

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad
Provincial de Abancay, 2024

Presentado por:

Lizbet Vanessa Canales Solis

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la
Municipalidad Provincial de Abancay, 2024**

Presentado por **Lizbet Vanessa Canales Solis**, para optar el título de Licenciado en
Administración

Sustentado y aprobado el 02 de diciembre del 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:


Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

Primer miembro:


M Sc. María Patricia Lima Bendezú

Segundo miembro:


Dr. Luis Porras Durand

Asesor:


Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 001-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **LIZBET VANESSA CANALES SOLIS**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 21% 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, 13 de enero de 2026.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Puyá 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

Agradecer a Dios por su bendición y fortaleza que me brinda en cada momento de mi vida profesional, por permitirme cumplir con cada objetivo planteado y salir adelante sin dificultad, a mi Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a mi Facultad de Administración; a mi madre, mi tía y a mi hijo Gabriel, por la fortaleza y su amor incondicional en todo momento.



Dedicatoria

A la memoria de mi Padre, que está presente espiritualmente en todo instante y por ser la luz que me ilumina y alegra mis días por impulsarme a seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mi familia por su paciencia y a todas las personas que me brindaron un consejo y aliento para seguir adelante.



Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad

Provincial de Abancay, 2024

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 del problema	5
1.2 Enunciado del problema	10
1.2.1 Problema general	10
1.2.2 Problemas específicos	10
1.3 Justificación de la investigación	10
1.3.1 Justificación teórica	10
1.3.2 Justificación metodológica	11
1.3.3 Justificación práctica	11
CAPÍTULO II	13
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	13
2.1 Objetivos de la investigación	13
2.1.1 Objetivo general	13
2.1.2 Objetivos específicos	13
2.2 Hipótesis de la investigación	13
2.2.1 Hipótesis general	13
2.2.2 Hipótesis específicas	13
2.3 Operacionalización de variables	13
2.3.1 Variables	14
CAPÍTULO III	17
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	17
3.1 Antecedentes	17
3.1.1 Antecedentes internacionales	17
3.1.2 Antecedentes nacionales	19
3.1.3 Antecedentes locales	21
3.2 Marco teórico	21
3.2.1 Competencias genéricas	21
3.2.2 Desempeño laboral	40



3.3	Marco conceptual	57
CAPÍTULO IV		59
METODOLOGÍA		59
4.1	Tipo y nivel de investigación	59
4.1.1	Tipo de investigación	59
4.1.2	Nivel de investigación	59
4.2	Diseño de la investigación	59
4.3	Descripción ética de la investigación	60
4.4	Población y muestra	60
4.4.1	Población	60
4.4.2	Muestra	60
4.5	Procedimiento	61
4.5.1	Técnicas	62
4.5.2	Instrumentos	62
4.6	Análisis estadístico	62
CAPÍTULO V		64
RESULTADOS Y DISCUSIONES		64
5.1	Análisis de resultados	64
5.1.1	Análisis de confiabilidad del instrumento	64
5.1.2	Descripción de los resultados	66
5.2	Contrastación de hipótesis	109
5.2.1	Contrastación de hipótesis general	110
5.2.2	Contrastación de hipótesis específicas	112
5.3	Discusión	118
CAPÍTULO VI		120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		120
6.1	Conclusiones	120
6.2	Recomendaciones	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		125
ANEXOS		130



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Definición conceptual y operacional de la variable competencias genéricas	14
Tabla 2 Definición conceptual y operacional de la variable desempeño laboral	14
Tabla 3 Dimensiones e indicadores de la variable competencias genéricas	15
Tabla 4 Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral	15
Tabla 5 Resumen del procesamiento de los casos de la variable Competencias Genéricas	64
Tabla 6 Estadístico de fiabilidad de la variable Competencias Genéricas	65
Tabla 7 Resumen del procesamiento de los casos de la variable Desempeño Laboral	65
Tabla 8 Estadístico de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral	65
Tabla 9 Competencias genéricas	66
Tabla 10 Competencias emocionales	67
Tabla 11 Autoconocimiento	68
Tabla 12 Autocontrol	69
Tabla 13 Motivación	70
Tabla 14 Empatía	71
Tabla 15 Relaciones interpersonales	72
Tabla 16 Competencias directivas	73
Tabla 17 Pensamiento estratégico	74
Tabla 18 Liderazgo	75
Tabla 19 Trabajo en equipo	76
Tabla 20 Orientación a resultados	77
Tabla 21 Comunicación	78
Tabla 22 Competencias laborales	79
Tabla 23 Disciplina	80
Tabla 24 Ética	81
Tabla 25 Espíritu emprendedor	82
Tabla 26 Aprendizaje y mejora continua	83
Tabla 27 Empeño	84
Tabla 28 Desempeño laboral	85
Tabla 29 Desempeño en la tarea	86

Tabla 30	Calidad de trabajo	87
Tabla 31	Planificación y organización del trabajo	88
Tabla 32	Orientación a resultados	89
Tabla 33	Priorización de problemas	90
Tabla 34	Eficiencia en el trabajo	91
Tabla 35	Desempeño en el contexto	92
Tabla 36	Iniciativa	93
Tabla 37	Aceptar y aprender de la retroalimentación	94
Tabla 38	Cooperación con otros	95
Tabla 39	Comunicación	95
Tabla 40	Responsabilidad	96
Tabla 41	Orientación al usuario	97
Tabla 42	Creatividad	98
Tabla 43	Asumir tareas de trabajo desafiantes	99
Tabla 44	Desempeño adaptativo	100
Tabla 45	Esfuerzo de formación y aprendizaje	101
Tabla 46	Adaptabilidad física	102
Tabla 47	Adaptabilidad interpersonal	103
Tabla 48	Manejo de emergencias y crisis	104
Tabla 49	Manejo de estrés laboral	105
Tabla 50	Resolver problemas de forma creativa	106
Tabla 51	Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles	107
Tabla 52	Adaptabilidad cultural	108
Tabla 53	Intensidad de la Correlación de Spearman	110
Tabla 54	Coefficientes de Correlación: Competencias Genéricas y Desempeño Laboral	111
Tabla 55	Coefficientes de Correlación: Competencias Emocionales y Desempeño Laboral	113
Tabla 56	Coefficientes de Correlación: Competencias Directivas y Desempeño Laboral	115
Tabla 57	Coefficientes de Correlación: Competencias Laborales y Desempeño Laboral	117



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Relación entre comportamientos y competencia	24
Figura 2 Clasificación de competencias según Spencer y Spencer	27
Figura 3 Clasificación de competencias según Nadine Jolis	28
Figura 4 Proceso de desarrollo de competencias	30
Figura 5 Proceso de evaluación del desempeño laboral	47
Figura 6 Grado de observancia de la conducta de quien es evaluado	49
Figura 7 Relación entre las competencias y los criterios para valorar el desempeño	54
Figura 8 Competencias genéricas	66
Figura 9 Competencias emocionales	67
Figura 10 Autoconocimiento	68
Figura 11 Autocontrol	69
Figura 12 Motivación	70
Figura 13 Empatía	71
Figura 14 Relaciones interpersonales	72
Figura 15 Competencias directivas	73
Figura 16 Pensamiento estratégico	74
Figura 17 Liderazgo	75
Figura 18 Trabajo en equipo	76
Figura 19 Orientación a resultados	77
Figura 20 Comunicación	78
Figura 21 Competencias laborales	79
Figura 22 Disciplina	80
Figura 23 Ética	81
Figura 24 Espíritu emprendedor	82
Figura 25 Aprendizaje y mejora continua	83
Figura 26 Empeño	84
Figura 27 Desempeño laboral	85
Figura 28 Desempeño en la tarea	86
Figura 29 Calidad de trabajo	87

Figura 30	Planificación y organización del trabajo	88
Figura 31	Orientación a resultados	89
Figura 32	Priorización de problemas	90
Figura 33	Eficiencia en el trabajo	91
Figura 34	Desempeño en el contexto	92
Figura 35	Iniciativa	93
Figura 36	Aceptar y aprender de la retroalimentación	94
Figura 37	Cooperación con otros	95
Figura 38	Comunicación	96
Figura 39	Responsabilidad	97
Figura 40	Orientación al usuario	98
Figura 41	Creatividad	99
Figura 42	Asumir tareas de trabajo desafiantes	100
Figura 43	Desempeño adaptativo	101
Figura 44	Esfuerzo de formación y aprendizaje	102
Figura 45	Adaptabilidad física	103
Figura 46	Adaptabilidad interpersonal	104
Figura 47	Manejo de emergencias y crisis	105
Figura 48	Manejo de estrés laboral	106
Figura 49	Resolver problemas de forma creativa	107
Figura 50	Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles	108
Figura 51	Adaptabilidad cultural	109
Figura 52	Correlación: Competencias Genéricas y Desempeño Laboral	112
Figura 53	Correlación: Competencias Emocionales y Desempeño Laboral	114
Figura 54	Correlación: Competencias Directivas y Desempeño Laboral	116
Figura 55	Correlación: Competencias Laborales y Desempeño Laboral	118
Figura 56	Llenado del cuestionario por los trabajadores	149
Figura 58	Aplicación de instrumentos de investigación (cuestionario)	150
Figura 59	Aplicación de instrumentos de investigación (cuestionario)	150



INTRODUCCIÓN

La presente investigación partió del interés por estudiar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Las competencias genéricas son un conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y valores transversales que permiten a un individuo desenvolverse de manera efectiva en diversos contextos, tanto personales como profesionales, a diferencia de las competencias técnicas, que están ligadas a un área de conocimiento específica, las competencias genéricas son aplicables a múltiples situaciones y son fundamentales para el éxito en cualquier ámbito.

Asimismo, cabe mencionar que, la interconexión entre las competencias genéricas y el desempeño laboral es un vínculo indiscutible en el mundo profesional contemporáneo. Las competencias genéricas, aquellas habilidades transversales que van más allá de los conocimientos técnicos específicos de un puesto, actúan como catalizadores del éxito en cualquier ámbito laboral. Son como la base sólida sobre la que se construye un desempeño sobresaliente.

En ese sentido, las competencias genéricas son como un conjunto de herramientas que equipan a los profesionales para enfrentar los desafíos del mundo laboral con éxito; así, al desarrollar y perfeccionar estas habilidades, los individuos no solo aumentan sus posibilidades de encontrar un empleo, sino que también se convierten en colaboradores más valiosos y en líderes más efectivos; en ese entender, las organizaciones, por su parte, se benefician de contar con equipos de trabajo altamente capacitados y versátiles, capaces de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

Por tanto, se plantea la investigación “Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”, puesto que, resulta importante para las organizaciones conocer y entender en qué medida las competencias genéricas guarda relación con el desempeño laboral de los servidores públicos; para tal efecto, el estudio abordará las variables mediante un alcance correlacional, diseño no experimental y de tipo transeccional, recabando información de los usuarios del organismo en estudio a través de la encuesta y cuestionario como técnica e instrumento respectivamente.

Finalmente, la presente investigación se encuentra organizada de la siguiente manera:



En el Capítulo I: Planteamiento del Problema. Se realiza una descripción de la situación problemática que originó el desarrollo de la presente. Además, en esta sección se explicitó el enunciado del problema y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II: Objetivos e Hipótesis. Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Además, se presentan las hipótesis de investigación de la tesis.

En el Capítulo III: Marco teórico referencial. Se presentan los antecedentes y la literatura especializada revisada para desarrollar la presente investigación.

En el Capítulo IV: Metodología. Se presentan los aspectos vinculados al diseño metodológico del estudio.

En el Capítulo V: Resultados. Se presenta el análisis de las evidencias encontradas durante el desarrollo de la investigación, así como también, la correspondiente discusión de los resultados.

En el Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones. Se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

Posterior a ello, se presenta las referencias bibliográficas, y anexos.



RESUMEN

La presente investigación titulada “Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024” cuya importancia y utilidad se centra en la ampliación del conocimiento científico y teórico sobre las variables de estudio; estableció como objetivo general, determinar la relación entre las competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”. Para tal fin, se empleó dentro de la metodología el enfoque cuantitativo, método deductivo, tipo de investigación básica, alcance correlacional, diseño no experimental de tipo transeccional; en cuanto a la población, estuvo conformada por los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay , donde de los 448 beneficiarios, se extrajo una muestra de 208 mediante el muestreo aleatorio simple se determinó la cantidad correspondiente por asociación; la recopilación de la información se realizó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario. Finalmente, en base a los datos recopilados, mismos que fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS y empleando la Prueba de Spearman para la contrastación de hipótesis, se obtuvo al 95% de confianza, un coeficiente de correlación de 0.899 con un p-valor o nivel de significancia de 0.000; por ende, se rechazó la hipótesis nula de $p < 0.05$; y se concluye que existe relación positiva fuerte entre las variables competencias genéricas y desempeño laboral; ello significa que las competencias genéricas determina significativamente en un 80.82% en la calidad de los servicios públicos.

Palabras clave: *Competencias genéricas, desempeño laboral, competencias emocionales, competencias directivas, competencias laborales.*



ABSTRACT

The present research entitled "Generic competencies and job performance of public servants of the Provincial Municipality of Abancay, 2024" whose importance and usefulness focuses on the expansion of scientific and theoretical knowledge about the study variables; established as a general objective, to determine the relationship between generic competencies and job performance of public servants of the Provincial Municipality of Abancay, 2024". For this purpose, the quantitative approach, deductive method, basic research type, correlational scope, non-experimental design of a cross-sectional type were used within the methodology; As for the population, it was made up of public servants of the Provincial Municipality of Abancay, where from the 448 beneficiaries, a sample of 208 was extracted by simple random sampling, the corresponding amount by association was determined; the information was collected using the survey technique and the instrument used was the questionnaire. Finally, based on the data collected, which were analyzed using the SPSS statistical program and using the Spearman test for hypothesis testing, a 95% confidence level correlation coefficient of 0.899 was obtained with a p-value or significance level of 0.000; therefore, the null hypothesis of $p < 0.05$ was rejected; and it is concluded that there is a strong positive relationship between the variables generic competencies and job performance; this means that generic competencies significantly determine 80.82% of the quality of public services.

Keywords: Generic competencies, job performance, emotional competencies, management competencies, job competencies.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La presente investigación tiene previsto abordar como variables de estudio a las competencias genéricas y el desempeño laboral en el contexto de la gestión de una entidad del sector público, concretamente de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Según Singh y Jaykumar (2019) las competencias genéricas abarcan una amplia gama de cualidades, actitudes y habilidades que van más allá de la experiencia técnica.

Para Muzio et al. (2007) las competencias genéricas son cualidades personales, hábitos, actitudes y habilidades sociales que hacen de alguien un buen empleado y un compañero de trabajo compatible; en ese entender, para ser competitivo en el mundo laboral actual es necesario poseer habilidades sociales además de habilidades duras, por tal se dice que la persona con habilidades duras consigue empleo, pero las que tienen habilidades sociales se mantienen dentro de ello.

De lo expuesto hasta aquí, se destaca la importancia de las competencias genéricas para las organizaciones, dado que el desarrollo de estas conlleva un mejor desempeño del personal en diversos entornos laborales.

En ese sentido, las organizaciones que desean ser exitosas deben centrarse en desarrollar las competencias genéricas de sus empleados a través de programas de capacitación, desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Por otra parte, en lo que respecta a la segunda variable del presente estudio, el desempeño laboral es definido de la siguiente manera.

Chiavenato (2000) afirma que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Asimismo, Motowidlo y Kell (2012) indican que el desempeño laboral comprende un conjunto de objetivos, acciones observables y medibles, bajo el control del trabajador, cuyos fines son compartidos con las demandas de la organización.



Por su parte, Robbins y Judge (2009) señalan que “el desempeño laboral es el grado en que un empleado cumple con las expectativas de su puesto de trabajo, tanto en términos de resultados como de comportamiento” (p. 49).

Así, el desempeño laboral implica diversas estrategias como el reclutamiento y selección, formación y desarrollo o motivación, como también estrategias que podrían implicar la eliminación de restricciones que impiden que los individuos contribuyan a los objetivos organizacionales y brindarles a los individuos mayores oportunidades para realizar mejoras organizacionales (Sandall, Silva & Queirog, 2022).

Asimismo, después de haber realizado el relevo documental se encontraron las siguientes investigaciones previas que dan cuenta la vinculación teórica que existe entre las competencias genéricas y el desempeño laboral:

En el contexto internacional, según Longo y Echebarría (2014) el factor humano en las organizaciones públicas ha sido especialmente valorado por la necesidad de elevar la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de los servicios públicos encomendados a los diferentes gobiernos, esto ha hecho que las competencias genéricas sea un tema de vital importancia para garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

De otro lado, Qaiser et al. (2021) afirman que las competencias genéricas son factores de éxito esenciales en el lugar de trabajo actual. Por lo tanto, las organizaciones deben mejorar la formación de equipos a través de la participación, así como cultivar una cultura de buena ética laboral en su lugar de trabajo, que les permita formar un buen ambiente laboral y contribuya al desempeño de sus funciones.

En el contexto peruano, el análisis de las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos adquiere particular relevancia. Estudios recientes realizados en diferentes regiones del país indican que, persisten deficiencias en la adecuación de las competencias genéricas al perfil requerido para el desempeño eficiente en el sector público (Tello, 2023).

Finalmente en el contexto local, Ccahuana (2020) sostiene que la inteligencia emocional de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Abancay muestra debilidades en el manejo del estrés, la empatía y la autorregulación, lo cual repercute directamente en la productividad laboral y en la calidad del servicio público ofrecido.



De otro lado, Huillca (2017) identificó que la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay tiene una débil relación sobre el desempeño de los servidores, siendo la dimensión de relaciones interpersonales una de las más afectadas, esto revela carencias en habilidades sociales, comunicación efectiva y trabajo en equipo, factores esenciales para un clima organizacional saludable y un desempeño eficiente

Como indican los estudios, son pocos los servidores que desarrollan las competencias genéricas necesarias para cumplir con los resultados que esperan su centro laboral, pues los servidores públicos llegan a las instituciones públicas a aprender y gran parte ingresan a laborar por favores políticos. Adicionalmente, el conformismo de ser personal nombrado, también genera una deficiencia en los servidores públicos, debido a que no consideran seguir capacitándose, para mejorar sus competencias genéricas.

Asimismo, es importante describir la realidad problemática observada en la Municipalidad Provincial de Abancay respecto a las competencias genéricas y el desempeño laboral.

La Municipalidad Provincial de Abancay no es ajena a las problemáticas relacionadas con el personal y la limitada presencia de la dimensión de competencias genéricas. En la dimensión de competencias emocionales, se observa que muchos servidores presentan dificultades para gestionar adecuadamente sus emociones. Esta situación se refleja en la escasa capacidad para reconocer sus propios estados de ánimo, controlar impulsos, mantener la calma ante situaciones de conflicto o presión, y conservar la motivación en contextos adversos. Asimismo, se advierte una limitada habilidad para establecer vínculos laborales saludables, lo cual repercute en la convivencia y coordinación entre los equipos de trabajo. En consecuencia, estas deficiencias emocionales afectan negativamente el desempeño laboral, generando menor eficiencia en el cumplimiento de funciones, disminución en los resultados laborales y una atención al ciudadano de menor calidad.

En la dimensión de competencias directivas también se evidencia una presencia limitada. Se ha identificado que gran parte de los servidores públicos no desarrollan adecuadamente estas competencias, lo cual se refleja en dificultades para planificar, organizar y orientar de manera efectiva las actividades laborales. Asimismo, se observa una débil coordinación entre las áreas y una escasa capacidad para conducir equipos de trabajo hacia objetivos comunes.

En la dimensión de competencias laborales también se evidencia una presencia limitada entre los servidores públicos. Se observa que gran parte del personal no demuestra las habilidades básicas requeridas para un desempeño adecuado en el entorno institucional. Esta situación se refleja en la falta de disciplina en el cumplimiento de horarios y normas,



una débil práctica de valores éticos en el trabajo cotidiano, escasa iniciativa para proponer mejoras y poca disposición hacia el aprendizaje continuo. Del mismo modo, se evidencia una falta de empeño y compromiso en el cumplimiento de las tareas asignadas, afectando la calidad de las funciones desarrolladas y generando una menor eficiencia en la atención a las necesidades del ciudadano.

Entre tanto, en lo que respecta al desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Abancay, se pudo percibir lo siguiente:

En la dimensión desempeño en la tarea, se evidencia que una parte considerable de los servidores públicos no cumple con los niveles de eficiencia esperados en la ejecución de sus funciones. Se observa deficiencia en la organización y priorización de actividades, lo que ocasiona retrasos, errores y una ejecución poco planificada de las labores asignadas. De igual modo, se advierte una falta de compromiso y responsabilidad en el desarrollo de las tareas, reflejada en la entrega incompleta o tardía de los trabajos y en la ausencia de seguimiento adecuado a los procedimientos establecidos. Esta situación se agrava por la limitada iniciativa para resolver problemas cotidianos y la escasa orientación hacia la mejora continua.

En la dimensión desempeño en el contexto, se evidencia que muchos servidores públicos muestran limitaciones en los comportamientos que fortalecen el entorno organizacional y social donde se desarrollan las labores. Se observa una escasa iniciativa para asumir tareas adicionales o afrontar desafíos laborales, así como poca disposición para cooperar con otros y mantener una comunicación efectiva. Del mismo modo, se advierte una débil orientación al usuario y una limitada apertura para aceptar y aprender de la retroalimentación. Estas carencias reducen la creatividad, la responsabilidad y la capacidad de adaptación frente a las demandas del entorno institucional, lo que repercute negativamente en el desempeño laboral y en la calidad del servicio brindado al ciudadano.

En la dimensión desempeño adaptativo, se evidencia que varios servidores públicos presentan dificultades para ajustarse a los cambios en los sistemas de trabajo y a las nuevas exigencias institucionales. Se observa una limitada capacidad para resolver problemas de manera creativa, afrontar situaciones imprevistas y adaptarse a nuevas tareas, tecnologías o procedimientos. Asimismo, se advierte escasa flexibilidad para interactuar con diferentes personas y contextos, así como deficiencias en el manejo del estrés laboral y de situaciones de emergencia. Estas limitaciones reflejan una baja disposición al aprendizaje continuo y a la adaptación frente a los cambios, lo que afecta el desempeño laboral y reduce la capacidad institucional para responder eficazmente a las demandas del entorno.



Asimismo, la descripción precedente se respalda en diversas investigaciones realizadas en la Municipalidad Provincial de Abancay evidencian una problemática común relacionada con la limitada gestión y desarrollo de competencias genéricas en su personal. Gómez (2017) halló que la ausencia de perfiles por competencias, la capacitación insuficiente y las evaluaciones poco objetivas afectan directamente el desempeño laboral. De manera similar, Paredes (2014) identificó que un clima organizacional débil, caracterizado por baja comunicación y escaso reconocimiento, reduce la capacidad de los trabajadores para fortalecer habilidades blandas. Asimismo, Sánchez (2018) reportó que la municipalidad presenta procesos poco definidos para aplicar la gestión por competencias, generando brechas en formación y evaluación que repercuten en la calidad del servicio. Finalmente, Quispe (2023) evidenció carencias en liderazgo, toma de decisiones y comunicación a nivel directivo, lo que limita la coordinación institucional y el desarrollo de competencias esenciales para el desempeño laboral. Finalmente, tomando en cuenta las investigaciones previas y las observaciones empíricas en cuanto a la realidad problemática, se plantea la presente investigación que tiene por objeto de estudio abordar la asociación que existe entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Al respecto es pertinente señalar que, en la actualidad, la Municipalidad Provincial de Abancay no tiene implementado programas que desarrollen las competencias genéricas en el personal para un mejor desempeño laboral, por tanto, se desconoce cuál es el aporte individual, más allá de las habilidades duras que cada servidor cuenta para el logro de los objetivos institucionales de la entidad.

Asimismo, la Municipalidad Provincial de Abancay no cuenta con un sistema de evaluación integral que le permita identificar las fortalezas y debilidades de su gestión de personal, lo cual dificulta la identificación de las personas adecuadas para los puestos, la retención de los empleados valiosos y el desarrollo de las competencias de la fuerza laboral. Por tanto, se plantea la presente investigación que tiene por propósito responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?



1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?
- ¿Qué relación existe entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?
- ¿Qué relación existe entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?

1.3 Justificación de la investigación

Para Hernández et al. (2014), justificar una investigación es indicar el por qué el estudio es necesario e importante, en ese entender, las competencias genéricas y el desempeño laboral constituyen elementos fundamentales para garantizar una gestión municipal eficiente y orientada a resultados. Estas competencias, tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, orientación al servicio, resolución de problemas y pensamiento crítico, permiten que los servidores públicos desarrollen sus funciones con mayor autonomía, eficacia y responsabilidad. Su ausencia puede generar dificultades o retrasos en el desempeño laboral tales como en la ejecución de tareas, responsabilidad, resolver problemáticas; esta situación genera una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, lo cual afecta directamente la percepción pública y el desarrollo institucional del municipio.

En este contexto, analizar las competencias genéricas de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay se vuelve esencial, pues permite identificar brechas que se relacionan con el desempeño laboral y que podrían estar limitando la capacidad de la entidad para responder adecuadamente a las demandas ciudadanas.

1.3.1 Justificación teórica

La justificación teórica establece la relevancia del estudio para ampliar o fortalecer el conocimiento existente, aportando fundamentos conceptuales que sustentan la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En ese sentido, la propuesta y el desarrollo de la presente investigación parten de la necesidad de obtener información objetiva sobre las competencias genéricas y el



desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Por lo cual, la razón que origina el desarrollo de la presente investigación es la inexistencia de información y evidencias que den cuenta sobre lo que conlleva brindar programas o capacitaciones que permitan el desarrollo de las competencias genéricas del personal. Por tanto, si no se tiene una visión clara de la situación del objeto de estudio de la presente investigación no se pueden tomar acciones correctivas correspondientes, que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta que, al tomar estas acciones, la Municipalidad de Abancay puede contribuir a mejorar la satisfacción de los usuarios de servicios municipales, lo que redundará en una mejor calidad de vida para la población.

1.3.2 Justificación metodológica

La justificación metodológica señala el aporte del estudio en términos de métodos, técnicas o procedimientos utilizados, los cuales pueden servir de referencia o apoyo para futuras investigaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo cual, la presente investigación tiene por finalidad determinar si existe relación significativa entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, identificando la dirección e intensidad de dicha relación.

En este contexto, el presente estudio pretende ofrecer a la comunidad académica e institucional evidencias e información sobre las competencias genéricas y desempeño laboral mediante un modelo de medición validado, que permita a los agentes interesados en lo que respecta el sector público tomar decisiones e implementar acciones para su fortalecimiento y consolidación en el mercado. Por tanto, los resultados de la presente investigación tendrán el potencial de constituirse en una línea de base para el estudio de entidades públicas

1.3.3 Justificación práctica

La justificación práctica expone la utilidad directa de los resultados, mostrando cómo la investigación puede contribuir a resolver un problema o mejorar una situación real (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En ese entender, los resultados del estudio permitirán a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Abancay tomar decisiones basadas en información objetiva y sistematizada sobre el desarrollo de las competencias genéricas de los



servidores públicos, así como la evaluación del desempeño laboral, orientadas a fortalecer y cumplir con los objetivos organizacionales.

El fortalecimiento de las competencias genéricas, como la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la orientación al logro, contribuye a que los servidores públicos sean más eficaces en el desempeño de sus funciones, lo que repercute en una mejor calidad de los servicios municipales y en una mayor satisfacción de los ciudadanos.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Establecer la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.
- Determinar la relación entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.
- Determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Las competencias genéricas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Las competencias emocionales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.
- Las competencias directivas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.
- Las competencias laborales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

2.3 Operacionalización de variables

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación existente entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la



Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. En ese sentido, este apartado pretende operacionalizar las variables antes mencionadas.

2.3.1 Variables

Las variables de estudio de la presente tesis son: (a) Competencias genéricas; (b) Desempeño laboral. Las tablas que se presentan a continuación muestran la definición conceptual y operacional de ambas correspondientemente.

Tabla 1

Definición conceptual y operacional de la variable competencias genéricas

Variable	Competencias genéricas
Definición conceptual	Las competencias genéricas son capacidades que permiten a una persona desenvolverse de manera eficaz en distintos contextos. No están ligadas a una disciplina específica, por lo que resultan útiles para enfrentar retos y adaptarse en ámbitos sociales, académicos y laborales (Carrera 2001; Fabregat, 2018; Tobón, 2001).
Definición operacional (Dimensiones)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias emocionales 2. Competencias directivas 3. Competencias laborales

Nota. Elaboración propia en función a las teorías

Tabla 2

Definición conceptual y operacional de la variable desempeño laboral

Variable	Desempeño laboral
Definición conceptual	Conjunto de conductas individuales relevantes para el logro de metas de la organización que contribuyen tanto de forma positiva como negativa y se encuentran bajo el control del individuo. Abarca los comportamientos para desempeñar las tareas o funciones, aquellas en cuanto a actividades distintas relativas al puesto laboral y ligadas a las relaciones interpersonales (Motowidlo, 2003; Gabini, 2018).
Definición operacional (Dimensiones)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño en la tarea 2. Desempeño en el contexto 3. Desempeño adaptativo

Nota. Elaboración propia en función a las teorías

2.3.1.1 Dimensiones e indicadores

Los indicadores de las variables de estudio de la presente investigación se muestran en las Tablas 3 y 4.



Tabla 3*Dimensiones e indicadores de la variable competencias genéricas*

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)
Competencias genéricas	Competencias emocionales	Es la “capacidad para reconocer y controlar los propios estados de ánimo de manera consciente” (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020, p. 343).	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento - Autocontrol - Motivación - Empatía - Relaciones interpersonales
	Competencias directivas	Son aquellas habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñar funciones en un puesto directivo o medio alto, ello de acuerdo a las políticas y estructuras manejadas en la organización (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico - Liderazgo - Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Comunicación
	Competencias laborales	Son las habilidades más básicas requeridas para poder actuar en un entorno laboral, por ello se manifiestan en todos los puestos de trabajo; es decir, son las habilidades y actitudes que deben ser dominadas por cualquier empleado en la organización (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina - Ética - Espíritu emprendedor - Aprendizaje y mejora continua - Empeño

Nota. Elaboración propia en función a las teorías

Tabla 4*Dimensiones e indicadores de la variable desempeño laboral*

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición Operacional (Indicadores)
Desempeño laboral	Desempeño en la tarea	Es la competencia con la que el individuo realiza las tareas centrales del trabajo que contribuyen de manera directa e indirecta al núcleo técnico de la organización (Koopmans et al., 2011).	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del trabajo - Planificación y organización del trabajo - Orientación a resultados - Priorización de problemas - Eficiencia en el trabajo
	Desempeño en el contexto	Son los comportamientos que respaldan el entorno organizacional, social o psicológico en el que funciona el núcleo técnico. Estos comportamientos van más allá de los objetivos laborales formalmente prescritos, como asumir tareas adicionales, mostrar iniciativa o entrenar a los recién llegados al trabajo (Koopmans et al., 2011).	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Aceptar y aprender de la retroalimentación - Cooperación con otros - Comunicación - Responsabilidad - Orientación al usuario - Creatividad - Asumir tareas de trabajo desafiantes

Desempeño adaptativo

Es el grado en que un individuo se adapta a los cambios en un sistema de trabajo o roles laborales que incluye resolver problemas de manera creativa, lidiar con situaciones laborales inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, y adaptarse a otros individuos, culturas o entornos físicos (Koopmans et al., 2011).

-
- Esfuerzo de formación y aprendizaje
 - Adaptabilidad física
 - Adaptabilidad interpersonal
 - Manejo de emergencias y crisis
 - Manejo del estrés laboral
 - Resolver problemas de forma creativa
 - Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles
 - Adaptabilidad cultural
-

Nota. Elaboración propia en función a las teorías



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Qaiser et al. (2021) desarrollaron la investigación titulada “Association between Soft Skills and Job Performance: A Cross-Sectional Study among Secondary-SchoolHeads in Kohat Division, Pakistan” presentado en la Revista Internacional de Innovación, Creatividad y Cambio.

La investigación tuvo como objetivo determinar la asociación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral entre los directores de escuelas secundarias de la División de Kohat, como también analizar los factores de las habilidades blandas como predictores del desempeño laboral entre directores de escuelas secundarias (Qaiser, y otros, 2021).

En cuanto a la metodología, la investigación fue de nivel correlacional descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Asimismo, la población de estudio estuvo conformada por 117 de 197 directores de escuelas secundarias, empleando para el análisis de datos la prueba de Pearson y regresión lineal, datos que fueron obtenidos a través de encuestas (Qaiser, y otros, 2021).

Finalmente, Qaiser et al. (2021) mediante la correlación de Pearson concluyó la existencia de un fuerte efecto positivo entre habilidades blandas y desempeño laboral; mostrándose una relación positiva y significativa mediante un coeficiente de correlación de 0.898 y un p-valor menor a 0.01 con los factores predictores de: gestión de relaciones, actitud positiva, habilidades para tomar decisiones, integridad, habilidades de comunicación y responsabilidad.

- b) Ortíz y Bolivar (2020) desarrollaron la investigación titulada “Las competencias blandas y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CNT sistemas de información SAS” presentado en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano para optar el título de Licenciado en Psicología.



La investigación tuvo por objetivo “identificar y analizar como las competencias blandas inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de CNT sistemas de información SAS de la ciudad de Bogotá” (Ortíz & Bolívar, 2020, p. 5)

Respecto a la metodología, la investigación fue de enfoque mixta y diseño no experimental. Asimismo, la población de estudio estuvo conformada por los empleados de las áreas comercial y de servicio al cliente de la empresa mencionada tomando como muestra a 20 de sus trabajadores lo que equivale al 40% de la población total (Ortíz & Bolívar, 2020).

Finalmente, Ortíz y Bolívar (2020) llegaron a la siguiente conclusión: En términos generales, las competencias blandas o genéricas influyen de manera positiva en el desempeño laboral, ya que al desarrollar este tipo de habilidades el empleado plantea sus objetivos personales y los alinea con los organizacionales. Asimismo, la empresa de estudio señala que ellos desarrollan programas y constantes capacitaciones para que dichos empleados se motiven y desarrollen permitiendo un rendimiento óptimo.

- c) Gómez (2021) desarrolló la investigación titulada “Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados públicos” presentado en la Universidad Militar Nueva Granada para optar el título de Especialista en Alta Gerencia a Distancia.

La investigación tuvo por objetivo “demostrar que el conocimiento de habilidades blandas por parte de los empleados públicos contribuye al rendimiento laboral y cumplimiento de metas”. Plantea que las habilidades blandas especialmente la comunicación asertiva, el liderazgo, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos— son esenciales para el buen desempeño de los funcionarios públicos. (Gómez , 2021, p. 11).

Respecto a la metodología, la investigación fue de enfoque cualitativo y diseño no experimental. Asimismo, a la población determinada se le aplicó técnica de encuesta y el instrumento de la ficha del cuestionario para obtener resultados que llevaron a la contrastación de hipótesis respectiva, teniendo a la vez una revisión documental (Gómez L. , 2021).

Finalmente, Gómez (2021) llegó a la siguiente conclusión: “El desempeño laboral de los empleados públicos está directamente relacionado con las habilidades blandas, por tanto, cuando hay ausencia de estas, se generan conflictos laborales,



desmotivación, percepción de mal servicio, bajo rendimiento e incumpliendo de objetivos” (p. 24).

d) Jiménez (2021) desarrolló la investigación titulada “Desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas” presentado en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador para optar el grado de Magister en Gestión de Talento Humano.

La investigación tuvo por objetivo “determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas” (Jiménez, 2021, p. 6).

Respecto a la metodología, la investigación fue de tipo aplicada cuantitativa, de diseño no experimental, de corte transversal. Asimismo, la población de estudio estuvo conformada por todo el personal del área en estudio que asciende a 69 personas, a las cuales se le aplicó la técnica de encuesta y cuestionario como instrumento (Jiménez, 2021).

Finalmente, Jiménez (2021) llegó a la siguiente conclusión: En términos generales, dado que la aplicación de los trabajadores se dividió de acuerdo a los cargos que ellos ocupan, el autor señala que, el desarrollo de las competencias laborales genéricas es distinta en cada uno de los cargos, siendo en este entender el cargo más alto el que posee más desarrollo de dichas habilidades, en cambio el resto desarrolla competencias duras lo cual no indica que su desempeño laboral sea ineficiente. En ese entender, se concluye que existe relación moderada entre las variables de estudio, sugiriendo que en todas las áreas de una empresa se deben aplicar programas que permitan a todo el personal tener un objetivo en común.

3.1.2 Antecedentes nacionales

a) Fernández (2020) desarrolló la investigación titulada “Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, Huaraz-Ancash 2020” presentado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo para optar el grado de Licenciada en Administración (Fernandez, 2020).

La investigación tuvo por objetivo determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020” (Fernandez, 2020, p. 14).

Respecto a la metodología, la investigación fue de tipo básico, nivel correlacional descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Asimismo, la



población de estudio estuvo conformada por los 176 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, del 2020, a los cuales se les aplicó la fórmula de muestreo simple obteniendo 152 casos. Cabe mencionar que, para la recolección de datos se utilizó la entrevista y cuestionario como técnica e instrumento respectivamente (Fernandez, 2020).

Finalmente, mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman se obtuvo un coeficiente de 0.756 y un p-valor de 0.000, que indica que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Independencia Huaraz-Ancash en el periodo 2020.

- b) Mendoza (2019) desarrolló la investigación titulada “Competencias laborales genéricas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad - Trujillo, 2017” presentado en la Universidad César Vallejo para optar el grado de Magíster en Gestión Pública.

La investigación tuvo por objetivo “determinar la relación entre las competencias laborales genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad - Trujillo, 2017” (Mendoza, 2019, p. 27).

Respecto a la metodología, la investigación fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Asimismo, estuvo compuesta por todos los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad – Trujillo, cantidad que asciende a 23 trabajadores a los cuales se les aplicó la técnica y cuestionario de encuesta e instrumento respectivamente (Mendoza, 2019).

Finalmente, Mendoza (2019) llegó a la siguiente conclusión: “Existe una relación positiva media entre las competencias laborales genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de La Libertad – Trujillo, 2017, demostrado mediante el análisis de correlación de Rho de Spearman, cuyo coeficiente fue de 0,264” (p. 50).

- c) García (2017) desarrolló la investigación titulada “Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana”



presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

La investigación tuvo por objetivo “determinar si existe una relación significativa de las competencias genéricas con el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana” (García, 2017, p. 20)

Respecto a la metodología, la investigación fue de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental transeccional y enfoque cuantitativo. A su vez, la población estuvo conformada por trabajadores de las PYMES del sector confecciones, muestra que asciende a 230 personas de los diversos distritos de Lima Metropolitana, aplicando la técnica de la entrevista y el instrumento del cuestionario (García, 2017).

Finalmente, mediante el análisis factorial, García (2017) concluyó que: Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa, alta y significativa de 0.417 entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES, del sector confecciones de Lima Metropolitana, lo cual confirma la hipótesis de trabajo establecida.

3.1.3 Antecedentes locales

No se evidenciaron antecedentes locales para las variables de estudio de la presente investigación.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Competencias genéricas

3.2.1.1 Competencias

a) Definición de competencias

Existen diversas definiciones de competencias debido a la amplitud del concepto en diversos aspectos en los que se puede emplear, en ese entender, Soler et al. (2011) clasifica las definiciones de competencias de la manera siguiente:

- **Basadas en el trabajador/individuo**

En este primer grupo de definiciones se encuentran los aportes de: Boyatzis (1982), quien definió las competencias como características de comportamiento inherentes a un individuo que permiten al mismo desempeñar sus responsabilidades laborales de forma efectiva o incluso superior.



Spencer y Spencer (1993), quienes sostienen que las competencias son características internas de una persona relacionadas de manera causal con su desempeño sobresaliente o efectivo en un trabajo; se dice que son internas o subyacentes, debido a que no son observables, pero se pueden inferir a partir del comportamiento de la persona.

Schroder (1989), quien afirma que una alta competencia es un conjunto de comportamientos que permiten a una persona desempeñarse de manera superior dentro de un equipo de trabajo, en un entorno organizacional complejo.

- **Basadas en el trabajo/tarea**

El segundo grupo de definiciones, basadas en la tarea, cuentan con el aporte de:

Hannon et al. (1994) quienes mencionan que la competencia ocupacional es la capacidad de una persona para realizar una tarea o función de manera efectiva, según los estándares establecidos.

Nordhaug (1998) quien señala que las competencias son la destreza de llevar a cabo las funciones de un puesto de trabajo, logrando un mayor rendimiento.

Boam y Sparrow (1992) quienes sostienen que son características de comportamiento que posibilitan a una persona realizar una tarea de manera efectiva.

- **Definiciones multidimensionales**

En este último grupo de definiciones se encuentran los aportes de:

Woodall y Winstanley (1998) quienes afirman que son “habilidades, conocimientos y entendimientos, cualidades y atributos, conjuntos de valores, creencias y actitudes que llevan a un desempeño gerencial efectivo en un contexto, situación o rol determinado” (p. 23).

Lindsay y Stuart (1997) quienes mencionan que es un juicio de valor sobre la capacidad de un ejecutivo para generar beneficios para su organización.

Sin embargo, para Soler et al. (2011) si bien existen muchas definiciones, actualmente se relacionó a las competencias con el entorno laboral de las



personas y de como estos se desarrollan; en ese entender, Nordhaug (1998) afirma que las competencias son todo conocimiento, habilidad y aptitud de una persona, son conocidas como competencias; estas mismas se combinan para lograr éxito en el ámbito laboral; es decir, sirven para desempeñarse de forma efectiva dentro de una organización.

Por otra parte, Gómez (2006) considera como competencias al “conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (p. 65).

Asimismo, Guzmán (2022) señala que “son complejos de disposiciones y capacidades provenientes de las distintas dimensiones ontológicas del ser humano, los cuales conforman núcleos dinámicos y dominios abiertos de competitividad” (pp. 27 - 28).

Mientras que, para Mulder et al. (2007) el término competencias cuenta con dos significados, ambos esenciales: (i) Autoridad, es la exteriorización o el mostrar la responsabilidad o el derecho a poder decidir, producir, prestar algún servicio, actuar, ejercer o reclamar y (ii) Capacidad, es el contar con habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para poder realizar cierta tarea o desempeñar un rol.

Finalmente, Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2002) destaca que las competencias son características subyacentes, significa que forman parte de la personalidad más profunda de las persona y es capaz de predecir el comportamiento del mismo ante diversas situaciones y restos de su entorno laboral; por ello, está relacionado de forma causal con un estándar de efectividad, es decir, si algo está bien hecho o no; en conclusión, son los rasgos personales que se manifiestan en la conducta y que conducen a un desempeño efectivo en un puesto de trabajo.

b) Relación entre comportamientos y competencias

Alles (2005) sostiene que la relación entre los comportamientos y las competencias pueden reflejarse mediante la figura de un árbol donde: (i) La parte visible correspondiente al tronco, las ramas y hojas representan

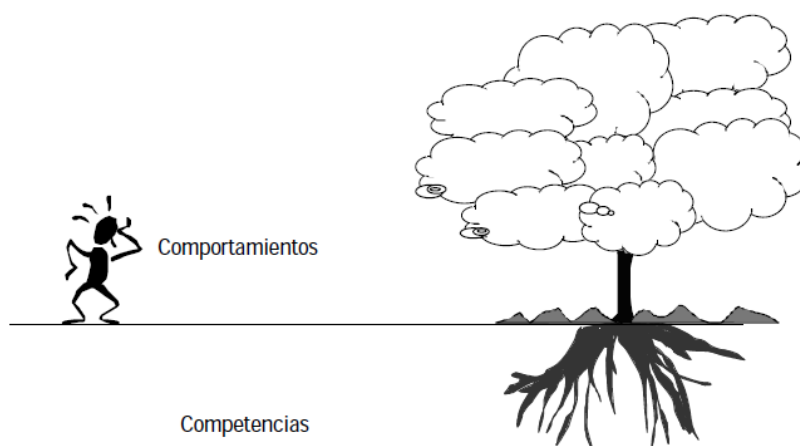


los comportamientos visibles a ojos de las personas y (ii) La parte no visible es la raíz, las competencias de cada individuo.

Como es evidente, nadie puede observar el interior de otra persona; sin embargo, cuando el individuo actúa, pone en juego y uso sus diferentes capacidades y el concepto que tenga de sí mismo, siendo visible recién en ese momento sus comportamientos; por tal, la relación se da de la siguiente forma: Los comportamientos permiten visibilizar las competencias (capacidades) y el concepto que la persona se tenga (conocimiento de sus capacidades) (Alles, 2005).

Figura 1

Relación entre comportamientos y competencia



Nota. Extraído de Alles (2005)

c) Características individuales relacionadas con las competencias

Para Soler et al. (2011) existen cinco tipos de características individuales relacionadas con las competencias, estas son: (i) Motivos; (ii) Rasgos; (iii) Autoconcepto; (iv) Conocimientos y (v) Habilidad.

- Motivos, son las motivaciones representadas mediante pensamientos y deseos de la persona que lo impulsan a realizar comportamientos que están dirigidos a alcanzar ciertos objetivos, y que excluyen otros objetivos;
- Rasgos, son las características o atributos físicos y comportamientos que se manifiestan de manera similar en diferentes situaciones o ante la misma información;

- Autoconcepto, es la percepción que se tiene de uno mismo, así como el conjunto de valores y actitudes con los que se cuenta;
- Conocimiento, es la información con la que cuenta una persona respecto a algún área;
- Habilidad, es la capacidad de poder realizar alguna tarea sea esta específica, mental o física (Soler et al., 2011).

d) Componentes de las competencias

De acuerdo a Fernández (2003) las competencias en los seres humanos se generan a partir de tres competencias: (Saber actuar; (ii) Querer actuar y (iii) Poder actuar.

- **Saber actuar**

Es el conjunto de características que permiten a una persona desempeñar sus funciones de manera efectiva en una organización; se refiere de manera precisa a la formación que haya recibido la persona, el conocimiento que adquirió mediante su preparación o estudios formales y el manejo adecuado que este tenga de dichos conocimientos para el servicio de sus responsabilidades (Fernández, 2003).

- **Querer actuar**

Representa no solo el deseo de la persona de alcanzar un objetivo, sino también las circunstancias específicas que influyen en la decisión de la persona de actuar (Fernández, 2003).

- **Poder actuar**

Son aquellas condiciones del entorno que rodee al individuo, los medios y recursos con los que cuenta al momento que este quiera actuar; puesto que muchas veces existe la disposición por parte de la persona, pero no se tiene el medio para hacerlo (Fernández, 2003).

e) Clasificación de las competencias

Existen diversas formas de clasificar las competencias; en los párrafos siguientes se desarrollarán las maneras de tipificarlas de acuerdo con los autores que las desarrollaron.



- **Clasificación según Spencer y Spencer**

Según Spencer y Spencer (autores estadounidenses), las competencias se dividen en cinco principales tipos: (i) Motivación; (ii) Características; (iii) Concepto propio; (iv) Conocimiento y (v) Habilidad (Alles, 2002).

- **Motivación:** Son los intereses que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento de una persona hacia ciertos objetivos y aleja de otros; en ese sentido, las personas motivadas, suelen tener establecidas metas que alcanzar, toman responsabilidades para lograrlas y utilizan la retroalimentación a su favor;
- **Características:** Son las características físicas y las respuestas consistentes de la persona a situaciones o informaciones dadas; ejemplo claro es el tiempo de reacción y la buena vista son competencias físicas de un piloto;
- **Concepto propio:** El concepto propio o de uno mismo son aquellas actitudes, valores o imagen propias que tiene una persona de sí misma;
- **Conocimiento:** Es una competencia compleja, refiere a la información que tiene una persona respecto a un área específica;
- **Habilidad:** Es la capacidad de un individuo para desempeñar tareas físicas o mentales; este segundo incluye el desarrollo del pensamiento analítico y conceptual (Alles, 2002).

En razón a las competencias antes mencionadas, Spencer y Spencer presentaron el “Modelo del iceberg” donde de forma gráfica, dividen a las competencias en dos grupos de acuerdo a la facilidad con que estas puedan ser detectadas y desarrolladas, comparándolas con la forma de un iceberg (Alles, 2002).



Figura 2

Clasificación de competencias según Spencer y Spencer



Nota. Extraído de Spencer y Spencer (Alles, 2002).

En ese sentido, el primer grupo denominada superficiales son las más fáciles de detectar y desarrollar donde podemos encontrar a las destrezas (habilidades) y el conocimiento; mientras que el otro grupo llamado centrales su visibilidad es menor; por tanto, son más difíciles de identificar y desarrollar, se encuentran las actitudes, los valores, el concepto propio y el núcleo mismo de la personalidad (Alles, 2002).

Por otra parte, Spencer y Spencer desarrollaron otra manera de clasificar las competencias, pero está dividida en dos categorías de acuerdo a su facultad para predecir desempeño laboral, estas son: (i) Competencias de punto inicial, son esenciales para cualquier tipo de empleo y sirven para desempeñar bien las labores de forma mínima; y (ii) Competencias diferenciales, son características de personas cuyo nivel en la organización es más alto; por ello los diferencia de los demás; ejemplo claro son un gerente y sus vendedores (Alles, 2002).

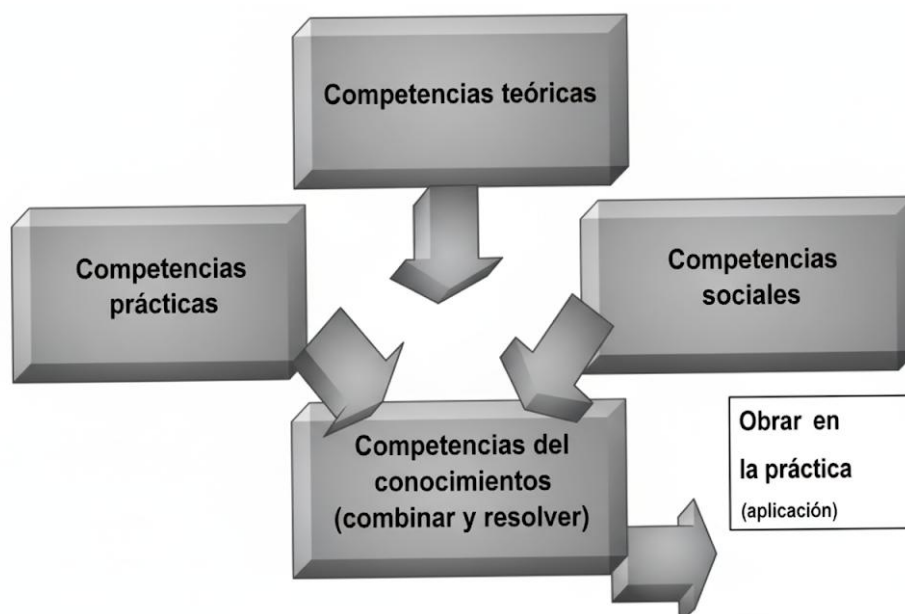
- **Clasificación según Nadine Jolis**

La autora francesa Nadine Jolis, las competencias guardan relación entre si y clasifican en cuatro: (i) Competencias teóricas, son aquellas

capacidades que surgen gracias a la formación con información, los saberes adquiridos; (ii) Competencias prácticas, es la capacidad de realizar acciones operativas en base a la información y conocimiento que maneje la persona; (iii) Competencias sociales, es la capacidad para relacionarse en diversos entornos con otras personas; y (iv) Competencias del conocimiento, es la capacidad de combinar las anteriores y emitir una respuesta para resolver situaciones que se presenten (Alles, 2002).

Figura 3

Clasificación de competencias según Nadine Jolis



Nota. Extraído de Alles (2002).

Como se mencionó, las competencias se relacionan, por ello, las tres primeras (teóricas, prácticas y sociales) convergen en la última (competencias del conocimiento), como se muestra en la figura anterior (Alles, 2002).

- **Clasificación según Vargas**

Tobón (2005) sostiene que la clasificación planteada por Vargas es una de las más extendidas e importantes; las clasifica en tres de la siguiente forma:

- **Competencias básicas**

Tobón (2005) sostiene que son competencias necesarias y fundamentales para que los individuos vivan en sociedad y se desenvuelvan a nivel laboral; se caracterizan por: (i) Son la base o cimientos en donde se forman las demás competencias; (ii) Su formación se da en la educación básica y media; (iii) Facilitan el análisis, comprensión y solución de problemas cotidianos; y (iv) se constituye como el eje central si se trata de procesar información de cualquier tipo.

En ese entender, Tobón (2005) señala que algunas competencias de este tipo son: (a) Competencia comunicativa, referida a la capacidad de comunicar mensajes acordes a la situación; (b) Competencia matemática, es la capacidad de resolver problemas en base al lenguaje y procedimientos matemáticos; (c) Competencia de autogestión del proyecto ético de vida; (d) Manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación; (e) Competencias para afrontar el cambio y (f) Liderazgo.

– **Competencias genéricas**

Tobón (2005) afirma que son competencias generales o comunes a diferentes ocupaciones o profesiones, por ello permite al individuo afrontar los cambios que se de en el entorno del puesto laboral que ocupe.

– **Competencias específicas**

Tobón (2005) menciona que las competencias específicas presentan un alto grado de especialización y procesos educativos específicos por detrás; es decir, formación educativa a nivel de una universidad o programas técnicos; por ello, son competencias propias de una ocupación o profesión.

f) Proceso de desarrollo de competencias

Para Alles (2005) el proceso de las competencias es un proceso natural; este inicia al igual que la adquisición de conocimientos, desde el preciso momento que comienzan a socializar; es decir, desde la infancia.

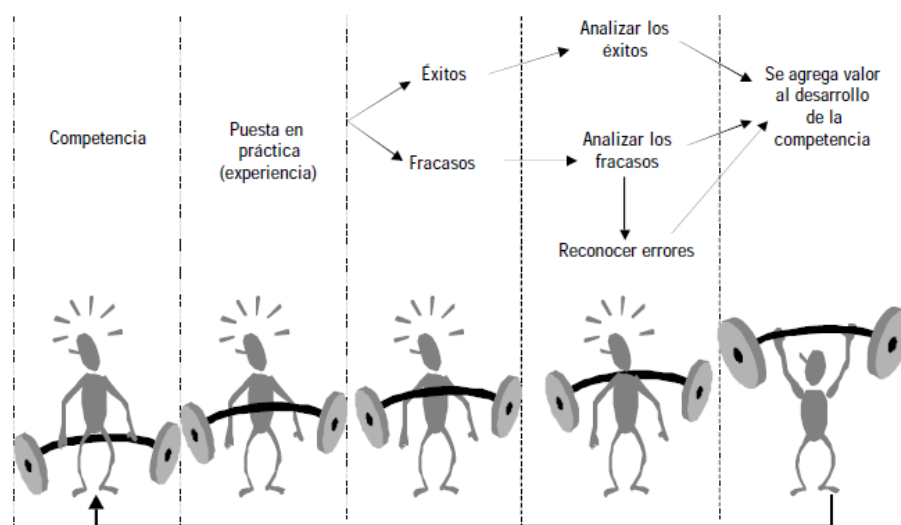


El conocimiento conlleva un proceso donde por la puesta en práctica o experiencia se logran éxitos o fracasos, mismos que servirán para generar nuevos conocimientos; así también podemos hablar de generación de conocimientos teóricos, pero este solo se incrementa en su mismo plano, pues el verdadero enriquecimiento se halla en la experiencia. De forma similar se da el desarrollo de competencias, solo con una diferencia: si bien los conocimientos pueden incorporarse mediante la educación formal, las competencias no (Alles, 2005).

En ese sentido, el proceso del desarrollo de competencias como se muestra en la figura, se verifica mediante la experiencia de las mismas, y para que se dé un crecimiento real, se requiere el análisis de los éxitos como fracasos de la puesta en práctica antes realizada; solo de esta forma se agregará valor a la experiencia y se dará un crecimiento verdadero de las competencias (Alles, 2005).

Figura 4

Proceso de desarrollo de competencias



Nota. Extraído de Alles (2005)

g) Desarrollo de competencias en las organizaciones

Alles (2005) sostiene que si se desea analizar el desarrollo de las competencias debe tomar en cuenta que las competencias no son observables a simple vista, pues se encuentran en lo profundo de cada persona y solo se evidencia mediante los comportamientos en diversas situaciones; en ese sentido, en el entorno laboral, es posible visualizar las



características de la personalidad de la persona cuando realiza alguna acción en referencia a sus labores o tareas.

Por ello, si alguna organización pretende cambiar las competencias organizacionales de sus trabajadores o si algún individuo por propia motivación busca mejorar sus competencias, el camino que deberán recorrer está vinculado con diversas acciones para la modificación de comportamientos (Alles, Desarrollo del talento humano: Basado en competencias, 2005).

Ahora bien, ninguna organización puede plantear algún objetivo que invada o afecte la vida privada de sus empleados; sin embargo, las actividades de desarrollo de competencias de una entidad de alguna manera u otra, tienen planteado como objetivo, alguna influencia sobre la personalidad de sus trabajadores (Alles, Desarrollo del talento humano: Basado en competencias, 2005).

Si bien, en diversos contextos, a nivel nacional como internacional, se dice que es complicado el desarrollo de competencias, es cierto también que muchas organizaciones no hacen mucho para cambiar dicho panorama (Alles, Desarrollo del talento humano: Basado en competencias, 2005).

3.2.1.2 Definición de competencias genéricas

Las competencias genéricas para Singh y Jaykumar (2019) abarcan una amplia gama de cualidades, actitudes y habilidades que van más allá de la experiencia técnica.

Fabregat (2018) sostiene que son de gran importancia ya que permiten la adaptabilidad en diversos escenarios (sociales, académicos y laborales): de ahí la denominación ‘competencias universales’; por ello, constituyen parte fundamental del perfil profesional.

En ese sentido, son “destrezas con un desarrollo personal y/o profesional, que no están en manos u obedecen a un recinto temático o disciplinario definido, sino que surgen en muchos dominios de la acción profesional y académica” (Fabregat, 2018, p. 14).

Para Muzio et al. (2007) son cualidades personales, hábitos, actitudes y habilidades sociales que hacen de alguien un buen empleado y un compañero de trabajo compatible.



Mientras que Tobón (2005) afirma que son competencias generales o comunes a diferentes ocupaciones o profesiones, por ello permite al individuo afrontar los cambios que se de en el entorno del puesto laboral que ocupe

Por otra parte, para Carrera (2001, citado en Medina et al., 2010) son competencias aplicables a un amplio campo de ocupaciones, condiciones y situaciones profesionales, puesto que brinda a la persona las herramientas intelectuales y procedimentales básicas que se requiere para desempeñarse en cualquier entorno.

Finalmente, las competencias genéricas son destrezas comunes o universales, brindan al individuo herramientas intelectuales y procedimentales para enfrentar los cambios del entorno, permitiéndole adaptarse a diversos escenarios como los sociales, académicos y laborales; es decir, no forman parte de una disciplina en específica en la que uno pueda formarse, por lo que las convierte en validas y necesarias para muchas circunstancias (Carrera 2001; Fabregat, 2018; Tobón, 2001).

3.2.1.3 Importancia de las competencias genéricas

Villardón-Gallego et al. (2016) afirman que los cambios en la economía y el mercado laboral lograron que las competencias genéricas sean cada vez más necesarias si se busca promover el desarrollo económico de cualquier país.

Por ello, las competencias genéricas son necesarias aun cuando en alguna profesión sea crucial el desarrollo de las competencias específicas; por ejemplo, un médico no solo requiere de conocimientos y experiencia para ejercer sus funciones, sino también necesita saber comunicarse y escuchar a sus pacientes de forma clara y adecuada, solo de esta manera podría lograr una relación mucho más cercana con los mismos (Villardón-Gallego et al., 2016).

En ese sentido, Green (2009, citado en Villardón-Gallego et al., 2016) sostiene que la importancia de las competencias genéricas se basa en dos razones:

- a) **El desarrollo de la automatización y las nuevas tecnologías**, si bien las tareas rutinarias actualmente son realizadas por robots y ordenadores,



las tareas no rutinarias aun requieren de las personas los juicios y respuestas que tengan; con la automatización estas tareas se incrementaron; en ese sentido, para la utilización más eficiente se precisa como necesaria a las competencias genéricas;

b) El cambio que se ha producido en las organizaciones, actualmente el cambio claro de las organizaciones generó la búsqueda de un mayor compromiso por parte de sus trabajadores, esto trae consigo que las personas se involucren emocionalmente y se identifiquen con los valores y visión de sus entidades, para ello requieren desarrollar en mayor medida sus competencias genéricas (Villardón-Gallego et al., 2016).

Por su parte, Álvarez-Perez y López-Aguilar (2018) señalan que las competencias genéricas son fundamentales para la adaptabilidad de las personas a la variedad de escenarios que puedan afrontar; por ello son conocidas también como “competencias universales”.

3.2.1.4 Características conceptuales básicas de las competencias genéricas

a) Son multifuncionales

Villa y Poblete (2007) sostienen que las competencias genéricas de acuerdo a su concepto son necesarias en diferentes contextos, tanto para alcanzar metas y resolver diversos problemas; es decir, se requieren de estas competencias para actuar ante las demandas cotidianas, profesionales y la vida social de la persona

b) Son transversales en diferentes campos sociales

Según Villa y Poblete (2007) la transversalidad de las competencias genéricas se refiere a que estas atraviesan diversos ámbitos de la existencia de una persona.

No solo son relevantes para el ámbito académico y profesional, “sino también incluyen el proceso social, las redes sociales y relaciones interpersonales, la vida familiar y, de modo más generalizado, para el desarrollo un sentido de bienestar personal” (Villa & Poblete, 2007, p. 45).

c) Se refieren a un orden superior de complejidad mental



Villa y Poblete (2007) afirman que las competencias genéricas deben contribuir en el desarrollo de las habilidades intelectuales más elevadas; así como ayudar a impulsar el crecimiento y desarrollo de las actitudes y valores más elevados; por tal, estas competencias asumen autonomía mental, que brinda a la persona un enfoque activo y reflexivo ante la vida.

d) Son multidimensionales

Villa y Poblete (2007) señalan que las competencias genéricas son multidimensionales por su forma de composición, para ello proponen cinco subcaracterísticas que permiten reconocer la estructura más adecuada de las mismas:

- Reconocimiento y análisis de patrones, a través de la comparación de situaciones pasadas y otras nuevas y el estableciendo de analogías a raíz de dicho contraste;
- Percepción de situaciones, vista como la dimensión perceptiva de las competencias genéricas, refiere a la acción de descartar características irrelevantes de las relevantes;
- Selección de significados apropiados en orden a enriquecer los fines dados;
- Desarrollo de orientación social, es la dimensión cooperativa de las competencias transversales, hace alusión al hecho de confiar en otros, escucharlos y comprender la posición que tengan, por más distintas que sean a las de uno mismo;
- Sensibilidad a lo que suceda en la vida de uno mismo y la de los demás (Villa & Poblete, 2007).

3.2.1.5 Características de las competencias genéricas en el entorno laboral

Tobón (2005) sostiene que las competencias genéricas en una organización poseen características como:

- Incrementa la posibilidad de conseguir empleo, puesto que facilita que las personas cambien de un trabajo a otro;
- Favorecen la gestión, consecución y conservación de un puesto laboral;
- Posibilitan la adaptación de la persona a diferentes entornos laborales, siendo esta una característica esencial para enfrentar los cambios



constantes en el trabajo debido a la competencia (otros empleados), la crisis economía y globalización;

- Se generalizan para diversas ocupaciones, por tal, no está ligada a solo un cargo, empleo o puesto laboral;
- Se obtienen mediante procesos constantes de enseñanza y aprendizaje;
- Su adquisición y desempeño están exentos a pasar por evaluaciones rigurosas (Tobón, 2005).

3.2.1.6 Tipos de competencias genéricas

Villa y Poblete (2007) distinguen tres tipos de competencia genérica o también llamada transversales: (i) Competencias instrumentales; (ii) Competencias interpersonales y; (iii) Competencias sistémicas.

a) Competencias instrumentales

Para Villa y Poblete (2007) son aquellas que funcionan como medio o herramienta para lograr un determinado objetivo; existen cuatro grupos de competencias instrumentales: competencias cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas.

- **Competencias cognitivas**

Referidas a las diversas formas de pensamiento existentes, pues mientras la persona desarrolle más modalidades de pensamiento, sus posibilidades intelectuales tendrán el mismo efecto; es decir, irán en incremento (Villa & Poblete, 2007).

Es posible distinguir tipos de pensamiento como el analítico, sistémico, crítico, lógico, entre otros; de ellos, si bien la profesión a la cual se dedique el individuo genera que la utilice en mayor medida, no significa que no emplee las otras formas de pensamiento, sino necesita de los otros modos de pensar para complementar le primero (Villa & Poblete, 2007).

- **Competencias metodológicas**

Si bien cada área cuenta con metodologías y procedimientos propios, existen otras capaces de abarcar cualquier tipo de estudio o área consideradas como básicas o fundamentales; por ejemplo, la gestión del tiempo, planificación, resolución de problemas, toma de decisiones y la orientación al aprendizaje (Villa & Poblete, 2007).



- **Competencias tecnológicas**

Las competencias tecnológicas están relacionadas con la gestión de información y comunicación apoyada en la tecnología, en un ámbito laboral podríamos hablar de las capacidades referentes al uso de ordenadores por parte de los trabajadores para realizar sus funciones, y su importancia se incrementa más aun al encontrarnos en un entorno cambiante y sumamente tecnológico (Villa & Poblete, 2007).

- **Competencias lingüísticas**

Se distingue dos competencias dentro de este tipo, es el uso correcto de: (i) La comunicación verbal, que implica lograr transmitir de forma eficaz nuestras ideas, conocimientos y sentimientos a través de las palabras a una o varias personas; (ii) La comunicación escrita, misma que no se innata, sino se logra gracias a la práctica, siguiendo instrucciones o copiando modelos cuyo acceso es mediante la lectura (Villa & Poblete, 2007).

b) Competencias interpersonales

De acuerdo con Villa y Poblete (2007) son capacidades que facilitan a la persona establecer y mantener buena relación con otros para interactuar y cooperarse; estas competencias se subdividen en dos: (i) Las competencias interpersonales individuales y (ii) Las competencias interpersonales sociales.

- **Competencias interpersonales individuales**

Es la “capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica” (Blanco, 2009, p. 23).

Estas competencias se subdividen en cuatro: (i) La automotivación, es la acción de animarse a uno mismo; (ii) La diversidad e interculturalidad, es la capacidad de las personas de comprender y aceptar la diversidad y diferencias de los grupos sociales, entenderlas como complementarias y usarla a su favor como un componente enriquecedor tanto personal como colectivo; (iii) La resistencia y adaptabilidad al entorno, es la capacidad de resistir y mantener la misma efectividad ante nuevas circunstancias muy a pesar que las



condiciones del entorno sean adversas y (iv) El sentido ético, es la capacidad de actuar de forma moral en un entorno de constantes decisiones y acciones humanas (Villa & Poblete, 2007).

- **Competencias interpersonales sociales**

Es la “capacidad de trabajar en equipo o la expresión de compromiso social o ético” (Blanco, 2009, p. 23).

Se configura mediante tres competencias, donde las dos primeras son los cimientos para la relación humana: (i) La comunicación interpersonal, es la capacidad de relacionarse con otros mediante el dialogo, mostrando empatía al escuchar y expresándose asertivamente; (ii) El trabajo en equipo, es la capacidad de una persona para integrarse en un grupo humano, más aún en el entorno laboral y profesional; y (iii) El tratamiento de conflictos y negociación, es la capacidad negociar y solucionar conflictos derivados de las divergencias entre un grupo de personas, primando los intereses en conjunto sin dejar de lado las individuales (Villa & Poblete, 2007).

c) **Competencias sistémicas o de integración**

Según Villa y Poblete (2007) es la capacidad de comprensión de las partes como un todo o sistema, ello mediante imaginación la combinación de la imaginación y sensibilidad; se encuentra dividida en tres subcategorías: (i) De organización; (ii) De capacidad emprendedora y (iii) De liderazgo.

- **De organización**

Este primer apartado, contempla tres tipos; (i) Competencias de gestión por objetivos, es la capacidad para definir y concretar metas, organizando el tiempo y recursos necesarios para tal fin; (ii) Competencias de gestión de proyectos, es la capacidad de preparar, dirigir, evaluar y hacer seguimiento eficazmente a un proyecto y (iii) Competencias de orientación a la calidad, son capacidades desarrolladas en la búsqueda de la excelencia al momento de hacer las cosas, pues no solo basta con realizarlas.

- **De capacidad emprendedora**



Se subdivide en tres: (i) Competencias de creatividad; es la capacidad de dar respuestas originales a las demandas del entorno; (ii) Competencias de espíritu emprendedor, es la capacidad de tener iniciativa para comprometer recursos para explotar alguna oportunidad que se presente y (iii) Competencias de innovación, e la capacidad de lograr introducir algo nuevo a la organización o sistema donde la persona se encuentre.

- **De liderazgo**

Se integra de dos competencias básicas: (i) Competencias de orientación al logro, es la capacidad de no perder de vista los objetivos que uno haya establecido, aclarando de forma constante lo que pretende y actuando en razón a ello y (ii) Competencias del propio liderazgo, es difícil de adquirir y desarrollar, se centra en la idea de influir en otros para potenciarlos y obtener sus mejores aportes (Villa & Poblete, 2007).

3.2.1.7 Factores favorecedores ligados al desarrollo de competencias genéricas

Según Villardón-Gallego (2016) el desarrollo de competencias genéricas implica aun aprendizaje profundo que se centra no solo en el resultado a obtener, sino en mayor medida e importancia en el proceso; para ello, existen ciertos factores que favorecen llegar a un verdadero aprendizaje que consecuentemente desarrollen las competencias genéricas, estas son: (i) La autorregulación del aprendizaje; (ii) La reflexión y (iii) La relevancia o autenticidad.

a) La autorregulación del aprendizaje

Es “la habilidad para activar y mantener acciones, cogniciones y emociones que se orientan de forma sistemática a lograr las metas de aprendizaje; implica la utilización de estrategias de aprendizaje eficaces durante el desarrollo de la tarea” (Villardón-Gallego, 2016, p. 27).

b) La reflexión

Consiste en el “acto voluntario de pensar sobre un evento, problema o actividad con la finalidad de contrastar de forma razonada lo acontecido” (Villardón-Gallego, 2016, p. 28).



c) La relevancia o autenticidad

Es fundamental para generar conocimiento y por consecuencia competencias; en un contexto correcto donde el aprendizaje sea la base de toda actividad, promueve actividades que permiten desarrollar habilidades y conocimiento para poder ejercer funciones en el ámbito laboral (Villardón-Gallego, 2016).

3.2.1.8 Modelos de medición de las competencias genéricas

a) Modelo de Alvares y Asencio-Muñoz

Para Alvares y Asencio-Muñoz (2020) las competencias genéricas son fundamentales en el ejercicio del trabajo diario de las personas en una organización; sin embargo, a pesar de su importancia en el entorno laboral, son mucho más complicadas de medir y evaluar a comparación de las competencias específicas cuyo desarrollo puede lograrse en aulas o practicas externas.

En ese sentido, Alvares y Asencio-Muñoz (2020) desarrollaron un modelo de medición mediante una escala de autovaloración de las competencias genéricas, la cual está compuesta por tres dimensiones: (i) Competencias emocionales; (ii) Competencias directivas; (iii) Competencias laborales. Esta escala será la utilizada para la medición de la variable competencias genéricas del presente proyecto de investigación.

- **Competencias emocionales**

Es la “capacidad para reconocer y controlar los propios estados de ánimo de manera consciente” (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020, p. 343).

- **Competencias directivas**

Son aquellas habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñar funciones en un puesto directivo o medio alto, ello de acuerdo a las políticas y estructuras manejadas en la organización (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020).

- **Competencias laborales**



Son las habilidades más básicas requeridas para poder actuar en un entorno laboral, por ello se manifiestan en todos los puestos de trabajo; es decir, son las habilidades y actitudes que deben ser dominadas por cualquier empleado en la organización (Álvarez & Asencio-Muñoz, 2020).

b) Modelo de Gallardo

- **Adaptación al entorno**

Es la capacidad de interactuar con el entorno que nos rodea de forma adecuada mediante la adquisición de habilidades o transformando la realidad a nuestro favor para acomodarse a ella, muy a pesar de los cambios que se den (Gallardo, 2016).

- **Comunicación influyente**

Es la facilidad de transmitir ideas y/o sentimientos a otras personas, siendo capaces de influir a través ellos de manera positiva en cualquier nivel de la organización (Gallardo, 2016).

- **Disposición al trabajo en equipo**

Es la capacidad de buscar interrelacionarse con otras personas, expresando y respetando opiniones, intentando en todo momento generar sinergia con el grupo (Gallardo, 2016).

3.2.2 Desempeño laboral

3.2.2.1 Origen del constructo desempeño laboral

La primera etapa de evolución del desempeño fue denominada ‘descripción de puestos’, la cual se desarrolló en el siglo XIX y se caracterizó por enfatizar la importancia de los méritos de los oficiales al presentar sus informes en los plazos correspondientes ante sus subordinados; posteriormente, en Estados Unidos surge la necesidad de organizar a grupos para la administración de armamentos, por ello iniciaron designando los puestos de acuerdo al esfuerzo físico que demostraban individualmente; es decir, comenzaban a valorar el desempeño laboral pero aún no era conocido bajo dichos términos (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).



Es así que, a principios del siglo XX en Estados Unidos se emplea por primera vez el término desempeño laboral para nombrar a los vendedores contratados por el gobierno; así también, en el entorno del ejército de dicho país se empleó el término a partir del año 1916 para asignar un jefe por cada trabajador para realizar informes respecto a su rendimiento y en base a esta información se asignaban colores (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020). En la siguiente etapa, el desempeño laboral se fue transformando en una herramienta de medición respecto al funcionamiento de las áreas productivas dentro de una empresa; que servía para brindar retroalimentación a los trabajadores para que estos se sientan seguros y tomados en cuenta por la organización, además de que buscaban fortalecer aquellos puntos de su rendimiento que requerían mejora (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).

Ahora bien, actualmente este constructo es visto como la piedra angular para el logro de efectividad y éxito de las empresas; por ello, cada vez es mayor el interés no solo por medir el desempeño laboral de los colaboradores, sino también por potenciarlo (Bautista, Cienfuegos, & Aquilar, 2020).

3.2.2.2 Definición del desempeño laboral

Para Jaén (2010) es posible distinguir dos perspectivas, aquellas que ven el desempeño desde los resultados u outputs; mientras otros autores, consideran el desempeño como un conjunto de conductas en el entorno laboral.

En ese sentido, uno de los primeros intentos por conceptualizar este constructo fue Murphy (1990) quien sostuvo que el desempeño laboral es aquel conjunto de comportamientos que tiene la persona y sean relevantes para las metas de la organización donde labore; este concepto desde una perspectiva de la producción real y los costos materiales y humanos vinculados a su logro.

Según Motowidlo (2003) es el valor total esperado, sea positivo o negativo respecto a episodios discretos de un empleado al desarrollar sus funciones en un periodo de tiempo establecido vista como su contribución a la eficacia total de la empresa.



A su vez, Chiavenato (2000) afirma que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Mientras que, para Motowidlo y Kell (2012) comprende un conjunto de objetivos, acciones observables y medibles, bajo el control del trabajador, cuyos fines son compartidos con las demandas de la organización.

Asimismo, Robbins y Judge (2009) señalan que “el desempeño laboral es el grado en que un empleado cumple con las expectativas de su puesto de trabajo, tanto en términos de resultados como de comportamiento” (p. 49).

Por su parte, Sandall (2022) menciona que el desempeño laboral implica diversas estrategias como el reclutamiento y selección, formación y desarrollo o motivación, como también estrategias que podrían implicar la eliminación de restricciones que impiden que los individuos contribuyan a los objetivos organizacionales y brindarles a los individuos mayores oportunidades para realizar mejoras organizacionales.

Al respecto, Palmar et al. (2014) sostienen que es la respuesta del trabajador ante el cumplimiento de las tareas que le fueron asignadas, caracterizada por estar de acuerdo a las exigencias y requerimientos de la empresa; en ese entender, ser eficiente, eficaz y efectivo contribuirá a que la organización logre sus objetivos y sea exitosa.

Por su parte, Bautista et al. (2020) definen desempeño laboral como “acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas” (p. 114).

A su vez, Aamodt (2010) sostiene que son las conductas demostradas o acciones ejecutadas por parte de los trabajadores que pueden someterse a una evaluación para medir el grado de contribución hacia la organización

Finalmente, el desempeño laboral es un conjunto de conductas individuales relevantes para el logro de metas de la organización que contribuyen tanto de forma positiva como negativa y se encuentran bajo el control del individuo. Abarca los comportamientos para desempeñar las tareas o funciones, aquellas en cuanto a actividades distintas relativas al puesto laboral y ligadas a las relaciones interpersonales (Motowidlo, 2003; Gabini, 2018).



3.2.2.3 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño no solo refiere al formato de medición empleado para dicho proceso; pues supone otros aspectos que lo convierten en un tema mucho más amplio; en ese sentido, podemos definirla como la valoración del desempeño de un trabajador comparado con los estándares establecidos en la organización y en razón a estos resultados, se brinde al trabajador la retroalimentación que lo ayude a mejorar y lograr mejores resultados dentro de su ámbito laboral (Dessler & Varela, 2004).

a) Razones para evaluar el desempeño laboral

Dessler y Varela (2004) sostiene que son tres las principales razones del porque se debe evaluar el desempeño de los trabajadores: (i) Permiten obtener información necesaria para tomar decisiones respecto a ascensos y aumentos en el salario de los empleados; (ii) Posibilita desarrollar planes de corrección de deficiencias halladas y reforzar lo que ya se hace de manera correcta; y (iii) Sirven al evaluado realizar provechosamente la planeación de su carrera, pues da la oportunidad de revisar sus objetivos profesionales a la luz de las fortalezas y debilidades descubiertas en el proceso.

b) Criterios para evaluar el desempeño laboral

Según Gorriti (2011) la evaluación del desempeño laboral debe realizarse de acuerdo a cuatro criterios que validen este proceso, estos son:

- **Relevancia**, se refiere a si lo que se pretende medir es o no un comportamiento importante para la organización, pues de lo contrario se reflejaría en consecuencias negativas para la misma;
- **Fiabilidad**, es cuan consistente o estable sea la medida utilizada para la evaluación del desempeño;
- **Discriminación**, respecto a si la evaluación permite que los trabajadores (evaluados) se ordenen en función a la medida empleada; pues esta debe generar variabilidad;
- **Practicidad**, en relación al costo, el tiempo, la claridad de lo que se evaluará, etc (Gorriti, 2011).



c) Métodos básicos para la evaluación del desempeño laboral

Dessler y Varela (2004) señalan que generalmente las evaluaciones del desempeño se realizan mediante el uso de uno o varios modelos como los que se describen a continuación.

- **Método de la escala de puntuación gráfica**

Dessler y Varela (2004) sostienen que “una escala de puntuación gráfica lista cierto número de características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas” (p. 146).

- **Método de clasificación alterna**

Para Dessler y Varela (2004) este otro método consiste en una clasificación de los empleados en base a cuán mejor son respecto a algo en específico; puesto que, es mucho más fácil para el evaluador distinguir entre quien es mejor y peor que calificarlos directamente.

- **Método de comparación por pares**

Dessler y Varela (2004) afirman que “con este método, cada subalterno por evaluar en cierta característica se asocia y se compara con cada uno de los demás subalternos” (p. 146).

- **Método de distribución forzada**

Según Dessler y Varela (2004) “con este método, se colocan porcentajes predeterminados de los subalternos en categorías de desempeño” (p. 148).

- **Método de los incidentes críticos**

Por lo general, se emplea como un método complementario de evaluación que consiste en llevar un registro de los casos positivos, negativos y extraordinarios en el comportamiento de un empleado a lo largo de todo un periodo (Dessler & Varela, 2004).

Este método sirve para asegurar que el jefe piense en la evaluación del subalterno durante todo el año y no solo en su desempeño más reciente; puesto que, los incidentes se presentan en todo momento y no se encuentran bajo control ni del evaluador ni del evaluado (Dessler & Varela, 2004).



- **Escalas de calificación basadas en el comportamiento**

“Una escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC) constituye un método de evaluación que combina los beneficios de la narración de incidentes críticos y los de evaluaciones cuantitativas, mediante la combinación de una escala cuantitativa con ejemplos narrativos específicos de desempeños buenos y malos” (Dessler & Varela, 2004, p. 149).

- **Método de administración por objetivos**

El método APO requiere que el gerente establezca metas específicas para cada trabajador y en razón a ellas realice evaluaciones periódicas respecto a su cumplimiento; este consta de seis etapas: (i) Establecer metas organizacionales; (ii) Fijar las metas por área; (iii) Analizar las metas por departamento; (iv) Definir los resultados esperados o metas individuales; (v) Realizar evaluaciones del desempeño y examinar los resultados; y (vi) Ofrecer retroalimentación (Dessler & Varela, 2004).

- **Evaluaciones del desempeño computarizadas y con base en la Web**

Los programas computarizados para la medición del desempeño cada vez tienen más presencia en el mercado, ya que permite medir de forma sistemática el rendimiento de los trabajadores a precios relativamente accesibles (Dessler & Varela, 2004).

Dichos softwares brindan un espacio digital al gerente para llevar notas sobre sus subalternos durante un año, para después calificarlos bajo una serie de criterios respecto a su desempeño; asimismo, generan informes escritos que servirán al supervisor para sustentar sus calificaciones (Dessler & Varela, 2004).

- **Vigilancia electrónica del desempeño**

Dessler y Varela (2004) sostienen que:

Para la vigilancia electrónica del desempeño (VED), se usa tecnología de redes de cómputo para brindar a la administración



el acceso a las terminales de computadora y a los teléfonos de sus empleados, con lo que se permite que los gerentes determinen en cualquier momento del día el ritmo al que los empleados están trabajando, su grado de precisión, el número de veces que entran y salen del sistema, e incluso el tiempo que pasan en el baño (p. 152).

d) Responsabilidades en la evaluación del desempeño

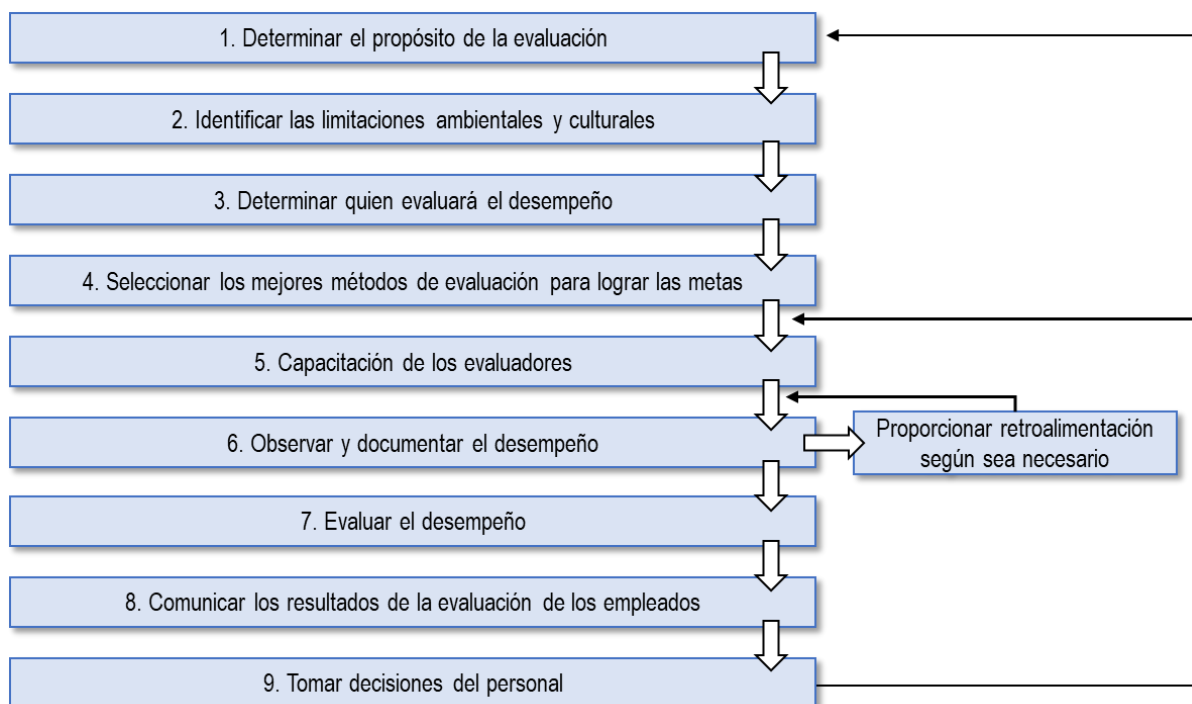
Juárez (2018) sostiene que, actualmente en el esquema de gestión del trabajo que se viene desarrollando, se busca mayor participación de sus partes; en ese sentido, se cambió la visión de solo considerar como responsables del proceso a los supervisores y áreas encargadas de los recursos humanos, incluyendo en este a los evaluados (empleados) y generando un modelo mucho más participativo; por ello, se necesita en mayor o menor medida de acuerdo al puesto que ocupen, que todos los integrantes de una organización se involucren en la evaluación del desempeño; sin embargo, existe tres actores principales:

- Empleados, quienes se someterán a la evaluación de su desempeño demostrado;
- Jefes o supervisores, quienes validaran la autoevaluación desarrollada por su equipo de trabajo;
- Área de recursos humanos, como responsables de la gestión del personal dentro de la organización (Juárez, 2018).

3.2.2.4 Proceso de evaluación del desempeño laboral

Según Aamodt (2010) el proceso a desarrollar si se quiere evaluar el desempeño de los empleados sigue el siguiente camino: (i) Determinar el propósito de la evaluación; (ii) Identificar las limitaciones ambientales y culturales; (iii) Determinar quién evaluará el desempeño; (iv) Seleccionar los mejores métodos de evaluación para lograr las metas; (v) Capacitación a los evaluadores; (vi) Observar y documentar el desempeño; (vii) Evaluar el desempeño; (viii) Comunicar los resultados de la evaluación de los empleados y (ix) Tomar acciones del personal.



Figura 5*Proceso de evaluación del desempeño laboral*

Nota. Extraído de Aamodt (2010).

a) Paso 1: Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados

Aamodt (2010) señala que el primer paso para medir el desempeño de los trabajadores es determinar las razones que motivan a la organización para realizarla; ello debido a que no todas las técnicas de valoración del rendimiento son apropiadas para cualquier propósito que se pretenda lograr. Cabe señalar que, la mayoría de las organizaciones no plantean metas específicas para su sistema de evaluación del desempeño, misma razón por la que fracasan.

Ahora bien, Aamodt (2010) destaca las siguientes razones por las que se evalúa el desempeño como más importantes:

- **Proporcionar capacitación y retroalimentación a los trabajadores**

Es el uso más importante, sirve para suministrar a los trabajadores información respecto que vienen haciendo bien o mal y a partir de ello, brindarles soporte para potenciar sus fortalezas o acciones correctivas para sus debilidades (Aamodt, 2010).

- **Determinar los salarios**

La evaluación del desempeño sirve para contar con una base justa bajo la cual establecer el incremento salarial a trabajadores cuyo rendimiento sea superior (Aamodt, 2010).

- **Tomar decisiones para ascensos**

Es otra razón para medir el desempeño que consiste en establecer que empleados serán ascendidos, siendo lo más justos posibles a la hora de evaluar su rendimiento; puesto que, un mismo puesto laboral puede ser desempeñado por dos trabajadores de distintas formas; en dicha situación, el ascenso debe darse a quien tiene un mejor capacitado y sea capaz de mantener y/o mejorar sus resultados en el siguiente nivel laboral al que se le asigne (Aamodt, 2010).

- **Toma de decisiones para despido**

En diversas circunstancias no es suficiente el brindar retroalimentación, asesoría y capacitación al empleado o simplemente el plan para mejorar su rendimiento no se tiene éxito, en dichas situaciones, el mejor camino a seguir es despedir al trabajador (Aamodt, 2010).

- **Realizar investigación de personal**

No es la razón más esencial para la evaluación del desempeño; sin embargo, es importante para aquellas organizaciones que actúan en un entorno donde los sindicatos laborales prohíben las evaluaciones del desempeño; puesto que solo midiendo el rendimiento del personal se sabrá si sus herramientas y capacitaciones para retroalimentarlos vienen funcionando (Aamodt, 2010).

b) Paso 2: Identificar las limitaciones ambientales y culturales

El siguiente paso en el proceso, es la identificación de los factores culturales y ambientales potenciales a afectar el sistema de evaluación del desempeño manejado en la organización; un ejemplo claro es cuando se sobrecarga de trabajo a los supervisores, pues al contar con un sistema que consuma mucho tiempo, este no tendrá éxito alguno o también



cuando en el ambiente de una empresa exista mucha cohesión entre sus colaboradores, las evaluaciones provocarían que esta unión reduzca (Aamodt, 2010).

c) Paso 3: Determinar quién evaluará el desempeño

Es habitual que el responsable de la evaluación del desempeño está a cargo de los supervisores; sin embargo, hace poco se descubrió que estos no observan de forma completa el comportamiento del empleado, sino solo se centran en ciertos aspectos; por ejemplo, en un banco, el supervisor ve un 30% de rendimiento del trabajador y el resto lo observan los clientes, sus compañeros de trabajo y el personal de apoyo con que se relacionen. Por ello, es importante contar con varias fuentes para evaluar a los trabajadores, a esto se le conoce como ‘evaluación de 360 grados’ y ‘retroalimentación de múltiples fuentes’ (Aamodt, 2010).

Figura 6

Grado de observancia de la conducta de quien es evaluado



Nota. Extraído de Aamodt (2010).

Para tal fin, existe tipos de evaluadores como se presenta a continuación:

- **Supervisores**



Es el tipo más común conocido, se estima que más del 90% de evaluaciones realizadas al desempeño se desarrollan empleando las calificaciones brindadas por estos; ahora bien, no puede observar el proceso, pero sí el resultado final y a partir de ellas inferir qué niveles de comportamiento mostraron (Aamodt, 2010).

- **Colegas o pares**

Son capaces de ver el comportamiento real del empleado; sin embargo, solo es confiable si entre ellos se conocen bien. Cabe resaltar que las calificaciones que un compañero de trabajo realice serán en razón de su propio desempeño; es decir, si el individuo presenta un alto rendimiento, será más estricto al realizar la evaluación de sus similares en contraste con quien presente niveles bajos (Aamodt, 2010).

Ahora bien, aunque los pares proporcionan una visión única del desempeño de otros, los compañeros no reaccionan de forma muy positiva si estos se encargan de dar la retroalimentación en comparación con las sugerencias dadas por sus supervisores (Aamodt, 2010).

- **Subordinados**

La visión por parte de los subordinados es importante en una evaluación de 360 grados, puesto que, puede proporcionar una perspectiva que difiera respecto al comportamiento de un supervisor (Aamodt, 2010).

Sin embargo, suele ser muy difícil lograr total honestidad por parte de los subordinados debido a que temen una reacción negativa por parte del supervisor si clasifican su desempeño de forma poco favorable; más aún si en cantidad, suelen ser pocos (Aamodt, 2010).

Por otra parte, lograr calificaciones honestas de los subalternos es posible si: (i) los supervisores están abiertos a recibir comentarios; (ii) si se realiza de forma anónima; (iii) si se plantea para propósitos de desarrollo; (iv) si el trabajador siente ser capaz de asignar calificaciones y (v) si no siente miedo de ser castigado y reciba beneficios por su honestidad (Aamodt, 2010).



- **Clientes**

Es muy poco probable que una organización solicite a sus clientes evaluar a sus trabajadores; sin embargo, la retroalimentación por parte de estos es muy bien valorada y para ello existe dos maneras; (i) Informal, cuando los clientes presentan quejas o elogian al gerente o a algunos empleados y (ii) Formal, mediante el llenado de tarjetas de evaluación (Aamodt, 2010).

- **Autoevaluación**

La autoevaluación permite a un trabajador calificar su propia conducta y desempeño, si bien es importante para una visión global de su desempeño, es muy poco usada por las organizaciones debido a que en ocasiones no son muy precisas. Este tipo de evaluación es útil solo cuando no son usados para propósitos administrativos como aumentos en la remuneración y los trabajadores comprenden el sistema de evaluación (Aamodt, 2010).

d) Paso 4: Seleccionar los mejores métodos de evaluación para alcanzar sus metas

“El siguiente paso en el proceso de evaluación del desempeño es seleccionar los criterios y los métodos de evaluación que harán que logre mejor las metas del sistema. Los criterios son formas de describir el éxito de los empleados” (Aamodt, 2010, p. 245).

Dichos criterios pueden ser por ejemplo la asistencia y la calidad de trabajo y en base a ello se debe generar instrumentos de evaluación del desempeño; para tal fin, se debe tomar las siguientes decisiones: (i) Enfocarse en las dimensiones de la evaluación; (ii) Si se debe o no ponderar las dimensiones y (iii) Usar comparaciones de empleados, mediciones objetivas o calificaciones (Aamodt, 2010).

e) Paso 5: Capacitación del evaluador

Para Aamodt (2010) “aunque capacitar a los supervisores para evaluar el desempeño es esencial para un sistema sólido y legal, pocas



organizaciones invierten el tiempo y los recursos necesarios para hacer esto de forma apropiada” (p. 258).

En ese sentido, si una organización pone especial cuidado en esta etapa, la efectividad de las evaluaciones se incrementará, evitando cometer errores, aumentando la satisfacción de los evaluados y validando las pruebas; cabe resaltar que las capacitaciones deben de ser constantes y acompañadas de retroalimentación (Aamodt, 2010).

f) Paso 6: Observar y documentar el desempeño

Consiste en que los supervisores observen los comportamientos del personal y documenten aquellos incidentes críticos de acuerdo a como van aconteciendo (Aamodt, 2010).

Los incidentes críticos hacen referencia a ejemplos de desempeño deficiente o excelente que van siendo registrados generalmente en una bitácora y deben ser informados al empleado para una correcta retroalimentación (Aamodt, 2010).

Ahora bien, la documentación de dichos sucesos fundamenta su importancia por cuatro razones: (i) Obliga al supervisor manejar un enfoque en los comportamientos más que en los rasgos personales; (ii) Sirve para recordar los comportamientos reales al momento de evaluar el desempeño, puesto que tienden a recordar solo un pequeño porcentaje; (iii) Proporciona ejemplos cuando se examina las calificaciones del rendimiento del personal y (iv) Ayuda a la empresa a defenderse legalmente (Aamodt, 2010).

g) Paso 7: Evaluar el desempeño

Aamodt (2010) considera que este paso se realiza siguiendo las siguientes subetapas:

- **Obtención y revisión de datos objetivos**

Cuando es momento de evaluar el desempeño, en primera instancia se debe obtener y revisar los datos más objetivos y menos contaminados respecto al comportamiento del empleado (Aamodt, 2010).

- **Lectura de la bitácora de incidentes críticos**



“Después de la obtención de datos objetivos, el supervisor debe regresar y leer todos los incidentes críticos escritos acerca de un empleado. Leer estos incidentes debe reducir errores prioritarios, recientes y de atención a la información inusual” (Aamodt, 2010, p. 262).

- **Llenado del formato de calificación.**

“Una vez que se han leído las bitácoras de incidentes y se han revisado los datos objetivos, el supervisor está listo para asignar las calificaciones de la evaluación del desempeño” (Aamodt, 2010, p. 263). Sin embargo, deben poner especial cuidado para no cometer que modifiquen los resultados.

h) Paso 8: Comunicar los resultados de las evaluaciones a los empleados

Aamodt (2010) afirma que en esta etapa se proporciona retroalimentación al empleado y se evalúa aquellos puntos fuertes y débiles para que se desarrolle capacitaciones continuas, así como evaluaciones periódicas donde se pueda discutir con el trabajador respecto a su rendimiento

Para Aamodt (2010) algunas organizaciones por norma exigen que después de una evaluación el supervisor informe los resultados al trabajador. Este proceso suele ser demasiado tedioso y molesto para los evaluadores; por ello, algunos aspectos a tomar en cuenta son:

- **Antes de la entrevista,** se debe contemplar que ambas partes cuenten con el tiempo suficiente, estableciendo lugar y hora para desarrollar la reunión; asimismo, el supervisor debe estar al tanto de las calificaciones asignadas al empleado para brindar una correcta retroalimentación;
- **Durante la entrevista,** se debe priorizar iniciar con una plática natural que desaparezca la ansiedad respecto a la razón central del porqué de la reunión; así también, debe comunicar al empleado las razones y formas de cómo se realizó la evaluación. Posteriormente, se puede comunicar las calificaciones que obtuvo el trabajador y el porqué de las mismas; evitando realimentar negativamente para no desarrollar actitudes negativas hacia la gerencia (Aamodt, 2010).

i) Paso 9: Despido de empleados

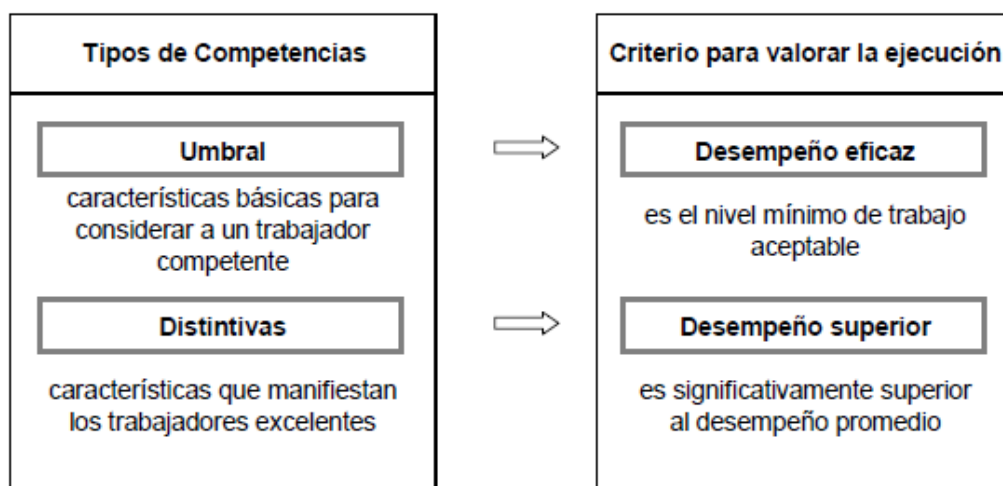
La última etapa y quizá la más tediosa, es la decisión respecto a que hacer; ya que, una vez realizada la retroalimentación al trabajador, es posible que exista la penosa posibilidad de tener que cortar la relación laboral con este; siempre contemplando el aspecto legal para no caer en errores (Aamodt, 2010).

3.2.2.5 Desempeño superior y desempeño eficaz

Candel (2012) menciona que el desempeño superior es aquel rendimiento del trabajador que esta de forma significativa sobre el comportamiento promedio de una organización; mientras que el desempeño eficaz hace alusión a aquel nivel de rendimiento mínimo aceptable, que en caso un empleado se encuentre por debajo de dicho parámetro, sería ya considerado como no competente para el puesto de trabajo al que fue asignado.

Figura 7

Relación entre las competencias y los criterios para valorar el desempeño



Nota. Extraído de Candel (2012).

Para Candel (2012) las competencias ‘umbral’ o esenciales se relaciona con el desempeño eficaz, pues para un rendimiento mínimo aceptable, se requiere contar con los conocimientos, habilidades y actitudes básicas; mientras que para lograr un desempeño superior, las competencias del



empleado deben de ir más allá de lo indispensable y buscar constantemente la excelencia.

3.2.2.6 Modelo de medición del desempeño laboral

Para la presente investigación, se hará uso del modelo desarrollado por Koopmans et al. (2011), quienes midieron el desempeño laboral bajo tres dimensiones: (i) Desempeño en la tarea; (ii) Desempeño en el contexto; (iii) Desempeño adaptativo y (iv) Comportamientos contraproducentes.

Este modelo fue elegido porque de acuerdo a Gabini (2018) entre todos los modelos de medición de desempeño laboral, tanto los genéricos como los específicos, presentan similitudes que permiten tomar las tres dimensiones mencionadas en el párrafo anterior como aquellos aspectos que conforman de mejor manera el desempeño laboral.

a) Desempeño en la tarea

Gorriti (2011) menciona que el desempeño de tarea es la concepción clásica que se tiene respecto a la ejecución de las funciones ligadas a un puesto laboral y es capaz de satisfacer las responsabilidades asumidas por una organización; para ello, la persona es capaz de generar algún producto o servicio.

Por su parte, Bautista (2020) afirma que es el “logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo a las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente” (p. 115).

Asimismo, Gabini (2018) sostiene que este tipo de desempeño incluye competencias específicas y no específicas necesarios para el cumplimiento de las funciones relacionadas al puesto de trabajo que se ocupe.

Mientras que, para Koopmans et al. (2011) es la competencia con la que el individuo realiza las tareas centrales del trabajo que contribuyen de manera directa e indirecta al núcleo técnico de la organización.

b) Desempeño en el contexto

Gabini (2018) señala que el desempeño contextual pretende beneficiar a la empresa y si bien no se encuentran incluidas dentro de las labores



relativas a la tarea ni son remuneradas, tienen impacto sustancial en la organización.

Por su parte, Gorriti (2011) sostiene que son aquellas variables moderadoras que se encuentran en el contexto organizacional, social y psicológico del individuo; estas pueden llegar a facilitar o dificultar el desempeño de tarea.

Asimismo, Bautista (2020) la define como “comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales” (p. 116).

De la misma forma Koopmans et al. (2011) la define como comportamientos que respaldan el entorno organizacional, social o psicológico en el que funciona el núcleo técnico. Estos comportamientos van más allá de los objetivos laborales formalmente prescritos, como asumir tareas adicionales, mostrar iniciativa o entrenar a los recién llegados al trabajo.

c) Desempeño adaptativo

Es el grado en que un individuo se adapta a los cambios en un sistema de trabajo o roles laborales que incluye resolver problemas de manera creativa, lidiar con situaciones laborales inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, y adaptarse a otros individuos, culturas o entornos físicos (Koopmans et al., 2011).

d) Comportamientos contraproducentes

Gorriti (2011) afirma que estas conductas no son deseables; pues se trata de comportamientos intencionales de un empleado que contradicen los intereses de la organización; sin embargo, su presencia es casi inevitable. Para Gorriti (2011) las diez conductas contraproducentes con mayor probabilidad a ocurrir son: (i) Uso del correo electrónico para fines personales; (ii) Fotocopiar material propio en el trabajo; (iii) Uso del internet para fines no laborales; (iv) Realizar negocios personales en el horario laboral; (v) No conocer las directivas de seguridad; (vi) Uso excesivo o no apropiado del tiempo de comidas; (vii) Discusiones entre compañeros de trabajo; (viii) Perdida de tiempo durante el trabajo; (ix)

Realizar llamada personales a larga distancia y (x) Fingir enfermedades para no trabajar.

Por su parte, Bautista (2020) la define como “actos deliberados que se dan de manera voluntaria que buscan perjudicar a las organizaciones y que son de beneficio para el trabajador” (p. 116).

3.3 Marco conceptual

- a) **Competencias genéricas.** Las competencias genéricas son capacidades que permiten a una persona desenvolverse de manera eficaz en distintos contextos. No están ligadas a una disciplina específica, por lo que resultan útiles para enfrentar retos y adaptarse en ámbitos sociales, académicos y laborales (Carrera 2001; Fabregat, 2018; Tobón, 2001).
- b) **Competencias emocionales.** Es la “capacidad para reconocer y controlar los propios estados de ánimo de manera consciente” (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020, p. 343).
- c) **Competencias directivas.** Son aquellas habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñar funciones en un puesto directivo o medio alto, ello de acuerdo a las políticas y estructuras manejadas en la organización (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020).
- d) **Competencias laborales.** Son las habilidades más básicas requeridas para poder actuar en un entorno laboral, por ello se manifiestan en todos los puestos de trabajo; es decir, son las habilidades y actitudes que deben ser dominadas por cualquier empleado en la organización (Álvares & Asencio-Muñoz, 2020).
- e) **Desempeño laboral.** El desempeño laboral es el conjunto de conductas con las que una persona cumple sus funciones y aporta a los objetivos de la organización. Incluye tanto las tareas del puesto como las acciones adicionales que afectan, de forma positiva o negativa, los resultados del trabajo (Motowidlo, 2003; Gabini, 2018).
- f) **Desempeño en la tarea.** Es la competencia con la que el individuo realiza las tareas centrales del trabajo que contribuyen de manera directa e indirecta al núcleo técnico de la organización (Koopmans et al., 2011).
- g) **Desempeño en el contexto.** Son los comportamientos que respaldan el entorno organizacional, social o psicológico en el que funciona el núcleo técnico. Estos



comportamientos van más allá de los objetivos laborales formalmente prescritos, como asumir tareas adicionales, mostrar iniciativa o entrenar a los recién llegados al trabajo (Koopmans et al., 2011).

h) Desempeño adaptativo. Es el grado en que un individuo se adapta a los cambios en un sistema de trabajo o roles laborales que incluye resolver problemas de manera creativa, lidiar con situaciones laborales inciertas o impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, y adaptarse a otros individuos, culturas o entornos físicos (Koopmans et al., 2011).



CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente tesis fue de tipo básica; puesto que, de acuerdo a Muñoz (2011) una investigación de este tipo “también recibe el nombre de investigación pura, teórica, científica o fundamental. Se caracteriza por estar dirigida a la generación del conocimiento por el ‘conocimiento per se’ (locución latina que significa por sí mismo) (p.25).

4.1.2 Nivel de investigación

La presente investigación fue de nivel o alcance correlacional.

Ortiz (2015) sostiene que las investigaciones de alcance correlacional pretenden solo establecer el grado de asociación no causal existente entre dos o más variables; para ello, primero miden las variables estudiadas y posteriormente mediante la prueba de hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas logran estimar la relación que pueda existir entre dichos constructos.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación de la presente tesis fue no experimental, de corte transversal o transeccional.

Los estudios no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 125).

Así también, las investigaciones de corte transversal se caracterizan debido a sus momentos de recolección de datos, pues esta se realiza solo una vez (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).



4.3 Descripción ética de la investigación

En la presente investigación titulada “Competencias genéricas y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024” se utilizan diferentes enfoques y teorías de diversos autores, los cuales vienen siendo respetados mediante la referencia correcta a dichos trabajos.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

Del Cid et al. (2007) refieren a la población como el conjunto completo de elementos o casos a ser estudiados que posean las características o especificaciones determinadas y la información necesaria y pertinente para llevar a cabo la investigación.

En ese entender, para la presente investigación la población estuvo conformada por los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, cuya cantidad total asciende a 448 de acuerdo a la información remitida por la Oficina de Recursos Humanos del municipio.

4.4.2 Muestra

La presente tesis fue un estudio muestral y empleó el muestro probabilístico, específicamente el muestreo aleatorio simple.

Del Cid et al. (2007) sostiene que la muestra es la selección de una parte representativa de la población total cuyas características respecto al universo sean representativas debido que serán los elementos de donde se recolectaran los datos y posteriormente los resultados que se obtengan de ellas serán generalizadas para toda la población.

Por su parte, Hernández et al. (2014) señalan que en los estudios que emplean el muestreo probabilístico “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra” (p. 175).

Mientras que, respecto al muestreo aleatorio simple, Del Cid et al. (2007) afirman que como el mismo nombre indica, es la manera más simple de determinar los elementos que formaran parte de la muestra, debido a que no existe ningún tipo de predisposición por parte del investigador de elegir un elemento y no otro; además de ser independiente pues la elección de un elemento no interviene en el proceso de la elección del siguiente.



En ese entender, debido a la cantidad total de la población de estudio, se estimó el tamaño de la muestra mediante la fórmula para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

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

Donde:

- ✓ n: Tamaño de la muestra
- ✓ Z: Constante que depende del nivel de confianza que se asigne.
- ✓ E: Error muestra deseado
- ✓ p: Probabilidad de éxito
- ✓ q: Probabilidad de error
- ✓ N: Tamaño de la población

Reemplazando:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \times (448) \times (0.50) \times (0.50)}{(0.05)^2 \times (447) + (1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

$$n = 208$$

Reemplazando en la formula, se obtuvo como muestra a 208 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

4.5 Procedimiento

El presente estudio se realizó los siguientes procedimientos para la obtención y procesamiento de datos:

- a) Se elaboró una base de datos de todos los servidores públicos que laboren actualmente en la Municipalidad Provincial de Abancay, a través del programa Excel;
- b) Se determinó el tamaño de la muestra mediante la fórmula para poblaciones finitas;
- c) Se determinó los elementos que formaran parte de ella mediante la técnica de muestreo probabilístico; para tal, se asignaran números aleatorios a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay;



- d) Se proporcionó el instrumento (cuestionario) de investigación a los servidores públicos seleccionados como parte de la muestra para la obtención de datos;
- e) Se centralizó la información recopilada mediante el instrumento a una matriz de datos en una hoja de cálculo de Excel, la misma que posteriormente se procesará mediante el programa estadístico SPSS;
- f) Por último, se elaboró el informe de tesis con los resultados obtenidos.

4.5.1 Técnicas

La técnica para la recolección de datos que se usó para la presente investigación fue la encuesta.

Muñoz (2011) sostiene las encuestas son una técnica de recopilación de información utilizada en mayor medida en ciencias sociales; esta se puede ver como la recolección de datos respecto a un tema (variable) específico a través de formularios proporcionados a una población que servirán para solicitar opiniones de quienes serán encuestados para obtener información verídica y confiable; misma que será insumo para obtener información estadística.

4.5.2 Instrumentos

El instrumento que se empleó en la presente tesis fue el cuestionario.

El cuestionario es un conjunto de Indicadores o preguntas respecto a un tema de estudio, sirve para la recolección de información de manera escrita a través de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de varias opciones, etc. Las respuestas que se obtengan de ella son de acuerdo al criterio personal de cada persona, mismas que serán tabuladas para obtener resultados representativos (Del Cid et al., 2007; Muñoz, 2011).

4.6 Análisis estadístico

La presente investigación analizó sus variables de estudio mediante la estadística descriptiva; de manera exacta, se apoyará de la distribución de frecuencias y la estadística inferencial.

La estadística descriptiva se refiere a la rama de la estadística dedicada a la interpretación de los datos tal y como se obtuvieron, no modifican los datos y buscan representarlas mediante gráficas, cuadros, etc, todo de forma comprensible para su interpretación (Muñoz, 2011).



En ese mismo sentido, una de las herramientas más utilizadas para el orden de datos es la distribución de frecuencias que “consiste en ordenar los datos en determinados intervalos, clases o categorías” (García, 2016, p. 136).

Mientras que la estadística inferencial o también llamada inferencia estadística “constituye la base para hacer predicciones, previsiones y estimaciones que se utilizan para transformar la información en conocimiento” (Newbold, Carlson, & Thorne, 2008, p. 05).

Por otra parte, para la contrastación de la hipótesis, la presente investigación empleó el análisis no paramétrico, de forma exacta, la prueba de Spearman.

El coeficiente de Spearman es “una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos... Aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables” (Newbold, Carlson, & Thorne, 2008, p. 58).



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

Para medir la confiabilidad del instrumento; es decir, la consistencia interna del cuestionario utilizado, se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere a la capacidad para generar datos estables y precisos a lo largo de múltiples mediciones de un mismo constructo (Cea, 2001).

En ese sentido, para la interpretación del coeficiente del Alfa de Cronbach, Cea (2001) sostiene que éste puede variar de 0.00 (infiabilidad) a 1.00 (fiabilidad perfecta); sin embargo, no debe ser inferior 0.80 para que el instrumento de medición pudiera considerarse fiable.

5.1.1.1 Confiabilidad del instrumento de la Variable 1: Competencias Genéricas

El coeficiente de confiabilidad del estadístico Alfa de Cronbach para los Indicadores de la variable competencias genéricas se presenta en la Tabla 6.

Tabla 5

Resumen del procesamiento de los casos de la variable Competencias Genéricas

		N	%
Casos	Validos	208	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	208	100,0

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Tabla 6*Estadístico de fiabilidad de la variable Competencias Genéricas*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.985	15

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

El coeficiente Alfa Cronbach obtenido, para la prueba de confiabilidad del instrumento para la variable competencias genéricas, resultó igual a 0.985 (con 15 elementos). Este coeficiente señala que el instrumento es sumamente confiable, puesto que alcanzó un valor superior al 0.80.

5.1.1.2 Confiabilidad del instrumento de la Variable 2: Desempeño Laboral

El coeficiente de confiabilidad del estadístico Alfa de Cronbach para los Indicadores de la variable desempeño laboral se presenta en la Tabla 8

Tabla 7*Resumen del procesamiento de los casos de la variable Desempeño Laboral*

		N	%
Casos	Validos	208	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	208	100,0

Nota. Elaboración propia en base a las teorías**Tabla 8***Estadístico de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.995	21

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

El coeficiente Alfa Cronbach obtenido, para la prueba de confiabilidad del instrumento para la variable desempeño laboral, resultó igual a 0.995 (con 21 elementos). Este coeficiente señala que el instrumento es sumamente confiable, puesto que alcanzó un valor superior al 0.80.



5.1.2 Descripción de los resultados

5.1.2.1 Variable 1: Competencias genéricas

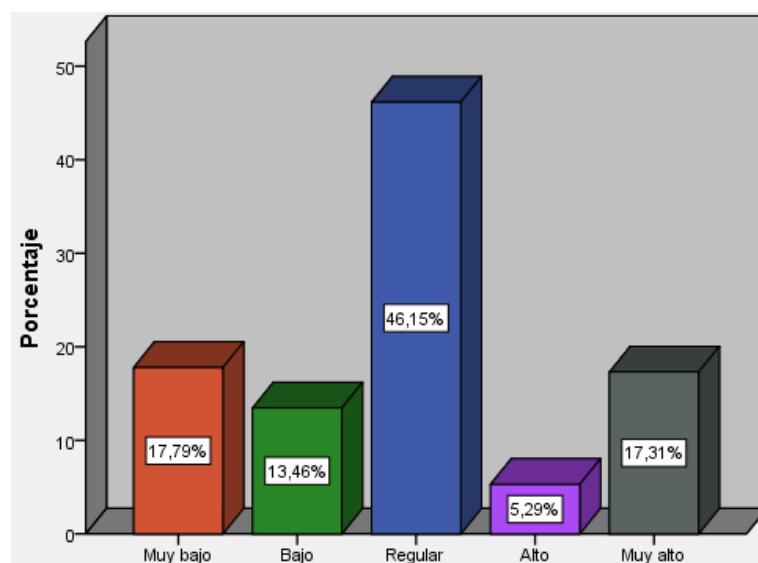
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a sus competencias genéricas.

Tabla 9
Competencias genéricas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	37	17,8	17,8
Bajo	28	13,5	31,3
Regular	96	46,2	77,4
Alto	11	5,3	82,7
Muy alto	36	17,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 8
Competencias genéricas



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 9 y la Figura 8, los resultados evidencian que el 46.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señalan que el nivel de desarrollo de sus competencias genéricas es regular. Por su parte, el 17.8% señala que es muy bajo y el 17.3% muy alto. Mientras que el 13.5% señala que es bajo y el 5.3% alto.

En ese sentido, se advierte que casi la mitad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que el nivel de desarrollo de sus competencias genéricas es regular.

A. Dimensión 1: Competencias emocionales

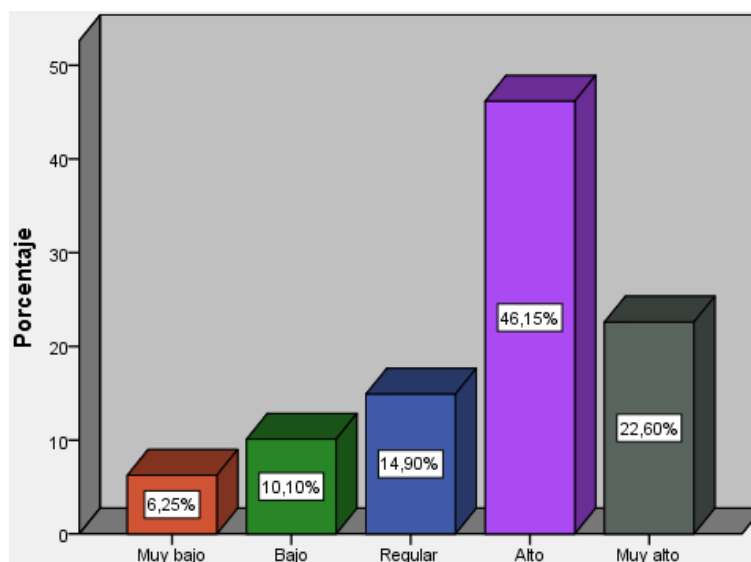
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a sus competencias emocionales.

Tabla 10
Competencias emocionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	13	6,3	6,3
Bajo	21	10,1	16,3
Regular	31	14,9	31,3
Alto	96	46,2	77,4
Muy alto	47	22,6	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 9
Competencias emocionales



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 10 y la Figura 9, los resultados evidencian que el 46.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señalan que el nivel de desarrollo de sus competencias emocionales es alta. Por su parte, el 22.6% señala que es muy alta y el 14.9% regular. Mientras que el 10.1% señala que es bajo y el 6.3% muy bajo.

Por tanto, se advierte que casi la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que el nivel de desarrollo de sus competencias emocionales es alta.



Indicador 1: Autoconocimiento

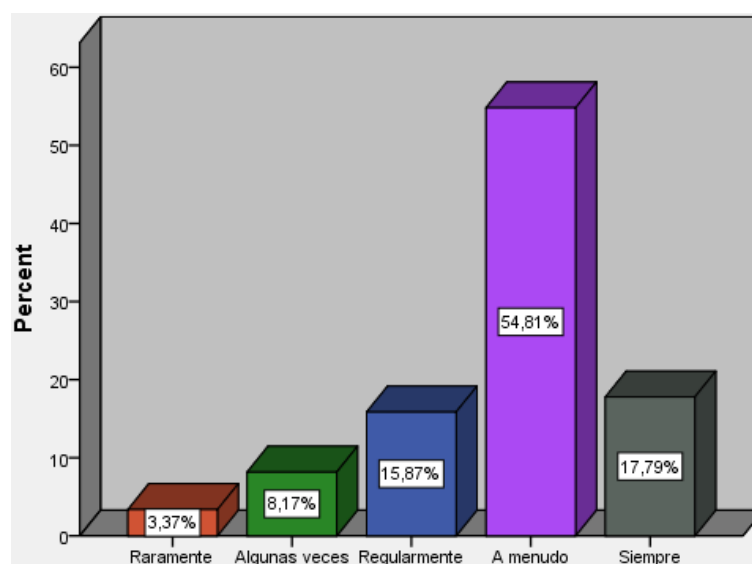
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a su autoconocimiento.

Tabla 11
Autoconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	7	3,4	3,4
Algunas veces	17	8,2	11,5
Regularmente	33	15,9	27,4
A menudo	114	54,8	82,2
Siempre	37	17,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 10
Autoconocimiento



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 11 y la Figura 10, los resultados evidencian que el 54.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay a menudo reconocen sus propios estados de ánimo. Por su parte, el 17.8% señala que siempre y el 15.9% regularmente. Mientras que el 8.2% señala que algunas veces y el 3.4% raramente.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay reconocen sus propios estados de ánimo.

Indicador 2: Autocontrol



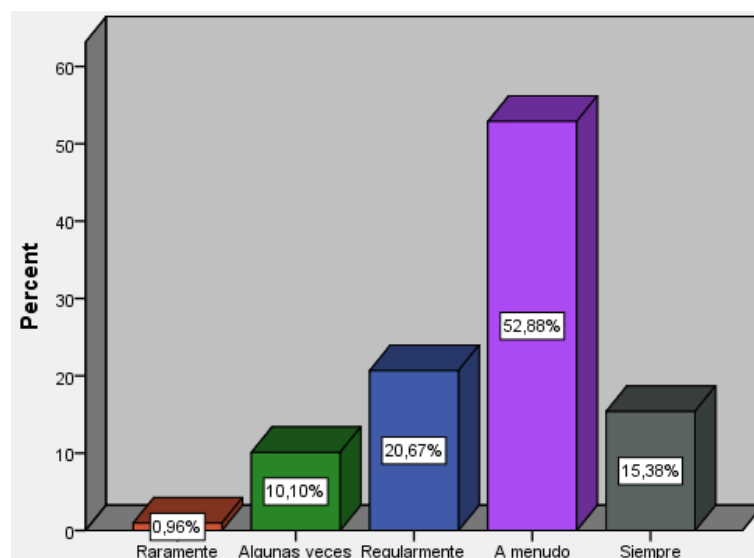
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto al autocontrol.

Tabla 12
Autocontrol

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	2	1,0	1,0
Algunas veces	21	10,1	11,1
Regularmente	43	20,7	31,7
A menudo	110	52,9	84,6
Siempre	32	15,4	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 11
Autocontrol



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 12 y la Figura 11, los resultados evidencian que el 52.9% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay a menudo tienen un comportamiento estable ante situaciones de caos. Por su parte, el 20.7% señala que regularmente y el 15.4% siempre. Mientras que el 10.1% señala que algunas veces y el 1.0% raramente. Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay tienen un comportamiento estable ante situaciones de caos.

Indicador 3: Motivación



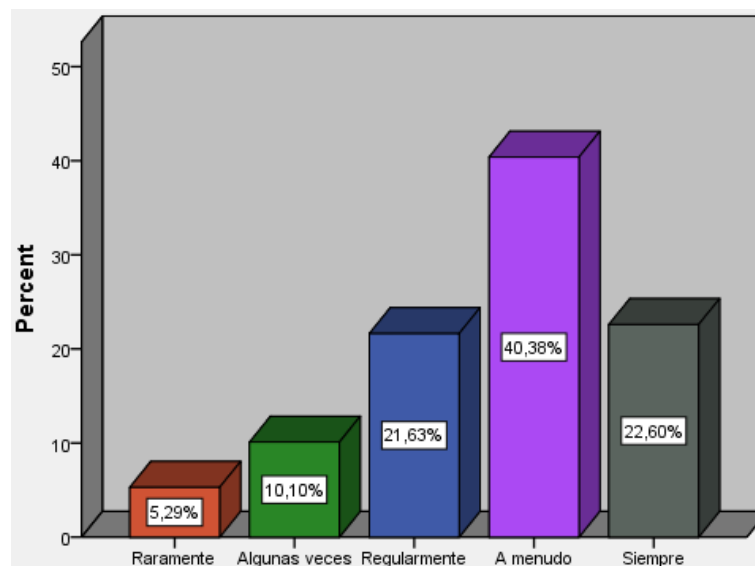
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la motivación.

Tabla 13
Motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	11	5,3	5,3
Algunas veces	21	10,1	15,4
Regularmente	45	21,6	37,0
A menudo	84	40,4	77,4
Siempre	47	22,6	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 12
Motivación



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 13 y la Figura 12, los resultados evidencian que el 40.4% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay a menudo tienen interés en el trabajo diario. Por su parte, el 22.6% señala que siempre y el 21.6% regularmente. Mientras que el 10.1% señala que algunas veces y el 5.3% raramente.

Por tanto, se advierte que más casi la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay tienen interés en el trabajo diario.

Indicador 4: Empatía



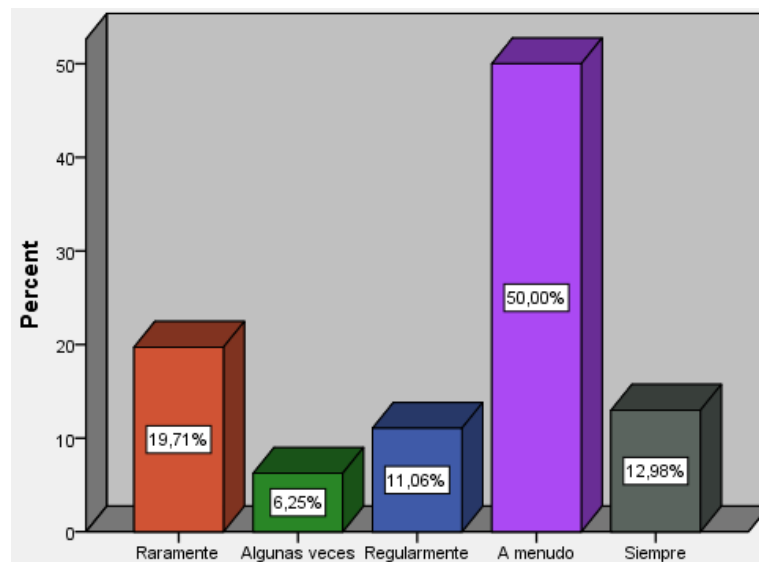
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la empatía.

Tabla 14
Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	41	19,7	19,7
Algunas veces	13	6,3	26,0
Regularmente	23	11,1	37,0
A menudo	104	50,0	87,0
Siempre	27	13,0	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 13
Empatía



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 14 y la Figura 13, los resultados evidencian que el 50.0% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay a menudo apoyan a sus compañeros de trabajo cuando señalan que lo necesitan. Por su parte, el 19.7% señala que raramente y el 13.0% siempre. Mientras que el 11.1% señala que regularmente y el 6.3% algunas veces.

Por tanto, se advierte que la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay apoyan a sus compañeros de trabajo cuando señalan que lo necesitan.

Indicador 5: Relaciones interpersonales



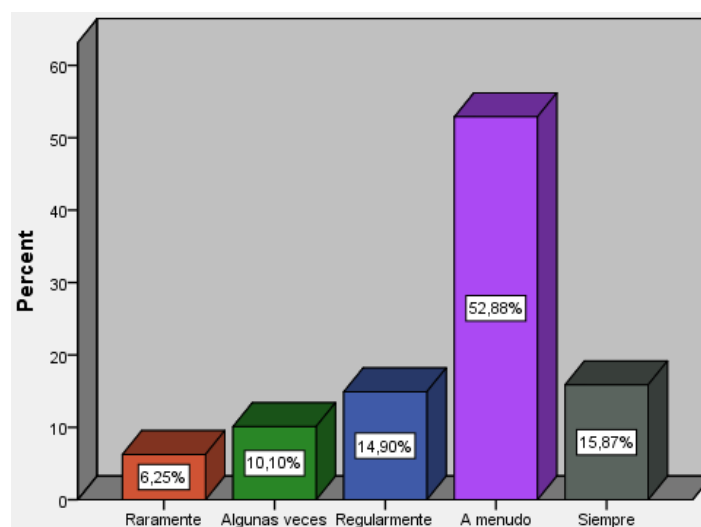
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a las relaciones interpersonales.

Tabla 15
Relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	13	6,3	6,3
Algunas veces	21	10,1	16,3
Regularmente	31	14,9	31,3
A menudo	110	52,9	84,1
Siempre	33	15,9	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 14
Relaciones interpersonales



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 15 y la Figura 14, los resultados evidencian que el 52.9% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay a menudo buscan contribuir a la solución de las tensiones o conflictos en el trabajo. Por su parte, el 15.9% señala que siempre y el 14.9% regularmente. Mientras que el 10.1% señala que algunas veces y el 6.3% raramente.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay buscan contribuir a la solución de las tensiones o conflictos en el trabajo.

B. Dimensión 2: Competencias directivas



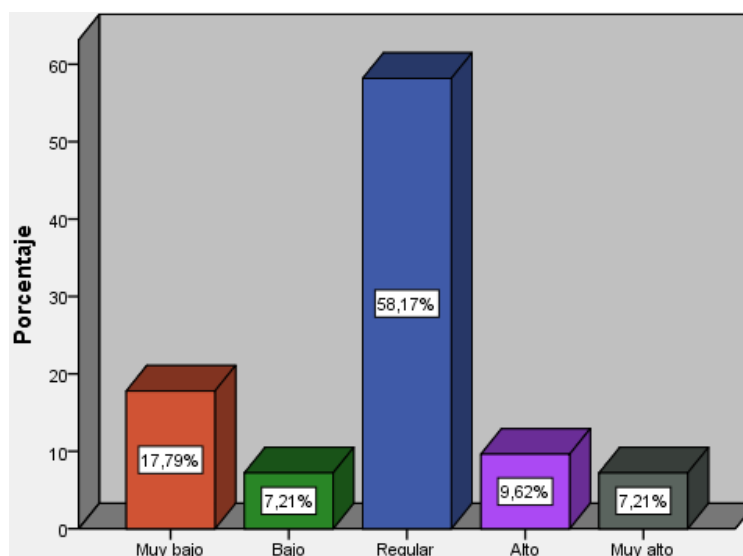
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a sus competencias directivas.

Tabla 16
Competencias directivas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	37	17,8	17,8
Bajo	15	7,2	25,0
Regular	121	58,2	83,2
Alto	20	9,6	92,8
Muy alto	15	7,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 15
Competencias directivas



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 16 y la Figura 15, los resultados evidencian que el 58.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señalan que el nivel de desarrollo de sus competencias directivas es regular. Por su parte, el 17.8% señala que es muy baja y el 9.6% alta. Mientras que el 7.2% señala que es muy alta y el 7.2% baja. Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que el nivel de desarrollo de sus competencias directivas es regular.

Indicador 1: Pensamiento estratégico

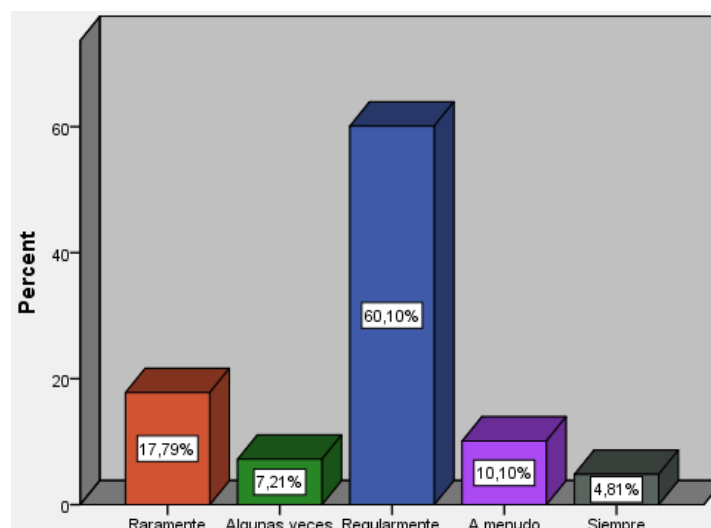
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto al pensamiento estratégico.

Tabla 17
Pensamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	37	17,8	17,8
Algunas veces	15	7,2	25,0
Regularmente	125	60,1	85,1
A menudo	21	10,1	95,2
Siempre	10	4,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 16
Pensamiento estratégico



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 17 y la Figura 16, los resultados evidencian que el 60.1% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente se enfocan en visualizar los escenarios futuros para la organización. Por su parte, el 17.8% señala que raramente y el 10.1% a menudo. Mientras que el 7.2% señala que algunas veces y el 4.8% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay se enfocan en visualizar los escenarios futuros para la organización de manera regular.

Indicador 2: Liderazgo

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto al liderazgo.



Tabla 18

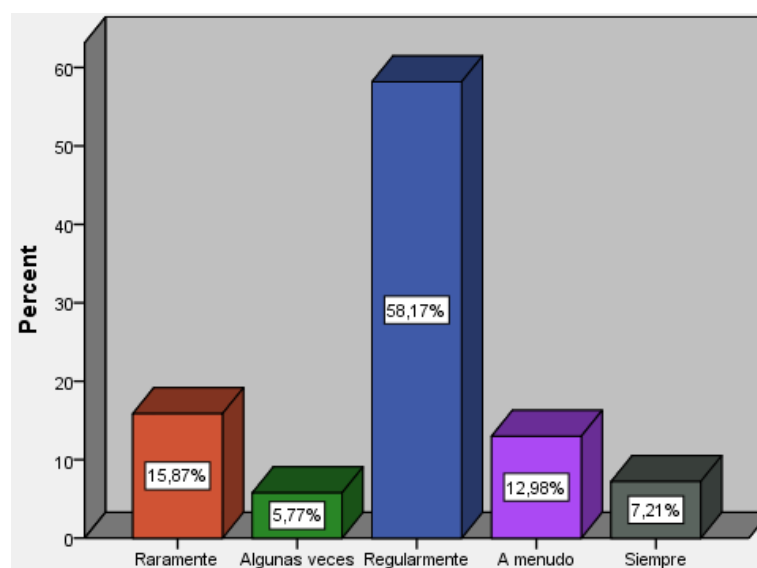
Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	33	15,9	15,9
Algunas veces	12	5,8	21,6
Regularmente	121	58,2	79,8
A menudo	27	13,0	92,8
Siempre	15	7,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 17

Liderazgo



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 18y la Figura 17, los resultados evidencian que el 58.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente tienen influencia en sus compañeros de trabajo para el logro de las metas. Por su parte, el 15.9% señala que raramente y el 13.0% a menudo. Mientras que el 7.2% señala que siempre y el 5.8% algunas veces.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay buscan influencia de manera regular en sus compañeros de trabajo para el logro de metas.

Indicador 3: Trabajo en equipo

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto al trabajo en equipo.

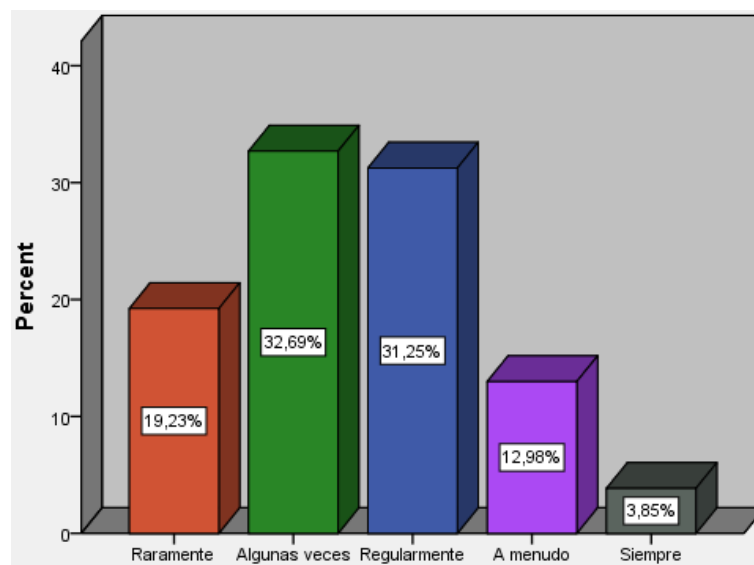


Tabla 19
Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	40	19,2	19,2
Algunas veces	68	32,7	51,9
Regularmente	65	31,3	83,2
A menudo	27	13,0	96,2
Siempre	8	3,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 18
Trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 19 y la Figura 18, los resultados evidencian que el 32.7% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay algunas veces se integran con facilidad con sus compañeros para trabajar colectivamente. Por su parte, el 31.3% señala que regularmente y el 19.2% raramente. Mientras que el 13.0% señala que a menudo y el 3.8% siempre.

Por tanto, se advierte que más de dos tercios de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no se integran con facilidad con sus compañeros para trabajar colectivamente.

Indicador 4: Orientación a resultados

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a la orientación a resultados.

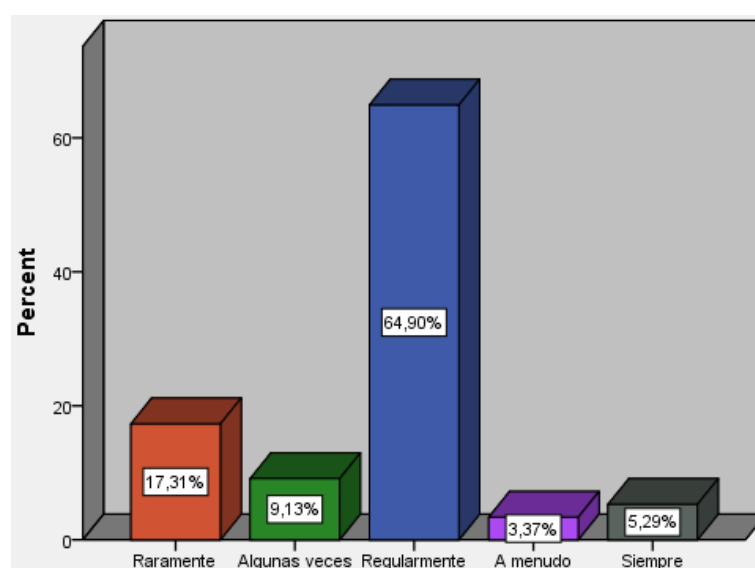


Tabla 20
Orientación a resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	36	17,3	17,3
Algunas veces	19	9,1	26,4
Regularmente	135	64,9	91,3
A menudo	7	3,4	94,7
Siempre	11	5,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 19
Orientación a resultados



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 20 y la Figura 19, los resultados evidencian que el 64.9% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente buscan hacer un uso eficiente de los recursos para alcanzar las metas. Por su parte, el 17.3% señala que raramente y el 9.1% algunas veces. Mientras que el 5.3% señala que siempre y el 3.4% a menudo.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay buscan hacer un uso eficiente de los recursos para alcanzar las metas de manera regular.

Indicador 5: Comunicación

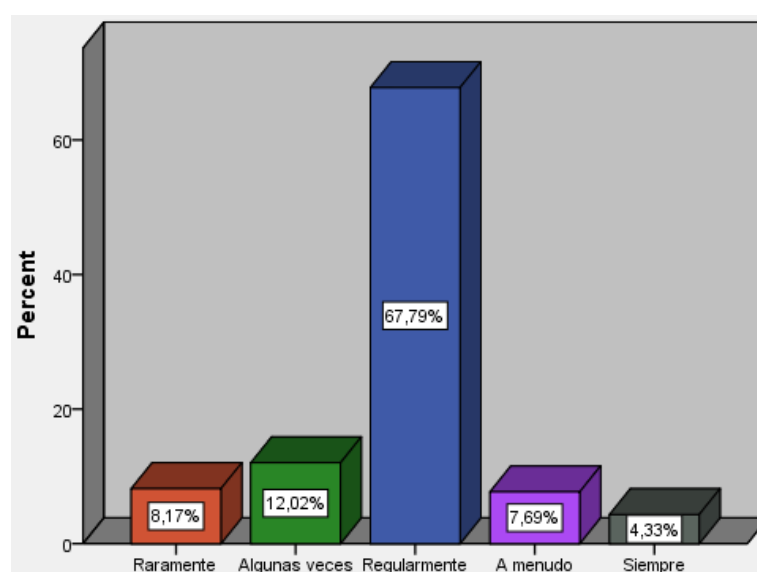
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a la comunicación.

Tabla 21
Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	17	8,2	8,2
Algunas veces	25	12,0	20,2
Regularmente	141	67,8	88,0
A menudo	16	7,7	95,7
Siempre	9	4,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 20
Comunicación



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 21 y la Figura 20, los resultados evidencian que el 67.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente expresan de manera clara sus ideas. Por su parte, el 12.0% señala que algunas veces y el 8.2% a raramente. Mientras que el 7.7% señala que a menudo y el 4.3% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente expresan de manera clara sus ideas.

C. Dimensión 3: Competencias laborales

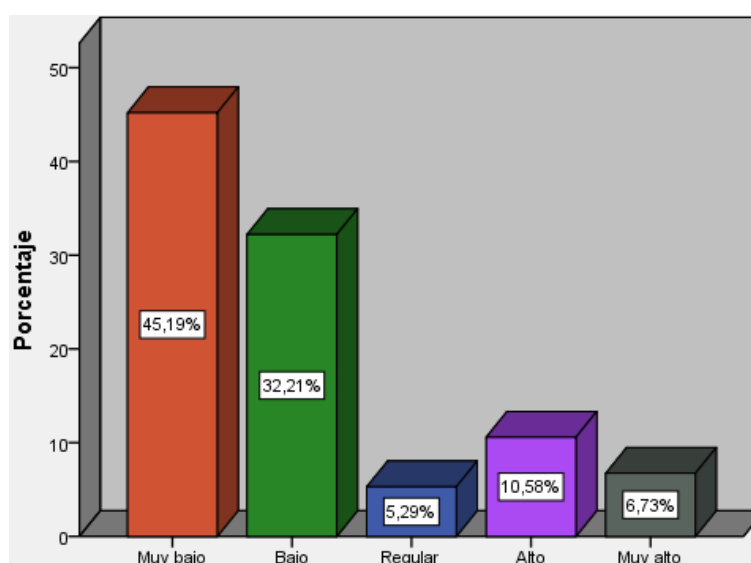
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a sus competencias laborales.

Tabla 22
Competencias laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	94	45,2	45,2
Bajo	67	32,2	77,4
Regular	11	5,3	82,7
Alto	22	10,6	93,3
Muy alto	14	6,7	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 21
Competencias laborales



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 22 y la Figura 21, los resultados evidencian que el 45.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señalan que el nivel de desarrollo de sus competencias genéricas es muy baja. Por su parte, el 32.2% señala que es baja y el 10.6% alta. Mientras que el 6.7% señala que es muy alta y el 5.3% regular.

Por tanto, se advierte que casi la mitad de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señalan consideran que el nivel de desarrollo de sus competencias laborales es muy baja.

Indicador 1: Disciplina

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a la disciplina.



Tabla 23

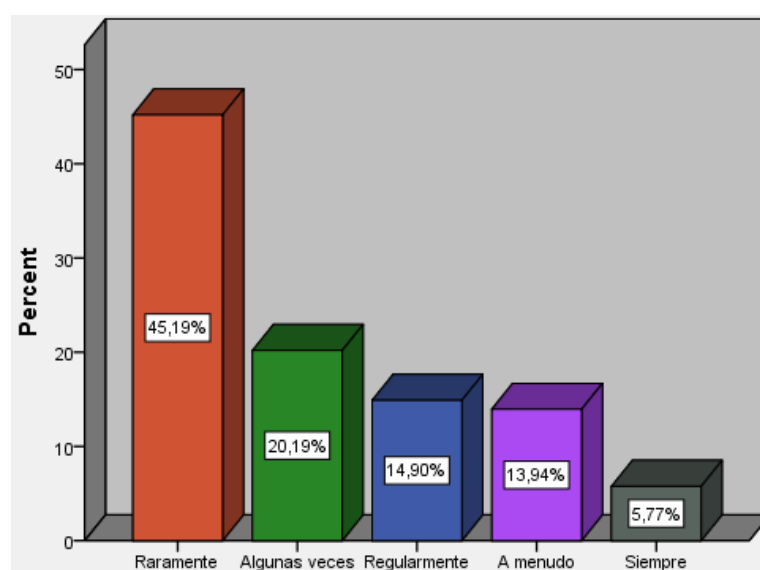
Disciplina

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	94	45,2	45,2
Algunas veces	42	20,2	65,4
Regularmente	31	14,9	80,3
A menudo	29	13,9	94,2
Siempre	12	5,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 22

Disciplina



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 23 y la Figura 22, los resultados evidencian que el 45.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay raramente cumplen de manera puntual con los acuerdos en su centro de trabajo. Por su parte, el 20.2% señala que algunas veces y el 14.9% regularmente. Mientras que el 13.9% señala que a menudo y el 5.8% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no cumplen de manera puntual con los acuerdos en su centro de trabajo.

Indicador 2: Ética

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a la comunicación.



Tabla 24

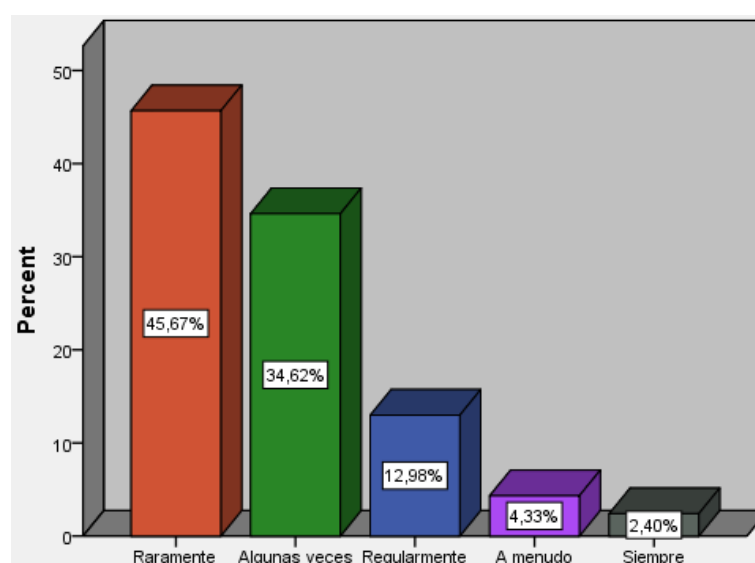
Ética

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	95	45,7	45,7
Algunas veces	72	34,6	80,3
Regularmente	27	13,0	93,3
A menudo	9	4,3	97,6
Siempre	5	2,4	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 23

Ética



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 24 y la Figura 23. los resultados evidencian que el 45.7% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay raramente tienen un comportamiento ético al desempeñar sus funciones. Por su parte, el 34.6% señala que algunas veces y el 13.0% regularmente. Mientras que el 4.3% señala que a menudo y el 2.4% siempre.

Por tanto, se advierte que más de dos tercios de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no tienen un comportamiento ético al desempeñar sus funciones.

Indicador 3: Espíritu emprendedor

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto al espíritu emprendedor.

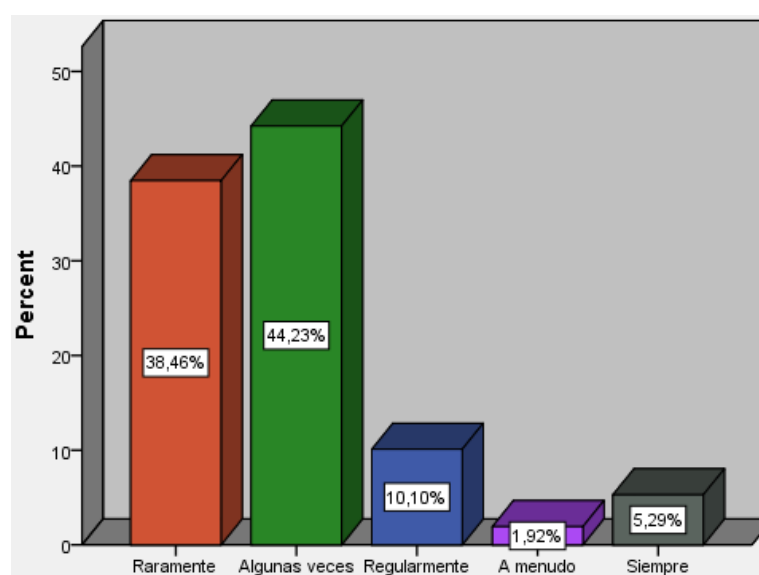


Tabla 25
Espíritu emprendedor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	80	38,5	38,5
Algunas veces	92	44,2	82,7
Regularmente	21	10,1	92,8
A menudo	4	1,9	94,7
Siempre	11	5,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 24
Espíritu emprendedor



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 25 y la Figura 24, los resultados evidencian que el 44.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay algunas veces impulsan nuevas formas de realizar el trabajo. Por su parte, el 38.5% señala que raramente y el 10.1% regularmente. Mientras que el 5.3% señala que siempre y el 1.9% a menudo. Por tanto, se advierte que más de dos tercios de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no impulsan nuevas formas de realizar el trabajo.

Indicador 4: Aprendizaje y mejora continua

La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto al aprendizaje y mejora continua.

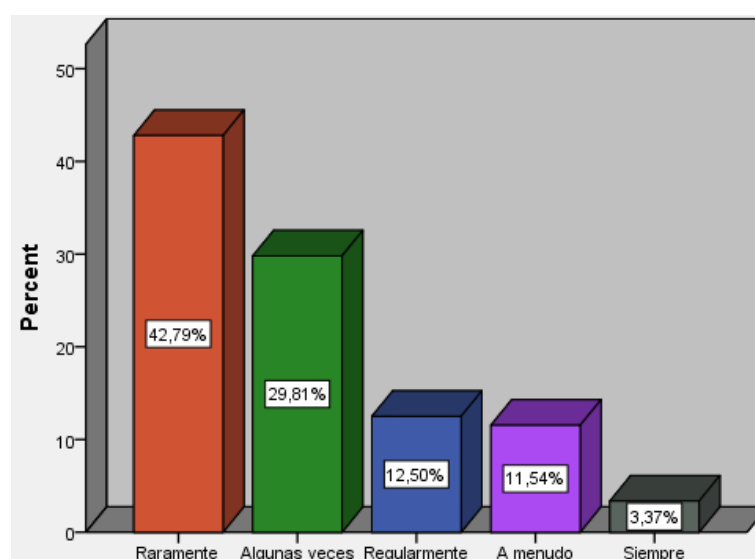


Tabla 26
Aprendizaje y mejora continua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	89	42,8	42,8
Algunas veces	62	29,8	72,6
Regularmente	26	12,5	85,1
A menudo	24	11,5	96,6
Siempre	7	3,4	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 25
Aprendizaje y mejora continua



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 26 y la Figura 25, los resultados evidencian que el 42.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay raramente invierten tiempo en su superación personal. Por su parte, el 29.8% señala que algunas veces y el 12.5% regularmente. Mientras que el 11.5% señala que a menudo y el 3.4% siempre.

Por tanto, se advierte que más de dos tercios de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no invierten tiempo en su superación personal.

Indicador 5: Empeño

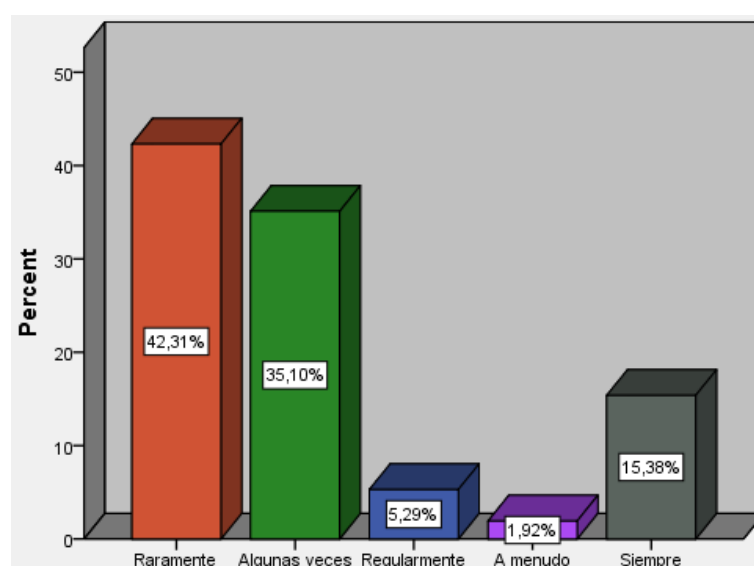
La valoración de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto al empeño.

Tabla 27
Empeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	88	42,3	42,3
Algunas veces	73	35,1	77,4
Regularmente	11	5,3	82,7
A menudo	4	1,9	84,6
Siempre	32	15,4	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 26
Empeño



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 27 y la Figura 26, los resultados evidencian que el 42.3% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay raramente actúan con constancia y dedicación al desempeñar sus funciones. Por su parte, el 35.1% señala que algunas veces y el 15.4% siempre. Mientras que el 5.3% señala que regularmente y el 1.9% a menudo.

Por tanto, se advierte que más de dos tercios de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente no actúan con constancia y dedicación al desempeñar sus funciones.

5.1.2.1 Variable 2: Desempeño laboral

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a su desempeño laboral.

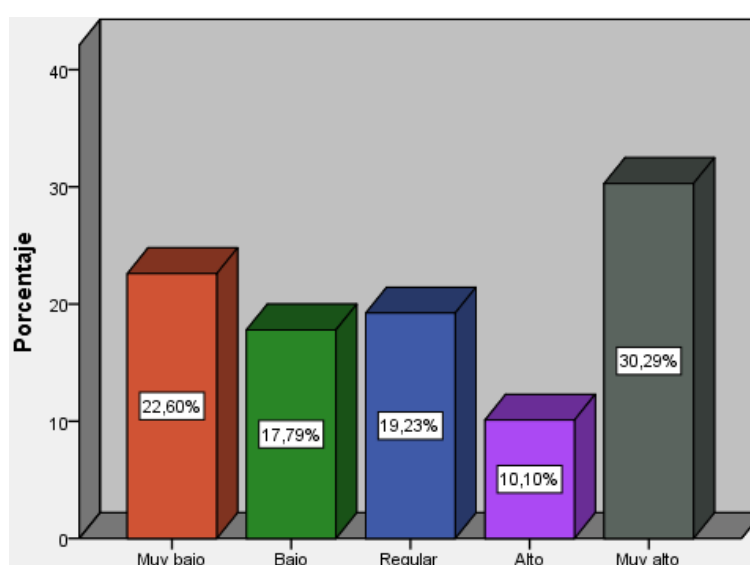


Tabla 28
Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	47	22,6	22,6
Bajo	37	17,8	40,4
Regular	40	19,2	59,6
Alto	21	10,1	69,7
Muy alto	63	30,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 27
Desempeño laboral



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 28 y la Figura 27, los resultados evidencian que el 30.3% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que su desempeño laboral es muy alto. Por su parte, el 22.6% señala que es muy baja y el 19.2% regular. Mientras que el 17.8% señala que es baja y el 10.1% alta.

Por tanto, se advierte que casi la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que su desempeño laboral es alto.

A. Dimensión 1: Desempeño en la tarea

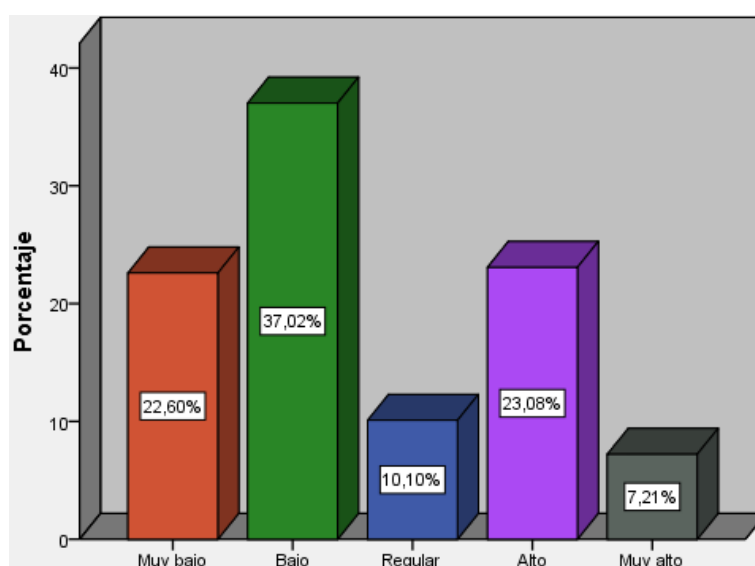
La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su desempeño en la tarea.

Tabla 29
Desempeño en la tarea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	47	22,6	22,6
Bajo	77	37,0	59,6
Regular	21	10,1	69,7
Alto	48	23,1	92,8
Muy alto	15	7,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 28
Desempeño en la tarea



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 29 y la Figura 28, los resultados evidencian que el 37.0% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que su desempeño en la tarea es bajo. Por su parte, el 23.1% señala que es alto y el 22.6% muy bajo. Mientras que el 10.1% señala que es regular y el 7.2% muy alto.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que su desempeño en la tarea es bajo.

Indicador 1: Calidad de trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a la calidad de su trabajo.

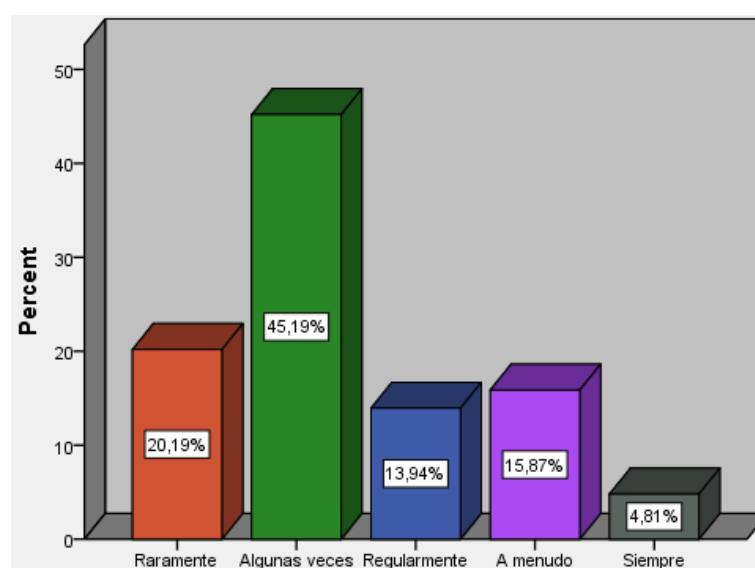


Tabla 30
Calidad de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	42	20,2	20,2
Algunas veces	94	45,2	65,4
Regularmente	29	13,9	79,3
A menudo	33	15,9	95,2
Siempre	10	4,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 29
Calidad de trabajo



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 30 y la Figura 29, los resultados evidencian que el 45.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que algunas veces logran planificar su trabajo para que se haga a tiempo. Por su parte, el 20.2% señala que raramente y el 15.9% a menudo. Mientras que el 13.9% señala que regularmente y el 4.8% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no logran planificar su trabajo para que se haga a tiempo.

Indicador 2: Planificación y organización del trabajo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a la planificación y organización de su trabajo.

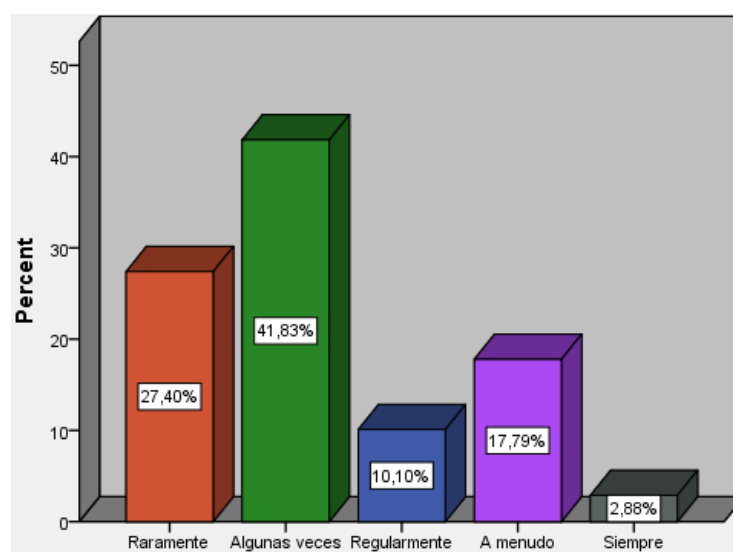


Tabla 31
Planificación y organización del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	57	27,4	27,4
Algunas veces	87	41,8	69,2
Regularmente	21	10,1	79,3
A menudo	37	17,8	97,1
Siempre	6	2,9	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 30
Planificación y organización del trabajo



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 31 y la Figura 30, los resultados evidencian que el 41.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que algunas veces la planificación y organización de su trabajo es óptima. Por su parte, el 27.4% señala que raramente y el 17.8% a menudo. Mientras que el 10.1% señala que regularmente y el 2.9% siempre.

Por tanto, se advierte que más de dos tercios de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no planifican y organizan su trabajo de manera óptima.

Indicador 3: Orientación a resultados

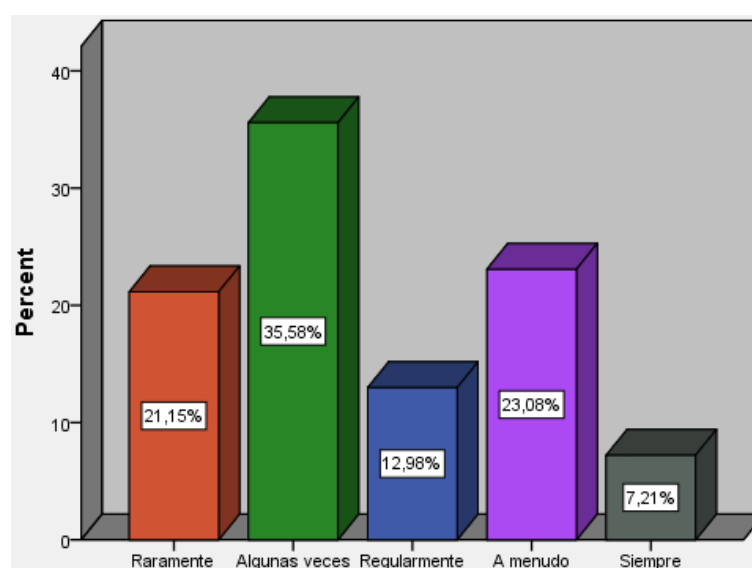
La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su orientación a resultados.

Tabla 32
Orientación a resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	44	21,2	21,2
Algunas veces	74	35,6	56,7
Regularmente	27	13,0	69,7
A menudo	48	23,1	92,8
Siempre	15	7,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 31
Orientación a resultados



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 32 y la Figura 31, los resultados evidencian que el 35.6% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que algunas veces tienen en cuenta los resultados que tenía que lograr con su trabajo. Por su parte, el 23.1% señala que a menudo y el 21.2% raramente. Mientras que el 13.0% señala que regularmente y el 7.2% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no tienen en cuenta los resultados que tenía que lograr con su trabajo.

Indicador 4: Priorización de problemas

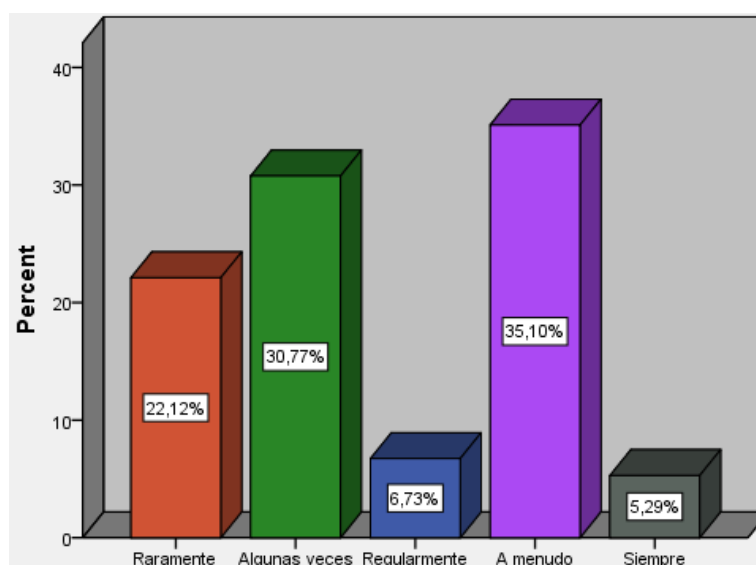
La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a la priorización de problemas.

Tabla 33
Priorización de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	46	22,1	22,1
Algunas veces	64	30,8	52,9
Regularmente	14	6,7	59,6
A menudo	73	35,1	94,7
Siempre	11	5,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 32
Priorización de problemas



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 33 y la Figura 32, los resultados evidencian que el 35.1% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que a menudo pueden separar los problemas principales de los secundarios en el trabajo. Por su parte, el 30.8% señala que algunas veces y el 22.1% raramente. Mientras que el 6.7% señala que regularmente y el 5.3% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no pueden separar los problemas principales de los secundarios en el trabajo.

Indicador 5: Eficiencia en el trabajo

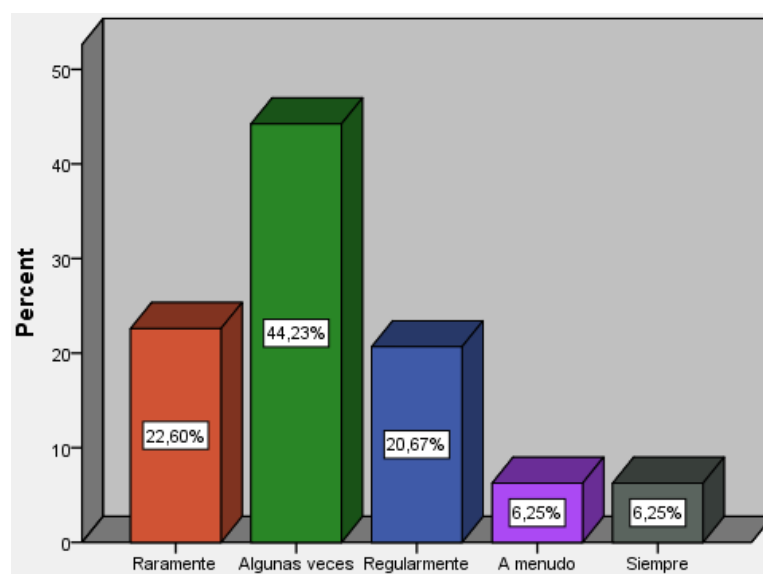
La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a la eficiencia en su trabajo.

Tabla 34
Eficiencia en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	47	22,6	22,6
Algunas veces	92	44,2	66,8
Regularmente	43	20,7	87,5
A menudo	13	6,3	93,8
Siempre	13	6,3	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 33
Eficiencia en el trabajo



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 34 y la Figura 33, los resultados evidencian que el 44.2% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que algunas veces pueden realizar bien su trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo. Por su parte, el 22.6% señala que raramente y el 20.7% regularmente. Mientras que el 6.3% señala que a menudo y el 6.3% siempre.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no pueden realizar bien su trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo.

B. Dimensión 2: Desempeño en el contexto

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a su desempeño en el contexto.

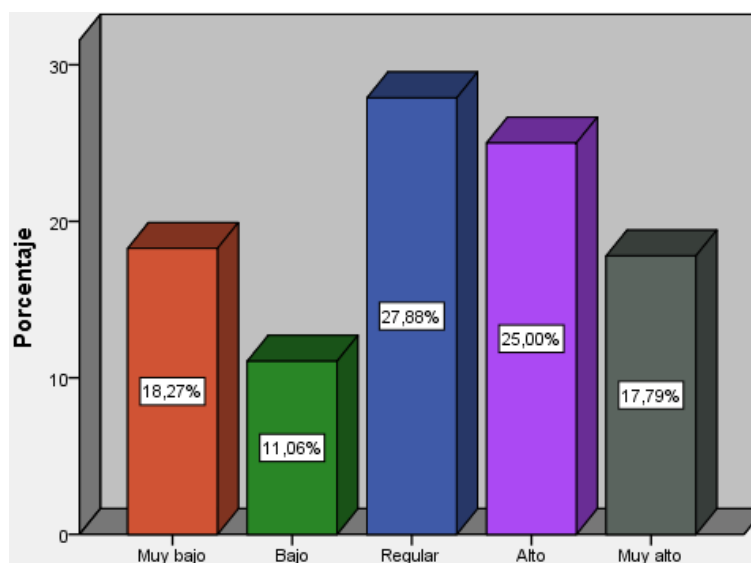


Tabla 35
Desempeño en el contexto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	38	18,3	18,3
Bajo	23	11,1	29,3
Regular	58	27,9	57,2
Alto	52	25,0	82,2
Muy alto	37	17,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 34
Desempeño en el contexto



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 35 y la Figura 34, los resultados evidencian que el 27.9% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que su desempeño en el contexto es regular. Por su parte, el 25.0% señala que es alto y el 18.3% muy bajo. Mientras que el 17.8% señala que es muy alto y el 11.1% bajo.

Por tanto, se advierte que casi un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que su desempeño en el contexto es regular.

Indicador 1: Iniciativa

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la iniciativa.



Tabla 36

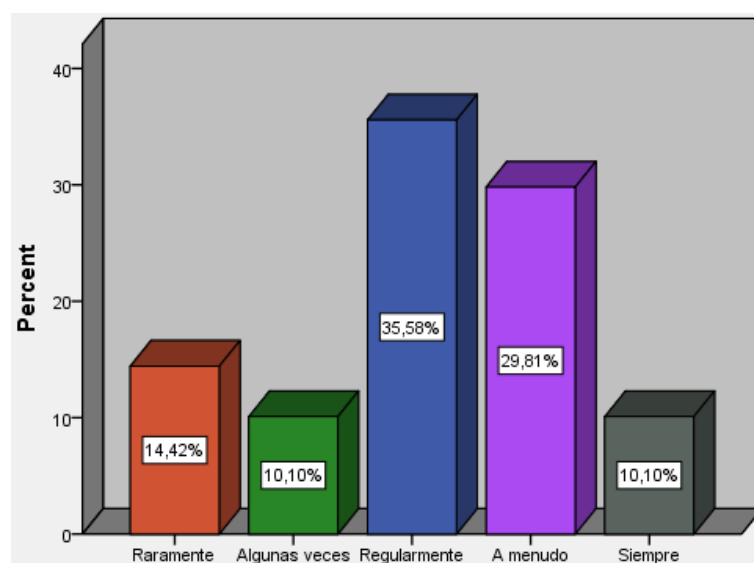
Iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	30	14,4	14,4
Algunas veces	21	10,1	24,5
Regularmente	74	35,6	60,1
A menudo	62	29,8	89,9
Siempre	21	10,1	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 35

Iniciativa



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 36 y la Figura 35, los resultados evidencian que el 35.6% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente toman la iniciativa cuando hay que organizar algo. Por su parte, el 29.8% señala que a menudo y el 14.4% raramente. Mientras que el 10.1% señala que siempre y el 10.1% algunas veces.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay toman la iniciativa cuando hay que organizar algo.

Indicador 2: Aceptar y aprender de la retroalimentación

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a su capacidad de aceptación y aprendizaje por medio de la retroalimentación.

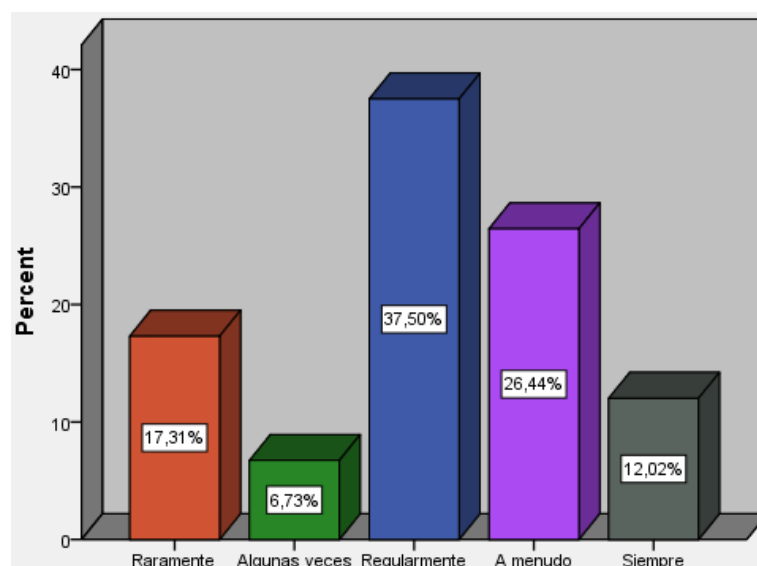


Tabla 37
Aceptar y aprender de la retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	36	17,3	17,3
Algunas veces	14	6,7	24,0
Regularmente	78	37,5	61,5
A menudo	55	26,4	88,0
Siempre	25	12,0	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 36
Aceptar y aprender de la retroalimentación



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 37 y la Figura 36, los resultados evidencian que el 37.5% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente tratan de aprender de los comentarios que reciben de otros sobre su trabajo. Por su parte, el 26.4% señala que a menudo y el 17.3% raramente. Mientras que el 12.0% señala que siempre y el 6.7% algunas veces.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay aprenden de los comentarios que reciben de otros sobre su trabajo.

Indicador 3: Cooperación con otros

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la colaboración con otros.

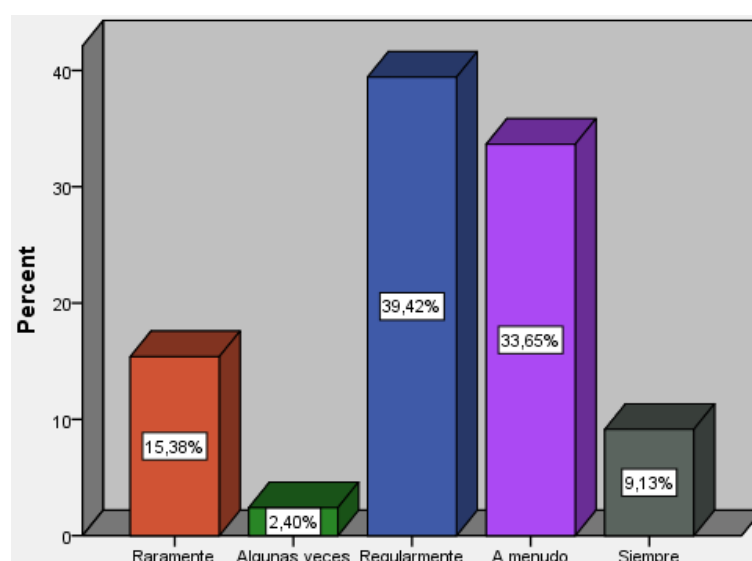


Tabla 38
Cooperación con otros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	32	15,4	15,4
Algunas veces	5	2,4	17,8
Regularmente	82	39,4	57,2
A menudo	70	33,7	90,9
Siempre	19	9,1	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 37
Cooperación con otros



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 38 y la Figura 37, los resultados evidencian que el 39.4% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente la colaboración con otros resulta bien. Por su parte, el 33.7% señala que a menudo y el 15.4% raramente. Mientras que el 9.1% señala que siempre y el 2.4% algunas veces.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay colaboran con otros y resulta bien.

Indicador 4: Comunicación

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la comunicación.

Tabla 39
Comunicación

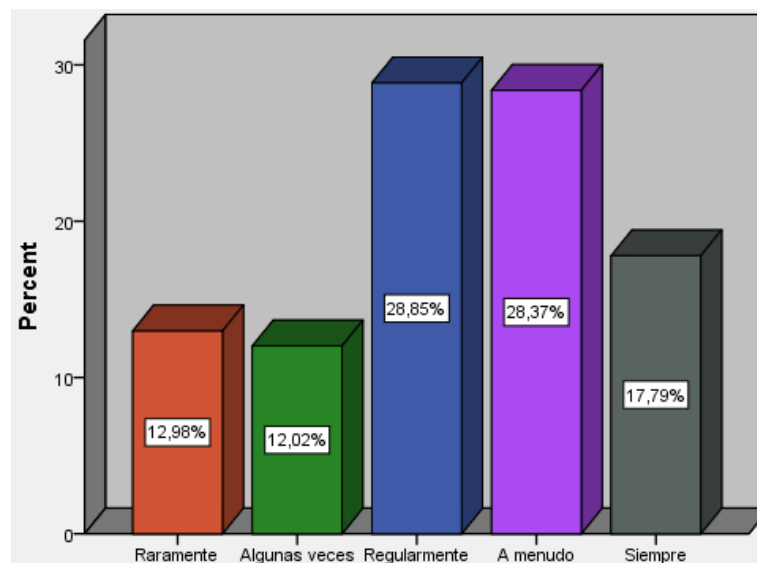
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
--	------------	------------	----------------------



Raramente	27	13,0	13,0
Algunas veces	25	12,0	25,0
Regularmente	60	28,8	53,8
A menudo	59	28,4	82,2
Siempre	37	17,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 38
Comunicación



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 39 y la Figura 38, los resultados evidencian que el 35.1% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente la comunicación con los demás conduce al resultado deseado. Por su parte, el 28.4% señala que a menudo y el 17.8% siempre. Mientras que el 13.0% señala que raramente y el 12.0% algunas veces.

Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que la comunicación con los demás conduce al resultado deseado.

Indicador 5: Responsabilidad

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la responsabilidad.

Tabla 40
Responsabilidad

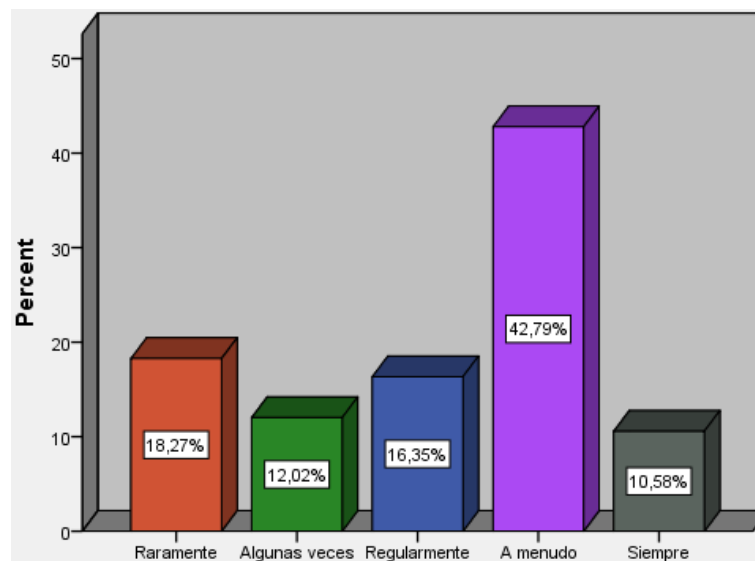
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
------------	------------	----------------------



Raramente	38	18,3	18,3
Algunas veces	25	12,0	30,3
Regularmente	34	16,3	46,6
A menudo	89	42,8	89,4
Siempre	22	10,6	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 39
Responsabilidad



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 40 y la Figura 39, los resultados evidencian que el 42.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que a menudo pueden cumplir con sus responsabilidades. Por su parte, el 18.3% señala que raramente y el 16.3% regularmente. Mientras que el 12.0% señala que algunas veces y el 10.6% siempre. Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay cumplen con sus responsabilidades.

Indicador 6: Orientación al usuario

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a su orientación al usuario.

Tabla 41
Orientación al usuario

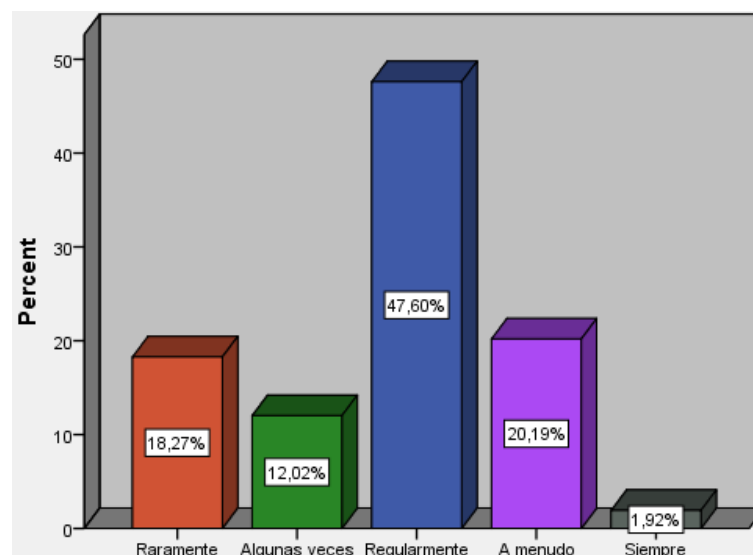
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	38	18,3	18,3
Algunas veces	25	12,0	30,3
Regularmente	99	47,6	77,9



A menudo	42	20,2	98,1
Siempre	4	1,9	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 40
Orientación al usuario



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 41 y la Figura 40, los resultados evidencian que el 47.6% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente consideran que los usuarios quedaron satisfechos con su trabajo. Por su parte, el 20.2% señala que a menudo y el 18.3% raramente. Mientras que el 12.0% señala que algunas veces y el 1.9% siempre.

Por tanto, se advierte que casi la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que regularmente los usuarios quedaron satisfechos con su trabajo.

Indicador 7: Creatividad

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a su creatividad.

Tabla 42
Creatividad

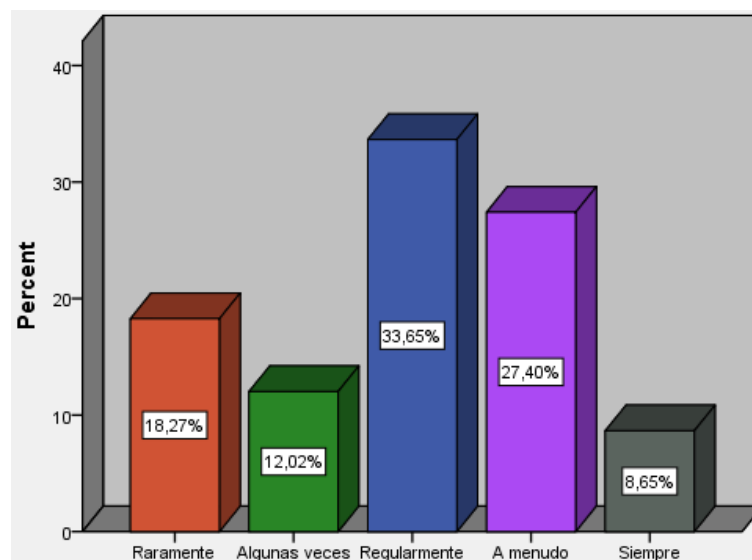
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	38	18,3	18,3
Algunas veces	25	12,0	30,3
Regularmente	70	33,7	63,9
A menudo	57	27,4	91,3



Siempre	18	8,7	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 41
Creatividad



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 42 y la Figura 41, los resultados evidencian que el 33.7% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente se les ocurren ideas creativas en el trabajo. Por su parte, el 27.4% señala que a menudo y el 18.3% raramente. Mientras que el 12.0% señala que algunas veces y el 8.7% siempre.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay tienen ideas creativas en su trabajo.

Indicador 8: Asumir tareas de trabajo desafiantes

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto su capacidad para asumir tareas de trabajo desafiantes.

Tabla 43
Asumir tareas de trabajo desafiantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	37	17,8	17,8
Algunas veces	24	11,5	29,3
Regularmente	64	30,8	60,1
A menudo	59	28,4	88,5
Siempre	24	11,5	100,0

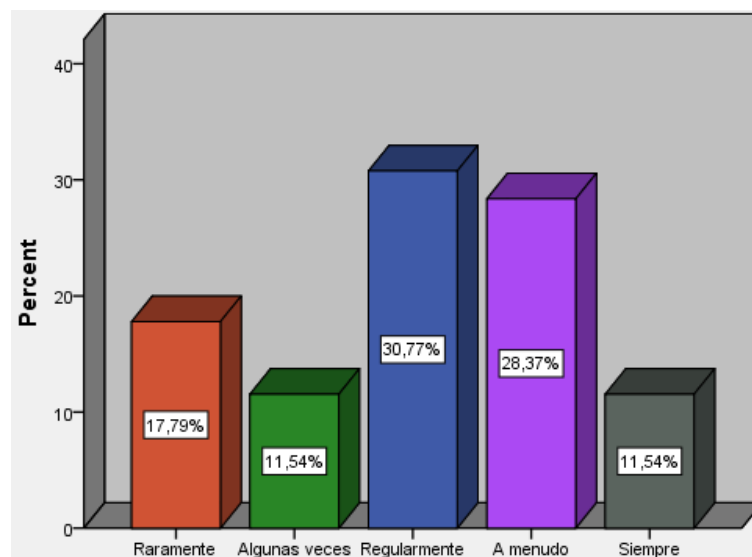


Total 208 100,0

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 42

Asumir tareas de trabajo desafiantes



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 43 y la Figura 42, los resultados evidencian que el 30.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente asumen tareas de trabajo desafiantes cuando están disponibles. Por su parte, el 28.4% señala que a menudo y el 17.8% raramente. Mientras que el 11.5% señala que siempre y el 11.5% algunas veces.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay asumen tareas de trabajo desafiantes cuando están disponibles.

C. Dimensión 3: Desempeño adaptativo

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a su desempeño adaptativo.

Tabla 44

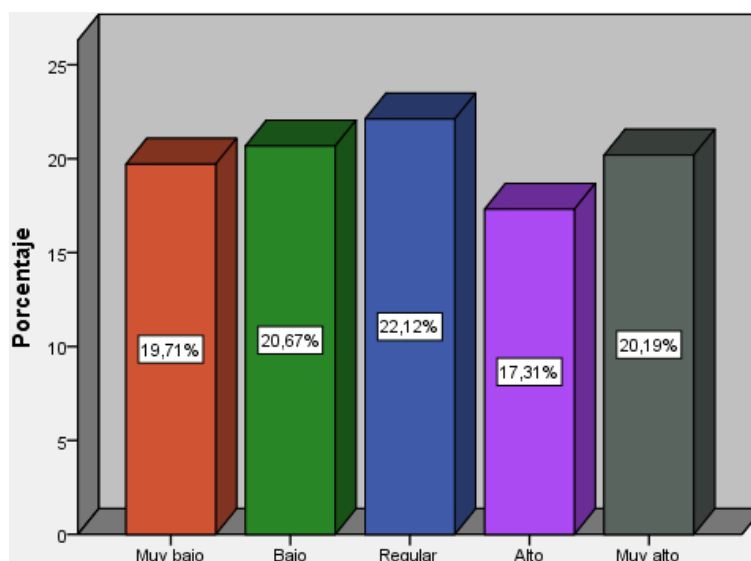
Desempeño adaptativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy bajo	41	19,7	19,7
Bajo	43	20,7	40,4
Regular	46	22,1	62,5
Alto	36	17,3	79,8
Muy alto	42	20,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 43
Desempeño adaptativo



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 44 y la Figura 43, los resultados evidencian que el 22.1% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que su desempeño adaptativo es regular. Por su parte, el 20.7% señala que es bajo y el 20.2% muy alto. Mientras que el 19.7% señala que es muy bajo y el 17.3% alto.

Por tanto, se advierte que casi un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay consideran que su desempeño adaptativo es regular.

Indicador 1: Esfuerzo de formación y aprendizaje

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su esfuerzo de formación y aprendizaje.

Tabla 45
Esfuerzo de formación y aprendizaje

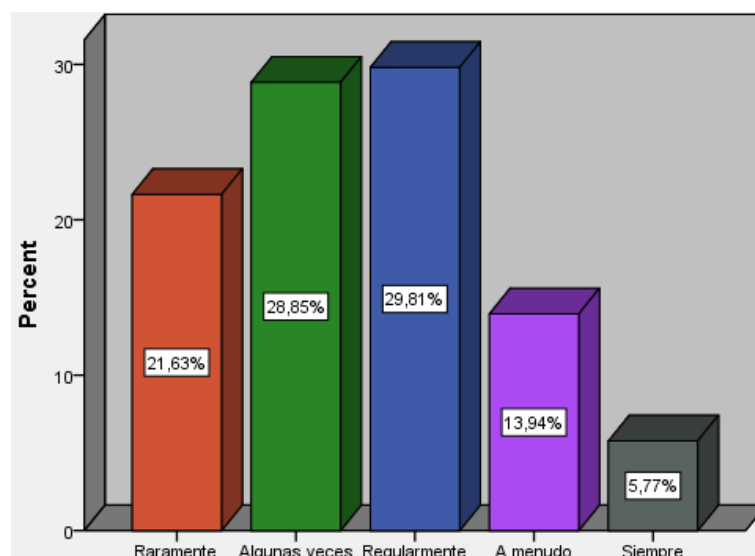
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	45	21,6	21,6
Algunas veces	60	28,8	50,5
Regularmente	62	29,8	80,3
A menudo	29	13,9	94,2
Siempre	12	5,8	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 44

Esfuerzo de formación y aprendizaje



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 45 y la Figura 44, los resultados evidencian que el 29.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente trabajan por mantener actualizados sus conocimientos laborales. Por su parte, el 28.8% señala que algunas veces y el 21.6% raramente. Mientras que el 13.9% señala que a menudo y el 5.8% siempre.

Por tanto, se advierte que la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no realizan esfuerzos por mantener actualizados sus conocimientos laborales.

Indicador 2: Adaptabilidad física

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la adaptabilidad física.

Tabla 46

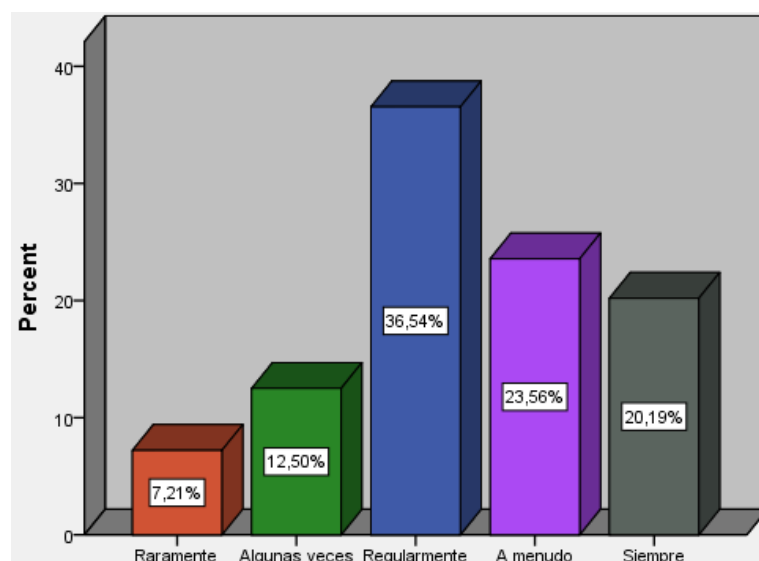
Adaptabilidad física

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	15	7,2	7,2
Algunas veces	26	12,5	19,7
Regularmente	76	36,5	56,3
A menudo	49	23,6	79,8
Siempre	42	20,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 45
Adaptabilidad física



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 46 y la Figura 45, los resultados evidencian que el 36.5% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente trabajan por mantener actualizados sus habilidades laborales. Por su parte, el 23.6% señala que a menudo y el 20.2% siempre. Mientras que el 12.5% señala que algunas veces y el 7.2% raramente.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay realizan esfuerzos por mantener actualizadas sus habilidades laborales.

Indicador 3: Adaptabilidad interpersonal

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es positiva respecto a la adaptabilidad interpersonal.

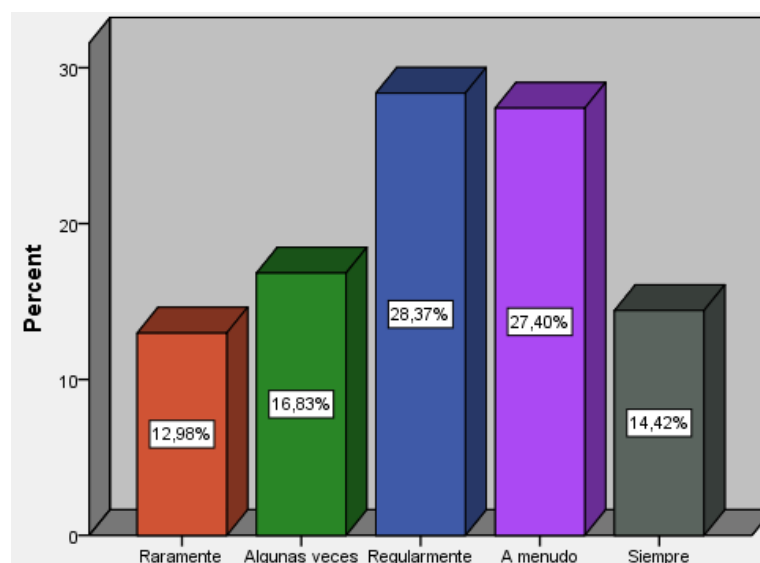
Tabla 47
Adaptabilidad interpersonal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	27	13,0	13,0
Algunas veces	35	16,8	29,8
Regularmente	59	28,4	58,2
A menudo	57	27,4	85,6
Siempre	30	14,4	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 46
Adaptabilidad interpersonal



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 47 y la Figura 46, los resultados evidencian que el 28.4% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente demuestran flexibilidad en su trabajo. Por su parte, el 27.4% señala que a menudo y el 16.8% algunas veces. Mientras que el 14.4% señala que siempre y el 13.0% raramente.

Por tanto, se advierte que un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay demuestran flexibilidad al trabajar.

Indicador 4: Manejo de emergencias y crisis

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es regular respecto a su capacidad de manejo de emergencias y crisis.

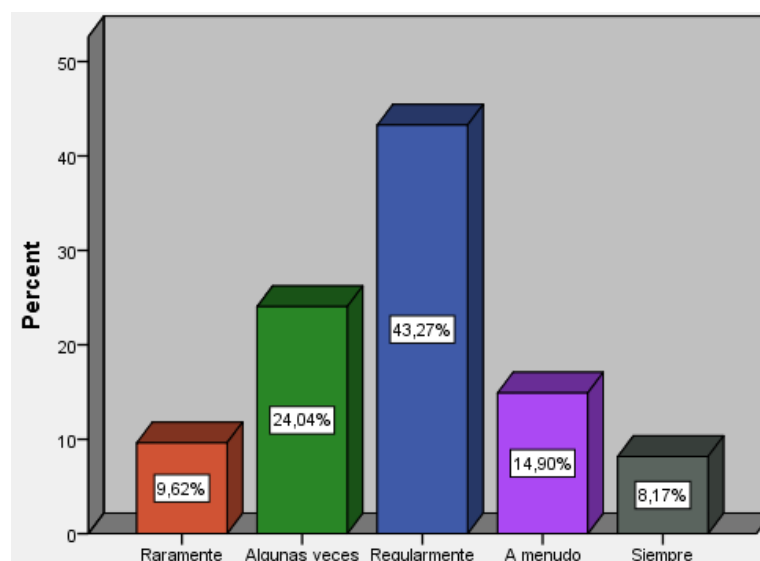
Tabla 48
Manejo de emergencias y crisis

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	20	9,6	9,6
Algunas veces	50	24,0	33,7
Regularmente	90	43,3	76,9
A menudo	31	14,9	91,8
Siempre	17	8,2	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 47
Manejo de emergencias y crisis



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 48 y la Figura 47, los resultados evidencian que el 29.8% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente pueden afrontar bien las situaciones difíciles y los contratiempos en el trabajo. Por su parte, el 24.0% señala que algunas veces y el 14.9% a menudo. Mientras que el 9.6% señala que raramente y el 8.2% siempre.

Por tanto, se advierte que la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay regularmente afrontan bien las situaciones difíciles y los contratiempos en el trabajo.

Indicador 5: Manejo de estrés laboral

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su capacidad de manejo de estrés laboral.

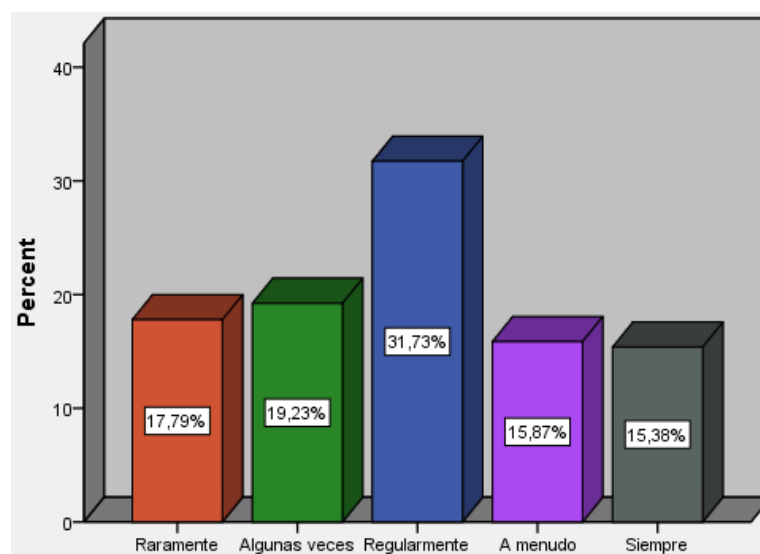
Tabla 49
Manejo de estrés laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	37	17,8	17,8
Algunas veces	40	19,2	37,0
Regularmente	66	31,7	68,8
A menudo	33	15,9	84,6
Siempre	32	15,4	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 48
Manejo de estrés laboral



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 49 y la Figura 48, los resultados evidencian que el 31.7% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente se recuperan rápido después de situaciones difíciles o contratiempos en el trabajo. Por su parte, el 19.2% señala que algunas veces y el 17.8% raramente. Mientras que el 15.9% señala que a menudo y el 15.4% siempre.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no se recuperan rápido después de situaciones difíciles o contratiempos en el trabajo.

Indicador 6: Resolver problemas de forma creativa

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su capacidad para resolver problemas de forma creativa.

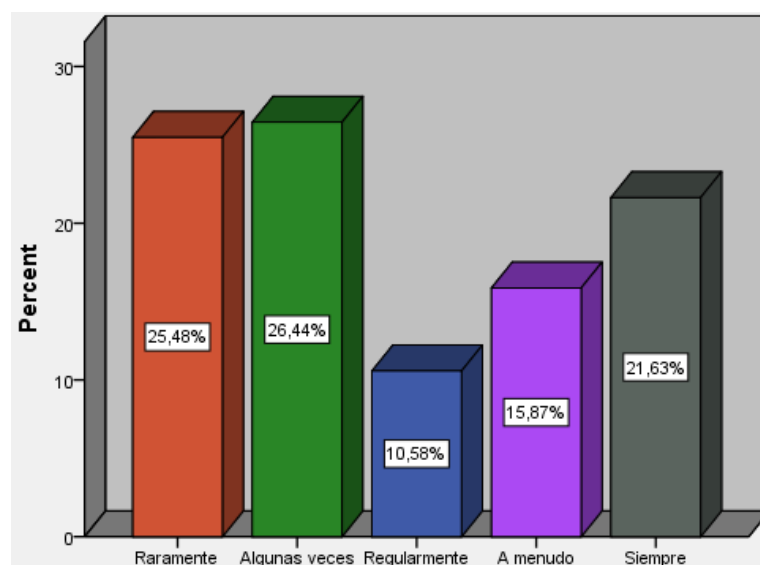
Tabla 50
Resolver problemas de forma creativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	53	25,5	25,5
Algunas veces	55	26,4	51,9
Regularmente	22	10,6	62,5
A menudo	33	15,9	78,4
Siempre	45	21,6	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 49
Resolver problemas de forma creativa



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 50 y la Figura 49, los resultados evidencian que el 26.4% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que algunas veces se les ocurren soluciones creativas a nuevos problemas. Por su parte, el 25.5% señala que raramente y el 21.6% siempre. Mientras que el 15.9% señala que a menudo y el 10.6% regularmente. Por tanto, se advierte que más de la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no resuelven problemas nuevos de forma creativa.

Indicador 7: Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su capacidad para lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles.

Tabla 51
Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles

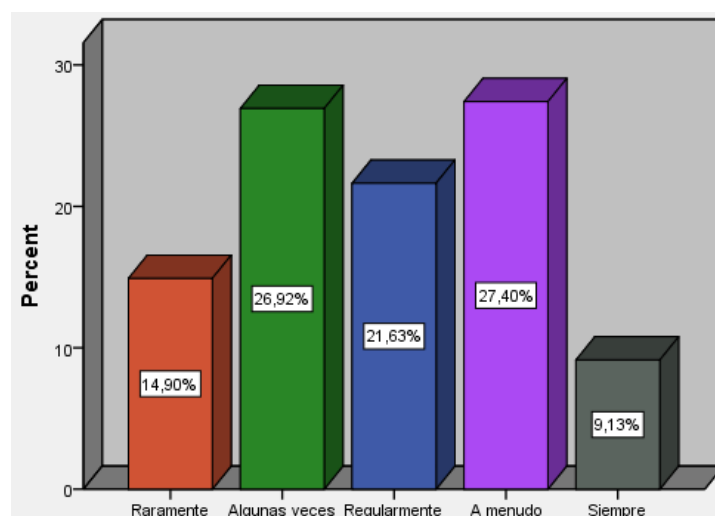
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	31	14,9	14,9
Algunas veces	56	26,9	41,8
Regularmente	45	21,6	63,5
A menudo	57	27,4	90,9
Siempre	19	9,1	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías



Figura 50

Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 51 y la Figura 50, los resultados evidencian que el 27.4% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que a menudo pueden hacer frente de manera adecuada a situaciones inciertas e impredecibles en el trabajo. Por su parte, el 26.9% señala que algunas veces y el 21.6% regularmente. Mientras que el 14.9% señala que raramente y el 9.1% siempre.

Por tanto, se advierte que más de un tercio de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no hacen frente de manera adecuada a situaciones inciertas e impredecibles en el trabajo.

Indicador 8: Adaptabilidad cultural

La valoración de los servidores de la Municipalidad Provincial de Abancay es negativa respecto a su capacidad de adaptabilidad cultural.

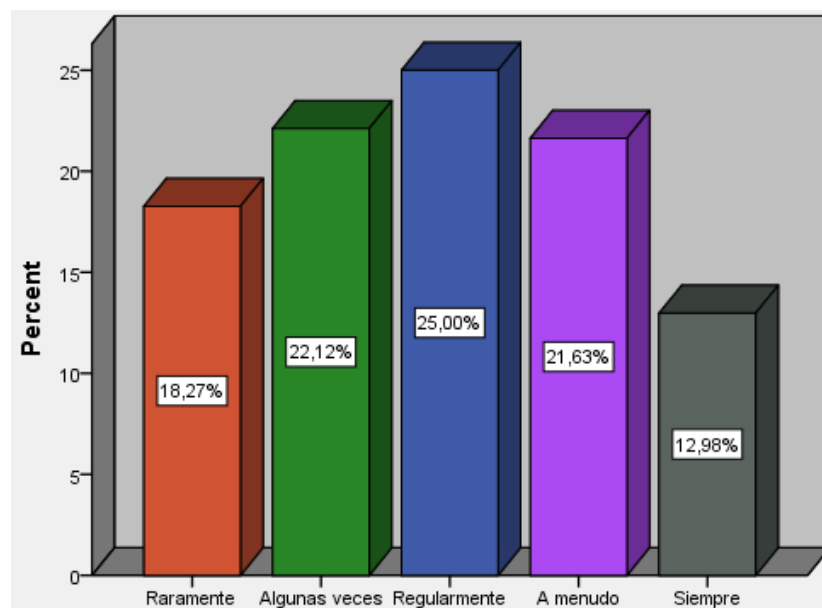
Tabla 52

Adaptabilidad cultural

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Raramente	38	18,3	18,3
Algunas veces	46	22,1	40,4
Regularmente	52	25,0	65,4
A menudo	45	21,6	87,0
Siempre	27	13,0	100,0
Total	208	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a las teorías

Figura 51
Adaptabilidad cultural



Nota. Elaboración propia en base a las teorías

De acuerdo con la Tabla 52 y la Figura 51, los resultados evidencian que el 25.0% de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay señala que regularmente se adaptan fácilmente a los cambios en su trabajo. Por su parte, el 22.1% señala que algunas veces y el 21.6% a menudo. Mientras que el 18.3% señala que raramente y el 13.0% siempre.

Por tanto, se advierte que la mitad de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay no se adaptan fácilmente a los cambios en su trabajo.

5.2 Contrastación de hipótesis

En la presente sección se exponen los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico inferencial realizado sobre los datos recopilados mediante los cuestionarios aplicados a los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

Para realizar el trabajo operativo respecto al análisis de la correlación entre las variables de estudio, se empleó el paquete estadístico SPSS.

Asimismo, de acuerdo al objetivo planteado de determinar si existía una relación entre las variables de estudio y así corroborar las hipótesis planteadas, se recurrió a la Prueba no paramétrica de Spearman. Por ello, la Tabla 53 presenta los diferentes niveles de intensidad de correlación que se puede alcanzar, según el coeficiente obtenido.



Tabla 53*Intensidad de la Correlación de Spearman*

COEFICIENTE	INTENSIDAD DE LA CORRELACIÓN
- 1.00	Correlación perfecta.
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75	Correlación negativa considerable.
- 0.50	Correlación negativa media.
- 1.25	Correlación negativa débil.
- 0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+ 0.10	Correlación positiva muy débil.
+ 0.25	Correlación positiva débil.
+ 0.50	Correlación positiva media.
+ 0.75	Correlación positiva considerable.
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+ 1.00	Correlación perfecta.

Nota. Extraído de Hernández et al. (2014)

5.2.1 Contrastación de hipótesis general

5.2.1.1 Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación e hipótesis nula planteada, respectivamente, fueron:

Hipótesis de Investigación (H_i) = Las competencias genéricas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Hipótesis Nula (H₀) = Las competencias genéricas no tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

5.2.1.2 Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a las variables competencias genéricas y desempeño laboral fue igual a 0.000.

En consecuencia, ya que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.



5.2.1.3 Resultado de la prueba de hipótesis

En relación al objetivo general de la investigación: Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que las competencias genéricas están relacionadas con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.899. En ese sentido, se puede afirmar que la variable competencias genéricas representa el 80.82% de la variación en la variable desempeño laboral. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La Tabla 54 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a las variables competencias genéricas y desempeño laboral.

Tabla 54

Coefficientes de Correlación: Competencias Genéricas y Desempeño Laboral

			Competencias genéricas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias genéricas	Coeficiente de Correlación	1.000	.899**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	208	208
	Desempeño laboral	Coeficiente de Correlación	.899**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	208	208

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

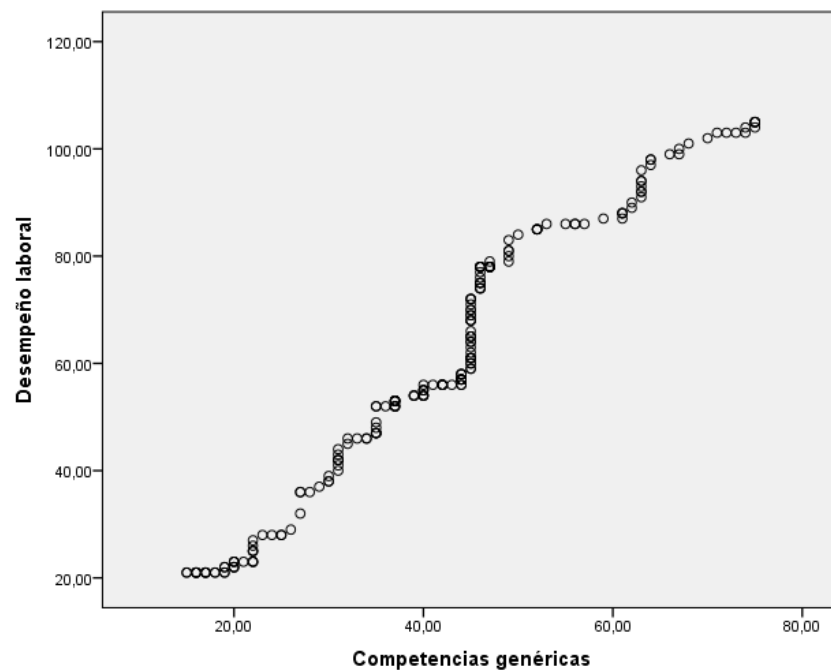
Nota. Autoría propia en función a las teorías

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al evidenciar que existe relación positiva entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.



Figura 52

Correlación: Competencias Genéricas y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2 Contratación de hipótesis específicas

5.2.2.1 Contratación de hipótesis específica 1

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación e hipótesis nula planteada, respectivamente, fueron:

H_i = Las competencias emocionales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

H₀ = Las competencias emocionales no tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión competencias emocionales y la variable desempeño laboral fue igual a 0.000.



En consecuencia, ya que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

c) Resultados de la prueba de hipótesis

En relación al objetivo específico 1 de la investigación: Establecer la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que las competencias emocionales están relacionadas con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.898. En ese sentido, se puede afirmar que la dimensión competencias emocionales representa el 80.64% de la variación en la variable desempeño laboral. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La Tabla 55 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión competencias emocionales y a la variable desempeño laboral.

Tabla 55

Coefficientes de Correlación: Competencias Emocionales y Desempeño Laboral

			Competencias emocionales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias emocionales	Coeficiente de Correlación	1.000	.898**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	208	208
	Desempeño laboral	Coeficiente de Correlación	.898**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	208	208

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

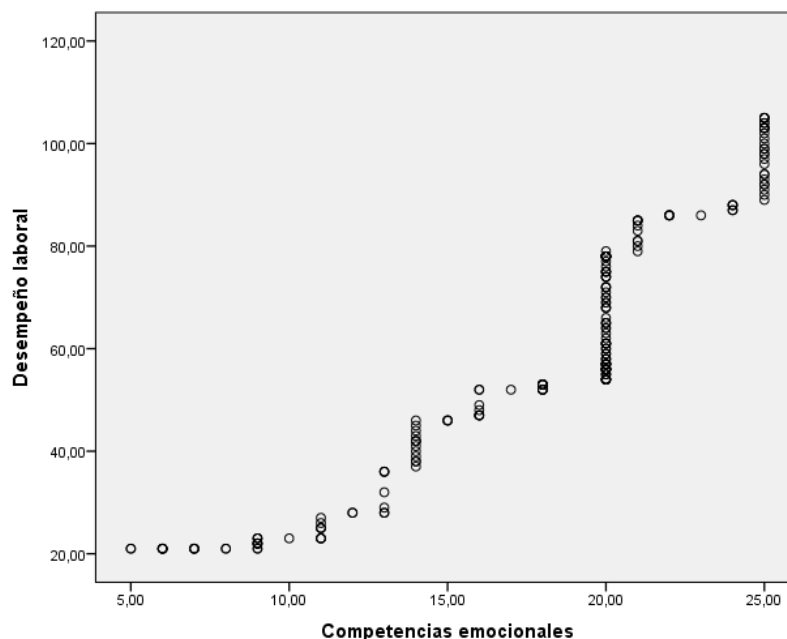
Nota. Autoría propia en función a las teorías

De acuerdo con los hallazgos obtenidos se acepta la hipótesis específica de la investigación, al evidenciar que existe relación positiva entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.



Figura 53

Correlación: Competencias Emocionales y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2.2 Contratación de hipótesis específica 2

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación e hipótesis nula planteada, respectivamente, fueron:

H_i = Las competencias directivas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

H₀ = Las competencias directivas no tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión competencias directivas y la variable desempeño laboral fue igual a 0.000.

En consecuencia, ya que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.



c) Resultados de la prueba de hipótesis

En relación al objetivo específico 2 de la investigación: Establecer la relación entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que las competencias directivas están relacionadas con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.838. En ese sentido, se puede afirmar que la dimensión competencias directivas representa el 70.22% de la variación en la variable desempeño laboral. Por tanto, la correlación es positiva considerable.

La Tabla 56 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión competencias directivas y a la variable desempeño laboral.

Tabla 56

Coefficientes de Correlación: Competencias Directivas y Desempeño Laboral

			Competencias directivas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de Correlación	1.000	.838**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	208	208
	Desempeño laboral	Coeficiente de Correlación	.838**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	208	208

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

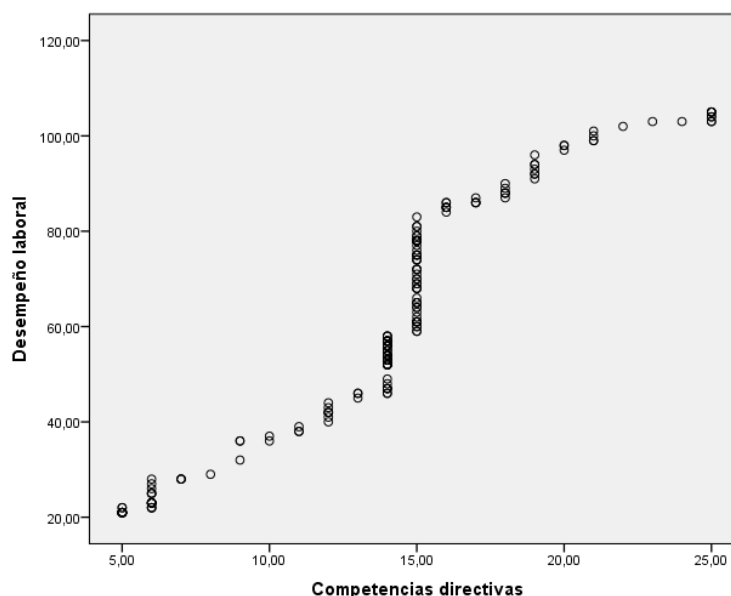
Nota. Autoría propia en función a las teorías

De acuerdo con los hallazgos obtenidos se acepta la hipótesis específica de la investigación, al evidenciar que existe relación positiva entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.



Figura 54

Correlación: Competencias Directivas y Desempeño Laboral



Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.2.2.3 Contrastación de hipótesis específica 3

a) Hipótesis de investigación e hipótesis nula

La hipótesis de investigación e hipótesis nula planteada, respectivamente, fueron:

H_i = Las competencias laborales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

H₀ = Las competencias laborales no tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

b) Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas planteadas fueron:

H_i: $p < 0.05$

H₀: $p > 0.05$

El valor del estadístico de contraste (p) obtenido después de aplicar la prueba estadística de Spearman a la dimensión competencias laborales y la variable desempeño laboral fue igual a 0.000.

En consecuencia, ya que el estadístico de contraste ($p = 0.000$) es menor que 0.05, se acepta la hipótesis de dependencia, y se concluye que la relación encontrada es estadísticamente significativa.

c) Resultados de la prueba de hipótesis

En relación al objetivo específico 1 de la investigación: Establecer la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. Se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el Coeficiente Spearman, que las competencias laborales están relacionadas con el desempeño laboral al presentar una significancia (p) de 0.000 ($p < 0.05$) y un coeficiente de correlación de 0.900. En ese sentido, se puede afirmar que la dimensión competencias laborales representa el 81.00% de la variación en la variable desempeño laboral. Por tanto, la correlación es positiva muy fuerte.

La Tabla 57 muestra los coeficientes de correlación obtenidos de la Prueba de Spearman aplicada a la dimensión competencias laborales y a la variable desempeño laboral.

Tabla 57

Coefficientes de Correlación: Competencias Laborales y Desempeño Laboral

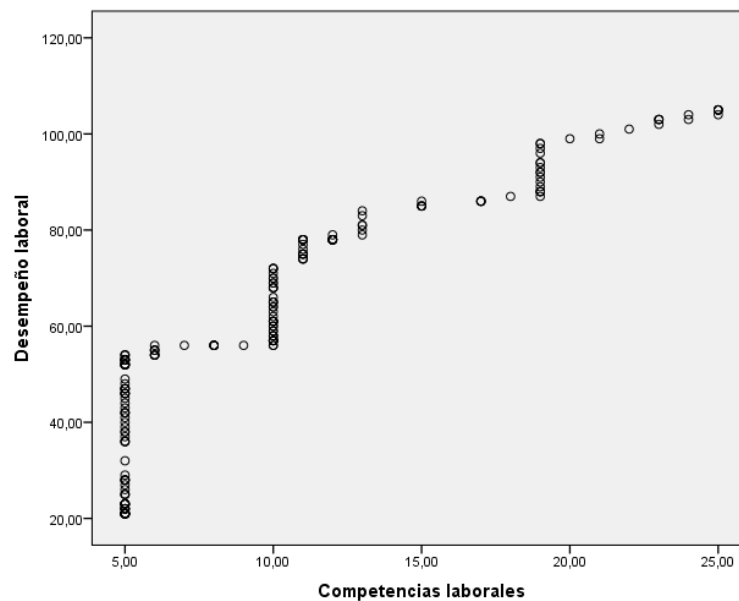
			Competencias laborales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias laborales	Coeficiente de Correlación	1.000	.900**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	208	208
	Desempeño laboral	Coeficiente de Correlación	.900**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	208	208

** La correlación es significativa al nivel 0.01 bilateral.

Nota. Autoría propia en función a las teorías

De acuerdo con los hallazgos obtenidos se acepta la hipótesis específica de la investigación, al evidenciar que existe relación positiva entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.



Figura 55*Correlación: Competencias Laborales y Desempeño Laboral*

Nota. Autoría propia en función a las teorías

5.3 Discusión

Los resultados de la investigación en lo que respecta a la hipótesis general, muestran que las competencias genéricas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.899, señala que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables competencias genéricas y desempeño laboral. Esto significa que las competencias genéricas determinan significativamente en el desempeño laboral.

La evidencia encontrada es consistente y guarda relación con la literatura especializada sobre el tema en cuestión. En vista que, según Ortíz y Bolívar (2020) afirman que la relación que guarda las competencias genéricas con el desempeño laboral es de mucha importancia dado que, las competencias blandas o genéricas influyen de manera positiva en el desempeño laboral, ya que al desarrollar este tipo de habilidades el empleado plantea sus objetivos personales y los alinea con los organizacionales.

Por su parte, Gómez (2021) evidenció que el desempeño laboral de los empleados públicos está directamente relacionado con las habilidades blandas, por tanto, cuando hay ausencia de estas, se generan conflictos laborales, desmotivación, percepción de mal servicio, bajo rendimiento e incumpliendo de objetivos.

Así, Qaiser et al. (2021) sostuvieron que las habilidades blandas son factores de éxito esenciales en el lugar de trabajo actual. Por lo tanto, las organizaciones deben mejorar la formación de equipos a través de la participación, como también cultivar una cultura de

buena ética laboral en su lugar de trabajo, que les permite formar un buen ambiente laboral y contribuya en el desempeño de sus funciones.

Del mismo modo, Jiménez (2021) sostuvo que existe relación moderada entre las variables de estudio, sugiriendo que en todas las áreas de una empresa se deben aplicar programas que permitan a todo el personal tener un objetivo en común.

Asimismo, los resultados de la investigación son consistentes con los hallazgos obtenidos por otras investigaciones:

Por un lado, en lo que respecta investigaciones internacionales, Qaiser et al. (2021) indica que las competencias genéricas se relacionan de manera positiva con el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.898 y un p-valor obtenido inferior a 0.05; en ese sentido, se trata de una relación significativa. Por tanto, el desarrollo de las competencias genéricas y su aplicación en el trabajo generan un sentido de logro y satisfacción en los empleados, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso con la organización. Así, Ortíz y Bolívar (2020) sostuvieron que las competencias genéricas influyen de manera positiva en el desempeño laboral, ya que al desarrollar este tipo de habilidades el empleado plantea sus objetivos personales y los alinea con los organizacionales. Por tanto, las competencias genéricas son altamente valoradas por las empresas, ya que permiten a los empleados desempeñarse en diferentes roles y adaptarse a los cambios del mercado laboral, esto aumenta las oportunidades de crecimiento profesional y mejora la empleabilidad a largo plazo.

Por otra parte, Fernández (2020) señalaron que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman se obtuvo un coeficiente de 0.756 y un p-valor de 0.000, lo cual evidencian que el fortalecimiento de habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de problemas contribuye de manera directa al mejor desempeño de los trabajadores.

Finalmente, García (2017) concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa, alta y directa entre las competencias genéricas y desempeño laboral de los trabajadores al obtener un coeficiente de 0.683 y un p-valor de 0.000; lo cual indica que a mayor logro de competencias genéricas se obtiene mayor logro en el desempeño laboral del trabajador.

En ese sentido, la evidencia encontrada en la presente investigación es consistente y guarda relación con la literatura revisada e investigaciones precedentes al obtener como resultado que existe una relación positiva muy fuerte entre las variables competencias genéricas y desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación tuvo por propósito determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024; para alcanzar tal objetivo se realizó la correspondiente revisión de la literatura y los antecedentes referidos al objeto de estudio de la presente investigación; asimismo, fue necesario recopilar información de campo mediante la aplicación de cuestionarios a los servidores públicos de la entidad en estudio.

En ese sentido, tomando en consideración todos los aspectos señalados en el párrafo precedente, la presente investigación llegó a las siguientes conclusiones:

(1) En cuanto a la hipótesis general que postula una relación positiva entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024, los datos obtenidos proporcionan la evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación, en consecuencia, se puede afirmar que existe relación positiva entre las competencias genéricas y la variable desempeño laboral. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.899, señala que existe una relación positiva muy fuerte. Esto significa que las competencias genéricas determinan significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos. Dado que, mientras la percepción respecto a las competencias genéricas en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay fue regular (46.2%); la percepción respecto al desempeño laboral de los servidores públicos, fue alta (30.3%). En ese sentido, la variable competencias genéricas representa el 80.82% de la variación en la variable desempeño laboral. Esto significa, que en la medida en que se desarrollen y fortalezcan las competencias genéricas en los servidores públicos, se espera que su desempeño laboral también se incremente. Por tanto, se concluye que las competencias genéricas cumplen un papel fundamental y favorecen en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

(2) Respecto a la hipótesis específica uno que postula una relación positiva entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024, los datos obtenidos proporcionan la evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación, en consecuencia, se puede afirmar que existe relación positiva entre las competencias emocionales y la variable desempeño laboral. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.898, señala que existe una relación positiva muy fuerte. Esto significa que las competencias emocionales determinan significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos. Dado que, mientras la percepción respecto a las competencias emocionales en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay fue buena (46.2%); la percepción respecto al desempeño laboral de los servidores públicos, fue regular (30.3%). En ese sentido, la dimensión competencias emocionales representa el 80.64% de la variación en la variable desempeño laboral. Esto significa, que en la medida en que se desarrollen y fortalezcan las competencias emocionales en los servidores públicos, se espera que su desempeño laboral también aumente.

Por tanto, se concluye que las competencias emocionales cumplen un papel fundamental y favorecen en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

(3) Respecto a la hipótesis específica dos que postula una relación positiva entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024, los datos obtenidos proporcionan la evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación, en consecuencia, se puede afirmar que existe relación positiva entre las competencias directivas y la variable desempeño laboral. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.838, señala que existe una relación positiva muy fuerte. Esto significa que las competencias directivas determinan significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos. Dado que, mientras la percepción respecto a las competencias directivas en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay fue regular (58.2%); la percepción respecto al desempeño laboral de los servidores públicos, fue regular (30.3%). En ese sentido, la dimensión competencias directivas representa el 70.22% de la variación en la variable desempeño laboral. Esto significa, que en la medida en que se desarrollen y fortalezcan las competencias directivas en los servidores públicos, se espera que su desempeño laboral también se incremente.



Por tanto, se concluye que las competencias directivas cumplen un papel fundamental y favorecen en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

(4) Respecto a la hipótesis específica tres que postula una relación positiva entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024, los datos obtenidos proporcionan la evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación, en consecuencia, se puede afirmar que existe relación positiva entre las competencias laborales y la variable desempeño laboral. La evidencia encontrada, coeficiente de Spearman igual a 0.900, señala que existe una relación positiva muy fuerte. Esto significa que las competencias laborales determinan significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos. Dado que, mientras la percepción respecto a las competencias laborales en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay fue mala (45.2%); la percepción respecto al desempeño laboral de los servidores públicos, fue regular (30.3%). En ese sentido, la dimensión competencias laborales representa el 81.00% de la variación en la variable desempeño laboral. Esto significa, que en la medida en que se desarrollen y fortalezcan las competencias laborales en los servidores públicos, se espera que su desempeño laboral también incremente.

Por tanto, se concluye que las competencias laborales cumplen un papel fundamental y favorecen en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay.

6.2 Recomendaciones

Respecto a los resultados de la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

(1) En vista que la presente investigación evidenció que las competencias genéricas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, se recomienda desarrollar líneas de investigación explicativas acerca de los factores que determinan las competencias genéricas en los servicios públicos; puesto que, identificar y cuantificar estos factores permitiría mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay. Asimismo, resulta relevante extender el estudio a otras organizaciones del sector público para comparar los resultados obtenidos con los de otras entidades públicas que permitiría generalizar o refutar los hallazgos encontrados, enriqueciendo así el conocimiento teórico sobre la relación entre



las competencias genéricas y el desempeño laboral. Finalmente, se sugiere considerar el desarrollo de estudios de corte longitudinal para evaluar la estabilidad de la relación entre las variables a lo largo del tiempo y analizar el impacto de las competencias genéricas en lo que refiere en el desempeño laboral.

(2) Dado que el presente estudio evidencio que las competencias emocionales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, se recomienda profundizar mediante el desarrollo de investigaciones explicativas los componentes específicos que conforman las competencias emocionales en el contexto del sector público; ya que, identificar estos componentes permitiría a las entidades del sector público diseñar estrategias más efectivas para mejorar las competencias emocionales de los servidores públicos y, en consecuencia, incrementar el desempeño laboral. Asimismo, resulta relevante extender el estudio a otras entidades públicas para comparar resultados y obtener una visión más general sobre la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos que permitiría generalizar o refutar los hallazgos encontrados, enriqueciendo así el conocimiento teórico.

(3) Dado que el presente estudio evidencio que las competencias directivas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, se recomienda profundizar mediante el desarrollo de investigaciones explicativas los componentes específicos que conforman las competencias directivas en el contexto del sector público; ya que, identificar estos componentes permitiría a las organizaciones del sector público diseñar estrategias más efectivas para mejorar las competencias directivas de los servidores públicos y, en consecuencia, incrementar el desempeño laboral. Asimismo, resulta relevante extender el estudio a otras entidades del sector público para comparar resultados y obtener una visión más general sobre la relación entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos que permitiría generalizar o refutar los hallazgos encontrados, enriqueciendo así el conocimiento teórico.

(4) Dado que el presente estudio evidencio que las competencias laborales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, se recomienda profundizar mediante el desarrollo de investigaciones explicativas los componentes específicos que conforman las competencias



laborales en el contexto del sector público; ya que, identificar estos componentes permitiría a las organizaciones del sector público diseñar estrategias más efectivas para mejorar las competencias laborales de los servidores públicos y, en consecuencia, incrementar el desempeño laboral. Asimismo, resulta relevante extender el estudio a entidades públicas para comparar resultados y obtener una visión más general sobre la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos que permitiría generalizar o refutar los hallazgos encontrados, enriqueciendo así el conocimiento teórico.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2018). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (Quinta ed.). Ediciones Granica.
- Álvarez, M. M., & Asencio-Muñoz, I. I. (2020). Evidencias de validez de una medida de competencias genéricas. *Educación XXI*, 23(2), 337 - 366.
- Álvarez-Perez, P. R., & López-Aguilar, D. (2018). Competencias genéricas y resultado de aprendizaje en los estudios de grado de pedagogía. *Revista de Docencia Universitaria*, 16(1), 137 - 154.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109 - 121.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Boam, R., & Sparrow, P. (1992). *Designing and achieving competency*. London: Mc Graw Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Candel, M. J. (2012). *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Ccahuana, F. (2020). *Inteligencia emocional y productividad laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Abancay, año 2020*. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay.
- Cea, M. A. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.
- Chala, F., & Bouranta, N. (2021). Soft skills enhance employee contextual performance: the case of the maritime industry. *Economies of the Balkan and Eastern European Countries*, 126-138.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.



- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación: Fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Fabregat, J. (2018). Capítulo 1: introducción. En E. Cano, J. Fabregat, & J. Oliver, *Competencias genéricas en la universidad: recursos en línea para entenderlas y aplicarlas* (págs. 11 - 26). Barcelona: Colección Transmedia XXI.
- Fernández, I. (2003). Aplicación del modelo de competencias: Experiencias chilenas. *Pontificia Universidad Católica de Chile*, 11(02).
- Fernandez, J. (2020). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, Huaraz-Ancash-2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]*. Repositorio Institucional Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4544>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*. Buenos Aires: UAI Editorial.
- Gallardo, E. (2016). Elaboración y validación de una escala para la medición de competencias en personal de mandos medios de empresas privadas. *Universidad Ricardo Palma*.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, J. R. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5883>
- Gibbons, W., & Lange, T. (2000). Developing core skills-lessons from Germany and Sweden. *Journal of Education and Training*, 42(1), 24-32.
- Gómez, J. M. (2006). El trabajo de los universitarios . En C. J. Hofstadt, & J. M. Gómez, *Competencias y habilidades profesionales para universitarios* (págs. 31 - 74). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Gómez, L. (2021). *Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados públicos*. Universidad Militar Nueva Granada, Nueva Granada.
- Gorriti, M. (2011). La evaluación del desempeño: análisis, retos y propuestas. *Revista Aragonesa de Administración Pública*(13), 297 - 320.
- Guzmán, F. (2022). *El concepto de competencias*. Ciudad de México : Universidad Pedagógica Nacional.



- Hannon, P., Pierce, C., & Wilson, E. (1994). *M3 Senior management competences and tlze small to medium - sized organization report to the M3 SMO steering group*. London: MCI.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Huillca, J. (2017). *La gestión por competencias y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay*. Repositorios Latinoamericanos.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2020). *Encuesta Habilidades al Trabajo en el Perú 2017*. Obtenido de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/698
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales [Tesis doctoral]*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Jiménez, D. (2021). *Desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas*. Tesis de maestría, Esmeraldas, Ecuador.
- Juárez, J. O. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Ciudad de México: DOS Consultores.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *JOEM*, 53(8), 856-866.
- Lindsay, P., & Stuart, R. (1997). Beyond the frame of management competencies: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 21(01), 26 - 33.
- Maniscalco, R. (2010). La competencia interlingüística e interculturale per la cittadinanza globale. *I quaderni LLP*, 5, 9-13.
- Medina, A., Amado, A. G., & Brito, R. A. (2010). Competencias genéricas en la educación superior tecnológica mexicana: desde las percepciones de docentes y estudiantes. *Revista Actualidades Investigativas de Educación*, 10(3), 1 - 28.
- Mendoza, C. (2019). *Competencias laborales genéricas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad - Trujillo, 2017*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú.



- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, K. R. J., & M. U. Gerooge, *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology* (págs. 39 - 53). Nueva York: Wiley&Sons.
- Motowidlo, S., & Kell, H. (2012). Job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 12, 82-103.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(01), 67 - 88.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2° ed.). México: Pearson Educación.
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, 218-247.
- Murphy, K. R. (1990). Job performance and productivity. *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, 157 - 176.
- Muzio, E., Fisher, D., Thomas, E., & Peters, V. (2007). Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies. *Project Management Journal*, 28(2), 30-38.
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2008). *Estadística para administración y economía*. Madrid: Pearson Educación.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: Classificatory framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(01), 08 - 30.
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ortíz, M., & Bolivar, S. (2020). *Las competencias blandas y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CNT sistemas de información SAS*. Tesis de licenciatura, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del Municipio Mara del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(39), 158 - 188.
- Parente, D., Stephan, J., & Brown, R. (2012). Facilitating the Acquisition of Strategic Skills. *Management of Research Review*(35), 1004-1028.
- Kaiser, S., Makhdoom, A., Sadaf, A., Alam, Z., Razia, N., & Muhammad, S. (2021). Association between Soft Skills and Job Performance: A Cross-Sectional Study among Secondary-School- Heads in Kohat Division, Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(7).



- Quispe, M. (2022). *Liderazgo transformacional en la toma de decisiones de la implementación de la Ley N.º 30057 en una Municipalidad de Abancay*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Sandall, H., Silva, L., & Queirog, F. (2022). A comprehensive approach to job performance in the service sector: a systematic literature review. *Brazilian Administration Review*, 19(2), 1-24.
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial competencies: The key to excellence*. Bubuque IA: Kendall Hunt.
- Singh, A., & Jaykumar, P. (2019). On the road to consensus: Key soft skills required for youth employment in the service sector. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(1), 10–24.
- Soler, B., Trujillo, C. A., & Durana, V. (2011). *Competencias directivas: Corrientes y controversias*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (2º ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje Basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Ediciones Mensajero - Universidad de Deusto.
- Villardón-Gallego. (2016). El porqué y el cómo de las competencias genéricas en educación superior. En .. Pontificia Universidad Católica del Perú, *Las competencias genéricas en la educación superior* (págs. 15 - 44). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Woodall, J., & Winstanley, R. (1998). *Management development: Strategi, and practice*. Oxford: Blackwell.



ANEXOS



Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

TITULO: Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Tipo, nivel, método y diseño de investigación	Técnicas e instrumentos de investigación	Población y muestra
PG: ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?	OG: Establecer la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.	HG: Las competencias genéricas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.	Competencias genéricas	Competencias emocionales	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento - Autocontrol - Motivación - Empatía - Relaciones interpersonales 	Tipo de investigación <ul style="list-style-type: none"> • Investigación básica Nivel de investigación <ul style="list-style-type: none"> • Investigación correlacional Método de investigación <ul style="list-style-type: none"> • Método deductivo 	Técnicas <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Instrumentos <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario 	Población: N = 448 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024. Muestra: n = 208 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.
PE1: ¿Qué relación existe entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?	OE1: Determinar la relación entre las competencias emocionales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.	HG1: Las competencias emocionales tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.		Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento estratégico - Liderazgo - Trabajo en equipo - Orientación a resultados - Comunicación 	Diseño de investigación <ul style="list-style-type: none"> • Diseño no experimental – Transeccional 		
				Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina - Ética - Espíritu emprendedor - Aprendizaje y mejora continua - Empeño 			

<p>PE2: ¿Qué relación existe entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?</p> <p>PE3: ¿Qué relación existe entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024?</p>	<p>Provincial de Abancay, 2024.</p> <p>OE2: Determinar la relación entre las competencias directivas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.</p> <p>OE3: Determinar la relación entre las competencias laborales y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.</p>	<p>Abancay, 2024.</p> <p>HG2: Las competencias directivas tienen relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.</p> <p>HG3: Las competencias laborales tiene relación positiva con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.</p>	<p>Desempeño laboral</p>	<p>Desempeño en la tarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del trabajo - Planificación y organización del trabajo - Orientación a resultados - Priorización de problemas - Eficiencia en el trabajo 			
				<p>Desempeño en el contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Aceptar y aprender de la retroalimentación - Cooperación con otros - Comunicación - Responsabilidad - Orientación al usuario al usuario - Creatividad - Asumir tareas de trabajo desafiantes 			
				<p>Desempeño adaptativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo de formación y aprendizaje - Adaptabilidad física - Adaptabilidad interpersonal - Manejo de emergencias y crisis - Manejo del estrés laboral - Resolver problemas de forma creativa - Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles - Adaptabilidad cultural 			

Anexo N° 02: Instrumento**CUESTIONARIO**

Se está realizando una investigación que servirá para elaborar una tesis de pre grado sobre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Solicito su colaboración para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas seleccionadas para el estudio fueron elegidas al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán analizadas e incluidas en la tesis, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

N° Encuesta

Sexo	
Edad	

Condición laboral (Nombrado o Contratado)	
Área de trabajo	

Instrucciones:

A continuación, encontrará enunciados relacionados a las competencias genéricas y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Abancay. Por favor, indique con qué frecuencia las afirmaciones se corresponden con la realidad. Tomar en consideración la siguiente escala:

1	Raramente
2	Algunas veces
3	Regularmente
4	A menudo
5	Siempre

COMPETENCIAS GÉNERICAS**1. Competencias Emocionales**

Con que frecuencia...

N°	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
1	Reconozco mis propios estados de ánimo	1	2	3	4	5
2	Tengo un comportamiento estable ante situaciones de caos	1	2	3	4	5
3	Tengo interés en el trabajo diario	1	2	3	4	5
4	Apoyo a mis compañeros de trabajo cuando percibo que lo necesitan	1	2	3	4	5
5	Busco contribuir a la solución de las tensiones o conflictos en el trabajo	1	2	3	4	5

2. Competencias directivas

Con que frecuencia...

N°	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
6	Me enfoco en visualizar los escenarios futuros para la organización	1	2	3	4	5
7	Tengo influencia en mis compañeros de trabajo para el logro de las metas	1	2	3	4	5
8	Me integro con facilidad con mis compañeros para trabajar colectivamente	1	2	3	4	5
9	Busco hacer un uso eficiente de los recursos para alcanzar las metas	1	2	3	4	5
10	Expreso de manera clara mis ideas	1	2	3	4	5

3. Competencias laborales

Con que frecuencia...

N°	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
11	Cumplo de manera puntual con los acuerdos en mi centro de trabajo	1	2	3	4	5
12	Tengo un comportamiento ético al desempeñar mis funciones	1	2	3	4	5
13	Impulso nuevas formas de realizar el trabajo	1	2	3	4	5
14	Invierto tiempo en mi superación personal	1	2	3	4	5
15	Actuó con constancia y dedicación al desempeñar mis funciones	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO LABORAL

1. Desempeño en la tarea

Con que frecuencia...

N°	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
16	Logro planificar mi trabajo para que se haga a tiempo	1	2	3	4	5
17	La planificación y organización de mi trabajo es óptima	1	2	3	4	5
18	Tengo en cuenta los resultados que tenía que lograr en mi trabajo	1	2	3	4	5
19	Puedo separar los problemas principales de los secundarios en el trabajo	1	2	3	4	5
20	Puedo realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo	1	2	3	4	5

2. Desempeño contextual

Con que frecuencia...

N°	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
21	Tomo la iniciativa cuando hay que organizar algo	1	2	3	4	5
22	Trato de aprender de los comentarios que recibí de otros sobre mi trabajo	1	2	3	4	5
23	La colaboración con otros resulta bien	1	2	3	4	5
24	La comunicación con los demás conduce al resultado deseado	1	2	3	4	5
25	Puedo cumplir con mis responsabilidades	1	2	3	4	5
26	Considero que los usuarios quedaron satisfechos con mi trabajo	1	2	3	4	5
27	Se me ocurren ideas creativas en el trabajo	1	2	3	4	5
28	Asumo tareas de trabajo desafiantes, cuando estoy disponible	1	2	3	4	5

3. Desempeño adaptativo

Con que frecuencia...

N°	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
29	Trabajo por mantener actualizados mis conocimientos laborales	1	2	3	4	5
30	Trabajo por mantener actualizados mis habilidades laborales	1	2	3	4	5
31	Demuestro flexibilidad	1	2	3	4	5
32	Puedo afrontar bien las situaciones difíciles y los contratiempos en el trabajo	1	2	3	4	5
33	Me recupero rápido, después de situaciones difíciles o contratiempos en el trabajo	1	2	3	4	5
34	Se me ocurren soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5
35	Puedo hacer frente de manera adecuada a situaciones inciertas e impredecibles en el trabajo	1	2	3	4	5
36	Me adapto fácilmente a los cambios en mi trabajo	1	2	3	4	5



Anexo N° 03: Validación de Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Título de la Investigación : “Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”

Objetivo de la investigación : Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Unidad de análisis : Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay

Investigador (es) : Bach. Lizbet Vanessa Canales Solis

Instrumento : Cuestionario Variable: Competencias genéricas

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	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: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 20 + 25) / 50 = 0.9 = 90 \%$

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

Abancay, 25 de enero del 2024



Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
DOCENTE

Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Escuela Académico Profesional de Administración



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : DR. DANIEL ANILCAR PINTO PAGAZA

Título de la Investigación : “Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”

Objetivo de la investigación : Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Unidad de análisis : Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay

Investigador (es) : Bach. Lizbet Vanessa Canales Solis

Instrumento : Cuestionario Variable: Competencias genéricas

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	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: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 20 + 25) / 50 = 0.9 = 90\%$

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

Abancay, 25 de enero del 2024


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Escuela Académico Profesional de Administración
 Daniel Anilcar Pinto Pagaza
 Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : MGT. NAYSIA QUISPE LUDEÑA

Título de la Investigación : "Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024"

Objetivo de la investigación : Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Unidad de análisis : Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay

Investigador (es) : Bach. Lizbet Vanessa Canales Solis

Instrumento : Cuestionario Variable: Competencias genéricas

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	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: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 8 + 40) / 50 = 0.96 = 96\%$

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

Abancay, 05 de febrero del 2024.



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

Mgt. Naysia Quispe Ludeña
DOCENTE

Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca

Título de la Investigación : “Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”

Objetivo de la investigación : Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Unidad de análisis : Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay

Investigador (es) : Bach. Lizbet Vanessa Canales Solis

Instrumento : Cuestionario Variable: Desempeño laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	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: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 26 + 15) / 50 = 0.86 = 86\%$

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

Abancay, 25 de enero del 2024 .


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

 Dr. Yavell Adhemir Barrionuevo Inca Roca
 FICENTE
 Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : DR. DANIEL AMILCAR PINTO PAGAZA

Título de la Investigación : "Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024"

Objetivo de la investigación : Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Unidad de análisis : Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay

Investigador (es) : Bach. Lizbet Vanessa Canales Solís

Instrumento : Cuestionario Variable: Desempeño laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	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: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0 + 0 + 0 + 16 + 30) / 50 = 0.92 = 92\%$

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

Abancay, 25 de enero del 2024


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Daniel Amilcar Pinto Pagaza
 DOCTOR EN GERENCIA
 Firma y sello del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto : MGT. NAYSIA QUISPE LUDEÑA

Título de la Investigación : “Competencias genéricas y desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024”

Objetivo de la investigación : Determinar la relación entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2024.

Unidad de análisis : Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Abancay

Investigador (es) : Bach. Lizbet Vanessa Canales Solis

Instrumento : Cuestionario Variable: Desempeño laboral

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	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: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (0+0+0+12+35) / 50 = 0.94 = 94 \%$

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


 UNIVERSIDAD NACIONAL
 MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC


Mgt. Naysia Quispe Ludeña
 DOCENTE

Abancay, 05 de febrero del 2024.

 Firma y sello del experto



Anexo N° 04: Base de Datos

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
1	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2
3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	
6	3	3	3	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
7	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
8	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
9	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
11	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1
12	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
13	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
14	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
15	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
16	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
17	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
18	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
19	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
20	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
23	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3

26	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
29	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
30	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2
31	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	
32	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	
33	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
35	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
36	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3
38	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
39	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
42	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
44	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
45	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
46	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
48	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
49	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
51	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5
52	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
53	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
54	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2

55	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2		
56	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2		
57	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
58	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
59	3	3	3	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	
60	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
61	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
62	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2		
63	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
64	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
65	3	3	3	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1
66	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
69	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
70	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
71	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	
74	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	
75	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	
76	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	
77	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	
78	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
79	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	
80	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
81	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
82	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
83	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	

84	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4			
85	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4		
86	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4			
87	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1			
88	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
90	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4		
91	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3		
92	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1		
93	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
94	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4		
95	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	
96	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
97	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4		
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
99	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	
100	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
101	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
102	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
103	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
104	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	
105	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
106	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
107	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
108	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	
109	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
110	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	
111	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
112	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	

Anexo N° 05: Panel Fotográfico

Figura 56

Llenado del cuestionario por los trabajadores



Figura 57

Aplicación de instrumentos de investigación (cuestionario)



Figura 5857

Aplicación de instrumentos de investigación (cuestionario)



Figura 5958

Aplicación de instrumentos de investigación (cuestionario)

