas profesionales que permiten al servidor público desempeñar su cargo con eficiencia y resolver problemas propios de su área funcional.

g) Creatividad e innovación

Se refiere a la capacidad de generar ideas nuevas y proponer mejoras en los procesos institucionales, contribuyendo a optimizar los resultados y fortalecer la gestión pública.

h) Desempeño laboral

Es el nivel de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a un trabajador, evaluado a partir de su eficiencia, eficacia y aporte al logro de los objetivos institucionales.

i) Gestión por competencias

Constituye un enfoque de gestión del talento humano orientado a identificar, desarrollar y evaluar las competencias necesarias para lograr un desempeño laboral acorde con las metas organizacionales.

j) Línea de carrera

Hace referencia al conjunto de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que la institución ofrece a sus trabajadores, con el fin de fortalecer la motivación, la permanencia y el aprovechamiento del talento humano.

k) Toma de decisiones

Implica el proceso mediante el cual el servidor público selecciona alternativas adecuadas frente a diversas situaciones laborales, considerando criterios técnicos, normativos y organizacionales.

organizada, con el propósito de alcanzar resultados comunes en beneficio de la institución.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación se desarrolló dentro del tipo básico, ya que el propósito de la investigación se alineó a la ampliación del conocimiento conceptual y teórico respecto a cada variable estudiada. De acuerdo a lo señalado por Hernández Sampieri et. al. (2010), los estudios básicos tienen como característica principal el ampliar el conocimiento sin buscar aplicaciones prácticas que den solución inmediata a los problemas por los cuales surgió la investigación.

4.1.2 Nivel de investigación

El nivel fue correlacional entendiendo que el objetivo de la investigación se centró en la determinación de relación entre las variables de estudio. De acuerdo a Hernández Sampieri et. al. (2010), dentro de este alcance se busca conocer conexiones o nexos que no incluyan causalidad.

4.2 Diseño de investigación

El diseño que siguió la presente, fue no experimental de corte transversal, puesto que las variables no fueron manipuladas de manera intensional durante la recolección de datos, además, la administración de la encuesta se realizó por única vez a cada unidad de análisis.

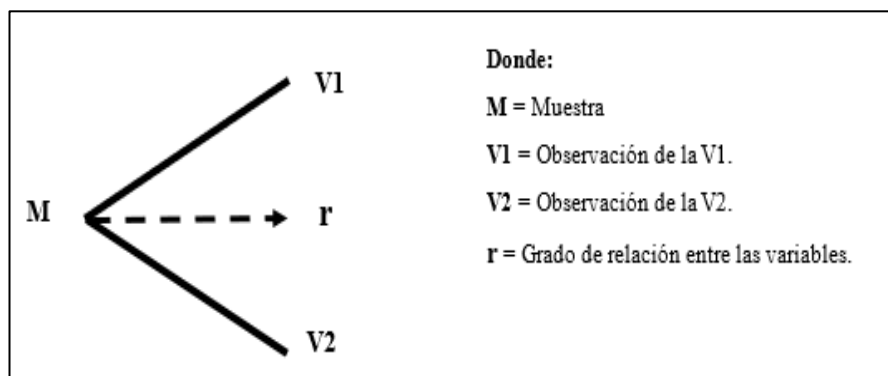
De acuerdo a Hernández Sampieri et. al. (2010), este diseño se caracteriza por no generar manipulación de forma deliberada a los fenómenos que se están analizando, sino que su evaluación se realiza desde la observación de su comportamiento dentro de su contexto natural, en tanto, no se interviene ni alteran las condiciones del fenómeno, además, que el comportamiento de las variables ya se dio o se están dando durante la toma de datos.

De manera gráfica, el diseño de la investigación se presenta de la siguiente forma:



Figura 1

Diseño de la investigación



Nota. Según Hernández Sampieri et. al, (2010)

4.3 Descripción ética de la investigación

En el desarrollo de las variables de esta investigación se aplicaron principios y valores éticos, sustentados en fuentes recopiladas que fueron debidamente respaldadas mediante referencias bibliográficas de autores que contribuyen al estudio.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Unidad de Análisis

La presente investigación estuvo constituida por los trabajadores de la Provincial de Aymaraes en el periodo 2021

4.4.2 Población

De acuerdo a lo especificado por Hernández-Sampieri et al. (2010), la población refiere al conjunto total de elementos que se encuentran dentro de un solo contexto espacial y temporal, además, presentan características iguales o similares. En ese entender, la población fue de 137 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, de acuerdo al reporte del 2021 facilitado por el área de Recursos Humanos.

Tabla de 2
Población del estudio

Servidores	Gerencia Municipal	Gerencia de Administración	Gerencia de Infraestructura	Gerencia de Desarrollo Económico	Gerencia de Medio Ambiente	Total
Alcalde	1					1
Nombrados	2	3	1	3	2	11
Permanentes		2	1	1	10	14
Funcionarios	1	4	1	1	1	8
Temporales	2	1	2	0	22	27
Locadores	19	19	22	11	5	76
Total	25	29	27	16	40	137

4.4.3 Muestra

La muestra del estudio fue seleccionada mediante el muestreo aleatorio de tipo simple, por tanto, la fórmula empleada fue la siguiente:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 137 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (137 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 101$$

En consecuencia, se tuvo una muestra total de 101 servidores, en quienes se realizó la aplicación de los instrumentos.

4.5 Procedimiento

La presente investigación se enmarcó en un enfoque básico o puro, con un nivel descriptivo–correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal–correlacional. Se recopilieron datos de la población de estudio con el fin de determinar la muestra, y se elaboró un cuestionario destinado a identificar la relación entre ambas variables de investigación. Una vez obtenida la información, esta fue tabulada en Excel y posteriormente procesada en el programa SPSS, con el propósito de obtener resultados que permitieran contrastar las hipótesis, elaborar la discusión, formular las conclusiones y finalmente plantear las recomendaciones.

4.6 Técnicas e instrumentos

4.6.1 Técnica

Según Encinas (1987), las principales técnicas empleadas en la recopilación de información son las entrevistas, encuestas y observaciones como las técnicas más utilizadas cuando se trata de reunir información, y son las que más le ayudan a obtener información y profundizar el conocimiento acerca del fenómeno que se investiga. En este sentido, y dado que la investigación era de tipo cuantitativo, se decidió usar la encuesta como técnica de investigación.

Según Torres (2000), las encuestas son la mejor manera de obtener datos e información que solamente conocen las personas que están involucradas en el problema. Con esta técnica se pueden obtener y analizar opiniones, reconocer y clasificar comportamientos y entender conceptos. También se puede usar esta técnica para obtener explicaciones que ayuden a mejorar y optimizar los procesos en la educación, la administración y en otras áreas de la institución.

4.6.2 Instrumento

El instrumento empleado en esta investigación fue el cuestionario, que se desarrolló por cada variable de estudio.

Por tanto, para medir la gestión por competencias, el cuestionario constó de 16 ítems. Mientras que para medir el desempeño laboral, el instrumento constó de 13 ítems. Ambos instrumentos presentaron la escala de tipo Likert, donde el valor de 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre.

4.6.3 Fiabilidad y Validez del Instrumento

Como parte del proceso de construcción de un instrumento de calidad, se realizó una información pormenorizada de la literatura especializada para la mejor comprensión de las variables del estudio. En tal sentido, se realizó un enfoque de evaluación de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos. Reconociendo la necesidad de validar y de establecer la confiabilidad del instrumento, la encuestadora se hizo una prueba sobre una muestra de 101 servidores públicos. La utilización de tal instrumento se adhirió a los propósitos de la investigación; por este motivo, los 101 instrumentos de muestras fueron objeto de una prueba de confiabilidad de la consistencia interna, por el método estadístico de Alpha de Cronbach.



4.6.3.1 Validez de instrumentos

La evaluación del contenido del instrumento se realizó por tres jueces, quienes son expertos en la materia y en la metodología de la investigación. Se utilizó la guía estructurada de la ciencia de validación de instrumentos por evaluadores de investigación, que considera diferentes factores y criterios como claramente, objetivamente, de forma y en tiempo suficiente, de manera intencionada, de forma consistente y coherente, en la correcta metodología, y en la adecuada oportunidad. Según la evaluación de los expertos, estos criterios fueron pertinentes y adecuados, con un promedio de 87% para la variable 1 y 89% para la variable 2, lo que se traduce a una validación de nivel excelente.

Los resultados por cada juez fueron:

Tabla 3

Validación del cuestionario para medir la Gestión por competencias

Nº	Expertos	% de validación	Calificación
1	MSc. María Patricia Lima Bendezú	86%	Excelente
2	Dr. Mauro Huayapa Huaynacho	86%	Excelente
3	Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narváez	88%	Excelente
Decisión de los expertos		87%	Se valida el instrumento

Tabla 4

Validación del cuestionario para medir el Desempeño laboral

Nº	Expertos	% de validación	Calificación
1	MSc. María Patricia Lima Bendezú	90%	Excelente
2	Dr. Mauro Huayapa Huaynacho	88%	Excelente
3	Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narváez	90%	Excelente
Decisión de los expertos		89%	Se valida el instrumento



Tabla 5*Interpretación de juicio de expertos*

Juicio Cuantitativo			Interpretación
A	5	Siempre	Bueno
B	4	Casi Siempre	
C	3	A veces	Regular
D	2	Casi Nunca	
E	1	Nunca	
			Malo

4.6.3.2 Confiabilidad de instrumentos

Vara (2016) señala que la fiabilidad se refiere al grado en que un instrumento, al ser aplicado de manera reiterada a un mismo sujeto, objeto o situación, genera resultados similares y estables.

Para la investigación actual, la confiabilidad del instrumento se evaluó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach porque la validez de un instrumento expresa el grado en que realmente mide lo que se supone que debe medir y la confiabilidad, en asociación con la consistencia interna, se determina mediante ese coeficiente. Además, George y Mallery (2013) ofrecen algunas pautas generales para interpretar y evaluar los valores obtenidos del coeficiente Alfa de Cronbach:

Tabla 6*Coeficiente de Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Medición	Escala de valoración
Coeficiente Alfa	> 0,9	Es excelente
Coeficiente Alfa	> 0,8	Es bueno
Coeficiente Alfa	> 0,7	Es aceptable
Coeficiente Alfa	> 0,6	Es cuestionable
Coeficiente Alfa	> 0,5	Es pobre
Coeficiente Alfa	> 0,4	Es inaceptable

4.6.3.2.1 Coeficiente de Fiabilidad de la Variable Gestión por Competencias y

Tabla 7

Coeficiente de Alfa de Cronbach de la Variable Gestión por Competencias

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	16

La tabla muestra el resultado correspondiente al coeficiente Alfa de Cronbach que alcanzó un puntaje de 0.831. George y Mallery (2013) indican que dicho puntaje, en el caso de este instrumento, se puede calificar como aceptable y, por tanto, se puede considerar que el instrumento es confiable para la recolección de datos en las dimensiones de la variable gestión por competencias. Por lo tanto, el instrumento que se utiliza para la evaluación puede considerarse confiable de acuerdo con la literatura mencionada.

Tabla 8

Estadísticas de total de elemento de la Variable Gestión por Competencias

N° ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	61,0990	43,770	,393	,825
P2	60,7723	47,398	,134	,837
P3	60,8218	43,668	,441	,822
P4	60,8416	44,015	,440	,822
P5	60,7129	44,507	,394	,825
P6	60,7030	44,071	,477	,821
P7	60,6931	43,455	,518	,818
P8	60,4257	44,847	,465	,822
P9	60,8713	43,553	,462	,821
P10	60,8416	42,955	,561	,816
P11	61,1287	42,933	,377	,828
P12	61,0594	43,456	,502	,819
P13	61,1881	43,374	,359	,829
P14	61,0396	41,738	,601	,812
P15	61,1287	42,293	,475	,820
P16	60,6337	42,834	,536	,817

4.6.3.2.2 Coeficiente de Fiabilidad de la Variable Desempeño Laboral

Tabla 9

Coeficiente de Alfa de Cronbach de la Variable Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	13



La tabla muestra el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual resultó ser 0.827. De acuerdo con los criterios de George y Mallery (2013), esto refleja que el instrumento de medición posee un nivel aceptablemente bueno de confiabilidad para la recolección de datos que se relacionan con las dimensiones de la variable desempeño laboral. Por tanto, se afirma que el instrumento empleado en la investigación es confiable, de acuerdo con la fundamentación teórica expuesta.

Tabla 10

Estadísticas de total de elemento de la Variable Desempeño laboral

N° ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P17	49,4158	30,165	,336	,824
P18	49,9802	29,480	,259	,836
P19	49,5941	28,944	,496	,814
P20	49,8119	27,634	,531	,811
P21	49,6436	28,952	,494	,814
P22	49,5644	28,348	,552	,810
P23	49,5545	28,150	,618	,806
P24	49,6733	27,902	,556	,809
P25	49,4158	29,065	,567	,811
P26	49,5050	29,172	,452	,817
P27	49,4653	28,111	,526	,811
P28	49,3564	28,592	,607	,807
P29	49,6931	28,335	,333	,832

4.7 Análisis estadístico

Se realizó la estadística descriptiva e inferencial. Para el análisis inferencial se utilizó el coeficiente de Tau-b de Kendall, que de acuerdo a Hernández – Sampieri et al. (2010) esta prueba se emplea cuando los datos presentan un número considerable de empates en los rangos. Este coeficiente constituye una medida no paramétrica de correlación, adecuada para variables de tipo ordinal o de rangos.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

Tabla 11

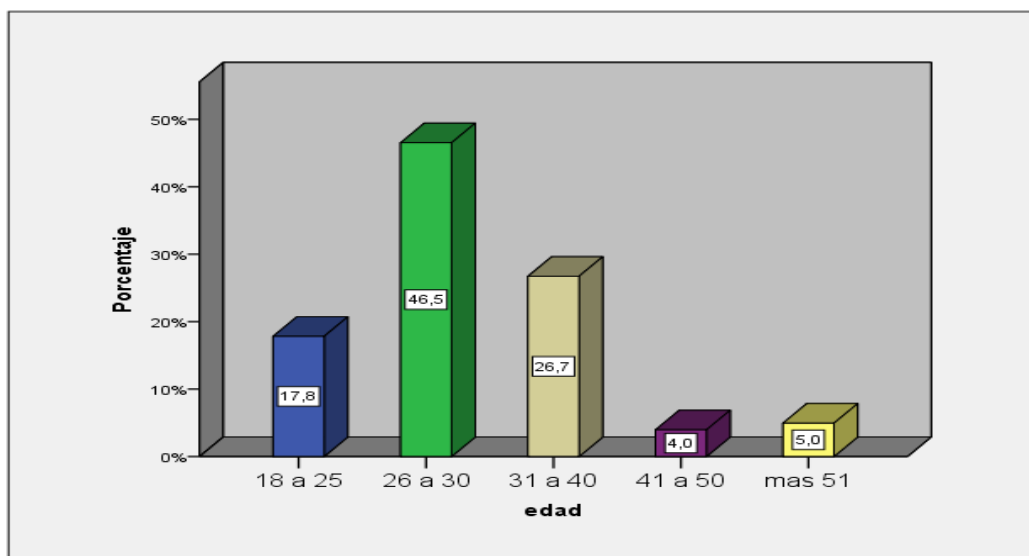
Edad de los encuestados

Edad	n	%
18 a 25	18	17,8
26 a 30	47	46,5
31 a 40	27	26,7
41 a 50	4	4,0
más 51	5	5,0
Total	101	100,0

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 2

Edad de los encuestados



Interpretación:

En la tabla 11 y la figura 2 se indica que el 46.5% de los encuestados afirmó que su edad está entre 26 y 30 años, seguido por el 26.7% de los encuestados que están entre 31 y 40 años, y solo el 17.8% de los encuestados declaró que el nivel de edad está entre 18 y 25 años. Se puede concluir que la mayoría de los servidores públicos en la Municipalidad

Provincial de Aymaraes tienen entre 26 y 30 años, por lo que es una población joven que puede adaptarse fácilmente a nuevos cambios tecnológicos.

Tabla 12

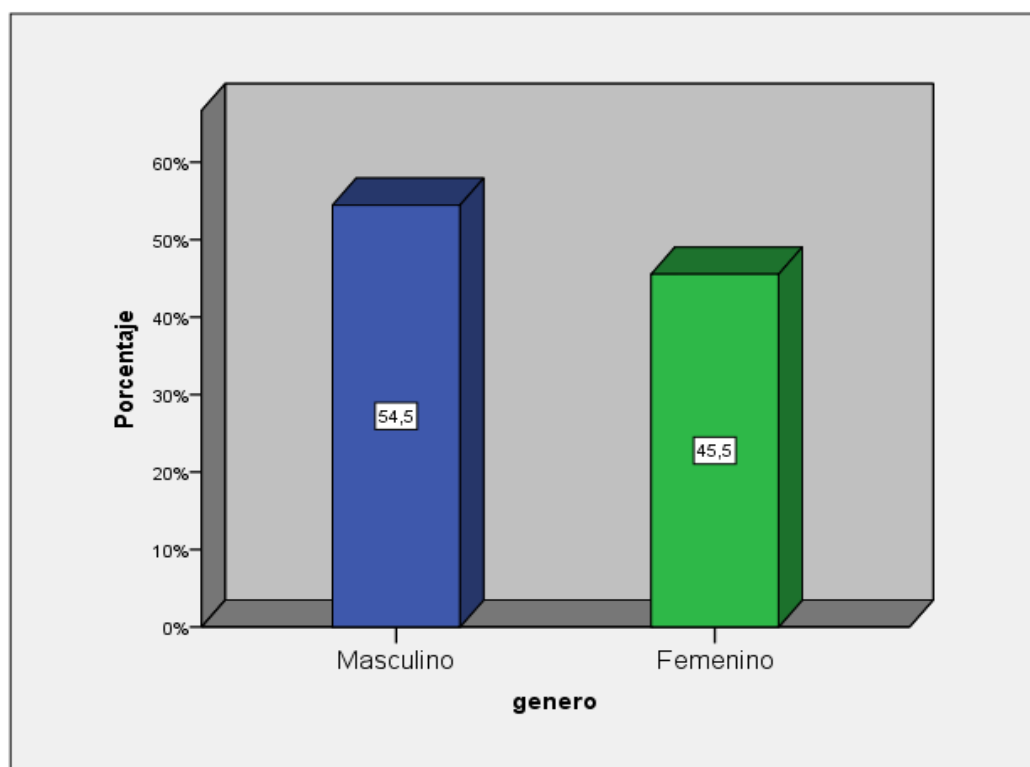
Género

Genero	n	%
Masculino	55	54,5
Femenino	46	45,5
Total	101	100,0

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 3

Género



Interpretación:

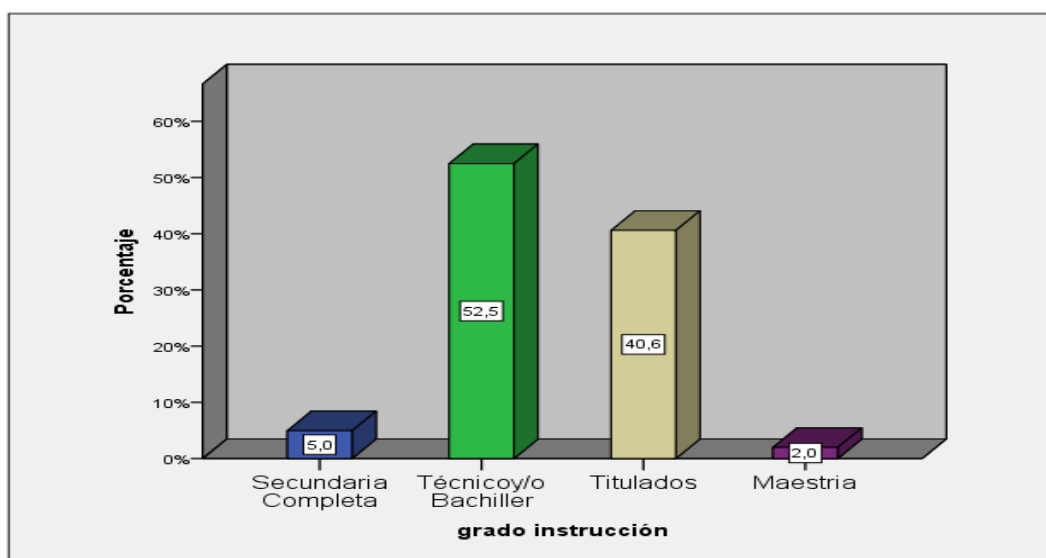
En la tabla 12 y figura 3 se muestra que el 54,5% de los encuestados pertenece al sexo masculino, mientras que el 45,5% al femenino. De acuerdo a estos resultados, se precisa que dentro de la municipalidad se cuenta con mayor cantidad de servidores varones.

Tabla 13
Grado de estudios

Grado de estudios	n	%
Secundaria Completa	5	5,0
Técnico/o Bachiller	53	52,5
Titulados	41	40,6
Maestría	2	2,0
Total	101	100,0

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 4
Grado de estudios



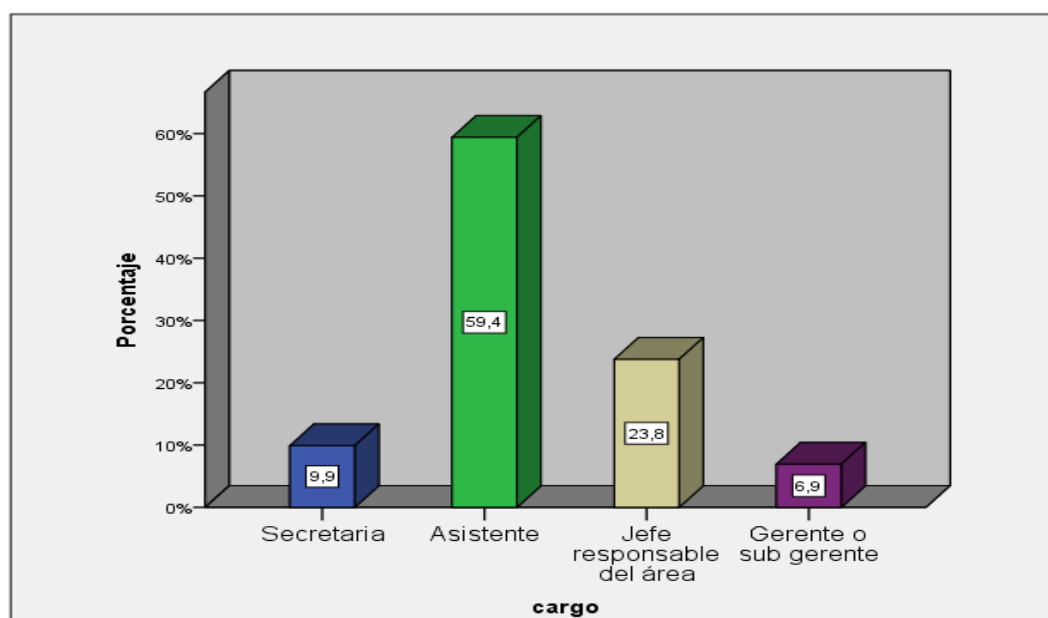
Interpretación:

De acuerdo con la tabla 13 y la figura 4, el 52.5% de los encuestados tiene un nivel de educación equivalente a Técnico/bachiller, mientras que el 40.6% de los encuestados son titulados, el 5% de los encuestados tiene educación secundaria completa y solo el 2% tiene maestría. En conclusión, se puede especificar que la gran mayoría de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes son bachilleres.

Tabla 14*Cargo*

Cargo	n	%
Secretaria	10	9,9
Asistente	60	59,4
Jefe responsable del Area	24	23,8
Gerente o sub gerente	7	6,9
Total	101	100,0

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 5*Cargo***Interpretación:**

En la tabla 14 y figura 5 se observa que el 59.4% de los encuestados son asistentes, seguido por el 23.8% que son jefe del área, el 9.9% es secretario y solo el 6,9% es gerente o subgerente. En conclusión, se puede establecer que la gran mayoría de los servidores públicos del Municipio de Aymaraes son asistentes.

5.1.1 Análisis de la variable Gestión por competencias

Tabla 15

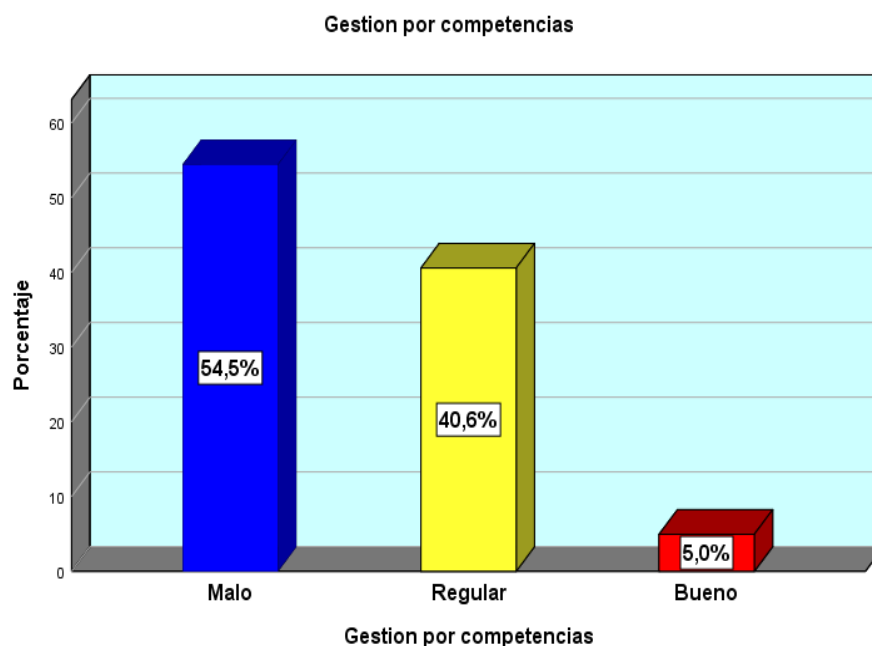
Gestión por competencias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	55	54,5	54,5	54,5
Regular	41	40,6	40,6	95,0
Bueno	5	5,0	5,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 6

Gestión por competencias



Interpretación:

En la tabla 15 y figura 6 se observa que el 54.5% de encuestados manifiesta que la Gestión por competencia tuvo como resultado de malo, regular con 40.6%, bueno 5.0%, estos resultados indican que la mayoría de las calificaciones se encuentran acumulados en la cola negativa (Izquierda) este resultado indica que las calificaciones fueron de malo a regular. Se observa mediante la figura 7, la

gran parte de los servidores públicos encuestados respondieron sobre la gestión por competencias, de este resultado se analiza que el 54.5% de los servidores públicos manifiestan que no tienen una buena gestión por competencias porque no desarrollan sus actividades de acuerdo a sus competencias personales, competencias sociales, competencias técnicas y competencias corporativas dentro de la Municipalidad para lograr las metas.

5.1.2 Análisis por dimensiones de la variable Gestión por competencias

Tabla 16

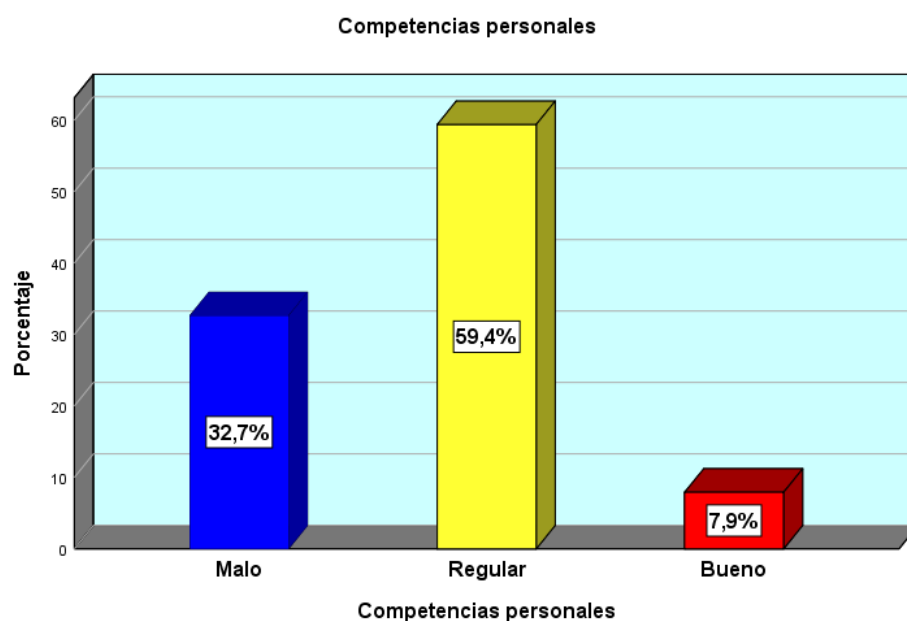
Análisis del nivel de competencias personales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	33	32,7	32,7	32,7
Regular	60	59,4	59,4	92,1
Bueno	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 7

Análisis del nivel de competencias personales



Interpretación:

En la tabla 16 y figura 7, se puede observar la calificación de la dimensión por competencias personales tuvo un resultado de malo 32.7%, regular con 59.4%, bueno con 7,9%, estos resultados indican que la mayoría de las calificaciones se encuentran acumulados en la cola negativa (izquierda) este resultado indica que las calificaciones fueron de malo a regular. Se observa mediante la figura 8, la gran parte de encuestados respondieron sobre la dimensión competencias personales. De este resultado se analiza que, según la encuesta realizada el 59.4% de los servidores públicos desarrollan sus actividades de acuerdo a una motivación, con una buena actitud, ética y comportamiento, así como también se adaptan rápidamente a los nuevos cambios y así generar mayor productividad para la entidad.

Tabla 17*Análisis del nivel de competencias sociales*

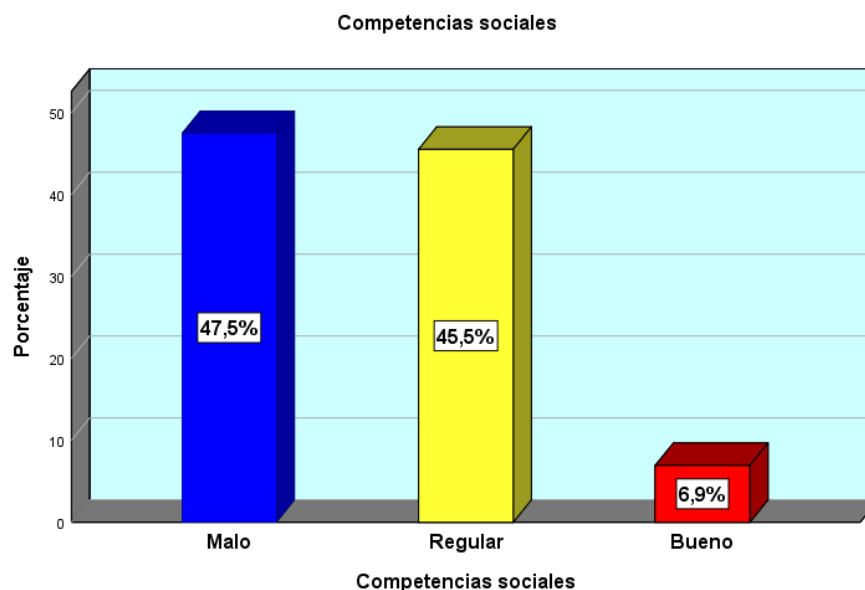
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	48	47,5	47,5	47,5
Regular	46	45,5	45,5	93,1
Bueno	7	6,9	6,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25



Figura 8

Análisis del nivel de competencias sociales



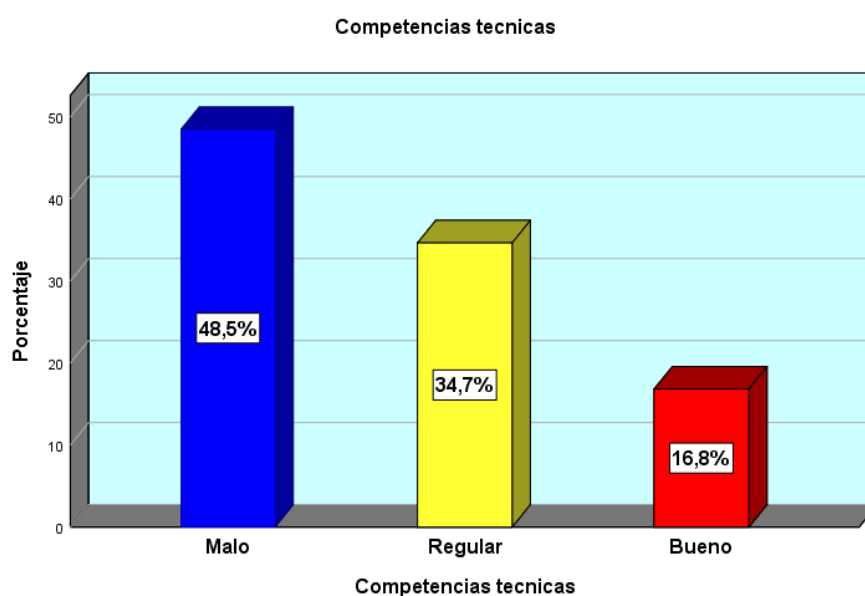
Interpretación:

En la tabla 17 y figura 8 se puede observar los resultados de la dimensión competencias sociales el cual tuvo una calificación de malo con 47,5%, regular 45.5%, bueno 6,9% como se puede observar la mayoría de las calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Se observa mediante la figura 9, la mayoría de los encuestados respondieron sobre la dimensión competencias sociales, de este resultado se analiza que; según la encuesta realizada el 47.5% de los servidores públicos no desarrollan sus actividades con empatía, liderazgo, trabajo en equipo, flexibilidad y dinamismo, en ese sentido, es importante llevar de forma más manejable las relaciones personales como interpersonales entre compañeros de trabajo.

Tabla 18*Análisis del nivel de competencias técnicas*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	49	48,5	48,5	48,5
Regular	35	34,7	34,7	83,2
Bueno	17	16,8	16,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 9*Análisis del nivel de competencias técnicas***Interpretación:**

En la tabla 18 y figura 9 se puede observar los resultados de la dimensión competencias técnicas el cual tuvo una calificación de malo con 48,5%, regular 34,7%, bueno 16,8% como se puede observar la mayoría de las calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Se observa mediante la figura 10, la gran parte de encuestados respondieron sobre la dimensión competencias técnicas, de este resultado se analiza que; según la encuesta realizada el 48,5% de los servidores públicos no

desarrollan su trabajo de acuerdo a sus aptitudes y habilidades, así como también de acuerdo al perfil profesional y no tienen la capacidad de resolver conflictos que se puedan presentar dentro de la entidad.

Tabla 19

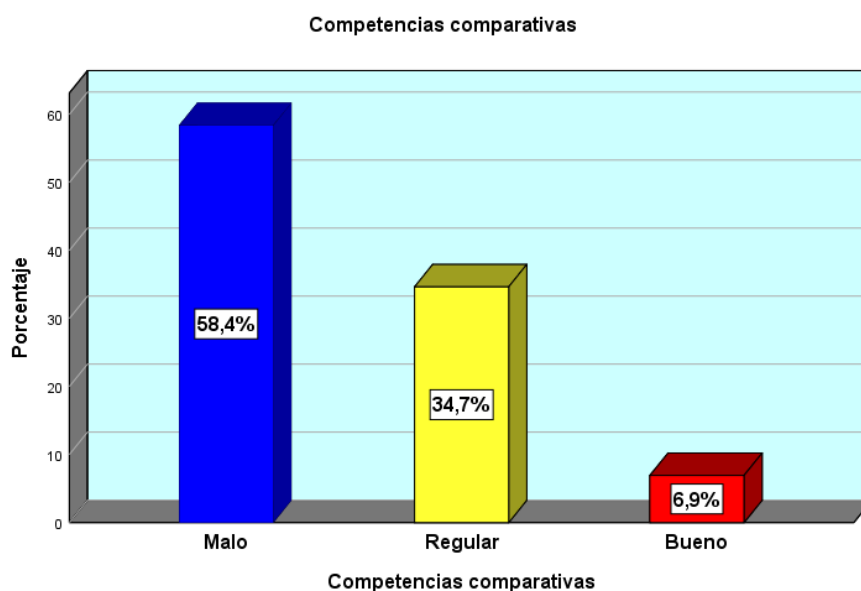
Análisis del nivel de competencias comparativas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	59	58,4	58,4	58,4
Regular	35	34,7	34,7	93,1
Bueno	7	6,9	6,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 10

Análisis del nivel de competencias comparativas



Interpretación:

En la tabla 19 y figura 10 se puede observar los resultados de la dimensión competencias corporativas el cual tuvo una calificación de malo con 58,4%, regular 34,7% y bueno 6,9% como se puede observar la mayoría de las

calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Mediante la figura 11 se puede observar que la mayor parte de encuestados opinaron sobre la dimensión competencias corporativas, de este resultado se analiza que; según la encuesta realizada el 58,4% de los servidores públicos no se desenvuelven en el ambiente laboral con creatividad e innovación, así como también no tienen una buena toma de decisión y línea de carrera.

5.1.3 Análisis de la variable Desempeño laboral

Tabla 20

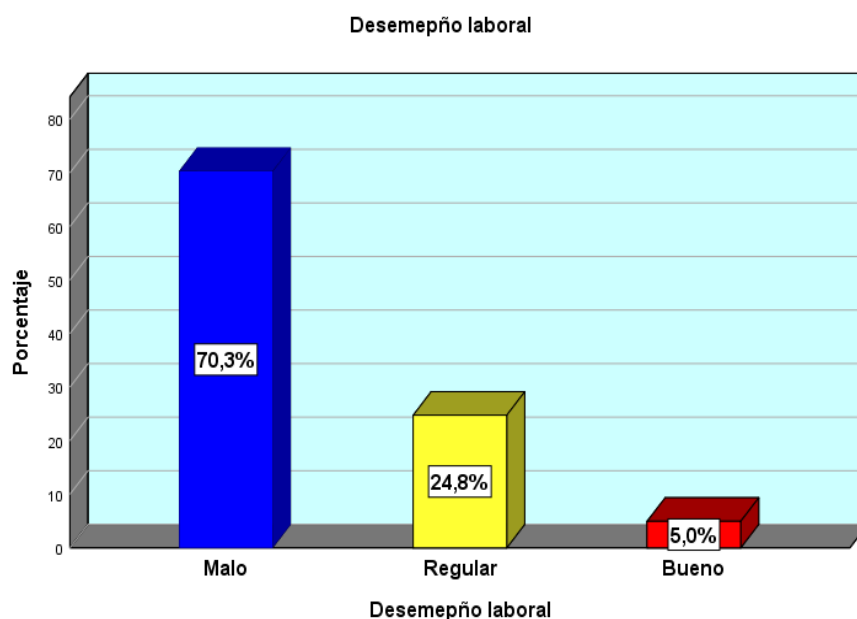
Análisis del nivel de Desempeño laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	71	70,3	70,3	70,3
Regular	25	24,8	24,8	95,0
Bueno	5	5,0	5,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 11

Análisis del nivel de Desempeño laboral



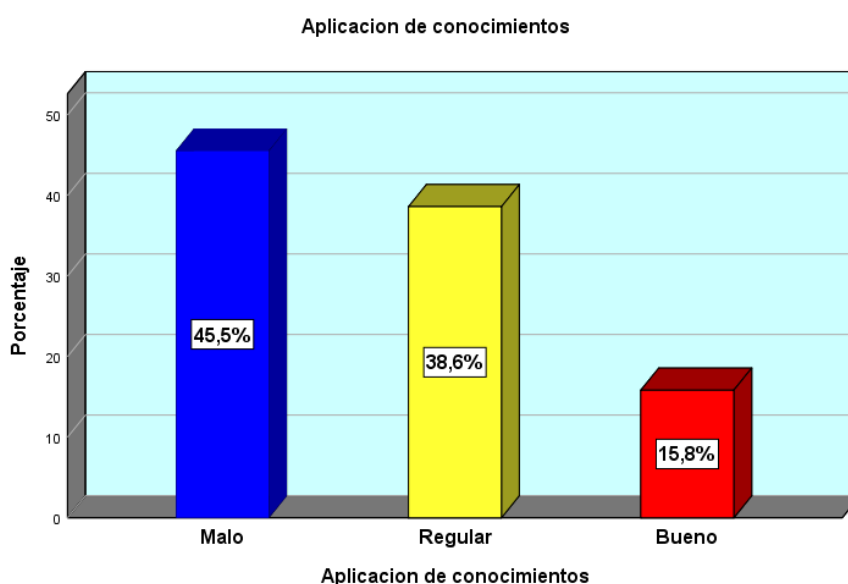
Interpretación:

En la tabla 20 y figura 11 se puede observar la calificación de la variable desempeño laboral el cual tuvo una calificación de malo con 70,3%, regular con 24,8% y con bueno 5,0%, de estas calificaciones indican que la variable desempeño laboral tiene una calificación de malo a regular. En la figura 12 se observa que, la mayoría de los encuestados respondieron sobre la dimensión desempeño laboral. De este resultado se analiza que, según la encuesta realizada el 70,3% de los servidores públicos manifiestan que no desempeñan sus labores de acuerdo a sus Habilidades, Capacidades, Trabajo en Equipo, Compromiso en el trabajo y Aplicando sus Conocimientos.

5.1.4 Análisis por dimensiones de la variable Desempeño laboral**Tabla 21***Análisis del nivel de aplicación de conocimientos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	46	45,5	45,5	45,5
Regular	39	38,6	38,6	84,2
Bueno	16	15,8	15,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 12*Análisis del nivel de aplicación de conocimientos*

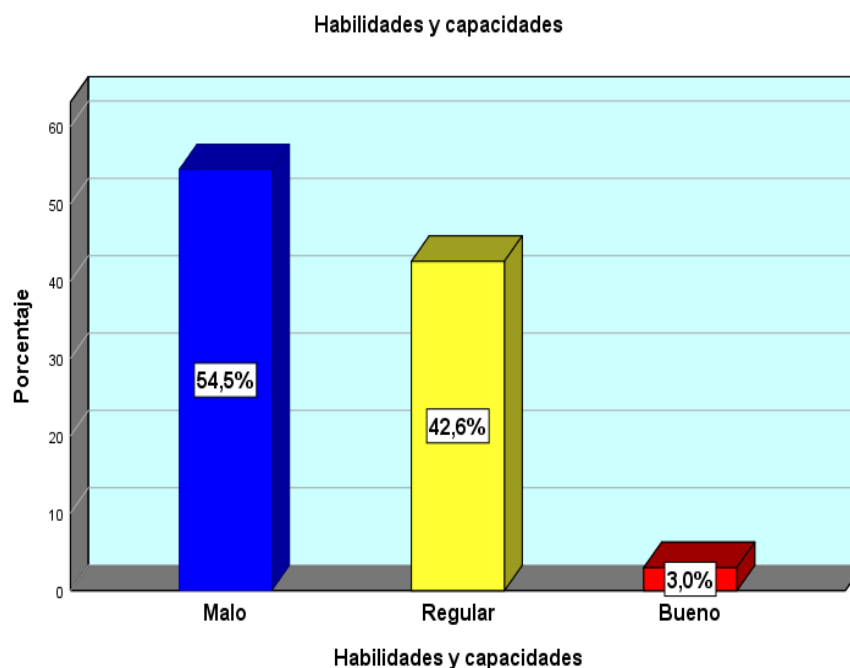
Interpretación:

En la tabla 21 y figura 12 se puede observar los resultados de la dimensión aplicación de conocimientos el cual tuvo una calificación de malo con 45,5%, regular 38,6% y bueno 15,8% como se puede observar la mayoría de las calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Mediante la figura 13 se puede observar que la mayor parte de encuestados respondieron sobre la dimensión aplicación de conocimientos, de este resultado se analiza que; según la encuesta realizada el 45,5% de los servidores públicos no llevan a cabo sus actividades con un pensamiento divergente para buscar múltiples soluciones a los problemas que suscitan en la entidad, y así como también con dominio técnico y aprendizaje constante.

Tabla 22*Análisis del nivel de habilidades y capacidades*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	55	54,5	54,5	54,5
Regular	43	42,6	42,6	97,0
Bueno	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

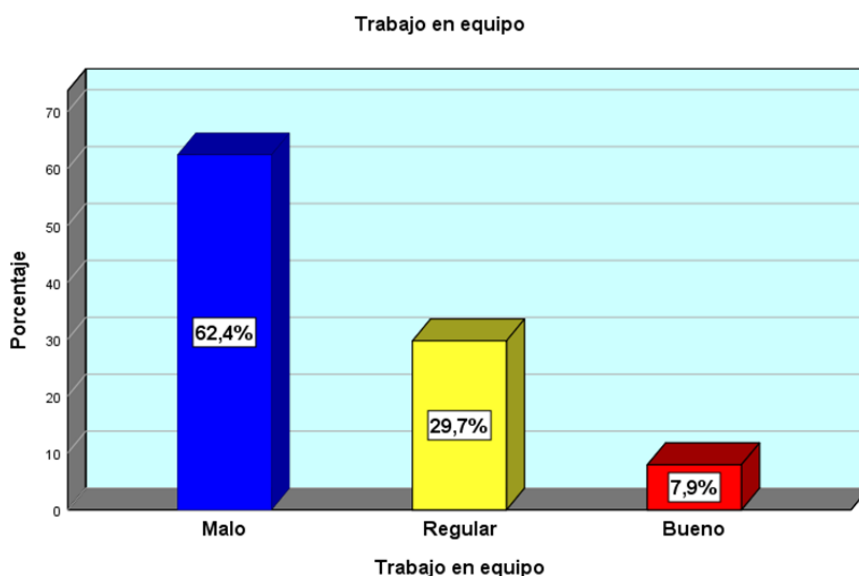
Figura 13*Análisis del nivel de habilidades y capacidades***Interpretación:**

En la tabla 22 y figura 13 se puede observar los resultados de la dimensión habilidades y capacidades el cual tuvo una calificación de malo con 54.5%, regular 42.6% y bueno de 3.0% como se puede observar la mayoría de las calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Mediante la figura 14 se puede observar que la mayor parte de encuestados respondieron sobre la dimensión habilidades y capacidades, de este resultado se analiza que; según la encuesta realizada el 54,5% de los servidores públicos manifiestan que no desarrollan su trabajo con muestras de iniciativa, oportuno resolución de problemas y toma de decisión para el cumplimiento de las funciones en el cargo que desempeña un servidor, así como también para desenvolverse correctamente y con cierta facilidad.

Tabla 23*Análisis del nivel de trabajo en equipo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	63	62,4	62,4	62,4
Regular	30	29,7	29,7	92,1
Bueno	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 14*Análisis del nivel de trabajo en equipo***Interpretación:**

En la tabla 23 y figura 14 se puede observar los resultados de la dimensión trabajo en equipo el cual tuvo una calificación de malo con 62,4%, regular 29,7% y bueno 7,9% como se puede observar la mayoría de las calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Se observa mediante la figura N°15, una gran parte de encuestados respondieron sobre la dimensión trabajo en equipo, de este resultado se analiza que; según la encuesta realizada el 62,4% de los servidores públicos

no realizan sus labores de manera conjunta, compartida y organizada dentro de la institución, como una organización eficaz, eficiencia en el trabajo y cumplimiento de metas, en la que cada integrante no asume sus partes en el logro de un mismo objetivo común.

Tabla 24

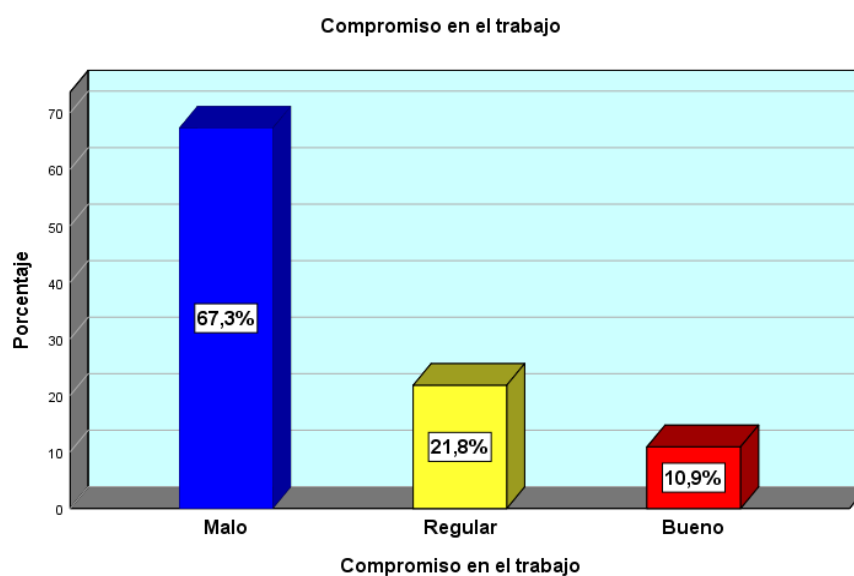
Análisis del nivel de compromiso en el trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	68	67,3	67,3	67,3
Regular	22	21,8	21,8	89,1
Bueno	11	10,9	10,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Figura 15

Análisis del nivel de compromiso en el trabajo



Interpretación:

En la tabla 24 y figura 15 se puede observar los resultados de la dimensión compromiso en el trabajo el cual tuvo una calificación de malo con 67,3%, regular con 21,8% y bueno con 10,9% como se puede observar la mayoría de las calificaciones se encuentran en la cola negativa por tanto esta dimensión tuvo una calificación de malo a regular. Se observa mediante la figura N° 16, una gran parte de encuestados respondieron sobre la dimensión compromiso con el trabajo, de este resultado se puede analizar qué; según la encuesta realizada el 67,3% de los servidores públicos no realizan sus labores involucrándose con la entidad, así como también no tienen una identificación laboral; donde no involucra metas organizacionales y metas personales, en ese entender el servidor no está comprometido con su trabajo ya que alguien apasionado demostrará mayor labor y mejor resultado en el desarrollo de sus funciones.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general

H₁: Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

H₀: No existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

Tabla 25

Análisis de relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral

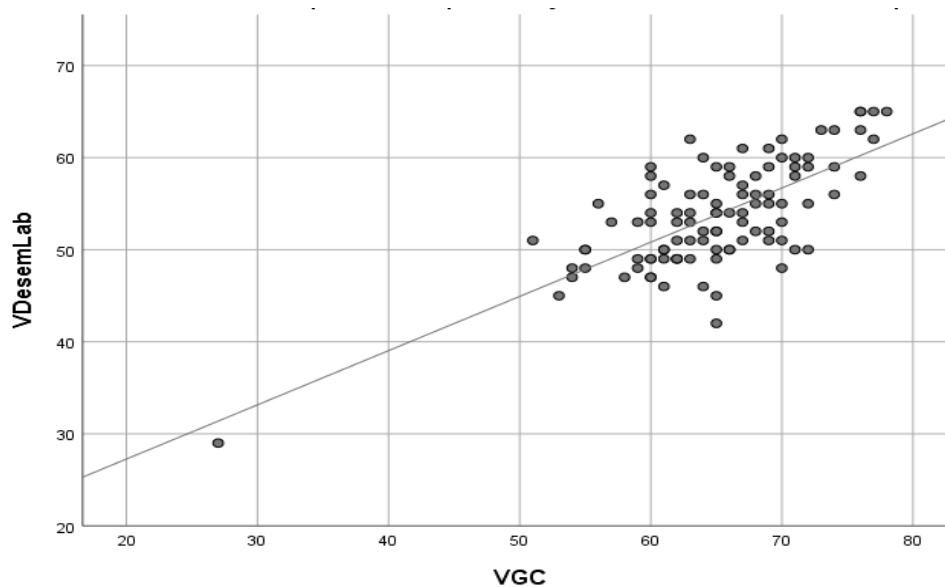
		Desempeño laboral	
Tau_b de Kendall	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	,512**
		P. valor	,000
		N	101

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25



Figura 16

Análisis de relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral



Interpretación:

En la tabla 25 y figura 16 se puede observar el resultado de las variables principales gestión por competencias y desempeño laboral el cual tuvo un coeficiente de correlación de Tau b de Kendall de 0.512, este resultado indica una correlación positiva considerable entre ambas variables correlacionadas. Entonces se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) con un nivel de confianza del 95%.

5.2.2 Hipótesis específicas:

a) Prueba de la hipótesis específica 1

H₁: Existe relación directa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

H₀: No existe relación directa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

Tabla 26

Análisis de Competencias personales y Desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Tau_b de Kendall	Competencias personales	Coefficiente de correlación	,424**
		P. valor	,000
		N	101

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Interpretación:

Según la tabla 26 la correlación dimensión competencias personales y desempeño laboral tuvo un coeficiente de correlación Tau b de Kendall de **0.424**, este resultado indica que hay una correlación positiva media entre ambas variables correlacionadas.



b) Prueba de la hipótesis específica 2

H₁: Existe relación directa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

H₀: No existe relación directa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

Tabla 27

Análisis de Competencias sociales y Desempeño laboral

		Desempeño laboral	
Tau_b de Kendall	Competencias sociales	Coefficiente de correlación	,435**
		P. valor	,000
		N	101

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Interpretación:

Según la tabla 27 la correlación de la dimensión competencias sociales y la variable desempeño laboral tuvo un coeficiente de correlación de Tau b de Kendall de 0.435, este resultado indica una correlación positiva media entre ambas variables correlacionadas

c) Prueba de la hipótesis específica 3

H₁: Existe relación directa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

H₀: No existe relación directa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

Tabla 28*Análisis de Competencias técnicas y Desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
Tau_b de	Competencias	Coeficiente de correlación	,392**
Kendall	técnicas	P. valor	,000
		N	101

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Interpretación:

Según la tabla 28 la correlación de la dimensión competencias técnicas y la variable desempeño laboral tuvo un coeficiente de correlación de Tau b de Kendall de **0.392**, este resultado indica una correlación positiva media entre ambas variables correlacionadas.

d) Prueba de la hipótesis específica 4

H₁: Existe relación directa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

H₀: No existe relación directa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la MPA

Tabla 29*Análisis de Competencias corporativas y Desempeño laboral*

		Desempeño laboral	
Tau_b de	Competencias	Coeficiente de	,350**
Kendall	corporativas	correlación	
		P. valor	,000
		N	101

Nota. Datos estadísticos de encuestados. Fuente: Procesamiento de datos en el SPSSV25

Interpretación:

Según la tabla 29 la correlación de la dimensión competencias corporativas y la variable desempeño laboral tuvo un coeficiente de correlación de Tau b

de Kendall de **0.350**, este resultado indica una correlación positiva media entre ambas variables correlacionadas.

5.3 Discusión

Los resultados encontrados en la investigación realizada por Arcos y Torres (2018) en su investigación sobre gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Abancay, 2017, donde llegaron a la siguiente conclusión: el coeficiente de compensación de Rho de Spearman es 0.547** nos indica el nivel de compensación moderado; es decir, cuanto mejor es la gestión por competencias, mejor es el desempeño laboral de los trabajadores, estos resultados son muy similares a la presente investigación, ya que el coeficiente de evaluación de Tau – b kendall fue 0.512**; la diferencia en las correlaciones se debe a que la municipalidad provincial de Aymaraes tiene deficiencias en la gestión por competencias y el desempeño laboral.

En ese sentido, se puede notar que los resultados obtenidos en la presente investigación concuerdan con los resultados de (Sanchez y Vargas, 2019) con la única diferencia que los autores mencionados tienen una clasificación positiva alta o muy fuerte y la presente investigación tiene una clasificación positiva considerable.

Los resultados que se han encontrado son similares a los obtenidos por otros investigadores y por Casa (2015) en su tesis. "En su estudio se había llegado a la siguiente conclusión. El coeficiente de proporción de Pearson es 0.555 , lo que indica que hay una evaluación positiva significativa. Este resultado es muy similar al obtenido en la presente investigación, con el coeficiente de proporción de tau b Kendall de 0.512 . Esta similitud podría deberse a que ambos municipios son gobiernos locales y las variables son similares."

En la dimensión de competencias técnicas, donde es necesario un mejor desarrollo de habilidades, destrezas, y, de capacidades para el manejo de la tecnología, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la planificación y gestión de proyectos, el cuadro de actitudes y comportamientos, la práctica de los valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades. En ese sentido, es posible observar que, en esta ocasión, las investigaciones coinciden con la obtención de resultados de Casa (2015).

Los resultados de las investigaciones de Lozano y Mendoza (2019) resaltan que hay una ventaja positiva alta. Así mismo, se menciona que a mejor desarrollo de la gestión por competencias, mejor será el nivel de desempeño laboral de los colaboradores.

La dimensión de competencias corporativas en el desarrollo y desempeño de los colaboradores se refiere a que, en efecto, a mayor gestión corporativa, mayor será el desempeño laboral. Por ello, deben comprender mejor el desarrollo de líneas de carrera para tomar decisiones y, sobre todo, estimular la gestión de la creatividad y la innovación para el correcto funcionamiento de las entidades públicas. En este sentido, se aprecia que en la presente investigación es concordante con la investigación de Lozano y Mendoza (2019), solo que a diferencia de dicha investigación de activación positiva alta o muy fuerte, en la presente investigación se establece una tensión positiva considerable.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primero. Existe una relación directa entre la gestión por competencias y el rendimiento laboral. Dentro de este marco, se estableció un coeficiente de calificación de 0.512, lo que implica tener una calificación positiva y considerable entre las variables y la influencia relativa de la gestión por competencias y el rendimiento laboral. Así, cuanto mayor es el desarrollo de la gestión por competencias, mayor es el rendimiento laboral de los empleados.

Segundo. Existe una relación directa entre las competencias personales y el rendimiento laboral. Dentro de este marco, se obtuvo un coeficiente de calificación de 0.424, lo que indica una calificación positiva y media entre la dimensión de competencias personales y el rendimiento laboral. En este sentido, si se mejoran las competencias personales, entonces también aumentará el rendimiento laboral.

Tercero. Existe una relación favorable entre las habilidades sociales y el rendimiento laboral. Hay un coeficiente de evaluación de 0.435 que indica una evaluación positiva media entre las habilidades sociales y el rendimiento laboral. Lo que significa que la evaluación es significativa y ambas dimensiones se ven afectadas, en otras palabras, si se aumentan las habilidades sociales, el rendimiento laboral también aumentará.

Cuarto. Existe una relación directa entre los servidores públicos sociales y el rendimiento laboral. Hay un coeficiente de calificación de 0.392 que indica una calificación positiva media entre los servidores públicos sociales y el rendimiento laboral. Lo que significa que la evaluación es significativa y ambas dimensiones se ven afectadas, en otras palabras, si se aumentan las habilidades sociales, el rendimiento laboral también aumentará.

Quinto. Existe una relación directa entre las competencias corporativas y el rendimiento laboral, y se puede mencionar un coeficiente de calificación de 0.350, que indica una clasificación positiva media entre las competencias corporativas y la dimensión de



rendimiento laboral, en otras palabras, la magnitud es significativa y ambas dimensiones se ven afectadas, en otras palabras, si aumentan las competencias corporativas, el rendimiento laboral también aumentará.

6.2 Recomendaciones

Primera. A la Alta Dirección de la Municipalidad Provincial de Aymaraes (Alcalde y Gerente Municipal), formalizar la estructuración de un modelo de gestión por criterios e incorporarlo como un eje transversal en la planificación estratégica y en los instrumentos de gestión municipal. Dada la fuerte evidencia de una relación directa y significativa entre la gestión por criterios y el desempeño laboral, es importante que la alta dirección fomente mecanismos o políticas internas que faciliten la identificación, el desarrollo y la evaluación sistémica de las competencias laborales. Estos mecanismos o políticas internas deben estar alineados con los objetivos institucionales y las necesidades del servicio público local. Asimismo, se recomienda que se asignen recursos presupuestarios específicos a actividades orientadas al fortalecimiento de las competencias, especialmente aquellas que están asociadas con dimensiones que tienen una relación positiva media con el desempeño laboral, con el fin de mejorar progresivamente la productividad y eficiencia del personal municipal.

Segunda. A la Oficina de Recursos Humanos, diseñar e implementar un sistema integral de gestión del talento, basado en las competencias, para los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y promoción interna. Debido a la relación directa que existe entre las competencias personales y el desempeño, los perfiles de puesto deben incluir, además de la responsabilidad y la iniciativa, la ética laboral y el compromiso con la institución. Asimismo, el reforzamiento de la ética, la responsabilidad y la iniciativa deben de incluirse en los programas de capacitación continua. También es recomendable el diseño de programas de mejora de las competencias sociales, entre las que se encuentran la comunicación, el trabajo grupal, la mediación de conflictos y la empatía, por la influencia que tienen en la mejora del desempeño. Con los programas sugeridos se espera una mejora en el clima organizacional y en la relación entre los funcionarios y los ciudadanos.

Tercera. A los Jefes de Área y Responsables de Unidades Orgánicas, promover la práctica del liderazgo orientado al desarrollo de las competencias de sus respectivos equipos de trabajo. Dada la estimulación positiva entre las habilidades sociales y el desempeño

laboral, los supervisores inmediatos deben crear y fomentar la coordinación del trabajo, la retroalimentación y la colaboración entre los servidores públicos para fortalecer la cohesión grupal y la eficiencia operativa. Del mismo modo, es apropiado que los gerentes de área supervisen y acompañen las acciones del personal desde una perspectiva formativa, identificando brechas de habilidades y proponiendo correctivas oportunas para mejorar el desempeño laboral individual y colectivo.

Cuarta. A los Servidores de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, asumir un rol activo en su desarrollo profesional, fortaleciendo tanto sus competencias personales como sociales. Considerando que estas dimensiones están estrechamente vinculadas a los niveles de desempeño laboral, es de suma importancia que los servidores públicos exhiban niveles de compromiso y participación en las actividades de capacitación y autoevaluación organizadas por la institución. Además, la identificación con los valores y los objetivos institucionales también debe ser fortalecida, ya que esto contribuirá al desarrollo de las competencias corporativas que también están significativamente relacionadas con el desempeño laboral. Tal compromiso promoverá una cultura organizacional de calidad en el servicio público y mejora continua.

Quinta. A los Órganos de Control y Planificación Institucional, incorporar indicadores de evaluación relacionados con la gestión por competencias dentro de los mecanismos de seguimiento y control institucional. Esto permitirá realizar una evaluación más objetiva de la evolución del desempeño laboral en el área y de los resultados de las acciones tomadas, preservando además las mejoras realizadas en la gestión de la municipalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., & Ramos Farroñán, E. V. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. 2. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-CompetitividadEmpresarialDeLasPequenasEmpresasEnLo-8953066.pdf
- Ordoñez Vivanco, C., Orosco Sallo, M., & Pulla Carrión, V. (2025). *El rol de la planificación estratégica en la era de la transformación digital*. digital publisher. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-ElRolDeLaPlanificacionEstrategicaEnLaEraDeLaTransf-10287409.pdf
- Postigo, A., & Bustamante, S. (2023). Diseño de metodología práctica para la reducción de costos basada en abastecimiento estratégico y herramientas operativas. 2. Obtenido de 374403420_Marketing_Estrategico_para_Optimizar_el_Crecimiento_de_una_Empresa_de_Servicios_un_Enfoque_Practico
- Tataje Arango, M., Donayre Ríos, J., Huaman Torres, I., & Ramos Zapata, B. (2023). Marketing y competitividad de las empresas peruanas, 2023. 3. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/378936226_Articulo_de_Opinion_Marketing_y_competitividad_de_las_empresas_peruanas_2023
- Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R., & Holgado Tisoc, J. (2023). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/105/148/173?inline=1>
- Archivo, M. . (2024). Alianzas estratégicas empresariales. Obtenido de <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/>
- Arévalo Arévalo, J. G., León Cortés, J. F., & Gómez Corzo, J. A. (2015). *Producción y comercialización de filete de trucha en la vereda Aguablanca del municipio de Floridablanca (Santander)*. Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://agris.fao.org/search/es/records/669e6f9200eb85b7d72b1cc0>



- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Arequipa: Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-05553. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Arora, A., Rani, N., Devi, C., & Gupta, S. (2022). Factors affecting consumer purchase intentions of organic food through fuzzy AHP, *International Journal of Quality & Reliability Management*. 5. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5045/504577303005/504577303005.pdf
- Cadena Trujillo, L. G. (2013). *Producción y comercialización de filetes de trucha orgánica*. Quito: Universidad de las Américas. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1473/1/UDLA-EC-TINI-2013-41.pdf
- Cárdenas, A. (2019). Estrategias de comunicación y marketing para el posicionamiento de la marca de la Empresa “Proelectric”. 4. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/374403420_Marketing_Estrategico_para_Optimizar_el_Crecimiento_de_una_Empresa_de_Servicios_un_Enfoque_Practico
- Castro Curi, J. J., & Clemente Huamán, R. (2015). *Calidad de la producción y comercialización en el crecimiento del sector piscicultura de la localidad de Sacsamaraca en el año 2012*. Universidad Nacional de Huancavelica. Obtenido de http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/51
- Chero Pacheco, V. (2024). *Población y muestra*. Lima-Peru: Universidad María Auxiliadora. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2452-55882024000200066
- Coral Guerrero, C. A., & Velásquez Cartagena, S. R. (2020). *Plan de negocio para la creación de empresa de servicios de salud y bienestar para colaboradores de organizaciones en la ciudad de Quito año 2020*. Ecuador : Universidad Internacional SEK.
- Díaz Muñoz, Quintana Lombeida, & Fierro Mosquera,. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. 4. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-CompetitividadEmpresarialDeLasPequeñasEmpresasEnLo-8953066.pdf
- FAO. (2024). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Costa Rica.



- Flores-Rueda, I., Sánchez-Macías, A., & Cheverría-Rivera, S. (2024). ¿Eres lo que pagas? Análisis de conocimiento de precios y perfiles de consumidores. 5. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5045/504577303005/504577303005.pdf
- Flórez Laiseca1, A. M., & Vallejo Quintero, I. (2024). EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD: UNA REVISIÓN A LA LUZ DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS. 3. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr29/PBR-29-03.pdf
- Gargate, S. (2023). *La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima*. Lima: Obtenido de Industrial Data. Obtenido de https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430
- Harold Ore, Edson Olortegui, & Dora Ponce. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. 31. Obtenido de https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119/119
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jardon, C., & Martinez, C. (2020). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. 12. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-CompetitividadEmpresarialDeLasPequenasEmpresasEnLo-8953066.pdf
- Lemoine Quintero, F., & Proaño Delgado, N. (2024). Estrategias de marketing competitivo para mejorar el posicionamiento del local “H Sports Bar” de Bahía de Caráquez. 6. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-EstrategiasDeMarketingCompetitivoParaMejorarElPosi-10457124.pdf
- López, D., & Martínez, J. (2022). Factores de éxito en alianzas estratégicas para la innovación. Obtenido de Gestión Empresarial. 6. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-AlianzasEstrategicasYSuPapelEnElCrecimientoOrganiz-10012552.pdf
- Macías, V., & Vera, A. (2022). Marketing estratégico para el incremento de las ventas del producto Glass Cleaner de la Empresa Tecnoquim S.A., ciudad Guayaquil. Obtenido de



- https://www.researchgate.net/publication/374403420_Marketing_Estrategico_para_Optimizar_el_Crecimiento_de_una_Empresa_de_Servicios_un_Enfoque_Practico
- MINISTERIO DE LA PRODUCCION . (2024). *PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA NACIONAL " A COMER PESCADO"*. LIMA. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.acomerpescado.gob.pe/wp-content/uploads/2024/10/Plan-de-Implementacion-del-PNACP-2024-2027.pdf
- MINISTERIO DE LA PRODUCCION – PRODUCE. (2017). *PLAN REGIONAL DE ACUICULTURA – APURIMAC 2017 - 2030*. Apurimac: Gerente Regional de Desarrollo Económico. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://rnia.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2019/07/Plan-Regional-de-Acuicultura-Apur%C3%ADmac.pdf
- Ministerio de la Producción. (2022). *MANUAL PARA UNA ACUICULTURA SOSTENIBLE CULTIVO DE TRUCHA*. 6. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://rnia.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2022/09/Manual-de-Trucha-1.pdf
- Ministerio de la Produccion. (2023). *Desempeñodela actividad acuícola*. lima: Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/05/Sector-Acuicultura-Set-2023.pdf
- Ministerio de la Produccion. (2023). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CADENA PRODUCTIVA ACUÍCOLA DE TRUCHA ARCOÍRIS EN LA REGIÓN JUNÍN*. junin: instituto tecnologico de la produccion. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://rnia.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2024/01/4782764-gd-pn-2023-01-plan-de-negocio_cadena-productiva-acuicola_trucha-arcoiris_junin.pdf
- Ministerio de la Produccion. (2023). *Política Nacional de Acuicultura al 2030*. lima: MINAN. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://rnia.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/POLITICA-NACIONAL-DE-ACUICULTURA.pdf
- MINISTERIO DE LA PRODUCCION. (2024). *Resultados del Desempeño de la Actividad Acuícola*. LIMA: PRODUCE. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/02/255-Reporte-Sectorial-de-Desempeno-del-Sector-Acuicola-27.02.2025.pdf



- Ministerio del Ambiente. (2021). *Línea de base de la trucha arcoíris con fines de bioseguridad en el Perú en el Perú*. lima: Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bioseguridad.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2021/07/libro_ldb_trucha.pdf
- Mónica del Pilar Quiñónez, C., Velez Donoso, M. G., Guzman Chompol, C. J., Gonzalez Ortiz, J. A., & Ortiz Ortiz, J. N. (2025). *DESDE LOS PASILLOS HASTA EL CEO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TODOS LOS NIVELES*. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-DesdeLosPasillosHastaElCEOLaPlanificacionEstrategi-10091169.pdf
- Montesdeca Villavicencio, F. E., Wilson Salgado, V. A., Hurtado Tenorio, N. S., Bravo Alban, S. D., & Villacreses Franco, R. A. (2024). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA*. 3. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-AdministracionEstrategicaBasadaEnLaTomaDeDecisione-9734627.pdf
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación Estratégica*. Paraguay: CID - Centro de Investigación y Desarrollo. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf
- Nayak, B., Bhattacharyya, S., & Krishnamoorthy, B. (2021). Explicating the role of emerging technologies and firm capabilities towards attainment of competitive advantage in health insurance service firms. 11. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-CompetitividadEmpresarialDeLasPequenasEmpresasEnLo-8953066.pdf
- Porret, M. (2013). *Gestion de Personas*. Madrid - España: ESIC.
- PRODUCE. (2017). *Producción y comercialización de filete de trucha en la Vereda Aguablanca*.
- PRODUCE. (2024). *Desempeño de la actividad acuícola*. LIMA: OEE. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/te



sis%20casi%20completa/Acuicultura%20Desempe%C3%B1odela%20actividad%20acu%C3%ADcola.pdf

- Quiñónez Cercado, M., Velez Donoso, M. G., Guzman Chompol, C. J., Gonzalez Ortiz, J. A., & Ortiz Ortiz, J. N. (2025). *DESDE LOS PASILLOS HASTA EL CEO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TODOS LOS NIVELES*. Peru: Universidad Alas Peruanas. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Documents/planificaion%20estrategica%20en%20todos%20los%20niveles.pdf
- Roque Llanos , E. R. (2015). *Determinación de Costos de Produccion y Rentabilidad de los Criaderos de Trucha (Oncorhynchus Mykiss) en Jaulas Flotantes del Distrito de Capachica – Puno*. Peru. Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3274259?show=full>
- Sigcha González, M. (2018). *Modelo de gestión del talento competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador .
- SOFIA. (2024). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*.
- Talavera, C., & Sanchis, L. (2021). *Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas*. 19.
- Tantalean Rojas, R. N. (2014). *Proyecto de inversión para la instalación de una piscigranja de truchas en el Centro Poblado Menor El Campamento en la provincia de Chota, Cajamarca, Perú*. Cajamarca: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/104>
- Torres Merlo, O. X., Cuarán Guerrero, M. S., Álvarez Hernández, S., & Pantoja Burbano, M. J. (2025). Competencias tecnológicas para una administración eficaz en la era digital. 5. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/391573285_Competencias_tecnologicas_para_una_administracion_eficaz_en_la_era_digital
- Torres Merlo, Oswaldo Xavier ; Cuarán Guerrero, Mireya Silvana ; Álvarez Hernández, Sary Del Rocío ; Pantoja Burbano, Miriam Janneth. (2025). COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFICAZ EN LA ERA DIGITAL. 4. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/391573285_Competencias_tecnologicas_para_una_administracion_eficaz_en_la_era_digital
- Utani Cayllahua, S. (2023). *Estado situacional de la crianza de truchas arcoíris (Oncorhynchus mykiss) en centros de cultivo de la provincia de Abancay, Apurímac*. Abancay:



Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14195/941>

Vázquez González, J., Yopihua Chávez, Á. A., & Fernando Aguirre. (2024). *Diseño e implementación de un plan estratégico integral para la empresa Boutique Nueva Imagen*. PARAGUAY: LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/tesis%20casi%20completa/Dialnet-

DisenoElImplementacionDeUnPlanEstrategicoIntegralPa-9911870.pdf

Vera Calderón, T., Mendoza López, H., Delgado Segovia, M., Chilán Fienco, I., Vega Guanuche, A., & Heredia López, G. (2024). LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. *Ciencia y Desarrollo*, 3.

Zúñiga, J. (2023). Alianzas estratégicas: ¿representan una alternativa empresarial eficiente para afrontar los retos del entorno actual o son una moda pasajera? 142.



ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes, región de Apurímac, periodo 2021”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	ESTADÍSTICA
PG: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021?	OG: Conocer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	HG: Existe relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	V.1. Gestión por competencias Porret (2013)	D1: Competencias personales	- Motivación - Actitud - Ética - Comportamiento - Adaptabilidad - Productividad	- Método de investigación Deductivo - Enfoque de investigación Cuantitativo	Descriptiva Inferencial Tau b de Kendall
PE1: ¿Qué relación existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021?	OE1: Determinar la relación que existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	HE1: Existe relación directa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.		D2: Competencias sociales	- Empatía - Liderazgo - Trabajo en equipo - Flexibilidad - Dinamismo	- Tipo de Investigación Básico o pura	
PE2: ¿Qué relación existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021?	OE2: Establecer la relación que existe entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	HE2: Existe relación directa entre las competencias sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.		D3: Competencias técnicas	- Perfil Profesional - Aptitudes - Habilidades - Resolución de Conflictos	- Nivel de Investigación Descriptivo - correlacional - Diseño de investigación No experimental de corte transversal	
				D4: Competencias corporativas	- Toma de decisiones - Línea de carrera - Creatividad - Innovación	- Técnicas de recolección de datos Encuesta	
			V.2. Desempeño Laboral	D1: Aplicación de conocimientos	- Aprendizaje constante - Pensamiento divergente - Dominio técnico	- Instrumento Cuestionario	
		HE3: Existe relación directa entre las competencias técnicas y		D2: Habilidades y capacidades	- Muestra Iniciativa - Resolución de Problemas - Toma de decisiones	- Población 137 servidores	

PE3: ¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021?	OE3: Determinar la relación que existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	D3: Trabajo en equipo	- Organización eficaz - Eficiencia en el trabajo - Cumplimiento de metas	- Muestra 101 servidores
PE4: ¿Qué relación existe entre las competencias Corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021?	OE4: Establecer la relación que existe entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	PE4: Existe relación directa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes región de Apurímac, periodo 2021.	D4: Compromiso en el trabajo	- Involucramiento con la entidad - Identificación laboral - Involucra metas organizacionales y metas personales	

Anexo 2. Instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Anexo B: Cuestionario

CUESTIONARIO: GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de la investigación titulada: GESTION POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AYMARAE – PERIODO 2021. En este sentido, agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas dada la seriedad exigida por una investigación.

I. DATOS:

Edad:	
Genero:	Masculino () Femenino ()
Grado de estudio:	
Cargo:	

II. INFORMACION SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACION

Para evaluar el variable de GESTION POR COMPETENCIAS conteste con las escalas del 1 al 5 teniendo en cuenta que 1 es Nunca, 2 es Casi Nunca, 3 es A Veces, 4 es Casi Siempre y 5 es Siempre, en el casillero de su preferencia de los items correspondientes:

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	ITEMS	1	2	3	4	5
	VARIABLE N° 1: GESTION POR COMPETENCIAS					
N°	Dimensión: Competencias Personales					
1	¿Considera usted que las capacitaciones garantizan la motivación del personal para que realicen sus tareas designadas?					
2	¿Considera usted que la actitud personal del talento humano influye en la forma de atención al usuario de la municipalidad?					
3	¿Considera usted que el fortalecimiento permanente de la ética y comportamiento mejora para alcanzar un buen servicio al usuario de la municipalidad?					
4	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en el desarrollo de sus actividades?					
5	¿Su nivel de productividad garantiza el cumplimiento de los resultados previstos dentro de la institución?					
N°	Dimensión: Competencias Sociales	1	2	3	4	5
6	¿Practica la empatía con sus compañeros de trabajo al momento de realizar cualquier actividad?					
7	¿Estás de acuerdo que el liderazgo garantiza el logro de las metas previstas dentro de la organización?					
8	¿Ud. Considera que el trabajo en equipo contribuye eficazmente en el logro de los metas previstos dentro de la organización?					
9	¿Es flexible con sus demás compañeros de trabajo al momento de coordinar una actividad?					

10	¿Ud. resuelve de forma rápida y oportuna los problemas que se presentan dentro de la institución?				
Nº Dimensión: Competencias Técnicas					
11	¿Ud. realiza una entrevista por competencias según el perfil del puesto que se desea cubrir?				
12	Considera Ud. ¿Que la evaluación aptitudinal contribuye eficazmente en el logro de los objetivos de la institución?				
13	¿Ud. considera que los conflictos se resuelven de manera oportuna dentro de la institución?				
Nº Dimensión: Competencias Corporativas					
14	¿Ud. Considera que la toma de decisiones se desarrolla de manera oportuna para el mejor desempeño de sus funciones?				
15	¿Considera Ud. Pertinente la línea de carrera como estudios de maestría y/o doctorado para el mejor desempeño de sus funciones?				
16	¿Considera que es necesario la creatividad e innovación para adaptarse a la evolución tecnológica y a la mejora de la calidad del servicio?				

Para evaluar la variable DESEMPEÑO LABORAL conste con las escalas del 1 al 5 teniendo en cuenta que 1 es Nunca, 2 es Casi Nunca, 3 es A Veces, 4 es Casi Siempre y 5 es Siempre, en el casillero de su preferencia de los ítems correspondientes:

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	ITEMS	1	2	3	4	5
VARIABLE Nº 2: DESEMPEÑO LABORAL						
Nº Dimensión: Aplicación De Conocimientos						
17	¿Ud. considera que el aprendizaje constante le permite mejorar su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
18	Tiene un pensamiento divergente, cuando se presentan problemas en su trabajo					
19	¿Ud. posee dominio técnico para realizar las actividades y así cumplir con las metas establecidas de la organización?					
Nº Dimensión: Habilidades y Capacidades						
20	¿Toma la iniciativa para realizar cosas nuevas?					
21	¿Cuándo ocurre incidentes en el puesto que se le asigno, en la resolución de problema, actúa de manera oportuna y rápida?					
22	¿Toma decisiones y se adapta conforme al cargo que le es asignado?					
Nº Dimensión: Trabajo en Equipo						
23	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
24	¿Considera usted para el logro de los fines previstos por la entidad se desarrolla competencias laborales y se demuestra eficiencia y eficacia?					
25	¿Ud. cumple con las metas establecidas dentro de la organización?					
Nº Dimensión: Compromiso en el trabajo						
26	¿Ud. Considera que se involucra con la entidad para hacer más de lo que se le pide y así cumplir con los objetivos de la institución?					
27	¿Se siente identificado laboralmente con la municipalidad para alcanzar un buen servicio al usuario de forma eficiente y eficaz?					
28	¿Ud. contribuye con el Cumplimiento de las metas de la organización?					
29	¿Involucra sus metas personales para el beneficio de la municipalidad?					

Anexo 3. Validación de instrumentos

Anexo C: Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narváez

Titulado de la Investigación: "Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021"

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la gestión competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021

Unidad de Análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Investigador: Bach. Estefanía Martínez Huamán

Instrumento: Cuestionario de la variable 1: Gestión por Competencias

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (24+20) / 50 = 0.88 = 88\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de febrero de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narváez
DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo C: Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narvaéz

Titulado de la Investigación: "Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021"

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la gestión competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021

Unidad de Análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Investigador: Bach. Estefanía Martínez Huamán

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: desempeño laboral

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización			X		
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (03+12+30) / 50 = 0.9 = 90\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de febrero de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narvaéz
DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo C: Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Mauro Huayapa Huaynacho

Titulado de la Investigación: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021”

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la gestión competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021

Unidad de Análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Investigador: Bach. Estefanía Martínez Huamán

Instrumento: Cuestionario de la variable 1: Gestión por Competencias

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (03 + 20 + 20) / 50 = 0.86 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de febrero de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Mauro Huayapa Huaynacho
DOCENTE PRINCIPAL I.C.

Sello y firma del experto

Anexo C: Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Mauro Huayapa Huaynacho

Titulado de la Investigación: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021”

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la gestión competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021

Unidad de Análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Investigador: Bach. Estefanía Martínez Huamán

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: desempeño laboral

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (03+16+25) / 50 = 0.88 = 88\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de febrero de 2022


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
 BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Dr. Mauro Huayapa Huaynacho
 DECANTE PRINCIPAL T.C.

Sello y firma del experto

Anexo C: Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: MSc. MARIA PATRICIA LIMA BENDEZÚ

Titulado de la Investigación: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021”

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la gestión competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021

Unidad de Análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Investigador: Bach. Estefanía Martínez Huamán

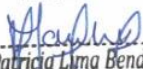
Instrumento: Cuestionario de la variable 1: Gestión por Competencias

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (03+20+20)/50 = 0.86 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de febrero de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

MSc. María Patricia Lima BendeZú
DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo C: Validación de instrumentos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: MSc. MARIA PATRICIA LIMA BENDEZU

Titulado de la Investigación: "Gestión por competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021"

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la gestión competencias y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes Región de Apurímac, 2021

Unidad de Análisis: Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Aymaraes

Investigador: Bach. Estefanía Martínez Huamán

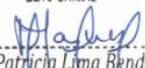
Instrumento: Cuestionario de la variable 2: desempeño laboral

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25) / 50 = 0.9 = 90\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 28 de febrero de 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

M.Sc. María Patricia Lima Bendezu
DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo 4. Evidencias fotográficas

Figura 17

Fotografía en la oficina de Sub Gerencia de Desarrollo Social

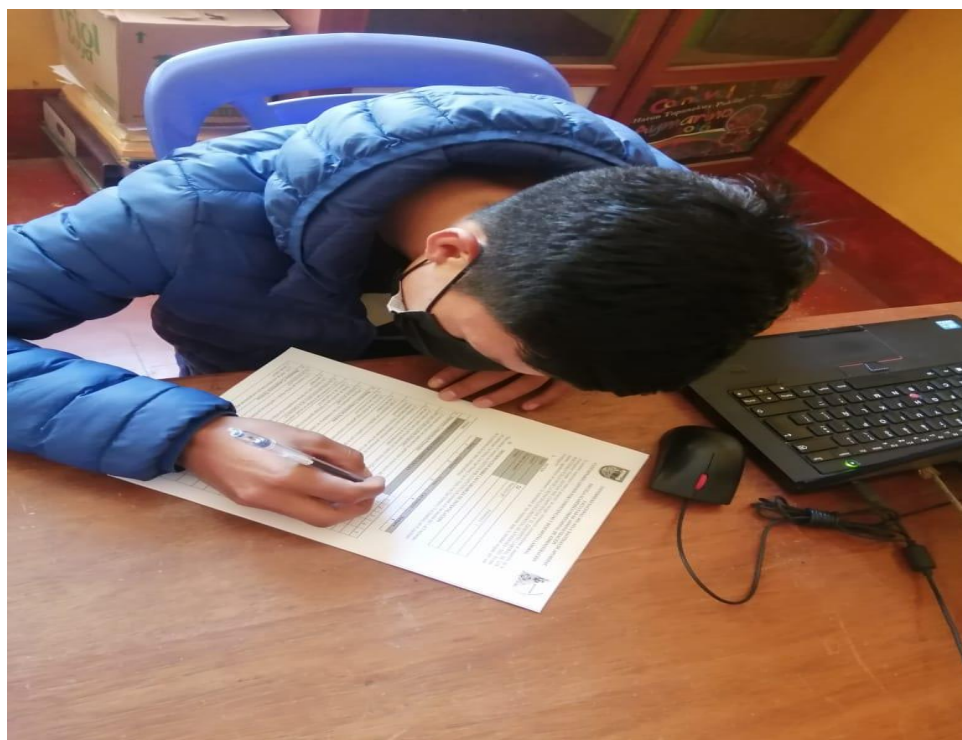


Figura 18

Fotografía en la oficina de Recursos Humanos



Figura 19

Fotografía en la oficina de secretaria de Gerencia Municipal



Figura 20

Fotografía en la oficina de secretaria de alcaldía



Figura 21

Fotografía en la oficina de mesa de partes

