

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAICAY-
PAUCARTAMBO-2023**

PRESENTADA POR:

Br. MARIA DEL PILAR CHAUCA ATAU

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

MGT. CARLOS NAVARRO LUNA

CUSCO – PERÚ

2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo investigación/tesis titulada: "GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAICAY-PAUCARTAMBO-2023

presentado por :Maria del Pilar Chauca Atau con DNI Nro.:48728713 para optar el título profesional/grado académico de Licenciado en Administracion

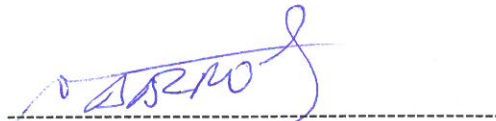
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por dos veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 08 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 11 de octubre del 2024



Post firma Mgt. Carlos Navarro Luna

Nro. de DNI 23845464

ORCID del Asesor 0000-0001-8820-1189

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: **oid** :27259:391281935

NOMBRE DEL TRABAJO

PILAR CHAUCA ATAU print.docx

AUTOR

Pilar Chauca

RECUENTO DE PALABRAS

27833 Words

RECUENTO DE CARACTERES

166170 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

134 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.8MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 11, 2024 10:38 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 11, 2024 10:40 AM GMT-5**● 8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

Dedicatoria

A mi padre, que en paz descansa, por darme la vida y permitirme estar en este hermoso mundo para alcanzar un anhelo más y cerrar este capítulo de mi vida universitaria, a pesar de las diversas dificultades que enfrenté desde temprana edad. Agradezco a Dios, quien siempre ha estado a mi lado, guiándome por el camino correcto y dándome la luz necesaria para seguir adelante.

También quiero agradecer a mi madre, hermanos, hijos y esposo por su apoyo incondicional y fortaleza, que me permitieron seguir adelante y alcanzar esta meta. Su presencia constante en todo momento significa mucho para mí, y quiero que sepan que siempre los llevo en mi corazón.

María del Pilar Chauca Atau

Agradecimiento

Bueno primero como prioridad quisiera exponer mi felicidad y agradecimiento a Dios, por que hizo posible permitirme que mi vida se encuentre iluminada por su fortaleza y sabiduría por haberme permitido culminar un peldaño más de mi meta y por tener la certeza que siempre está conmigo.

A mis padres, mi papito que está en el cielo quien siempre anhelo estar presente en este momento y ahora lo anhelo yo, pero sé que estar ahí en el cielo acompañándome y mi madre quien siempre se sacrificó y me exigió seguir en adelante con mi vida profesional y ser una persona de bien.

A mi esposo e hijos por el apoyo incondicional que me brindan en todos los momentos difíciles que venimos atravesando y el no rendirme a pesar de todo.

Mi sincero agradecimiento al personal que integra la Municipalidad Distrital de Caicay por permitirme realizar todo el proceso de investigación dentro de su local Municipal

María del Pilar Chauca Atau

Presentación

Dr. Manrique Borda Pilinco

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO - UNSAAC.

Señores Dictaminantes:

En conformidad a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a su despacho el informe de tesis titulado: “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAICAY-PAUCARTAMBO-2023”, el presente trabajo de investigación fue aprobado bajo Resolución N° D-465-2024-EPCA/FAT/UNSAAC, y es presentado por la Bachiller María del Pilar Chauca Atau, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

En ese sentido, la gestión por competencias es un aspecto importante para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores públicos que promueve la eficiencia, transparencia, desarrollo profesional y la satisfacción tanto de los trabajadores como de los ciudadanos.

Finalmente, este estudio de investigación fue posible gracias al apoyo de los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas. Así también, de la colaboración de la Municipalidad Distrital de Caicay y la valiosa contribución de los trabajadores que participaron en este estudio.

Introducción

La gestión por competencias se ha consolidado como una estrategia fundamental para optimizar el desempeño laboral en diversas organizaciones, incluyendo tanto el sector privado como el sector público. Para ello, este enfoque se centra en identificar, desarrollar y evaluar las competencias específicas, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que son necesarias para que los empleados desempeñen eficazmente sus funciones. En ese sentido, al alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales, la gestión por competencias no solo mejora la productividad y eficiencia, sino que también promueve el desarrollo profesional continuo, la satisfacción laboral y la retención del talento.

En este sentido, el presente estudio se enfocó en explorar la relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-Cusco-2023. Para ello, es importante mencionar que, al igual que muchas otras entidades gubernamentales, esta municipalidad enfrenta constantes desafíos relacionados con la eficiencia, la eficacia y la calidad de la prestación de servicios públicos. Para ello, el contenido de esta investigación está sustentado en seis capítulos como se muestran a continuación:

Capítulo I: En esta sección presentamos la descripción de la investigación, formulación del problema, justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II: En este punto desarrollamos, los antecedentes de la investigación, el marco teórico, marco conceptual y marco normativo.

Capítulo III: En este capítulo abordamos la hipótesis general, hipótesis específicas, variables y la matriz de operacionalización de variables.

Capítulo IV: En esta sección presentamos el ámbito de estudio, tipo, enfoque, nivel, diseño y método de investigación, así también, la determinación de la población, muestra, técnicas, instrumentos, procesamiento de datos y la comprobación de la hipótesis.

Capítulo V: En esta parte mostramos los resultados, análisis e interpretación. Así también, la prueba de la hipótesis.

Capítulo VI: En este último segmento, presentamos la propuesta de mejora que contiene la matriz FODA, estrategias por competencias cardinales, estrategias por competencias específicas gerenciales, y estrategias por competencias específicas por áreas.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. La metodología empleada en este estudio fue, de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel correlacional-propositivo, diseño no experimental, y de corte transversal. La población y muestra estuvo compuesta por 23 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay. Para ello, se empleó el instrumento cuestionario y ficha de análisis documental. En ese sentido, los resultados de la prueba de hipótesis indican que existe una correlación significativa con un índice de 0,840; el valor indica una correlación positiva fuerte entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. En conclusión, se determina que existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay. No obstante, es importante la implementación de estrategias sobre gestión por competencias sea cuidadosamente planificada, considerando las características específicas de la institución y de su personal, para garantizar resultados efectivos y sostenibles en el tiempo.

Palabras claves: Gestión por competencias, competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

Abstract

The objective of this research is to know the relationship that exists between management by competencies and the work performance of the workers of the District Municipality of Caicay-Paucartambo-2023. Due to the methodology used, it was applied, quantitative approach, correlational-propositive level, non-experimental design, and cross-sectional. The population and sample were made up of 23 employees of the District Municipality of Caicay. For this, the questionnaire instrument and documentary analysis sheet were applied. In this sense, the results of the hypothesis test indicate that there is a significant correlation with an index of 0.840; The value indicates a strong positive correlation between management by competencies and the work performance of the workers of the District Municipality of Caicay-Paucartambo-2023. In conclusion, it is determined that there is a significant relationship between management by competencies and the work performance of the workers of the District Municipality of Caicay. However, it is important that the implementation of competency management strategies be carefully planned, considering the specific characteristics of the institution and its personnel, to guarantee effective and sustainable results over time.

Keywords: Management by competencies, cardinal competencies, specific managerial competencies and specific competencies by areas.

Índice del contenido

Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Presentación	IV
Introducción	V
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Índice del contenido	IX
Índice de tablas.....	XII
Índice de figuras.....	XIII
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción problemática.....	1
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Justificación de la investigación.....	7
1.3.1. Justificación Práctica	7
1.3.2. Conveniencia.....	8
1.3.3. Relevancia social	8
1.3.4. Viabilidad.....	9
1.4. Objetivos de la Investigación	9
1.4.1. Objetivo General	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	10
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales	12
2.1.3. Antecedentes Locales.....	15
2.2. Marco teórico	17

2.2.1. Gestión de recursos humanos (RH)	18
2.2.2. Desempeño laboral.....	38
2.3. Marco Conceptual	49
2.4. Marco normativo	52
2.5. Marco institucional.....	53
2.5.1. Creación de la Municipalidad Distrital de Caicay	53
2.5.2 Plan estratégico de la Municipalidad Distrital de Caicay	53
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	59
3.1. Hipótesis.....	59
3.1.1. Hipótesis General.....	59
3.1.2. Hipótesis Especificas	59
3.2. Variables.....	59
3.2.1. Presentación de variables	59
Dimensiones	60
3.2.2. Matriz de operacionalización de variables.....	60
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	62
4.1. Ámbito de estudio	62
4.1.1. Localidad política.....	62
4.1.2. Localidad geográfica.....	62
4.2. Tipo de Investigación	62
4.3. Enfoque de la investigación	63
4.4. Nivel de la Investigación	63
4.5. Diseño de investigación	64
4.6. Método de investigación	64
4.7. Unidad de estudio.....	64
4.8. Población de Estudio.....	65
4.9. Tamaño de Muestra.....	67
4.10. Técnicas e instrumentos de recolección de información	67
4.10.1. Técnicas	67
6.10.2 Instrumento	68
6.11. Procesamiento de Datos.....	68

6.12. Comprobación de Hipótesis.....	68
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS	69
5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y resultados.....	69
5.1.1. Procesamiento	69
5.1.2. Baremación del instrumento	70
5.1.3. Alfa de Cronbach	70
5.1.4. Diagnóstico y análisis de la encuesta.....	71
5.1.5. Diagnóstico y análisis documental.....	84
5.1.6. Prueba de hipótesis	86
5.1.7. Discusión de resultados.....	90
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA	93
6.1. Sustento	93
6.2. Diagnostico estratégico	95
6.3. Estrategias para competencias cardinales	96
6.4. Estrategias por competencias específicas gerenciales.....	99
6.5. Estrategias por competencias específicas por área.....	101
Conclusiones	104
Recomendaciones	106
referencias bibliográficas	108
Anexos.....	112

Índice de tablas

Tabla 1. Generalidades de recursos humanos	20
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables.....	61
Tabla 3. Número de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay	66
Tabla 4. Baremación de la variable gestión por competencias y desempeño laboral	70
Tabla 5. Confiabilidad del instrumento por Alfa de Cronbach.....	70
Tabla 6. Datos estadísticos variable gestión por competencias	71
Tabla 7. Datos estadísticos dimensión competencias cardinales	72
Tabla 8. Datos estadísticos dimensión competencias específicas gerenciales.....	73
Tabla 9. Datos estadísticos dimensión competencias específicas por áreas	74
Tabla 10. Datos estadísticos variable desempeño laboral.....	75
Tabla 11. <i>Datos estadísticos dimensión características individuales</i>	76
Tabla 12. Datos estadísticos dimensión realización de tareas	77
Tabla 13. Datos estadísticos dimensión permanencia y estabilidad	78
Tabla 14. Datos estadísticos dimensión resultados	79
Tabla 15. Intersección entre gestión por competencias y desempeño laboral	80
Tabla 16. Intersección entre competencias cardinales y desempeño laboral	81
Tabla 17. Intersección entre competencias específicas gerenciales y desempeño laboral.....	82
Tabla 18. Intersección entre competencias específicas por áreas y desempeño laboral	83
Tabla 19. Matriz de análisis por dimensiones de la variable gestión por competencias.....	84
Tabla 20. Matriz de análisis por dimensiones de la variable desempeño laboral	85
Tabla 21. Análisis de correlación para la hipótesis general	86
Tabla 22. Análisis de correlación para la hipótesis específica 1.....	87
Tabla 23. Análisis de correlación para la hipótesis específica 2.....	88
Tabla 24. Análisis de correlación para la hipótesis específica 3.....	89
Tabla 25. Análisis FODA.....	95
Tabla 26. Matriz FODA cruzado	96

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Caicay	56
Figura 2. Barras de frecuencias variable gestión por competencias	71
Figura 3. Barra de frecuencias dimensión competencias cardinales	72
Figura 4. Barra de frecuencias dimensión competencias específicas gerenciales	73
Figura 5. Barra de frecuencias dimensión competencias específicas por áreas.....	74
Figura 6. Barras de frecuencias variable desempeño laboral.....	75
Figura 7. Barras de frecuencias dimensión características individuales.....	76
Figura 8. Barras de frecuencias dimensión realización de tareas	77
Figura 9. Barras de frecuencias dimensión permanencia y estabilidad	78
Figura 10. Barra de frecuencias dimensión resultados	79
Figura 11. Intersección de barras entre la gestión por competencias y desempeño laboral	80
Figura 12. Intersección de barras entre competencias cardinales y desempeño laboral	81
Figura 13. Intersección de barras entre competencias específicas gerenciales y desempeño laboral	82
Figura 14. Intersección de barras entre competencias específicas por áreas y desempeño laboral	83

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción problemática

La gestión por competencias se ha establecido como una estrategia crucial para mejorar el desempeño laboral en diferentes organizaciones, tanto en el ámbito privado como en el público. Para ello, este método se enfoca en identificar, desarrollar y evaluar las competencias específicas, las cuales comprenden el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para que los empleados realicen sus tareas de manera eficaz. Al alinear las competencias individuales con los objetivos de la organización, la gestión por competencias no solo incrementa la productividad y eficiencia, sino que también fomenta el desarrollo profesional continuo, la satisfacción en el trabajo y la retención del talento.

En el contexto del desempeño laboral, la gestión por competencias proporciona un marco claro y estructurado que facilita la evaluación objetiva del rendimiento de los empleados, destacando áreas de mejora y estableciendo planes de desarrollo personalizados. Esto resulta particularmente relevante en el sector público, donde la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad del servicio son esenciales. Al adoptar un enfoque basado en competencias, las instituciones pueden asegurar que sus trabajadores públicos estén mejor preparados para enfrentar los desafíos actuales, responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía y contribuir significativamente al logro de los objetivos estratégicos.

La globalización, el desarrollo tecnológico y las rápidas tasas de cambio exigen que las organizaciones aumenten su competitividad mediante mejoras en productividad, calidad e innovación. Los recursos humanos deben incrementar sus rendimientos y competencias a través de aprendizaje continuo, capacitación y desarrollo permanente. Sin embargo, es cada vez más difícil para las organizaciones desarrollar ventajas competitivas reales, ya que ofrecer productos y servicios de calidad a bajo costo se ha vuelto una necesidad básica que no garantiza el logro de los objetivos (Nápoles Villa et al., 2021). En ese contexto, actualmente, las entidades públicas y privadas están adoptando nuevos modelos de gestión por competencias en el área de recursos humanos con el objetivo de implementar tácticas competitivas que respondan a los cambios globales y satisfagan las necesidades del conocimiento humano (Castillo Arias, 2021).

Por otro lado, en la actualidad, las evaluaciones del desempeño laboral en instituciones públicas deben enfocarse en identificar las brechas de competencias del personal administrativo según el perfil del puesto, con el fin de diseñar estrategias de fortalecimiento y mejora que impulsen el logro de metas y resultados planificados. En este contexto, resulta más desafiante lograr que los empleados transformen comportamientos basados en antiguos paradigmas y superen los retos de adaptación, lo que hace indispensable el uso de técnicas y procedimientos actualizados, adaptando obligatoriamente los procesos de desarrollo institucional. Además, no es suficiente evaluar los recursos humanos desde una perspectiva cognitiva e intelectual; es necesario ir más allá, identificando y fortaleciendo las habilidades y potencialidades individuales de cada servidor (Pashanasi Amasifuen et al., 2021).

Actualmente, tanto las empresas como las instituciones enfrentan el desafío crucial de gestionar eficazmente su capital humano para mejorar el rendimiento de sus empleados en un entorno cada vez más competitivo. Las demandas del mercado laboral, impulsadas por el avance tecnológico y la alta demanda laboral en Latinoamérica y Perú, hacen más difícil encontrar individuos adecuados para roles específicos debido a la falta de habilidades desarrolladas en muchos sectores. Esto resulta en un rendimiento laboral subóptimo. La gestión por competencias se enfoca en identificar, desarrollar y retener talento, basándose en las competencias necesarias para el éxito en diversos roles y puestos de trabajo. Para ser competitivos y perdurar en la economía globalizada, es esencial que tanto empresas privadas como organizaciones públicas adopten una gestión basada en competencias, que facilite la identificación y evaluación objetiva de las destrezas requeridas para cada rol (Jácome, 2017).

Por otro lado, considerando el contexto nacional, según Llanque (2020) la gestión por competencias y el desempeño laboral en las instituciones públicas peruanas han experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsados por la necesidad de modernizar y profesionalizar la administración pública. Este enfoque busca alinear las competencias individuales de los trabajadores públicos con los objetivos estratégicos de las instituciones, mejorando así la eficiencia, la productividad y la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía. Sin embargo, la implementación de la gestión por competencias en el sector público peruano enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la variabilidad en la aplicación de políticas y la necesidad de una capacitación continua. A pesar de estos retos, se han logrado importantes avances gracias a iniciativas lideradas por

la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y otras entidades, que buscan establecer estándares claros y promover una cultura de desarrollo y evaluación constante.

En función a lo mencionado, esta investigación se enfocó en La Municipalidad Distrital de Caicay que se ubica en la Provincia de Paucartambo-Región Cusco. Esta entidad municipal enfrenta deficiencias significativas en este ámbito, lo que impacta negativamente en su capacidad para cumplir con sus objetivos y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Estas deficiencias están relacionadas con la falta de claridad en la definición de competencias, la ausencia de procesos sistemáticos de evaluación y desarrollo del personal, y la resistencia al cambio entre los empleados y la administración. Además, la escasez de recursos y la inadecuada capacitación pueden agravar estos problemas, dificultando la implementación efectiva de una gestión basada en competencias. Ante lo expuesto, resulta imperativo llevar a cabo una investigación profunda para evaluar cómo la gestión por competencias impacta en el rendimiento laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo. A continuación se menciona las deficiencias que se puede observar:

En lo que refiere a competencias cardinales, podemos observar que en la Municipalidad Distrital de Caicay, existen deficiencias en cuanto a la comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación al cliente, ética y responsabilidad, adaptabilidad, resolución de problemas, liderazgo y desarrollo empresarial. Vale decir, no se cuenta con un buen nivel de habilidades, conocimientos, actitudes o comportamientos de los trabajadores, los cuales se ven reflejados en el desempeño de sus funciones realizadas.

Con respecto a las competencias específicas gerenciales, podemos observar que en esta municipalidad se presentan inconvenientes como; Liderazgo deficiente, toma de decisiones subóptima, comunicación ineficaz, gestión del tiempo y prioridades, capacidad de negociación limitada, desarrollo de equipos inadecuados, gestión del cambio insuficiente, falta de pensamiento estratégico y gestión ineficaz de solución de conflictos. En ese entender, estos problemas tienen un impacto significativo en la eficiencia operativa, calidad del servicio público y la capacidad de la municipalidad para cumplir con sus responsabilidades y satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Finalmente, de acuerdo a las competencias específicas por áreas, podemos observar que se cuenta con deficiencias en: Desactualización de capacidades instructivas, resistencia al cambio, no colaboración entre áreas, falta de alineación con los objetivos organizacionales y retención de talentos. Solucionar estos problemas es fundamental para asegurar que las competencias específicas por áreas contribuyan efectivamente al éxito y la sostenibilidad de la municipalidad.

Si esta municipalidad continúa con la problemática, podría presentar situaciones que afecten el funcionamiento y capacidad para cumplir con los objetivos institucionales y responsabilidades, lo que generará baja productividad, calidad deficiente, uso inadecuado de recursos, falta de innovación y mejora continua, ambiente laboral negativo, incumplimiento de objetivos y también daños a la reputación.

En otras palabras, si esta municipalidad no implementa medidas para mejorar la gestión por competencias de sus trabajadores, pueden surgir varios problemas en el desempeño laboral como por ejemplo; Al no alinear las competencias de los trabajadores

con los objetivos organizacionales, los trabajadores podrían no contar con las habilidades necesarias para cumplir eficazmente sus tareas. Esto conllevaría a una baja productividad y dificultad para cumplir con las metas institucionales; por otro lado, la ausencia de planes de desarrollo profesional puede desmotivar a los trabajadores, ya que no ven oportunidades de crecimiento o mejora en sus habilidades; así también, la falta de gestión por competencias podría generar insatisfacción laboral, lo que provoca una alta rotación de personal; de igual forma, al no tener empleados capacitados y competentes, los servicios ofrecidos a la ciudadanía pueden volverse ineficientes y de baja calidad, lo que afectaría la imagen de la entidad y reduciría la confianza del público; finalmente, la falta de personal con competencias adecuadas puede afectar la toma de decisiones clave, ya que los trabajadores públicos podrían carecer de las habilidades técnicas, estratégicas o analíticas necesarias para abordar problemas complejos.

Abordar estas deficiencias es fundamental para mejorar el desempeño laboral y fortalecer la gestión de gobierno local, promoviendo así un desarrollo más inclusivo y sostenible en la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-Cusco. Para ello, se debe de realizar un análisis del comportamiento de estos dos conceptos, identificar las deficiencias y optar por propuestas que solucionen estas deficiencias. De este modo, se logre alcanzar los objetivos institucionales a partir del adecuado uso de los recursos humanos de esta entidad.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera se relaciona las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Paucartambo-2023?
- ¿De qué manera se relaciona las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay- Paucartambo-2023?
- ¿De qué manera se relaciona las competencias específicas por área y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo 2023?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación práctica

Este estudio tiene como objetivo determinar de qué manera se relaciona la gestión por competencias y el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. La finalidad, es promover la participación activa de los gobiernos locales, así como de los agentes políticos y sociales, en la adopción de la gestión por competencias como estrategia para el reclutamiento y selección adecuados del personal. De esta manera, se busca dinamizar la economía y mejorar la calidad de vida de

los ciudadanos. El aporte práctico de la investigación reside en proponer la implementación de un plan de gestión por competencias orientado a mejorar la competitividad en la selección de personal y la captación de talento humano, logrando así el cumplimiento de los planes y objetivos locales de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

1.3.2. Conveniencia

Este estudio ha identificado áreas de mejora en la gestión del talento humano y en la ejecución profesional de los empleados. Los resultados obtenidos pueden servir como base para desarrollar estrategias políticas y prácticas que fomenten un mejor aprovechamiento de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias del personal, incrementando su productividad y efectividad en el desempeño de sus tareas. Además, esto puede elevar la satisfacción y motivación de los empleados, lo que se traduce en un mejor ambiente laboral y en el cumplimiento de los planes y objetivos de la municipalidad. Así mismo, este estudio fue conveniente realizarlo porque es un tema fundamental en la gestión pública, de dominio del investigador y acceso a la información.

1.3.3. Relevancia social

Radica en mejorar la calidad del trabajo y la satisfacción laboral de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023, la gestión por competencias no sólo mejorará el desempeño del personal, sino que también contribuirá al éxito con el logro de objetivos, cumplimiento de metas y el bienestar social al promover un ambiente laboral positivo y productivo.

1.3.4. Viabilidad

Este tema es relevante para mejorar la efectividad y el desempeño laboral del personal de la municipalidad, además, existen estudios que muestran la correlación favorable entre la adopción de gestión basada en competencias y la ejecución profesional en diferentes contextos organizacionales, por ello al realizar este tipo de investigación se pueden obtener resultados valiosos que pueden ser instrumentos para potenciar la administración pública y el rendimiento del desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Caicay.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar de qué manera se relaciona las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.
- Determinar de qué manera se relaciona las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.
- Determinar de qué manera se relaciona las competencias específicas por área y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

A. Carvajal y Mariño (2018) para obtener el título de Maestros en Administración de Talento Humano, elaboraron su investigación titulada: “*Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*”, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, en Ecuador, en la que su meta fue analizar la ejecución de un sistema de administración basado en competencias en la entidad Bioalimentar con el fin de potenciar el rendimiento organizativo. El estudio empleó un método cuantitativo y adoptó un diseño no experimental de naturaleza exploratoria-descriptiva-correlacional. La población objeto del estudio abarcó a todos los empleados de Bioalimentar, contabilizando un conjunto de 302 personas que se distribuyen entre las áreas operativas, administrativas y de liderazgo de la compañía. Para establecer el tamaño muestral, se utilizó una fórmula estadística adecuada para poblaciones limitadas con una muestra de 172 individuos. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta, utilizando un cuestionario validado a través del coeficiente Alfa de Cronbach (0.865), lo cual demostró su alta confiabilidad para su uso en el estudio. Los datos obtenidos se exhibieron mediante técnicas estadísticas descriptivas, tales como gráficos de columnas, gráficos circulares y tablas de frecuencia. Se llevó a cabo un análisis estadístico inferencial que incorporó el cálculo del coeficiente Chi cuadrado de Pearson (0.703) y el coeficiente de

correlación de Pearson (0.532). Estos hallazgos evidenciaron una relación directa, de magnitud moderada y relevante entre la implementación de un sistema basado en competencias y la ejecución profesional de los empleados.

En conclusión: Se encontró una relación directa y moderada entre la administración basada en competencias y el rendimiento laboral de los empleados de Bioalimantar ($r=0.532$).

- B. Jácome Lizano (2019) elaboró su investigación titulada: *“La gestión por competencias y su relación con los métodos de evaluación de puestos de los funcionarios de la empresa pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”*, cuyo objetivo principal fue determinar el nivel de afectación a la productividad que interfiere altamente el cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional. Para ello, el enfoque fue cuali-cuantitativo, cualidad de campo y documental, de tipo aplicada, en donde las técnicas empleadas fueron la observación y la encuesta, teniendo como tamaño de muestra a 207 funcionarios.

En conclusión: Se ha concluido que el ambiente de trabajo en la compañía es desagradable debido a la falta de una gestión basada en competencias y la ausencia de la aplicación de habilidades laborales. Además, la carencia de un sistema de evaluación de puestos ha provocado que los empleados estén poco motivados, ya que al no sentirse valorados ni recompensados adecuadamente por su labor, les resulta difícil alcanzar los objetivos establecidos.

- C. Saltos Alvia (2014) para obtener el grado de Licenciatura en Administración y Gestión Pública desarrollo su investigación titulada: *“Modelo de gestión con enfoque por*

competencias para mejorar la calidad del servicio público en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Libertad, año 2013”, cuyo objetivo fundamental fue: elaborar un manual de gestión por competencias que conduzcan a la mejoría de la calidad del servicio y desempeño laboral, evidenciando la relación y deficiencias. En ese sentido, se empleó la siguiente metodología: enfoque cuantitativo y cualitativo, estudio de campo y el método deductivo de documentos, la población estuvo conformada por 251 trabajadores y 96 ciudadanos, a los cuales se les aplicó la encuesta y entrevista.

En conclusión: En líneas generales, el modelo de administración que se centra en las competencias guía las acciones que fomentan transformaciones en los empleados públicos con el fin de mejorar constantemente los servicios brindados a la sociedad.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- A. Capurro Quiroz y Noa Mamani (2019), estudiaron el tema: *“Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S. A. de la ciudad de Arequipa, 2018”*, cuyo objetivo central fue determinar la relación que tienen estas variables de estudio. Para ello, se empleó la siguiente metodología, tipo de investigación cuantitativo, nivel correlacional. Con el propósito de recopilar información, se utilizó una encuesta acerca de la gestión basada en habilidades y el rendimiento en el trabajo, la cual fue administrada a los 53 empleados de la compañía. Esta encuesta constaba de 57 preguntas que exploraban las diferentes áreas e indicadores relacionados con la gestión por competencias y el desempeño laboral.

En Conclusión: En la empresa Representaciones Castillo S.A. de Arequipa, se encontró una conexión moderadamente favorable entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los empleados. Esta relación fue evaluada mediante la prueba de correlación de Pearson, arrojando un resultado de 0.609 con un nivel de significancia inferior a 0.05. Si la empresa Representaciones Castillo decide implementar un enfoque basado en las habilidades de sus empleados, esto impactará positivamente en cómo estos desempeñan sus labores. De esta forma, se podrán aprovechar al máximo todas las habilidades que poseen los colaboradores para mejorar continuamente en todos los procesos de la empresa.

- B.** Lozano y Mendoza (2019) para la obtención del título de Licenciado en Administración, elaboraron la tesis denominada: "*Relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores en una Municipalidad de la Región San Martín – Perú*" perteneciente a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Peruana Unión, que tuvo como propósito primordial examinar la vinculación entre la gestión basada en competencias y el rendimiento laboral de los empleados de la Municipalidad distrital del Zapatero. El enfoque metodológico adoptado fue cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de naturaleza transversal, con un nivel correlacional y un carácter básico. La población bajo estudio estuvo integrada por 50 empleados de la Municipalidad distrital del Zapatero. Debido al tamaño limitado de la población, no se implementaron técnicas de muestreo, evaluando a la totalidad de los individuos. Para la recolección de datos, se aplicó la técnica de encuesta mediante dos cuestionarios elaborados como instrumentos de medición para las variables de gestión por

competencias y rendimiento laboral. Los resultados obtenidos se representaron a través de herramientas estadísticas descriptivas, tales como gráficos de columnas, gráficos circulares y tablas de distribución de frecuencias. Además, se llevó a cabo un análisis estadístico inferencial, determinando el coeficiente Rho de Spearman, el cual evidenció un valor de 0.796. Este sugiere una relación directa, fuerte y significativa entre la gestión por competencias y el rendimiento laboral en la Municipalidad distrital del Zapatero.

En conclusión: La gestión por competencias se encuentra altamente relacionada con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital del Zapatero, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.796.

- C. Gastelo Salazar (2021) desarrollaron el estudio titulado "*Gestión basada en habilidades y rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis Cajamarca*". Para ello, se planteó como meta principal la creación de un plan de gestión de habilidades para potenciar el rendimiento laboral de los empleados de la municipalidad investigada. Como parte de la metodología, se llevó a cabo un enfoque cuantitativo y propositivo. Un grupo de 10 funcionarios de esta entidad participaron en el estudio, donde se les administró una encuesta como método y un cuestionario como herramienta.

En conclusión: Tras el análisis, se concluyó que el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis Cajamarca se sitúa en un nivel intermedio. Se determinó que el diseño de la propuesta se fundamentará en

tres estrategias clave que contribuyen a potenciar el rendimiento laboral: estrategias motivacionales, de comunicación interna y de formación.

- D.** Girón Cárdenas y Janampa Hermitaño (2022) en su tesis para optar el grado académico de Licenciados en Administración, titulada: “*Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021*”, tuvieron como objetivo principal determinar la relación que existe entre estas dos variables de estudio. En este estudio se empleó un diseño no experimental y transversal, con un enfoque cuantitativo y un nivel de investigación correlacional de carácter básico. Para este estudio, se seleccionaron 85 trabajadores como muestra utilizando un método de selección al azar. Se empleó una encuesta tipo Likert, la cual permitió recopilar datos sobre la frecuencia de ciertos comportamientos (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre).

En conclusión: Al finalizar el estudio, se evidenció una conexión importante entre la administración basada en habilidades y el rendimiento laboral de los empleados en la alcaldía de Oyón en el año 2021, según los hallazgos obtenidos. Con un vínculo fuerte y positivo según la escala de Bisquerra, con un coeficiente de correlación de 0.800 de Rho de Spearman.

2.1.3. Antecedentes Locales

- A.** Bueno (2020) desarrolló la investigación llevada a cabo para la obtención del grado de licenciatura en Administración, con su trabajo de investigación de titulada: “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq Del Cusco-2021*”, desarrollada en la Escuela

Profesional de Administración de la Universidad Andina del Cusco. Cuyo objetivo principal fue establecer la relación entre la gestión por competencias y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Wánchaq en el año 2021. Se examinaron dos variables principales: gestión por competencias y desempeño laboral, con sus respectivas dimensiones. La metodología adoptada fue de carácter básico, con un enfoque descriptivo-correlacional, apoyado en un diseño cuantitativo no experimental. La población bajo estudio estuvo conformada por 210 empleados, y la muestra seleccionada incluyó a 137 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Wánchaq para el año 2021. En cuanto a la recolección de datos, se emplearon un cuestionario estructurado con 20 ítems, distribuidos equitativamente entre las dos variables, y una ficha de observación. Los hallazgos inferenciales mostraron un valor significativo de $p = .000$ para ambas variables, lo que indica una significancia muy alta (inferior a $.010$), corroborando así la hipótesis de investigación planteada. Además, se identificó un coeficiente Rho de $.505^{**}$, evidenciando una correlación positiva moderada entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

En conclusión: Existe una relación notablemente significativa entre la gestión por competencias y el rendimiento laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco durante el año 2021, evidenciando una correlación positiva de magnitud moderada.

- B.** Rojas (2018) desarrolló la tesis para optar al grado académico de Maestro en Economía mención Gestión Pública y Desarrollo Regional titulada: *“La capacitación continua del personal administrativo y su incidencia en el desempeño laboral en la gestión*

municipal del Distrito de Quellouno 2015-2016” de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El objetivo fue analizar la relación entre la capacitación continua y/o desarrollo del personal y la mejora del desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el Distrito mencionado. La investigación se centró en evaluar el desempeño laboral del personal administrativo que atiende al público en la Municipalidad Distrital de Quellouno. Se adoptó un enfoque descriptivo dentro del ámbito de las ciencias sociales, implementando un diseño de estudio de tipo transversal para el periodo comprendido entre 2015 y 2016. La muestra seleccionada para este estudio estuvo integrada por 55 trabajadores, incluyendo tanto jefes como asistentes administrativos.

La conclusión: En diversas ocasiones, el desempeño laboral de los empleados administrativos en la Municipalidad Distrital de Quellouno se clasificaba como regular. En términos generales, el objetivo principal del estudio se centró en analizar cómo la capacitación continua y el desarrollo profesional del personal influyen en la mejora del rendimiento laboral en el mencionado distrito. En síntesis, utilizando un método descriptivo de las ciencias sociales y un diseño transversal para el periodo 2015-2016, se concluyó que existen áreas en las que se logra un desempeño laboral regular por parte del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Quellouno.

2.2. Marco teórico

Para efectos de nuestra investigación, presentamos los siguientes aspectos teóricos que sustentan el estudio según autores:

2.2.1. Gestión de recursos humanos (RH)

A. Origen

De acuerdo a Chiavenato (2011), la gestión de recursos humanos (RH) se desarrolló a principios del siglo XX como respuesta a la creciente complejidad y expansión de las tareas organizacionales, inicialmente llamadas relaciones industriales. En ese sentido, su propósito era mediar entre las organizaciones y sus empleados, evitando conflictos entre objetivos organizacionales e individuales, considerados incompatibles hasta entonces. Sin embargo con el tiempo, este concepto evolucionó, hasta que en la década de 1950, se convirtió en Administración de Personal, enfocándose no solo en la mediación de conflictos, sino también en la gestión de personas conforme a la legislación laboral. Así, en la década de 1960, el término se transformó nuevamente debido a la obsolescencia de la legislación laboral y los crecientes desafíos organizacionales. Para ello, se comenzó a ver a las personas como recursos fundamentales para el éxito organizacional.

En la década de 1970, surgió el concepto de Recursos Humanos, aunque aún con una visión limitada que trataba a las personas como agentes pasivos. Con la llegada del tercer milenio y sus características como la globalización, la intensa competitividad y los rápidos cambios, las organizaciones exitosas dejaron de administrar recursos humanos como agentes pasivos y comenzaron a hacerlo con las personas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa y habilidades. Así, en lugar de ver a las personas como recursos consumibles, se las considera activos valiosos que fomentan la creatividad y el éxito organizacional. Ahora se habla de la administración de

personas por parte de los gerentes, resaltando la colaboración y la asociación en lugar de una gestión pasiva y obediente.

B. Concepto de recursos humanos

La expresión "recursos humanos" se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y contribuyen con sus funciones para optimizar los recursos de estas. Históricamente, esta denominación ha sido criticada por reducir a las personas a meros recursos organizativos, realizando una comparación con los recursos financieros, materiales y tecnológicos. Sin embargo, hoy en día se reconoce que las personas son más que simples recursos; son socios vitales que aportan vida y éxito a las organizaciones (Chiavenato, 2011).

Varios autores como Escobar (2013), Cuesta (2017), Espinoza (2018) y Peñalver (2018) han analizado los recursos humanos desde distintas perspectivas. En sus trabajos, convergen en la idea de definirlos como el conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen las personas y pueden aportar a una organización. Estos elementos se consideran cruciales en la era contemporánea como fuente principal de ventaja competitiva, siendo esenciales para el funcionamiento efectivo de todas las áreas de una empresa.

Podemos entender los recursos humanos como el elemento crucial más significativo para el éxito de las organizaciones. Deben ser considerados no solo como gastos, sino como una inversión fundamental. Por lo tanto, la gestión de estos recursos se convierte en una prioridad para cualquier empresa (Armijos Mayon et al., 2019).

C. Generalidades de recursos humanos

Chiavenato (2019), propone un enfoque integral y estratégico para la gestión de recursos humanos. Este enfoque de Recursos Humanos se centra en gestionar a las personas dentro de las organizaciones de manera que se alineen con los objetivos y estrategias organizacionales, considerando a los empleados como recursos vitales y activos clave para el éxito organizacional. En ese sentido, fundamenta los puntos clave del enfoque de Recursos Humanos según siguientes:

Tabla 1

Generalidades de recursos humanos

Puntos clave	Descripción
Enfoque Sistemático	La gestión de recursos humanos debe considerarse como un sistema integral que abarca diversos subsistemas interconectados, tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y desarrollo de carrera.
Orientación estratégica	Los recursos humanos deben estar en sintonía con la estrategia global de la organización. Esto significa que las prácticas de gestión de recursos humanos deben respaldar y fomentar los objetivos estratégicos de la empresa.
Visión Holística	Destaca la importancia de ver a los empleados como individuos completos, no solo como recursos para la producción. Esto implica abordar tanto sus necesidades profesionales como personales.
Desarrollo de Competencias	La gestión de recursos humanos debe enfocarse en el desarrollo continuo de competencias y habilidades de los empleados para que puedan contribuir eficazmente al éxito organizacional.
Motivación y Compromiso	Es crucial crear un ambiente de trabajo que motive a los empleados y fomente su compromiso con la organización. Esto se logra mediante políticas de compensación justas, oportunidades de desarrollo y un buen clima organizacional.
Adaptabilidad y Flexibilidad	Las prácticas de recursos humanos deben ser flexibles y adaptables para responder a los cambios en el entorno empresarial, tecnológico y social.
Ética y Responsabilidad Social	Destaca la importancia de la ética y la responsabilidad social en la gestión de recursos humanos. Las organizaciones deben actuar de manera ética y socialmente responsable hacia sus empleados y la comunidad.
Tecnología y Recursos Humanos	El uso de la tecnología en la gestión de recursos humanos es esencial para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño y la capacitación.

Nota: Elaboración propia en base a bibliografía de Chiavenato (2019).

Toda organización busca la competitividad y la calidad en sus servicios; para lograrlo es necesario considerar los recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta el desempeño y la satisfacción de sus empleados. Para Agudelo (2019), una de las estrategias clave de una organización es el desarrollo del talento humano. Esto implica la capacitación en liderazgo, competencias y evaluación, así como la alineación con los lineamientos estratégicos, la cultura organizacional y el funcionamiento de la empresa. Esta perspectiva es beneficiosa porque una gestión adecuada del talento permite que las personas jueguen un rol eficaz, comprometido y proactivo en el avance de la organización hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Como es de entender estamos en la era del conocimiento, donde se da mucha importancia a los equipos de gestión del talento humano, que reemplazan los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización (Chiavenato, 2009).

2.2.2. Gestión por competencias

Spencer y Spencer (1993) sostienen que la competencia es una característica subyacente en una persona y que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta. De la misma manera que para Boyatzis, Spencer y Spencer consideran

que la competencia es una parte profunda e importante de la personalidad de las personas, predice el comportamiento en varias situaciones o tareas y está basada en criterios o estándares.

David Mc Clelland (citado por Arbaiza Fermini, 2012), fue uno de los primeros interesados en el tema de gestión por competencias en el ámbito laboral, y quien realizó investigaciones sobre la motivación humana que posteriormente fueron la base de la perspectiva de competencias. El autor plantea que los seres humanos funcionamos a partir de tres sistemas motivacionales: el logro, el poder y la pertenencia. En ese sentido, la motivación por el logro se centra en la maximización de la calidad y tiempo en un trabajo. Esta motivación está relacionada con la orientación de cada individuo a la consecución de objetivos y planes con el incentivo extrínseco de su realización óptima. Mientras que, la motivación por el poder se centra en alcanzar niveles de poder y esta necesidad fomenta el esfuerzo para la consecución de objetivos. Este tipo de motivación está relacionada con la cultura de las empresas que la incentivan. Finalmente, la motivación por pertenecer a un grupo se centra en formar parte de un colectivo humano, o equipo de trabajo.

Así también, Arévalo (2015) menciona como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que solicita un puesto de trabajo de la persona que lo aplica, además, es un plan que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, encajando a éstas como actores vitales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, ayuda a crear ventajas competitivas para la organización.

Según Alles (2015), la gestión por competencias es una metodología que se aplica a la administración de recursos humanos en una organización para alinearlos con la estrategia empresarial. Cuando se diseña adecuadamente, este modelo de competencias es beneficioso tanto para la empresa como para los empleados. La gestión por competencias es un enfoque de gerenciamiento que evalúa las competencias específicas necesarias para un puesto de trabajo y para la persona que lo desempeña. Además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización al separar la gestión del trabajo de la gestión de las personas, haciendo que estas últimas sean actores principales en los procesos de cambio de las empresas y contribuyendo a crear ventajas competitivas para la organización.

Álvarez (2017), define que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, como promover competencias individuales a un nivel elevado, alineadas con las demandas operativas, asegura el desarrollo y la gestión eficiente del potencial humano.

A. Objetivos de la gestión por competencias

Los objetivos son fundamentales para cualquier organización, dado que orientan el camino hacia el éxito deseado. De acuerdo a Morales (2008), podemos comprender que por medio de la gestión por competencias se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- Establecer un proceso de mejora continua en la calidad y gestión de los recursos humanos.
- Integrar la administración de recursos humanos con las estrategias clave del negocio.
- Conectar la dirección con la administración efectiva de sus recursos humanos.

- Fomentar el desarrollo profesional tanto de los individuos como de la organización en un contexto dinámico.
- Adoptar decisiones basadas en criterios objetivos y consistentes. En consecuencia, estos objetivos proporcionan a las organizaciones una estructura clara, guiándolas sobre cómo proceder y qué logros perseguir. Esta estructura es esencial para evaluar el éxito o fracaso del proyecto.

B. Características de la gestión por competencias

Según Ernst y Young Consultores (2005), al implementar un modelo de gestión por competencias, es esencial considerar ciertos atributos generales:

- Alineadas con el negocio.
- Relevancia para el presente y el futuro.
- Operacionales, codificables y gestionables.
- Inclusivas (abarcando todos los aspectos organizacionales y personales).
- Utilización de un lenguaje y conceptos universalmente entendidos.
- Fácilmente identificables.

Alles (2006) destaca las características esenciales para una efectiva gestión por competencias:

- Adaptabilidad práctica, no solo teórica.
- Entendible por todos los miembros de la organización.
- Beneficiosa para la empresa.
- Confiabilidad.

- Fácil gestión y administración.
- Facilita el desarrollo profesional individual.
- Estas cualidades son fundamentales para una adecuada gestión por competencias.
- Estos autores, mediante sus teorías y prácticas, resaltan la importancia de tales características en la gestión por competencias.

C. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

La importancia de realizar un análisis y descripción adecuada del perfil de puestos de trabajo por competencias, es que permiten a las empresas identificar y definir de mejor manera al candidato idóneo para ocupar este puesto laboral, donde precisa las responsabilidades, tareas y habilidades necesarias para el desempeño de su función, lo que ayuda y garantiza que los empleados están preparados y capacitados para desempeñar sus funciones de manera exitosa y así garanticen el cumplimiento de los objetivos organizacionales

- ❖ **Análisis y descripción del perfil de puestos.-** Es un procedimiento a través del cual se **determinan los características, requisitos ,competencias, funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo** el cual es clave para describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de un colaborador y cómo desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ **Un perfil de puesto por competencias.-** Está formado por las los **requisitos, habilidades y aptitudes** que se requieren para ocupar y

desempeñar un determinado puesto, así como los valores y actitudes que tiene una persona para un puesto laboral determinado.

❖ **Una competencia es el conjunto de:**

- **Conocimientos.** Conjunto de saberes o cognición de cada persona.
- **Habilidades.** Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- **Aptitudes** (medios y recursos). Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Actitudes** (motivación). Si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- **Valores.** Es el ajuste de los comportamientos de los colaboradores a las normas y reglas de la organización.
- **Experiencias.** Conjunto de conductas adquiridas por una persona o grupo en un determinado puesto laboral, o durante un periodo de tiempo específico.

Todo esto es necesario para cumplir exitosamente con una actividad laboral.

❖ **Diseño del perfil por competencias**

Una vez entendidos estos conceptos científicos, ahora podemos abordar con mayor entendimiento lo que es un perfil por competencias.

Se debe comenzar por la descripción de puesto. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Incluye:

- Las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante)
- La periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace)
- Los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace)
- Los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende (Chiavenato, 1999, p.331).

En el siglo pasado se seleccionaba a las personas por sus competencias técnicas (aptitudes), gestión, conocimientos y su experiencia, ya que tener tantos años desarrollando las mismas funciones era sinónimo de competencia en el hacer y difícilmente se cuestionaban sus capacidades debido a que lo demostraban a través de su desempeño laboral.

En la actualidad **se valoran las competencias personales** que tienen que ver con **actitudes y valores**, que son aquellos atributos que le permiten a las personas alcanzar su máximo desempeño laboral. Es necesario que al realizar tus descriptivos de puesto consideres tanto las competencias técnicas funcionales como los atributos de personalidad requeridos para cada puesto ya que al tener esto claro seguramente tendrás menos errores en la búsqueda de talento.

» **Analicemos un ejemplo:** Un vendedor que tiene conocimientos en el mercado inmobiliario debido a que ha realizado ventas de inmuebles por más de 20 años,

tiene pleno conocimiento de su portafolio de negocios, desarrolla segmentaciones de mercado etc. Pero no sería exitoso si le faltan, por ejemplo, competencias “blandas” (soft skills) tales como generar empatía, escucha activa, comunicación asertiva, colaboración, etc.

De este modo, **el perfil de competencias** debe guardar estrecha relación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. Asimismo, debe llegar a describir comportamientos observables en un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el desempeño y cómo cada cual, desde su puesto, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

- **Contratación y elección basada en habilidades**, en el proceso de elección centrado en habilidades, es fundamental diseñar perfiles y descripciones de roles enfocados en competencias específicas. Esto implica que el cargo a ocupar demanda tanto conocimientos como destrezas particulares para llevar a cabo una selección adecuada. De igual manera, en el proceso de contratación, es crucial dirigirse hacia candidatos que cumplan con los requisitos establecidos.

- **Entrevistas por competencias**, para evaluar la situación actual del equipo, es fundamental indagar sobre cómo se han definido y potenciado las habilidades de cada miembro. Existen herramientas como entrevistas enfocadas en situaciones críticas, formularios de evaluación y análisis de rendimiento basado en habilidades que permiten medir estas competencias. Si los resultados obtenidos no cumplen con las expectativas, la empresa debería implementar acciones dirigidas a fortalecer las habilidades de sus colaboradores en lugar de considerar cambios inmediatos en el personal.

- **Planes de carrera y sucesión por competencias**, los planes de trayectoria y reemplazo deben integrarse con el desarrollo de competencias y destrezas necesarias para el cargo en cuestión. Es esencial evaluar el desempeño del individuo en su rol actual para considerar su promoción o ascenso en el futuro.
- **Formación por competencias**, para capacitar al personal, es esencial considerar tres enfoques principales: autoaprendizaje, formación especializada y aprendizaje colaborativo. No obstante, es crucial tener una comprensión clara de las competencias que cada individuo ya posee, identificar las que aún no dominan y evaluar en qué grado se encuentran estas habilidades.
- **Evaluaciones de desempeño por competencias**, para llevar a cabo una evaluación de rendimiento basada en habilidades, es fundamental contar con una descripción de puesto centrada en competencias y disponer de evaluadores debidamente formados y preparados. Para la evaluación, se puede emplear el método de evaluación 360°, que busca impulsar la mejora continua al evaluar a un individuo desde múltiples perspectivas, es decir, mediante una serie de ítems donde diferentes grupos de personas valoran a otros grupos.
- **Compensaciones por competencias**, para recompensar basándose en habilidades, es recomendable establecer sistemas de compensación variables que se ajusten tanto al cargo ocupado como al rendimiento mostrado en las tareas desempeñadas por cada individuo y Expectativas Claras se refiere a establecer metas y definir claramente lo que se espera de los empleados en términos de rendimiento y resultados en el trabajo. Implica comunicar de manera efectiva los objetivos, las metas, las responsabilidades

y las expectativas específicas de desempeño para que los empleados comprendan qué se espera de ellos y puedan enfocar sus esfuerzos en lograr esos resultados (Harvard Business Review, 2020).

D. Beneficios de la gestión por competencias

Sali y Vela (2004) destacan las ventajas que proporciona el enfoque basado en habilidades en los siguientes aspectos:

a) Beneficios de carácter estratégico:

- Distribución eficiente de las aportaciones requeridas para satisfacer las funciones fundamentales de la entidad.
- Aumento en la adaptabilidad y habilidad para prever transformaciones - Ampliación de la flexibilidad y utilización efectiva de los recursos.
- Incremento en la participación de los individuos en la organización - Transformación de la cultura y enfoque estratégico de liderazgo.

b) Beneficios para el trabajador:

- Amplio crecimiento tanto interno como externo basado en el fortalecimiento de habilidades competitivas.
- Progreso profesional: formación y continuo perfeccionamiento de competencias y destrezas.

2.2.3. Dimensiones de la gestión por competencias

Según Alles (2015), menciona 3 dimensiones importantes de la variable gestión por competencias las cuales son:

A. Competencias cardinales:

Según Boyatzis (1982), las competencias cardinales son aquellas capacidades subyacentes en un individuo que están vinculadas con un rendimiento superior en el trabajo. Estas competencias incluyen una combinación de habilidades, conocimientos, motivos, valores y actitudes.

Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias cardinales son las características fundamentales que influyen en el desempeño laboral de una persona. Estas competencias incluyen cualidades como la orientación al logro, el pensamiento analítico, la integridad y la capacidad de trabajar en equipo.

Prahalad y Hamel (1990) indican que las competencias cardinales cómo aquellas que representan las capacidades críticas de una organización y que permiten desarrollar una ventaja competitiva. Aunque se enfocan más en el nivel organizacional, estas competencias también se aplican a nivel individual, ya que cada empleado debe contribuir al fortalecimiento de estas capacidades esenciales.

Por otro lado, López Gumucio (2010) afirma que las competencias cardinales son las cualidades y habilidades que deben poseer todos los miembros de una organización, para el desempeño de sus funciones.

Según Alles (2015), las competencias cardinales se refieren a un conjunto central de habilidades y capacidades que deben poseer todos los integrantes de la organización que son fundamentales y esenciales para el éxito y *eficiencia en el trabajo* respecto a una determinada función o puesto de trabajo realizada. Estas competencias usualmente reflejan valores y conceptos ligados a la estrategia y para la *solución de problemas*, de modo que se obtenga una óptima *calidad de trabajo* respetando las *políticas organizacionales*.

En síntesis, de acuerdo a la definición de los autores mencionados podemos comprender que las competencias cardinales son vistas como las capacidades y características esenciales que permiten a los empleados desempeñarse eficazmente y alinearse con los objetivos y valores organizacionales.

a) *Eficiencia en el trabajo*

Según Alles (2015) la eficiencia en el trabajo se refiere a la capacidad de realizar tareas y alcanzar objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posible, incluyendo tiempo, esfuerzo y costos. Es un indicador de cómo se gestionan y utilizan los recursos disponibles para producir resultados deseados.

b) *Solución de problemas*

Según Alles (2015) la solución de problemas es el proceso de identificar, analizar y resolver problemas de manera eficaz y eficiente. Este proceso implica una serie de pasos

y técnicas que permiten a una persona u organización abordar desafíos, encontrar soluciones viables y aplicarlas para mejorar una situación o cumplir un objetivo específico.

c) *Calidad de trabajo*

Según Alles (2015) la calidad de trabajo se refiere al grado de excelencia y precisión con que se realizan las tareas y se producen los resultados en el entorno laboral. Esta calidad se mide en términos de cómo los productos, servicios o tareas cumplen con los estándares establecidos, satisfacen las necesidades del cliente y contribuyen a los objetivos organizacionales.

d) *Respeto a la política organizacional*

Según Alles (2015), el respeto a la política organizacional se refiere al cumplimiento y la adherencia a las normas, procedimientos, valores y directrices establecidas por una organización.

B. Competencias específicas gerenciales

Según Boyatzis (1982), define las competencias específicas gerenciales como aquellas características subyacentes en un gerente que resultan en un desempeño superior en roles de liderazgo. En ese sentido, estas competencias incluyen la capacidad de autogestión, la empatía, la habilidad para desarrollar y motivar a otros, y la capacidad para gestionar el cambio.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993), consideran que las competencias gerenciales específicas son las cualidades que distinguen a los líderes efectivos de los menos efectivos. Estas competencias incluyen la visión estratégica, la capacidad de influir y persuadir, el juicio y la toma de decisiones, y la capacidad para gestionar equipos y recursos.

De acuerdo a Goleman (1998), indica que el concepto de inteligencia emocional como una competencia gerencial clave, afirmando que los líderes efectivos poseen habilidades emocionales específicas como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Estas competencias permiten a los gerentes manejar sus propias emociones y las de los demás de manera efectiva.

Según Alles (2015), las competencias gerenciales específicas son aquellas que permiten a los gerentes ejecutar su rol con efectividad y una visión estratégica. Estas competencias incluyen la capacidad de liderazgo, la planificación y organización, la toma de decisiones, la orientación a resultados y la capacidad de comunicación efectiva, así como también *oportunidad de mejoras*. También menciona la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en contextos de cambio en el *uso de estrategias*.

Así también, Mintzberg (2020) indica que estas competencias se centran en las habilidades de liderazgo, toma de decisiones estratégicas, gestión de equipos, comunicación efectiva, resolución de problemas y otras habilidades clave necesarias para gestionar personas y recursos de manera exitosa.

En concreto, de acuerdo a las funciones mencionadas, las competencias específicas gerenciales se centran en las habilidades y atributos necesarios para gestionar y liderar

equipos, tomar decisiones estratégicas, y manejar eficientemente los recursos organizacionales, todo ello en alineación con los objetivos y valores de la organización.

a) Visión estratégica

Según Alles (2015), la visión estratégica se refiere a la capacidad de una organización, líder o equipo para tener una comprensión clara y anticipada del futuro deseado y de cómo alcanzarlo. Implica tener una perspectiva a largo plazo sobre los objetivos, desafíos y oportunidades que enfrentará la organización, y desarrollar una dirección estratégica para guiar las acciones y decisiones hacia ese futuro deseado.

b) Oportunidad de mejoras

Según Alles (2015), la oportunidad de mejora se refiere a la identificación y aprovechamiento de situaciones, procesos o áreas dentro de una organización que pueden ser optimizados, refinados o mejorados para aumentar la eficiencia, la efectividad o el rendimiento general de la organización.

c) Promoción laboral

Según Alles (2015), la promoción laboral se refiere al proceso mediante el cual un empleado avanza dentro de una organización, generalmente hacia posiciones de mayor responsabilidad, autoridad, salario y/o reconocimiento.

d) Ejecución de estrategias

Según Alles (2015), la ejecución de estrategias se refiere al proceso de implementación de planes y acciones diseñados para alcanzar los objetivos estratégicos

de una organización. Implica transformar las ideas y decisiones estratégicas en acciones concretas y tangibles que permitan lograr resultados específicos y alineados con la visión y misión de la organización.

C. Competencias específicas por áreas

Según Boyatzis (1982), las competencias específicas por áreas se definen como las características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación específica dentro de un área funcional. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, conocimientos especializados y comportamientos específicos necesarios para desempeñar roles en áreas como finanzas, marketing, recursos humanos, etc.

Según Spencer y Spencer (1993), describen las competencias específicas por áreas como aquellas capacidades y atributos que distinguen a los empleados efectivos en diferentes funciones dentro de la organización. Por ejemplo, en el área de ventas, las competencias específicas pueden incluir habilidades de negociación y persuasión, mientras que en el área de recursos humanos, pueden incluir competencias en gestión del talento y desarrollo organizacional.

Según Alles (2015), define las competencias específicas por áreas como aquellas que son cruciales para *desempeñar con éxito un rol particular* dentro de un departamento o función específica o *resolver problemas* que se presenten en el procedimiento con el objetivo de obtener *mejoras en el trabajo*. Por ejemplo, en el área de finanzas, las competencias específicas pueden incluir el análisis financiero y la gestión presupuestaria,

mientras que en el área de tecnología de la información, pueden incluir el desarrollo de software y la gestión de proyectos tecnológicos.

Ruiz Quintanilla et al. (2020) mencionan que son competencias requeridas en campos o áreas de trabajo específicas. Por ello, estas competencias son distintivas y están relacionadas con las tareas y responsabilidades particulares de cada área o disciplina.

a) *Capacidad para realizar una tarea con éxito*

Según Alles (2015) la capacidad para realizar una tarea con éxito se refiere a la habilidad y competencia de una persona para llevar a cabo una tarea específica de manera efectiva, eficiente y con resultados satisfactorios.

b) *Resolución de problemas*

Según Alles (2015) la resolución de problemas es el proceso mediante el cual se identifican, analizan y se encuentran soluciones efectivas a situaciones o desafíos que pueden surgir en cualquier ámbito de la vida personal o profesional. Implica la habilidad para abordar de manera sistemática y estructurada los problemas, evaluando las causas raíz, considerando diversas opciones y seleccionando la mejor solución posible para alcanzar un resultado deseado.

c) *Mejoras de resultado en el trabajo*

Según Alles (2015) la mejora de resultados en el trabajo se refiere al proceso continuo de incrementar la eficiencia, efectividad y calidad de las tareas y actividades

realizadas en un entorno laboral. Este concepto implica la búsqueda constante de métodos, procesos y prácticas que permitan alcanzar mejores resultados medibles y tangibles, tanto a nivel individual como organizacional.

2.2.4. *Desempeño laboral*

Según Campbell (1990), considera el desempeño laboral como los comportamientos o acciones que son relevantes para los objetivos organizacionales. Campbell destaca que el desempeño no se refiere únicamente a los resultados, sino también a los procesos y comportamientos que conducen a esos resultados.

Sonnentag y Frese (2002), describen el desempeño laboral como el conjunto de actividades y comportamientos que los empleados realizan en el trabajo y que contribuyen a los objetivos organizacionales. Según estos autores, el desempeño incluye tanto el cumplimiento de las tareas asignadas como las conductas proactivas y adaptativas.

Así también, Robbins y Coulter (2004) definen el desempeño laboral como la medida en que un empleado cumple con los requisitos y expectativas de su puesto de trabajo. Esta definición incluye tanto la calidad como la cantidad del trabajo realizado.

Según Flores et al. (2020), el desempeño laboral está referido a la manera en que las personas realizan de forma eficiente sus funciones en la organización, con el fin de alcanzar las metas propuestas, para ello es fundamental desarrollar: *Las características individuales, la realización de tareas, permanencia y estabilidad y los resultados.*

Por su parte Chiavenato (2019), afirma que el desempeño laboral cómo el grado en que un empleado cumple con los requisitos de su trabajo, incluyendo la eficiencia y eficacia

con que lleva a cabo sus tareas y responsabilidades. Según Chiavenato, el desempeño laboral es el resultado de la interacción entre las competencias del empleado y las demandas del puesto de trabajo.

A. Evaluación del desempeño laboral

Ser competitivos es el reto actual, tanto para las empresas privadas como para las instituciones públicas, con el fin de ofrecer bienes y servicios de calidad. En este contexto, las instituciones públicas deben dar importancia a la gestión del talento humano, desde su desarrollo hasta su evaluación. Esto no solo beneficiará a las entidades y a sus empleados, sino que también contribuirá a la satisfacción de los usuarios.

Por su parte, Armstrong (2009) menciona que el desempeño laboral es el conjunto de resultados que un empleado produce en el contexto de sus responsabilidades y tareas asignadas. Armstrong indica que el desempeño debe ser evaluado en función de los objetivos establecidos y los estándares de calidad, productividad y eficiencia determinados por la organización.

Así también Robbins y Judge (2014) indican que el desempeño laboral es la medida en que un empleado cumple con las expectativas y requerimientos de su puesto de trabajo. Robbins y Judge enfatizan que el desempeño no solo incluye la cantidad y calidad del trabajo realizado, sino también el comportamiento del empleado en términos de cooperación, actitud y compromiso con la organización.

En ese sentido, Chiavenato (2000) considera que: La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de

desarrollo futuro. Vale decir, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Realizando un análisis de las definiciones, cada autor aporta una perspectiva única sobre el desempeño laboral, pero todos coinciden en que es un factor crucial para el éxito y la competitividad de cualquier organización.

B. Métodos de desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2019), señala que los métodos surgieron cuando se buscaba evaluar a grandes conjuntos de individuos dentro de las entidades. Estas distintas técnicas se aplican según se considere más adecuado para obtener resultados óptimos en pro del beneficio organizacional. Se seleccionan de acuerdo con las características que el personal demanda. Entre los principales métodos que este autor destaca, se encuentran los siguientes:

- **Método de escala gráficas:** Se indica que este es el enfoque más sencillo y se aconseja su aplicación con precaución, buscando mitigar la subjetividad y potenciales sesgos por parte del evaluador. Los resultados se presentan en formatos numéricos, utilizando escalas predefinidas para evaluar el rendimiento del personal.

- **Método de la elección forzada:** Este enfoque surgió de un equipo técnico reclutado durante la Segunda Guerra Mundial, encargado de seleccionar a soldados para promociones. La particularidad de este método radica en evaluar el rendimiento de cada individuo mediante frases descriptivas que delinear su desempeño personal.

- **Método de investigación de campo:** Este método implica la evaluación del rendimiento, donde se registran causas y motivaciones, todo basado en un análisis detallado. El proceso se lleva a cabo mediante una entrevista realizada por el supervisor a sus colaboradores, con el apoyo de un experto en el área pertinente. A través de esta evaluación, la organización puede supervisar, cuantificar y dar seguimiento a la eficacia con la que se prestan los servicios.

C. Características de desempeño laboral

Según Corvo (2022), nos dice que el desempeño laboral es más de qué tan bien se puede realizar las labores ejercidos por los empleados: la primera característica es el resultado, es la obtención de datos generados por el desempeño así mismo la consecuencia de diversos factores que están relacionados; la segunda es lo relevante para cumplir con la meta de la organización, solo se cumplen los objetivos que se establecen con gran relevancia en este caso no se incluyen actividades que se toman o realizan con un esfuerzo extra; la tercera es la multidimensionalidad, involucra varios tipos de comportamiento relacionado al desempeño del trabajador.

D. Importancia de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2000), la importancia de este concepto permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. En esa perspectiva, no cabe duda que, una evaluación del desempeño trae beneficios para el talento humano y la

empresa o entidad; orienta hacia el perfeccionamiento competitivo profesional de cada uno y propicia el logro de metas institucionales mediante la oportuna atención al usuario con eficiencia, eficacia y efectividad.

E. Beneficios de desempeño laboral

De acuerdo a Chiavenato (2011), una adecuada implementación de programas de evaluación conlleva beneficios significativos a largo plazo. Los principales beneficiarios identificados son los siguientes: En primer lugar, tanto los empleados como los empleadores se benefician al conocer el rendimiento de sus colegas y líderes. Esta conciencia promueve una ejecución de tareas con mayor confianza, lo que se traduce en una productividad mejorada. En segundo lugar, los gerentes obtienen ventajas al evaluar el desempeño de su equipo. Esta evaluación les permite identificar áreas de mejora en las funciones de sus empleados y, consecuentemente, implementar medidas para optimizar sus habilidades y rendimiento laboral. En tercer lugar, la organización en su conjunto se beneficia al identificar áreas específicas que requieren atención y mejora. Asimismo, a través de estas evaluaciones, se puede determinar qué empleados pueden ser reasignados a otras áreas o si alguno es apto para recibir un ascenso dentro de la estructura organizacional.

F. Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo a Flores et al. (2020), en el desempeño laboral es fundamental desarrollar las siguientes actividades: *Las características individuales, la realización de tareas, permanencia y estabilidad y los resultados.*

a) Características individuales

Las características individuales se refieren a los atributos personales y distintivos de un individuo, que incluyen aspectos como personalidad, habilidades, conocimientos, actitudes, valores y creencias. Estas características influyen en el comportamiento y el desempeño de un individuo en el entorno laboral. Igualmente, pueden ser estables a lo largo del tiempo o sujetas a cambios y desarrollo a través de experiencias y aprendizaje. Pueden ser relevantes para la selección y colocación de personal, la asignación de tareas y roles, así como para el desarrollo y la gestión del rendimiento individual (Barrick y Mount, 2018).

i. Comprensión de situaciones

Flores et al. (2020), indica que la comprensión de situaciones se refiere a la capacidad de una persona para entender y analizar adecuadamente las circunstancias, eventos o contextos en los que se encuentra. Implica la habilidad de interpretar de manera precisa la información disponible, identificar patrones, causas y efectos, y llegar a conclusiones fundamentadas sobre cómo actuar o responder ante dichas situaciones.

ii. Creatividad

Flores et al. (2020), indica que la creatividad se refiere a la capacidad de generar ideas, conceptos o soluciones nuevas o innovadoras que sean originales y útiles. Es un proceso cognitivo complejo que implica la combinación de conocimientos, habilidades

y experiencias para producir algo novedoso y valioso. La creatividad no se limita al ámbito artístico, sino que también se aplica en diversos campos como la ciencia, la tecnología, los negocios y la resolución de problemas.

iii. Capacidad de realización

Flores et al. (2020), indica que la capacidad de realización se refiere a la habilidad y competencia de una persona para llevar a cabo tareas o actividades de manera efectiva, alcanzando resultados satisfactorios y cumpliendo con los objetivos establecidos. Esta capacidad implica no solo ejecutar las tareas de manera técnica, sino también hacerlo de manera eficiente, teniendo en cuenta los recursos disponibles y adaptándose a las circunstancias cambiantes.

iv. Compromiso laboral

Flores et al. (2020), indica que el compromiso laboral se refiere al vínculo emocional y motivacional que los empleados desarrollan con su trabajo, su organización y sus metas. Se caracteriza por un sentido de dedicación, entusiasmo y energía hacia las responsabilidades laborales y los objetivos organizacionales.

b) Realización de tareas

La realización de una tarea por parte de un individuo supone la activación estratégica de competencias específicas con el fin de llevar a cabo una serie de acciones

intencionadas en un ámbito concreto con un objetivo claramente definido y un resultado específico (Cliengo , 2022).

i. Planeación de trabajo

La planeación de trabajo se refiere al proceso sistemático de establecer metas, objetivos, estrategias y acciones necesarias para llevar a cabo y completar proyectos, tareas o actividades de manera eficiente y efectiva (Cliengo , 2022).

ii. Conocimiento de trabajo

El conocimiento del trabajo se refiere a la comprensión profunda y habilidades específicas que una persona posee sobre las tareas, procesos, procedimientos y contextos relacionados con su trabajo (Cliengo , 2022).

iii. Participación personal

La participación personal se refiere a la contribución activa y comprometida de un individuo en actividades, decisiones o iniciativas dentro de un entorno específico, como puede ser en el ámbito laboral, comunitario o social. Este concepto implica la voluntad y la disposición de involucrarse de manera proactiva, aportando ideas, esfuerzos y habilidades para influir positivamente en los resultados y en la dinámica del grupo o comunidad en la que se participa (Cliengo , 2022).

iv. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual una persona o grupo elige entre varias opciones o alternativas disponibles para resolver problemas, alcanzar

objetivos o enfrentar situaciones específicas. Es una habilidad fundamental en todos los aspectos de la vida, tanto personal como profesional, que implica evaluar información, considerar diferentes cursos de acción y seleccionar la opción más adecuada según criterios establecidos (Cliengo , 2022).

c) Permanencia y estabilidad

El desempeño laboral se refiere al reflejo del comportamiento de los empleados en relación con las responsabilidades, funciones y actividades de su puesto. No se trata solo de ejecutar tareas, sino de una interacción y regulación constante entre el trabajador y la empresa. En este contexto, es fundamental proporcionar estabilidad laboral a los nuevos empleados al integrarse a una organización. Ofrecer beneficios adecuados según el rol desempeñado es crucial para asegurar un rendimiento óptimo. Un desempeño laboral eficiente se reconoce como un indicador clave de la efectividad y el éxito organizacional. La estabilidad laboral no solo beneficia a la organización, sino que también impacta positivamente al individuo, brindándole seguridad, bienestar emocional, motivación y salud mental. En un entorno estable, el empleado se siente más comprometido y dispuesto a esforzarse, buscando oportunidades para mejorar y avanzar tanto dentro de la empresa como en su contexto social más amplio (Pedraza et al., 2010).

i. Autonomía

La autonomía se refiere a la capacidad de una persona o entidad para actuar de manera independiente y autodirigida, tomando decisiones y llevando a cabo acciones sin depender excesivamente de la dirección o control externo (Pedraza et al., 2010).

ii. Recompensa

Una recompensa es algo que se ofrece o se da a alguien en reconocimiento por su esfuerzo, logro o contribución positiva. Puede ser material o simbólica y generalmente se utiliza como un incentivo para motivar y reforzar comportamientos deseables o resultados en una organización o contexto específico (Pedraza et al., 2010).

iii. Capacitación

La capacitación se refiere al proceso educativo diseñado para mejorar el conocimiento, las habilidades y las competencias de una persona en un área específica. Este proceso busca preparar a los individuos para desempeñarse mejor en sus roles laborales, adaptarse a cambios en el entorno laboral, y contribuir de manera más efectiva al éxito organizacional (Pedraza et al., 2010).

iv. Clima laboral

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en una organización o equipo de trabajo. Este ambiente se forma a partir de las percepciones y experiencias compartidas por los empleados respecto a su lugar de trabajo, incluyendo factores como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las políticas organizacionales, las oportunidades de crecimiento, la comunicación interna y la cultura corporativa (Pedraza et al., 2010).

d) Resultados

La evaluación del desempeño basada en resultados es extremadamente útil para entender el progreso y el logro de los objetivos empresariales. Permite determinar el aporte y mejora de cada individuo o equipo, facilitando las acciones de soporte necesarias, como capacitación, coaching, mentoring, mejora de procesos o automatización, según los resultados obtenidos. Además, es útil para aplicar reconocimientos, bonos, pagos variables y otras compensaciones que equitativamente reflejen los aportes de cada persona de acuerdo a su nivel de responsabilidad (Talent Management Latin America, 2021).

i. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un campo de estudio y práctica enfocado en el cambio planificado y sostenido dentro de las organizaciones. Se centra en mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones estructuradas y estratégicas (Talent Management Latin America, 2021).

ii. Productividad

La productividad se refiere a la medida de la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles para producir bienes y servicios. Es un indicador clave tanto a nivel individual como organizacional, que mide la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, como tiempo, dinero, habilidades y tecnología (Talent Management Latin America, 2021).

iii. Calidad de trabajo

La calidad de trabajo se refiere a varios aspectos relacionados con el ambiente laboral y las condiciones en las que se realiza el trabajo. Estos aspectos pueden incluir la

satisfacción laboral, la seguridad en el trabajo, la adecuación de las herramientas y recursos disponibles, la relación entre el trabajo y la vida personal, así como la percepción de justicia y equidad en las políticas y prácticas organizacionales (Talent Management Latin America, 2021).

iv. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado de satisfacción y felicidad que experimenta un empleado en relación con su trabajo y las condiciones asociadas con él. Es un concepto multidimensional que abarca varios aspectos del ambiente laboral y las experiencias personales del empleado dentro de la organización (Talent Management Latin America, 2021).

2.3. Marco Conceptual

En este apartado desarrollamos, los términos técnicos referidos al estudio de esta investigación:

a) *Gestión*

Conjunto de acciones y decisiones dirigidas a conseguir y/o resolver algo, también es el hecho de administrar u organizar algo que lleve al logro de objetivos previamente establecidos (Real Academia Española, 2023).

b) *Competencias*

Define a aquella persona que tiene una aptitud de pericia, que es idónea para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, Características subyacentes de las personas que

indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación u otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo (Spencer y Spencer, 1993).

c) *Administración*

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2019).

d) *Estrategia*

La estrategia es un conjunto de acciones y maniobras para alcanzar un objetivo, una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa, a través de una interacción proactiva de la organización con su entorno y el uso de procedimientos y técnicas con un basamento científico empleadas de manera repetitiva e integral (Ronda, 2021).

e) *Habilidades*

En el cual participan los conocimientos previos adquiridos y la práctica de la misma. Está relacionado con el saber hacer, aplicación del conocimiento para resolver defectos o entornos difíciles, dicho de forma general, es creación, innovación, es poner en acción al conocimiento.

f) *Gestión pública*

El conjunto de procesos y acciones que realizan los funcionarios para administrar adecuadamente los recursos públicos de la entidad en la que laboran para que puedan lograr

los objetivos de la institución. Con este fin, los recursos financieros, logísticos, físicos y de otro tipo de la entidad deben utilizarse de manera plena, eficaz y óptima. En definitiva, la administración pública en el Perú es cómo se gestionan los recursos de las entidades públicas para el logro de sus objetivos previstos en un tiempo determinado, sea a corto, mediano o largo plazo (Escalante, 2016).

g) Desempeño laboral

Es la forma que muestra como cada trabajador lleva a cabo sus tareas, la misma que tiene como Nota a la motivación, más cuando el factor humano se vuelve determinante porque destaca características como las destrezas, necesidades, facultades y comportamientos que se encuentren vinculados con la naturaleza entre sí. Este conjunto de acciones, actitudes, comportamiento de los trabajadores determinan la productividad de una organización, instituciones privadas o gubernamentales (Rojas (2018).

h) Eficiencia

Capacidad de disponer de alguien para conseguir un efecto determinado, resultados deseados con el mínimo posible de recursos (Real Academia Española, 2016).

i) Perfil de puestos

Es una descripción detallada de las características, competencias y requisitos que debe cumplir una persona para desempeñar un puesto de trabajo de manera efectiva. Este perfil es utilizado por las organizaciones, tanto públicas como privadas, para definir lo que se espera de los empleados en términos de habilidades, conocimientos y actitudes,

asegurando que la persona que ocupe el puesto esté alineada con los objetivos de la empresa o entidad (Alles, 2006).

2.4. Marco normativo

- Constitución Política del Estado Peruano.
- Ley Orgánica de Municipalidades N°27972.
- Ley de bases de la Carrera Administrativa y remuneraciones del sector público.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la gestión del Estado.
- Ley N° 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública.
- Reglamento Interno de Trabajo Municipalidad Distrital de Caicay (2021-2023).
- Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Caicay (ROF) 2021-2023.
- Decreto Legislativo N° 1023 Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Decreto Legislativo N° 1025, establece las reglas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, fecha 21 de junio de 2008.
- Decreto Ley N° 21058, dispone la implementación gradual del sistema de cargos clasificados.
- Decreto supremo N°084-2016-PCM, precisa la designación y los límites de empleados de confianza en las entidades públicas.
- Decreto supremo N°054-2018-PCM, aprueba lineamientos de la organización del Estado.
- Decreto Ley N° 20009, autoriza la aplicación del sistema de cargos clasificados.

- Decreto ley N°18160, establece el Sistema Nacional de Clasificación de cargos en el sector Público Nacional.
- Resolución Suprema N° 013-75-PM/INAP y sus modificatorias, que aprueba el manual normativo de clasificación de cargos.
- Decreto legislativo N°1057, que regula el régimen especial de contrataciones administrativas de servicios.

2.5. Marco institucional

2.5.1. Creación de la Municipalidad Distrital de Caicay

La Municipalidad Distrital de Caicay fue creado oficialmente mediante Ley No. 12345, el 2 de enero de 1956, como parte del esfuerzo del gobierno peruano por organizar y administrar mejor las áreas rurales del país. Sin embargo, la historia de Caicay se remonta a épocas precolombinas, donde las comunidades indígenas ya habitaban la región y mantenían una organización social y económica basada en la agricultura y el comercio. Esta municipalidad se encuentra en el Distrito de Caicay, Provincia de Paucartambo y Departamento de Cusco. La Municipalidad Distrital de Caicay, además de tener competencias básicas tiene a su cargo aquellas relacionadas con la promoción de la gestión sostenible de los recursos naturales.

2.5.2 Plan estratégico de la Municipalidad Distrital de Caicay

A. Misión

Nuestra misión es proporcionar servicios públicos eficientes, fomentar la participación ciudadana y promover un entorno inclusivo que respete la identidad cultural y valore el cuidado del medio ambiente.

B. Visión

Nos visualizamos como una Municipalidad líder en el Perú, reconocida por su gestión transparente, eficiente y orientada al ciudadano. Buscamos ser un referente en la implementación de políticas públicas que impulsen el desarrollo económico, social y cultural, garantizando la participación activa de la comunidad. Aspiramos a construir un municipio moderno, sostenible e inclusivo, donde cada ciudadano se sienta orgulloso de pertenecer y contribuir al progreso colectivo.

C. Funciones

La Municipalidad Distrital de Caicay además de tener competencias básicas tiene a su cargo aquellas relacionadas con la promoción de la gestión sostenible de los recursos naturales suelo, agua flora, fauna, biodiversidad con la finalidad de integrar la lucha contra la degradación ambiental, la lucha contra la pobreza y la generación de empleo; en el marco de los planes de desarrollo concertado según señala el artículo 140 y 141 de la Ley 27972, donde establece las funciones específicas de las municipalidades locales como:

- Planificar integralmente el proceso de planeamiento de desarrollo integral, recogiendo las prioridades propuestas de carácter local.

- Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales y desarrollo distrital.
- Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos.
- Emitir normas técnicas generales en materia de organización según la Ley Orgánica de Municipalidades.

D. Organización

La estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Caicay está compuesta por (03) niveles de organización **i)** Órganos primer nivel organizacional, que está conformado por órganos de Alta Dirección, órgano de control institucional y defensa jurídica y órganos consultivos y de coordinación, **ii)** Órganos de segundo nivel organizacional que está integrada por órganos de apoyo que pertenecen Alcaldía, órganos de apoyo que pertenecen a la gerencia municipal, órganos de asesoramiento que pertenecen a la Gerencia Municipal y órganos de línea que pertenecen a la Gerencia Municipal; **iii)** Órganos de tercer nivel que aglutina a unidades orgánicas de apoyo que pertenecen ah alcaldía, unidades orgánicas de apoyo a Secretaria General, unidades organiza delos órganos de apoyo y unidades orgánicas delos órganos de línea.

competencias asignadas y prioriza la importancia de determinadas funciones y labores que haya fijado la entidad.

E. Políticas de gestión Municipal

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (PEI 2021), la Municipalidad Distrital de Caicay priorizó seis (06) políticas institucionales, las que se detallan a continuación:

- Desarrollo humano social inclusivo.
- Gobernabilidad y participación ciudadana.
- Acceso a servicios públicos de calidad.
- Gestión municipal eficiente y transparente.
- Revaloración de la cultura y tradicional de Caicay.
- Desarrollo sostenible y ordenado del distrito.

Así mismo, la Municipalidad Distrital de Caicay, pone énfasis en la Política de Modernización de la Gestión Pública que orienta la gestión distrital a resultados, así mismo las políticas institucionales están directamente articuladas a los ejes estratégicos los mismos que se ven concatenados con los objetivos estratégicos institucionales.

F. Documentos de gestión institucional

Para ello, la Municipalidad Distrital de Caicay en el marco de la implementación de la gestión por competencias y de acuerdo a lo dispuesto en el marco de la ley del empleo

público debe describir de manera estructurada todos los perfiles de puestos, según los instrumentos normativos de gestión con la finalidad de proporcionar de forma clara y definida las funciones, actividades y tareas en cada uno de los puestos de trabajo que permita al personal de la municipalidad, conocer con claridad las funciones y atribuciones del puesto o cargo que se ha asignado, establecer el perfil profesional de acuerdo a las funciones y competencias de las unidades orgánicas de la municipalidad, estas funciones establecidas dentro:

- Reglamento de Organización de Funciones (ROF).
- Cuadro para Asignación de Personal (CAP).
- Manual de perfil de puestos (MPP).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis General*

La gestión por competencias se relaciona de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

3.1.2. *Hipótesis Específicas*

- Las competencias cardinales se relacionan de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.
- Las competencias específicas gerenciales se relacionan de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.
- Las competencias específicas por área se relacionan de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

3.2. Variables

3.2.1. *Presentación de variables*

Variable 1: Gestión por Competencias

Dimensiones:

- Competencias cardinales.
- Competencias específicas gerenciales.
- Competencias específicas por área.

Variable 2: Desempeño laboral

Dimensiones

- Características individuales.
- Realización de tareas
- Permanencia y estabilidad.
- Resultados.

3.2.2. *Matriz de operacionalización de variables*

Tabla 2*Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Gestión por competencias	Según Alles (2015), la gestión por competencias es una metodología que se aplica a la administración de recursos humanos en una organización para alinearlos con la estrategia empresarial. Para Alles las competencias se distinguen entre: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.	Competencias cardinales	<p>Eficiencia en el trabajo</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Respeto a la política organizacional</p> <p>Visión estratégica</p> <p>Oportunidad de mejoras</p> <p>Promoción laboral</p> <p>Ejecución de estrategias</p>
	Álvarez (2017), define que la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, como promover competencias individuales a un nivel elevado, alineadas con las demandas operativas, asegura el desarrollo y la gestión eficiente del potencial humano.	Competencias específicas por áreas	<p>Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Mejoras de resultado en el trabajo</p>
		Según Flores et al. (2020), el desempeño laboral está referido a la manera en que las personas realizan de forma eficiente sus funciones en la organización, con el fin de alcanzar las metas propuestas, para ello es fundamental desarrollar: Las características individuales, la realización de tareas, permanencia y estabilidad y los resultados.	Características individuales
Desempeño laboral	Según Chiavenato (2019), el desempeño laboral se refiere a la manera en que los empleados cumplen con las tareas y responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo, bajo el enfoque de eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos organizacionales.	Permanencia y estabilidad	<p>Recompensa</p> <p>Capacitación</p> <p>Clima laboral</p> <p>Desarrollo organizacional</p>
		Resultados	<p>Productividad</p> <p>Calidad de trabajo</p> <p>Satisfacción laboral</p>

Nota: Elaboración propia en base a bibliografía.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio

4.1.1. *Localidad política*

La Municipalidad Distrital de Caicay está ubicado en el Distrito de Caicay, de la Provincia de Paucartambo del Departamento de Cusco, mayor referencia está ubicada en la Av. 28 de Julio S/N – Plaza de Armas Caicay.

4.1.2. *Localidad geográfica*

El distrito se encuentra ubicado a 33 Km de la Capital de la Región Cusco y a 70 Km de la Capital de la Provincia de Paucartambo. Su ubicación geográfica es la siguiente:

- Altitud: 3,330 msnm
- Latitud Sur: 13°35'36''
- Longitud Oeste: 71°41'40'

4.2. Tipo de investigación

Hernández Sampierí et al. (2014), determinaron que de acuerdo con el objeto de estudio una investigación aplicada, se rige por conocimientos existentes y por dar solución a problemas sociales. En ese sentido la presente investigación, en base a teorías y conceptos referentes a gestión por competencias y desempeño laboral, se pudo desarrollar una propuesta en función a estrategias.

4.3. Enfoque de la investigación

Hernández Sampierí et al. (2014), mencionaron que la investigación con un enfoque mixto, representan la conjunción sistemática del enfoque cuantitativo y cualitativo en un solo enfoque con la finalidad de obtener una visión más extensa de lo estudiado, adaptando los niveles de interpretación numérica como comprensiva, que es el resultado de la experiencia en el entorno estudiado. Esta investigación se basó en este enfoque, ya que por medio de los datos recabados se obtuvo información de carácter numérico y cualitativo. Vale decir, se empleó el enfoque cuantitativo en la presentación y análisis de los resultados provenientes de la técnica encuesta, donde se utilizó la escala de Likert para poder interpretar las respuestas en escalas numéricas, lo cuales fueron procesados en el Software estadístico SPPSS, para luego ser presentados mediante tablas estadísticas y gráficos de barras, que evidencias la situación o el nivel en que se encuentran cada variable, así como, la determinación de la relación que existe entre las variables. Por otro lado, en cuanto al enfoque cualitativo se justifica su empleo por la interpretación de las condiciones en que se encuentra cada una de las variables de acuerdo al acervo documentario e informativo.

4.4. Nivel de la investigación

Para Hernández Sampieri et al. (2014), un estudio con alcance correlacional es aquel que se centra en conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos. El presente estudio de investigación desarrollará un alcance correlacional porque se buscará conocer el grado de relación de la gestión por competencias y el desempeño laboral. Adicionalmente, se elaborará una propuesta basada en estrategias.

4.5. Diseño de investigación

En un estudio no experimental, el investigador no manipula las variables de interés ni grupos de control o de tratamiento, de acuerdo a lo que se observa y analizan las variables tal como se presentan en su entorno natural (Hernández Sampieri et al., 2014). En esta situación, el análisis se enfocó en evaluar la gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad, sin manipular o alterar en lo más mínimo las variables.

4.6. Método de investigación

Para la investigación se optó por seguir el método de investigación analítico-explicativo siendo esta una aproximación que se utiliza en las ciencias sociales y en otros campos académicos para comprender y explicar fenómenos complejos. Según Sampieri (2014) indica es especialmente útil cuando se investigan fenómenos complejos que no se comprenden completamente o cuando se necesita explicar la relación entre diferentes variables. Al descomponer el problema en partes más pequeñas y analizarlas individualmente, los investigadores pueden obtener una comprensión más profunda y precisa del fenómeno.

4.7. Unidad de análisis

La unidad de estudio estuvo comprendida por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay- Paucartambo y por los documentos.

4.8. Población de estudio

Según(Cabezas et al., 2018), manifiestan que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, estableciendo con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales. La población determinada en esta investigación fue clasificada por individuos de ambos géneros, áreas laborales, niveles educativos y, específicamente, según la estructura de la Gerencia Municipal. Para ello, se pudo obtener información de la Oficina de Recursos Humanos y Abastecimiento sobre el número de trabajadores (de acuerdo a su modalidad de contratación). En ese sentido, la municipalidad integralmente cuenta con 77 trabajadores en total, que conforman los tres niveles jerárquicos. Sin embargo, para el presente estudio de investigación se consideró a los trabajadores con mayor accesibilidad y constancia en el local municipal. Porque se tiene personal de campo que en muchas oportunidades no están constantemente en la municipalidad. Por ende, para facilitar el desarrollo y conclusion del estudio, se indagó y determinó a 23 trabajadores claves accesibles para que nos brinden información oportuna y objetiva, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3*Número de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay*

Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay, 2023		Genero		Profesión	f	Régimen laboral	Profesión	%
N°	Área	M	F					
1	Oficina de Gestión RR.HH. <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado		DL.1057 CAS	Contador	8,70%
	<i>Asistente</i>		1	Profesional bachiller	2	D.L.276	Administrador	
2	Oficina de Contabilidad <i>Jefe</i>		1	Profesional titulado	2	DL.1057 CAS	Contador	8,70%
	<i>Asistente</i>		1	Profesional bachiller	2	D.L.276	Contador	
3	Oficina de Tesorería <i>Jefe</i>		1	Profesional titulado	2	DL.1057 CAS	Administrador	8,70%
	<i>Asistente</i>		1	Profesional bachiller	2	D.L.276	Contador	
4	Oficina de Abastecimiento <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado		DL.1057 CAS	Contador	13,04%
	<i>Asistente</i>		1	Profesional bachiller	3	DL.276	Administrador	
	<i>Cotizador</i>	1		Profesional titulado		DL.276	Administrador	
5	Oficina de Rentas <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado	1	DL.1057 CAS	Administrador	9,00%
6	Oficina de Asesoría Jurídica <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado	2	DL.1057 CAS	Abogado	8,70%
	<i>Asistente</i>	1		Profesional bachiller	2	D.L.276	Abogado	
7	Oficina de Planificación y Presupuesto <i>Jefe</i>		1	Profesional titulado	1	DL.1057 CAS	Contador	4,35%
8	Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado	1	DL.1057 CAS	Economista	4,35%
9	Oficina de Unidad Formuladora – UF <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado	1	DL.1057 CAS	Economista	4,35%
10	Unidades ejecutoras de inversiones (Sub Gerencias)							30,43%
	<i>Sub Gerente de Desarrollo Social</i>	1		Profesional titulado		LEY N°29849	Educador	
	<i>Asistente</i>		1	Técnico		DL.276	Secretariado	
	<i>Programas sociales</i>		1	Técnico		DL.276	Sistemas	
	<i>Sub Gerente de Desarrollo económico</i>		1	Profesional titulado	7	LEY N°29849	Ing. Agrónomo	
	<i>Asistente</i>		1	Técnico		DL.276	Secretariado	
	<i>Sub Gerente de infraestructura</i>	1		Profesional titulado		LEY N°29849	Ing. Civil	
	<i>Asistente</i>		1	Profesional bachiller		DL.276	Civil	
11	Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras <i>Jefe</i>	1		Profesional titulado	1	DL.1057 CAS	Ing. Civil	4,35%
	Total	11	12		23			100.00%

Nota: Elaboración en base a información brindada por la oficina de recursos humanos, Decreto Legislativo N°1057 CAS (Contratación Administrativa de Servicios) y Decreto Legislativo N°276 y la LEY N°29849 Cargos de confianza (funcionarios).

Por otro lado, la población también estuvo definida por los documentos de gestión administrativa y el plan de desarrollo concertado regional.

4.9. Tamaño de Muestra

Según (Muñoz, 2016), el muestreo no probabilístico es una metodología de selección de muestras en la cual los individuos de la población no tienen las mismas oportunidades de ser elegidos durante el proceso de recolección. En este aspecto, se aplicó la prueba no probabilística debido a que no se realizará una selección de participantes, sino, únicamente se trabajará con los trabajadores que se encuentran constantemente en el local municipal, mas no, con el resto que por temas de que sus trabajos y actividades realizadas fuera de la entidad (trabajo en campo o comunidades lejanas) no brindan la facilidad. En ese entender, la muestra estuvo compuesta por 23 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay, quienes contribuyeron significativamente en el logro de los objetivos de esta investigación.

4.10. Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.10.1. Técnicas

- **Encuesta:** Según (Bernal, 2010), es una técnica que nos ayuda a recabar información muy importante de la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay. Para ello, utilizaremos esta técnica a través de un conjunto de preguntas en términos descriptivos como el recojo sistemático de información.

- **Análisis documental**, por medio de esta técnica obtendremos información que obtendremos analizando los documentos que se cuenta con respecto a estos aspectos.

4.10.2 Instrumento

- **Cuestionario:** Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, deben reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores ((Bernal, 2010). En ese sentido, se empleó este instrumento para recolectar datos de los trabajadores.
- **Ficha de análisis documental:** Por medio una ficha de análisis documental registramos y sintetizamos información extraída de documentos, textos, u otros recursos escritos.

4.11. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos, se empleó la tabulación considerando los siguientes programas: Excel y SPSS versión 25.

4.12. Comprobación de Hipótesis

El estudio se sometió a una prueba de hipótesis para verificar su comprobación de la teoría a la práctica, para ello, se utilizó la prueba estadística r-Pearson.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y resultados

5.1.1. *Procesamiento*

El procesamiento de resultados del presente trabajo de la investigación, se originó de la aplicabilidad de un cuestionario realizado a los 23 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay, los mismos que fueron procesados en el paquete estadístico conocido como SPSS.

Para realizar un adecuado análisis e interpretación de resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay, se determinó un total de 28 ítems o preguntas distribuidas en las dimensiones de ambas variables:

- Para la variable **Gestión por competencias** sus dimensiones son: Competencias cardinales (Ítem 1-4), Competencias Específicas Gerenciales (Ítem 5-9), Competencias Específicas por Áreas (Ítem 10-12).
- Para la variable **desempeño laboral** y sus dimensiones: Características Individuales (Ítem 13-16), Realización de Tareas (Ítem 17-20), Permanencia y Estabilidad (Ítem 21-24) y Resultados (Ítem 25-28).

El análisis e interpretación se realizó a nivel de cada ítem planteado en función de las variables y dimensiones mencionadas, utilizando para ello la tabla de frecuencias y grafico de barras respectivamente, que responden a los problemas, objetivos e hipótesis

de la investigación; debiendo primero realizar el análisis a la confiabilidad del instrumento aplicado.

5.1.2. *Baremación del instrumento*

Para evaluar el nivel de cada dimensión, se calcularon las sumas de los puntajes de los ítems asociados a los indicadores de cada dimensión. Esto permitió determinar a qué nivel se refieren los puntajes obtenidos.

Tabla 4

Baremación de la variable gestión por competencias y desempeño laboral

Medida	Escala	Baremo	Valor interpretativo
1	Totalmente en desacuerdo		
2	En desacuerdo	12-30	Ineficiente
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31-45	Regular
4	De acuerdo	46-60	Eficiente
5	Totalmente de acuerdo		

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. *Alfa de Cronbach*

Tabla 5

Confiabilidad del instrumento por Alfa de Cronbach

Confiabilidad del instrumento	
Alpha de Cronbach	Ítems
0,807	28

Nota: Elaboración propia.

Estos resultados indican que la mayoría de los casos fueron incluidos en el análisis, y la escala utilizada para medir las variables en la investigación muestra una confiabilidad aceptable. Un alfa de Cronbach de 0.807 indica una consistencia interna moderada a fuerte entre los ítems de la escala, lo que respalda la confiabilidad de la medida utilizada en el estudio.

5.1.4. Diagnóstico y análisis de la técnica encuesta

A. Resultados y análisis de la variable gestión por competencias

Tabla 6

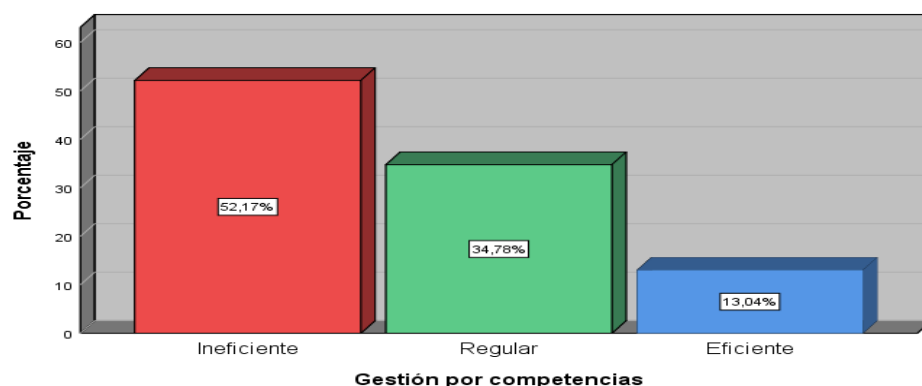
Datos estadísticos variable gestión por competencias

Gestión por competencias				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	12	52,2	52,2	52,2
Regular	8	34,8	34,8	87
Eficiente	3	13	13	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia.

Figura 2

Barras de frecuencias variable gestión por competencias



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

En la figura 2 apreciamos que el 52,20% de los encuestados indicaron que la gestión por competencias se ubica en un nivel ineficiente. el 34,78% consideran que se encuentra en un nivel regular y el 13% de los encuestados calificó a la gestión competencias en un nivel eficiente. Esta problemática evidencia que gran parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay presentaron dificultades y deficiencias con respecto a: La eficiencia en el trabajo, solución de problemas, calidad de trabajo, respeto a la política organizacional, visión estratégica, oportunidades de mejora, promoción laboral, ejecución de estrategias, capacidad para realizar con éxito una tarea asignada, resolución de problemas y mejoras de resultado en el trabajo.

a) Resultados y análisis de la dimensión competencias cardinales

Tabla 7

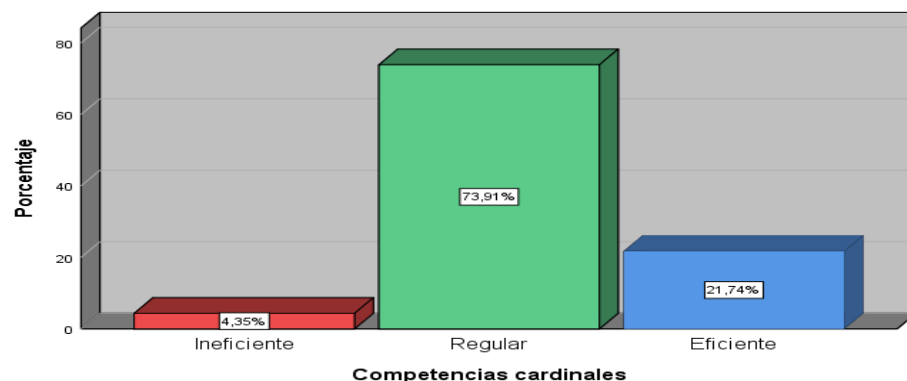
Datos estadísticos dimensión competencias cardinales

Competencias cardinales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	1	4,3	4,3	4,3
Regular	17	73,9	73,9	78,3
Eficiente	5	21,7	21,7	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia.

Figura 3

Barra de frecuencias dimensión competencias cardinales



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

La figura 3 muestra que el 73,91% de los encuestados manifiestan que la dimensión competencias cardinales se encuentra en un nivel regular, el 21,74% consideró en un nivel eficiente y el 4,3% de los encuestados indicaron que esta dimensión se ubica en un nivel deficiente. Vale decir, muchos trabajadores consideran que la entidad carece de eficiencia, calidad y respeto por las normas, lo que puede afectar su funcionamiento y reputación. La falta de estos elementos puede generar problemas como el aumento de costos, pérdida de confianza pública, problemas legales y baja moral y rendimiento del personal.

b) Resultados y análisis de la dimensión competencias específicas gerenciales

Tabla 8

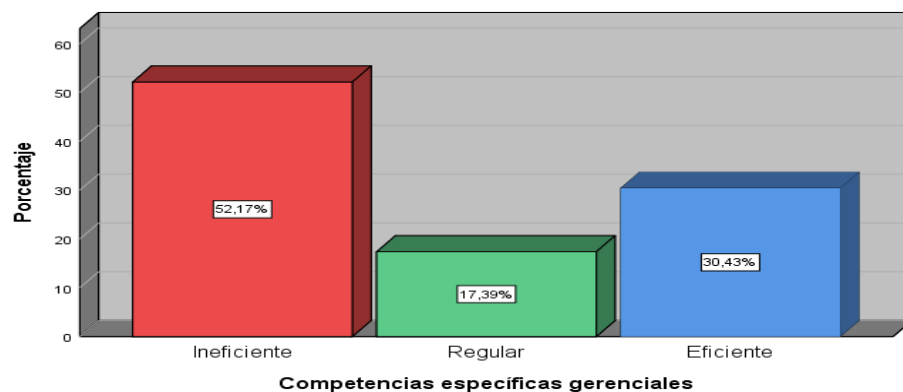
Datos estadísticos dimensión competencias específicas gerenciales

Competencias específicas gerenciales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	12	52,2	52,2	52,2
Regular	4	17,4	17,4	69,6
Eficiente	7	30,4	30,4	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia.

Figura 4

Barra de frecuencias dimensión competencias específicas gerenciales



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

La figura 4 muestra que en la dimensión competencias específicas gerenciales, el 52,17% de los encuestados calificaron que la dimensión competencias específicas gerenciales de los trabajadores de la municipalidad se encuentran en un nivel ineficiente, 17,39% consideraron que se ubica en un nivel regular y el 30,43% indicó que esta dimensión se encuentra en un nivel eficiente. En otras palabras, una gran parte de los encuestados mencionan que se halló deficiencias en habilidades en áreas clave como la visión estratégica, la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mejora, y la ejecución efectiva de estrategias puede desencadenar una serie de consecuencias adversas.

c) Resultados y análisis de la dimensión competencias específicas por áreas

Tabla 9

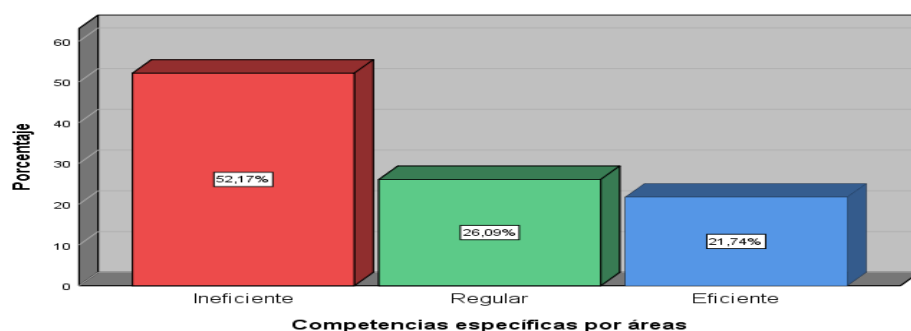
Datos estadísticos dimensión competencias específicas por áreas

Competencias específicas por áreas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	12	52,2	52,2	52,2
Regular	6	26,1	26,1	78,3
Eficiente	5	21,7	21,7	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Figura 5

Barra de frecuencias dimensión competencias específicas por áreas



Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

La figura 5 muestra que el 52,2% de los encuestados afirman que la dimensión competencias específicas por áreas, se encuentra en un nivel ineficiente. Mientras, que el 26,09% indican que se encuentra en un nivel regular y finalmente, un 21,74% manifiestan que esta dimensión se encuentra en un nivel eficiente. Estos resultados indican que hay una proporción significativa de los trabajadores que presentan competencias específicas por áreas ineficientes. Debido a que los trabajadores no reciben las capacitaciones adecuadas que se requieren para sus áreas de trabajo. Vale decir, los trabajadores no presentan capacidad desarrollada para realizar sus funciones con éxito, no solucionan problemas adecuadamente y no se tiene mejoras en los resultados de sus trabajos.

B. Resultados y análisis de la variable desempeño laboral

Tabla 10

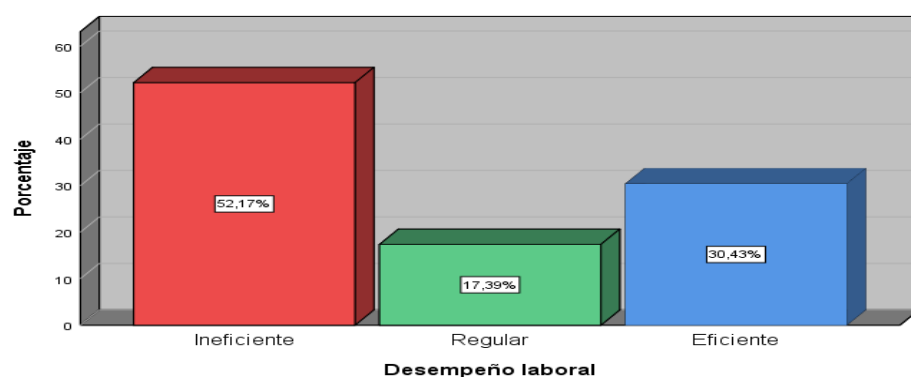
Datos estadísticos variable desempeño laboral

Desempeño laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	12	52,2	52,2	52,2
Regular	4	17,4	17,4	69,6
Eficiente	7	30,4	30,4	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Figura 6

Barras de frecuencias variables desempeño laboral



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

La figura 6 muestra los siguientes resultados: El 52,17% de los trabajadores encuestados indicaron que la variable desempeño laboral se encuentra en un nivel ineficiente, el 30,43% indicaron que se encuentra en un nivel eficiente y finalmente, el 17,39% de los encuestados indicaron que el desempeño laboral de los trabajadores de esta municipalidad se encuentra en un nivel regular. En otras palabras, gran parte de la población encuestada manifiesta que existen deficiencias, porque los trabajadores no desarrollaron creatividad, capacidad de realizar sus funciones, compromiso, planeación de trabajo, conocimiento de trabajo y toma de decisiones.

a) Resultados y análisis de la dimensión características individuales

Tabla 11

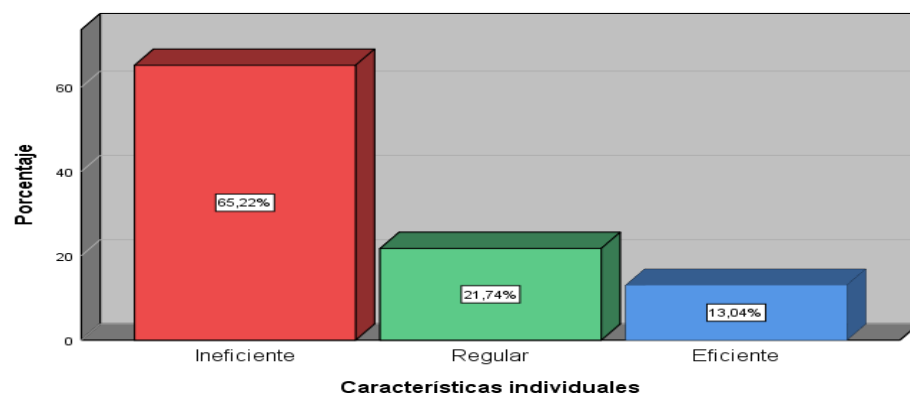
Datos estadísticos dimensión características individuales

Características individuales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	15	65,2	65,2	65,2
Regular	5	21,7	21,7	87
Eficiente	3	13	13	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia.

Figura 7

Barras de frecuencias dimensión características individuales



Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

La figura 7 muestra los siguientes resultados: El 65,22% de los trabajadores encuestados manifiestan que la dimensión característica individuales se encuentra en un nivel ineficiente. Mientras que, un 21,74% manifiestan que posee un nivel regular. Finalmente, un 13,04% indican que esta dimensión se encuentra en un nivel eficiente. Estos resultados indican que existe una necesidad crítica de mejorar las características individuales dentro de la organización, el cual podría implicar una orientación en la comprensión de situaciones, creatividad, capacidad de realización y compromiso laboral.

b) Resultados y análisis de la dimensión realización de tareas

Tabla 12

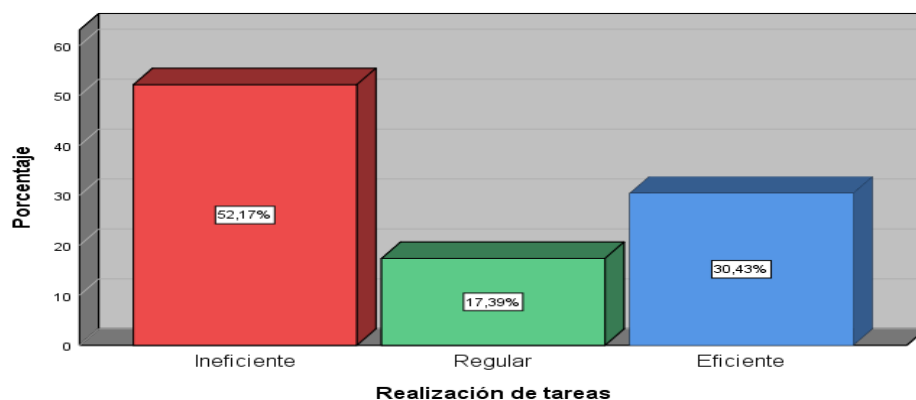
Datos estadísticos dimensión realización de tareas

Realización de tareas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	12	52,2	52,2	52,2
Regular	4	17,4	17,4	69,6
Eficiente	7	30,4	30,4	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Figura 8

Barras de frecuencias dimensión realización de tareas



Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

En la figura 8 podemos observar los siguientes resultados: El 52,17% de los encuestados manifestaron que la dimensión realización de tareas se encuentra en un nivel ineficiente. Sin embargo, un 30,43% consideró que se encuentra en un nivel eficiente. Por otro lado, el 17,39% califica en un nivel regular. Estos resultados sugieren que una gran cantidad de personas realiza las tareas de manera ineficiente debido a la falta de conocimiento y planificación del trabajo. Esto se debe a que no comprenden claramente las tareas asignadas ni los procedimientos para completarlas. Además, el acceso limitado a recursos esenciales, como herramientas, tecnología o personal de apoyo, dificulta la realización eficiente de sus labores.

c) Resultados y análisis de la dimensión permanencia y estabilidad

Tabla 13

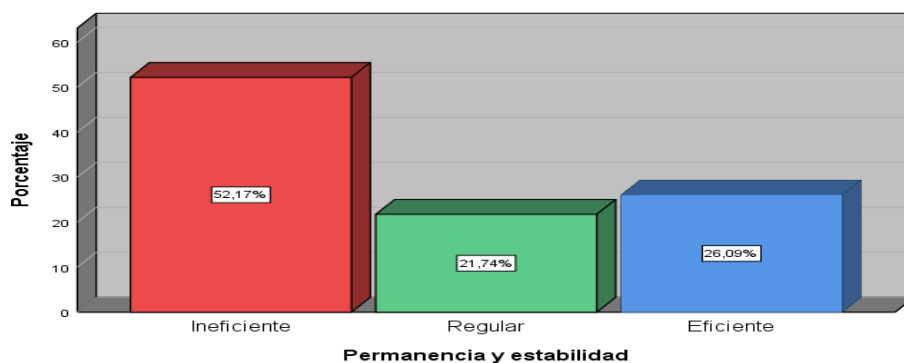
Datos estadísticos dimensión permanencia y estabilidad

Permanencia y estabilidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	12	52,2	52,2	52,2
Regular	5	21,7	21,7	73,9
Eficiente	6	26,1	26,1	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia.

Figura 9

Barras de frecuencias dimensión permanencia y estabilidad



Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

La figura 9 demuestra los siguientes resultados obtenidos: El 52,17% de los trabajadores indicaron que la dimensión de permanencia y estabilidad se calificaron en un nivel ineficiente, el 26,09% consideró en un nivel eficiente y el 21,7% afirmó que esta dimensión se califica en un nivel regular. La entidad debe mejorar la dinámica interna, fomentando un entorno más motivador y productivo. Vale decir, la autonomía permitirá a los empleados tomar decisiones y sentir un mayor control sobre su trabajo. La capacitación continua asegura que los empleados desarrollen sus habilidades y conocimientos, adaptándose a las cambiantes demandas del mercado. Por último, un clima laboral positivo promueve la colaboración, reduce el estrés y aumenta el compromiso del personal.

d) Resultados y análisis de la dimensión resultados

Tabla 14

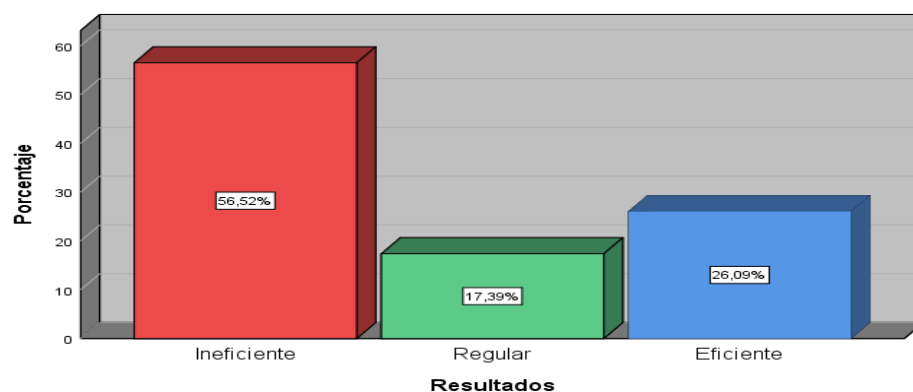
Datos estadísticos dimensión resultados

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ineficiente	13	56,5	56,5	56,5
Regular	4	17,4	17,4	73,9
Eficiente	6	26,1	26,1	100
Total	23	100	100	

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Figura 10

Barra de frecuencias dimensión resultados



Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

La figura 10 evidencia lo siguiente: El 56,52% de los trabajadores encuestados calificaron a la dimensión resultados en un nivel ineficiente. Sin embargo, el 26,09% calificó en un nivel eficiente. Así también, un 17,39% manifestó que la dimensión resultados se encuentra en un nivel regular en esta municipalidad. De acuerdo a lo mencionado podemos deducir que más de la mitad de los encuestados consideran que se tiene deficiencias respecto al desarrollo organizacional, productividad, calidad de trabajo y satisfacción laboral. Lo que implica, que existe desconformidad entre lo planeado y ejecutado, generando una insatisfacción laboral, a consecuencia de la calidad de trabajo prestado por los trabajadores.

C. Resultados y análisis de la intersección de las dimensiones con desempeño laboral

a) Intersección de la variable gestión competencias con la variable desempeño laboral

Tabla 15

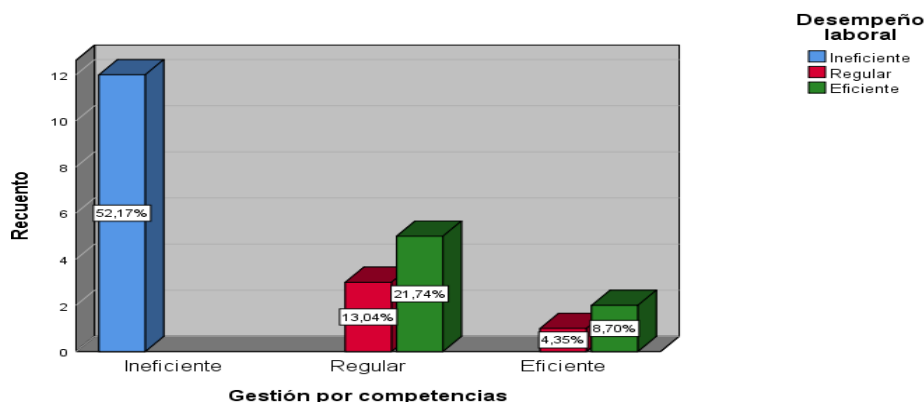
Intersección entre gestión por competencias y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Gestión por competencias	Ineficiente	52,2%			52,2%
	Regular		13%	21,7%	34,8%
	Eficiente		4,3%	8,7%	13%
Total		52,2%	17,4%	30,4%	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 11

Intersección de barras entre la gestión por competencias y desempeño laboral



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

A continuación en la figura 11 observamos la relación que existe entre las variables de estudio.

En ese sentido, la gestión por competencias muestra un 52,2% de desempeño laboral en un nivel ineficiente, Asimismo, el 21,7% de los encuestados calificaron en un nivel regular la gestión por competencias y el desempeño laboral en un nivel eficiente. Por último, un 8,7% de los encuestados calificaron en un nivel eficiente a la gestión por competencias y en el desempeño laboral. Los resultados resaltan la importancia de revisar y optimizar los procesos de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en general.

b) Intersección de la dimensión competencias cardinales y desempeño laboral

Tabla 16

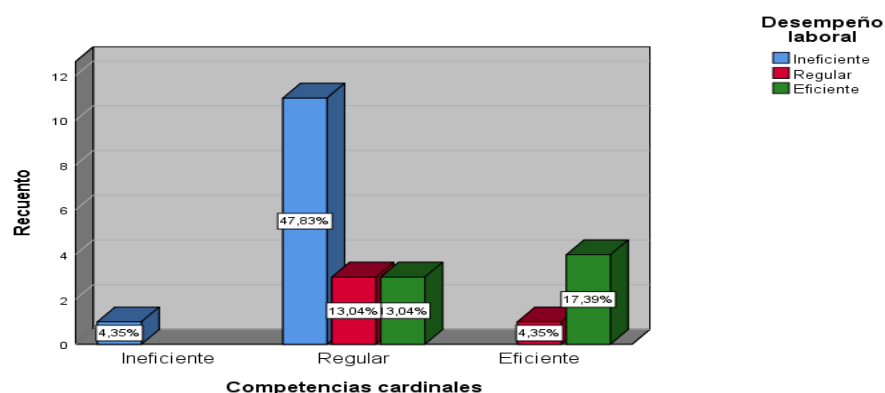
Intersección entre competencias cardinales y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Competencias cardinales	Ineficiente	4,3%			4,3%
	Regular	47,8%	13%	13%	73,9%
	Eficiente		4,3%	17,4%	21,7%
Total		52,2%	17,4%	30,4%	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 12

Intersección de barras entre competencias cardinales y desempeño laboral



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

De acuerdo a los resultados en la figura 12 observamos lo siguiente: La relación de la dimensión competencias cardinales en un 47,8% calificada como nivel regular y en la variable desempeño laboral calificada como nivel ineficiente. De la misma forma observamos que, el 17,4% de los encuestados calificaron en un nivel eficiente la dimensión y la variable desempeño laboral. Por último, un 13% calificaron en un nivel regular a través de las competencias cardinales y en el desempeño laboral. Esta tabla alude que las competencias cardinales, especialmente las regulares y eficientes, pueden tener un impacto significativo en el desempeño laboral, lo cual es esencial identificar y desarrollar competencias adecuadas para mejorar el desempeño laboral y la eficiencia en un entorno profesional y organizacional.

c) Intersección de la dimensión competencias específicas gerenciales y desempeño laboral

Tabla 17

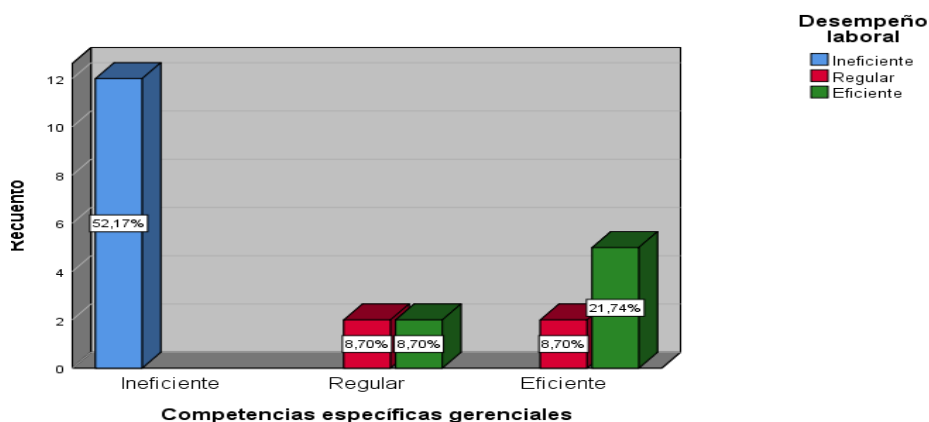
Intersección entre competencias específicas gerenciales y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Competencias específicas gerenciales	Ineficiente	52,2%			52,2%
	Regular		8,7%	8,7%	17,4%
	Eficiente		8,7%	21,7%	30,4%
Total		52,2%	17,4%	30,4%	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 13

Intersección de barras entre competencias específicas gerenciales y desempeño laboral



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

En la figura 13 apreciamos la relación de la dimensión competencias específicas gerenciales calificada en un nivel ineficiente con un 52,2%, y el desempeño laboral calificada en un nivel ineficiente. Por otro lado, el 21,7% de los encuestados calificaron en un nivel eficiente a las competencias específicas gerenciales y la variable desempeño laboral. Por último, un porcentaje de 8% calificaron en un nivel regular y eficiente respectivamente. La tabla muestra una tendencia notable en la existencia de una proporción significativa de personas con desempeño laboral ineficiente que también carecen de competencias gerenciales adecuadas.

d) Intersección de la dimensión competencias específicas por áreas y desempeño laboral

Tabla 18

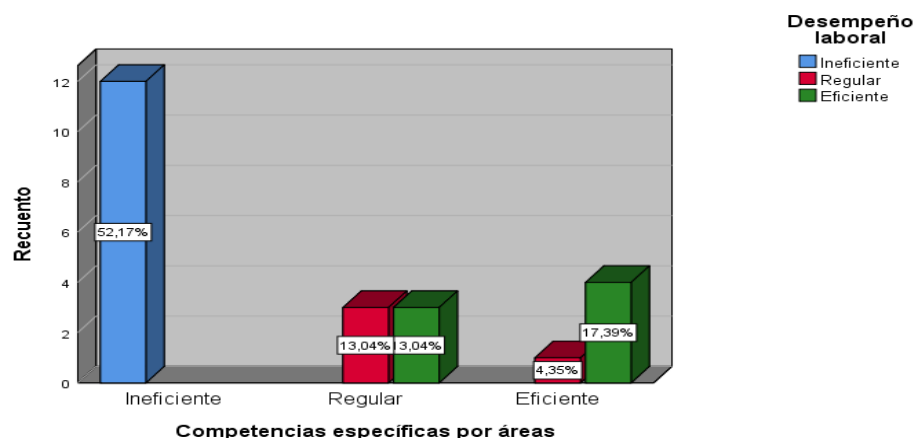
Intersección entre competencias específicas por áreas y desempeño laboral

		Desempeño laboral			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Competencias específicas por áreas	Ineficiente	52,2%			52,2%
	Regular		13%	13%	26,1%
	Eficiente		4,3%	17,4%	21,7%
Total		52,2%	17,4%	30,4%	100%

Nota: Elaboración propia.

Figura 14

Intersección de barras entre competencias específicas por áreas y desempeño laboral



Nota: Elaboración propia.

Interpretación y análisis

La figura 14 demuestra la relación de la dimensión competencias específicas por áreas y el desempeño laboral evidenciando un 52,2% de encuestados que calificaron en un nivel ineficiente y regular, respectivamente. Así mismo, el 17,4% de los encuestados calificaron en un nivel eficiente en la intersección. Por último, un porcentaje de 13% calificaron en un nivel regular y el desempeño laboral también en un nivel regular, eficiente respectivamente. La tabla muestra una tendencia notable en la existencia de una proporción significativa de personas con desempeño laboral ineficiente que también carecen de competencias gerenciales adecuadas.

5.1.5. Resultados de la técnica análisis documental

A. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 19

Matriz de análisis por dimensiones de la variable gestión por competencias

V	D	Hallazgos	Análisis
	Competencias cardinales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de claridad y transparencia en la información. ➤ Barrera jerárquica en la comunicación. ➤ Colaboración insuficiente. ➤ Trabajos de manera aislada. ➤ Liderazgo débil. ➤ Desconexión con el ciudadano. ➤ Burocracia excesiva. ➤ Resistencia al cambio. ➤ Falta de capacitación. ➤ Ineficiencia. ➤ Recursos limitados. ➤ Falta de capacidad de resolución de problemas. ➤ Oportunidades limitadas. ➤ Desactualización de programas de capacitación. 	<p>Los hallazgos demuestran que no existe un nivel considerable de eficiencia y efectividad en esta entidad, en el desarrollo de sus funciones. Vale decir, la entidad carece de compromiso continuo con el desarrollo de competencias cardinales a través de una capacitación adecuada, la promoción de una cultura organizacional positiva y la implementación de prácticas de gestión modernas y flexibles. En el caso de realizarlo, esta entidad pública puede aumentar su capacidad para servir a los ciudadanos de manera más eficaz y transparente, contribuyendo así al bienestar y al desarrollo del Distrito de Caicay.</p>
	Competencias específicas gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de dirección y enfoque. ➤ Orientación solo a corto plazo. ➤ Falta de proactividad. ➤ Falta de adaptación a cambios del entorno. ➤ Ineficacia en la implementación de estrategias. ➤ Recursos mal utilizados. ➤ Liderazgo débil. ➤ Decisiones lentas y burocráticas. ➤ Falta de planificación al cambio. ➤ Comunicación ineficaz. ➤ Falta de medición y evaluación. ➤ Ausencia de retroalimentación. ➤ Limitación de recursos para la asignación a innovaciones. ➤ Inercia y estancamiento. ➤ Trabajos sin colaboración. 	<p>Esta entidad presenta estas deficiencias a causa de la no inversión en el desarrollo de competencias gerenciales específicas. Vale decir los hallazgos muestran que no realizan capacitaciones y desarrollo continuo de los líderes, así tampoco se desarrolla la creación de una cultura organizacional que valore la visión estratégica, la innovación y la mejora continua. Con un liderazgo fuerte y competente, las entidades públicas pueden mejorar significativamente su eficiencia, eficacia y capacidad para servir a la comunidad.</p>
Gestión por competencias	Competencias específicas por áreas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión presupuestaria deficiente. ➤ Falta de transparencia. ➤ Controles internos inadecuados. ➤ Deficiencias en la selección y reclutamiento. ➤ Capacitación y desarrollo insuficiente. ➤ Gestión del desempeño insuficiente. ➤ Infraestructura tecnológica obsoleta. ➤ Seguridad cibernética inadecuada. ➤ Falta de innovación tecnológica. ➤ Procesos ineficientes. ➤ Gestión logística deficiente. ➤ Falta de coordinación de áreas. ➤ Planificación inadecuada. ➤ Servicio al cliente deficiente. ➤ Conocimiento jurídico limitado. ➤ Cumplimiento regulatorio deficiente. 	<p>La Municipalidad Distrital de Caicay debe evaluar estas deficiencias halladas. Porque, no desarrolla una inversión significativa en capacitación y desarrollo de competencias específicas por áreas. Para ello, esta entidad debe implementar programas de formación continua, actualizar sus procesos y tecnologías, y fomentar una cultura de mejora continua y excelencia en el servicio. Al hacerlo, puede mejorar su eficiencia, efectividad y capacidad para cumplir con su misión de servir a la comunidad de manera efectiva y transparente.</p>

Nota: Elaboración propia en base al Plan de desarrollo Concertado Provincial y documentos de evaluación de gestión.

Tabla 20*Matriz de análisis por dimensiones de la variable desempeño laboral*

V	D	Hallazgos	Análisis
Desempeño laboral	Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baja motivación laboral. ➤ Falta de sentido de propósito. ➤ Comunicación deficiente. ➤ Falta de empatía. ➤ Resistencia al cambio. ➤ Incapacidad de manejo del estrés. ➤ Falta de proactividad. ➤ Falta de integridad. ➤ Descuido en la responsabilidad. ➤ Conflictos interpersonales ➤ Actitud negativa. ➤ Pasividad. ➤ Procrastinación ➤ Ineficiencia en la prioridad. ➤ Desactualización de conocimientos. ➤ Capacitación inadecuada. ➤ Deficiente planificación. 	<p>Las deficiencias halladas en las características personales de los trabajadores de la municipalidad tienen un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de sus actividades. En otras palabras, esta entidad no realiza la implementación de estrategias para el desarrollo personal y profesional, que incluyan programas de capacitación, coaching y mentoría, así como la creación de un entorno de trabajo que fomente la motivación, la ética y la colaboración. Sin embargo, si la entidad pone en desarrollo y mejora de estos aspectos podría mejorar su capacidad para cumplir con su misión y servir de manera más efectiva a la población.</p>
	Realización de tareas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificultad de identificación y concentración de tareas. ➤ Aplicación de métodos de trabajo anticuados. ➤ Procedimientos complejos. ➤ Uso limitado a herramientas tecnológicas. ➤ Poco apoyo entre trabajadores. ➤ Problemas en la comunicación interna. ➤ Falta de motivación y compromiso. ➤ Falta de interés en las tareas asignadas. ➤ Falta de habilidades técnicas. ➤ Errores frecuentes. ➤ Falta de evaluación del desempeño. ➤ Retroalimentación ineficaz 	<p>De acuerdo al análisis de los documentos observamos que existe deficiencias respecto al desarrollo de las tareas de los trabajadores en la cual no ponen énfasis en la capacitación continua, la mejora de procesos y procedimientos, y la creación de un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y la motivación. Si esta entidad desarrolla, efectivamente mejoraría, la realización de tareas y, en última instancia, la calidad de los servicios prestados a la población.</p>
	Permanencia y estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratos temporales. ➤ Falta de incentivos. ➤ Ausencia de planes de carrera. ➤ Ambiente laboral negativo. ➤ Condiciones laborales inadecuadas. ➤ liderazgo inadecuado. ➤ Evaluaciones de desempeño ineficiente. ➤ Inseguridad en el empleo. ➤ Beneficios insuficientes. ➤ Falta de reconocimiento. ➤ Falta de participación en las decisiones. ➤ Poca autonomía. ➤ Falta de transparencia. 	<p>Podemos observar que en la Municipalidad Distrital de Caicay no se implementan políticas y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y una gestión justa y transparente. Es por ello que todos estos aspectos negativos recaen en la satisfacción y el compromiso de los empleados, al observar que existe alta rotación de personal y ineficacia general en la entidad.</p>
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bajas nivel de desempeño. ➤ Incumplimiento de metas y objetivos. ➤ Bajo nivel de ejecución presupuestal. ➤ Ejecución deficiente de proyectos. ➤ Mayor gasto, menor beneficio. ➤ Insatisfacción en la sociedad. ➤ Pérdida de la confianza de la población. ➤ Obtención de responsabilidad administrativa, civil y hasta penal de los trabajadores. ➤ Carencia de satisfacción de necesidades en distintos aspectos de la población. 	<p>La municipalidad evidencia la carencia de implementación de reformas estructurales y operativas. Esto quiere decir que debe mejorar la planificación estratégica, invertir en la capacitación y desarrollo del personal, adoptar tecnologías innovadoras, fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, y centrar los servicios en las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Porque, según lo observado, existe resultados negativos demostrados en el incumplimiento de los objetivos.</p>

Nota: Elaboración propia en base al Plan de desarrollo Concertado Provincial y documentos de evaluación de gestión.

5.1.6. Prueba de hipótesis

H alternativa: La gestión por competencias se relaciona de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

Tabla 21

Análisis de correlación para la hipótesis general

		Correlaciones	
		Gestión por competencias	Desempeño laboral
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	1	,840**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,840**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 21: La prueba de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, obtuvo el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.000 que es menor a 0,05, para lo cual deducimos el rechazo de la hipótesis nula y en aceptamos la hipótesis alternativa; en ese sentido confirmamos que existe una correlación muy significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, con un grado de correlación directa muy fuerte ($r=0,840$).

A. Prueba de hipótesis específica 1

H alternativa: Las competencias cardinales se relacionan de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

Tabla 22

Análisis de correlación para la hipótesis específica 1

		Correlaciones	
		Competencias cardinales	Desempeño laboral
Competencias cardinales	Correlación de Pearson	1	,602**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	23	23
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,602**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	23	23

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

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 22: La prueba de correlación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral, obtuvo el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.002 que es menor a 0,05, para lo cual deducimos el rechazo de la hipótesis nula y en aceptamos la hipótesis alternativa; en ese sentido confirmamos que existe una correlación muy significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral, con un grado de correlación directa considerable ($r=0,602$).

B. Prueba de hipótesis específica 2

H alternativa: Las competencias específicas gerenciales se relacionan de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

Tabla 23

Análisis de correlación para la hipótesis específica 2

		Correlaciones	
		Competencias específicas gerenciales	Desempeño laboral
Competencias específicas gerenciales	Correlación de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la tabla 23: La prueba de correlación entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral, obtuvo el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.000 que es menor a 0,05, para lo cual deducimos el rechazo de la hipótesis nula y en aceptamos la hipótesis alternativa; en ese sentido confirmamos que existe una correlación muy significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral, con un grado de correlación directa muy fuerte ($r=0,888$).

C. Prueba de hipótesis específica 3

H alternativa: Las competencias específicas por área se relacionan de manera significativa directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

Tabla 24

Análisis de correlación para la hipótesis específica 3

		Correlaciones	
		Competencias específicas por áreas	Desempeño laboral
Competencias específicas por áreas	Correlación de Pearson	1	,887**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	,887**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

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

Nota: Elaboración propia en base a resultados obtenidos.

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 24: La prueba de correlación entre las competencias específicas por área y el desempeño laboral, obtuvo el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.000 que es menor a 0,05, para lo cual deducimos el rechazo de la hipótesis nula y en aceptamos la hipótesis alternativa; en ese sentido confirmamos que existe una correlación muy significativa entre las competencias específicas por área y el desempeño laboral, con un grado de correlación directa muy fuerte ($r=0,887$).

5.1.7. *Discusión de resultados*

El primer objetivo de la investigación se centra en evaluar la incidencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. A partir de los estudios revisados, como el de Mariño (2018) y Acosta y Quiroz (2018), que también abordaron la relación entre la gestión por competencias y el rendimiento laboral, se puede inferir que la implementación efectiva de un sistema basado en competencias puede influir positivamente en el desempeño laboral. La conclusión principal derivada de estos estudios sugiere que la gestión por competencias puede establecer una relación directa y moderada con el rendimiento laboral de los empleados. Por lo tanto, en el caso específico de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo, sería relevante implementar estrategias de gestión por competencias que se alineen con las necesidades y características específicas de su entorno laboral. Esto podría contribuir a mejorar la eficiencia y efectividad de los trabajadores, generando un impacto positivo en el desempeño laboral global de la institución.

El segundo objetivo se enfoca en analizar la incidencia de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. Las competencias cardinales suelen referirse a aquellas habilidades y capacidades fundamentales que son esenciales para el éxito en cualquier rol o posición. Considerando los resultados obtenidos por Púm (2018) y Liberato (2018), quienes examinaron la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, se puede anticipar que la identificación y desarrollo de competencias cardinales pueden ser determinantes en el rendimiento laboral de los empleados. Es posible que las

competencias cardinales, al ser aplicadas y desarrolladas adecuadamente, contribuyan significativamente a mejorar la productividad y eficacia en el entorno laboral de la municipalidad. En este sentido, se podría sugerir que la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo priorice la identificación de competencias cardinales relevantes para sus empleados, asegurando su integración en los procesos de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral.

El tercer objetivo se orienta a explicar la incidencia de las competencias específicas gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. Las competencias gerenciales son cruciales, especialmente para aquellos en roles de liderazgo y gestión. A partir de la investigación realizada por Hanco (2018), que abordó la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral docente, se puede inferir que las competencias específicas gerenciales podrían tener un impacto significativo en el rendimiento laboral. Este hallazgo sugiere que el fortalecimiento de habilidades gerenciales puede contribuir a una gestión más efectiva y, por ende, a un mejor desempeño laboral. En el contexto de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo, se podría recomendar un enfoque específico en el desarrollo de competencias gerenciales para aquellos en roles de liderazgo, con el objetivo de mejorar la eficacia en la toma de decisiones y la dirección de equipos.

El cuarto objetivo busca determinar la incidencia de las competencias específicas por área en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. Este objetivo es crucial para comprender cómo las competencias específicas, adaptadas a las diferentes áreas de la municipalidad, afectan el

rendimiento laboral. A la luz de los resultados de Lozano, Gilmith y Mendoza (2019), que examinaron la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en una Municipalidad de la Región San Martín – Perú, se puede inferir que las competencias específicas por área pueden influir de manera significativa en el rendimiento laboral de los empleados. En consecuencia, para la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo, sería esencial realizar un análisis detallado de las competencias específicas requeridas en cada área, adaptando estrategias de gestión por competencias según las demandas particulares de cada departamento. Esto podría llevar a una mejora sustancial en el desempeño laboral y en la eficiencia general de la institución.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

La implementación de un plan estratégico que permita mejorar la gestión por competencias con:

- Formulación de objetivos estratégicos, acciones e indicadores de resultados.
- Articulación de objetivos del Plan Centenario-Plan de Desarrollo Regional Concertado-Plan de Desarrollo Local Concertado.
- Construcción de Objetivos Estratégicos a partir de la Matriz FODA.
- Formular Acciones por cada objetivo estratégico.
- Formular indicadores de desempeño de resultados por cada objetivo estratégico.

6.1. Sustento

La propuesta fue desarrollada para la Municipalidad Distrital de Caicay, la cual debe aprobar un Plan de Gestión de Competencias con la determinación de un diagnóstico interno y externo a través de las matrices: Evaluación de Factores Internos (EFI), Evaluación de Factores Externos (EFE) y Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para ello, se partió de un diagnóstico situacional de la Municipalidad Distrital de Caicay y se propone la implementación de nuevos programas estratégicos enfocados en resultados. En ese sentido, dentro de los factores internos se pudo identificar la falta de la implementación de un plan de gestión por competencias, la desactualización de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), así también, el alto nivel de rotación de personal y la ausencia de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión administrativa.

Por otro lado, con respecto a los factores externos, se pudo evidenciar legislación y normativa laboral no acorde a la realidad, cambios de gobiernos, desactualización de Planes de Desarrollo Concertado, recorte presupuestal, crisis económica, avances tecnológicos y nuevas exigencias del mercado laboral. Por lo que, la Gerencia Municipal de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo, debe tener como objetivo estratégico la implementación de un plan de gestión por competencias, como un enfoque integral para optimizar el rendimiento laboral a través de un cumplimiento eficiente para el logro de metas y objetivos establecidos por la municipalidad. Para ello, se propone mediante la normativa y los instrumentos de gestión de los planes de desarrollo regional, la racionalidad de la gestión y la optimización de los recursos, para que garantice el cumplimiento de metas fiscales por año, los cuales deben estar enmarcados en los objetivos, lineamientos y metas institucionales de la Municipalidad Distrital de Caicay.

6.2. Diagnostico estratégico

Tabla 25

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad de adaptación al cambio. ➤ Capacitación progresiva de recursos humanos. ➤ Gestión eficiente de programas sociales. ➤ Personal comprometido con el servicio público. ➤ Ubicación estratégica en una región turística que puede impulsar el desarrollo económico. ➤ Cumplimiento de metas establecidas por el Ministerio de Economía Finanzas. ➤ Mejoras en la simplificación de procedimientos Administrativos. ➤ Bajos Niveles de Ausentismo en el trabajo ➤ Existencia de sistemas operativos que contribuyen al desarrollo eficiente de las actividades. ➤ Desarrollo de programas orientados a lograr igualdad de oportunidades y un mayor acceso a los servicios básicos de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ineficiente planificación de las adquisiciones y contrataciones públicas. ➤ Instrumentos de gestión desactualizados. ➤ Deficiente infraestructura municipal. ➤ Alto nivel de rotación personal. ➤ Ausencia de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión administrativa. ➤ Inadecuados canales de comunicación. ➤ Asignación presupuestal restringida. ➤ Deficiente coordinación con los niveles de Gobierno Provincial y Regional. ➤ Estructura organizacional inapropiada. ➤ Ausencia de un plan integrado de gestión. ➤ Inadecuada ubicación de las instalaciones y ambientes.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Firma de convenios de cooperación internacional para capacitaciones de personal. ➤ Formulación de políticas de estado orientadas a mejorar los programas. ➤ Mayor transferencia de recursos públicos para proyectos de inversión social. ➤ Implementación de nuevos programas estratégicos enfocados en resultados. ➤ Mejor ubicación del Perú en los Ranking internacionales, que contribuyan a mejorar el clima de negocios. ➤ Tendencia creciente en la recaudación de ingresos de los locales. ➤ Mayor ejecución de gasto en nivel distrital y provincial del gobierno. ➤ Descentralización económica. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Débil cultura tributaria en los ciudadanos del distrito. ➤ Mayor índice de inseguridad ciudadana. ➤ Incremento de conflictos sociales. ➤ Retraso en las transferencias de los recursos públicos a la entidad. ➤ Formulación de mayores políticas de austeridad en el gasto público en materia de Bienes y Servicios por parte del Ministerios de Economía y Finanzas. ➤ Disminución de las transferencias de los recursos públicos a la entidad. ➤ Implementación de políticas fiscales contractivas.

Nota: Elaboración propia en base a documentos del PDC Regional.

6.3. Estrategia de FODA cruzado

Tabla 26

Matriz FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		F.1 Facilidad de adaptación al cambio. F.2 Capacitación progresiva de recursos humanos. F.3 Gestión eficiente de programas sociales. F.4 Personal comprometido con el servicio público. F.5 Ubicación estratégica en una región turística que puede impulsar el desarrollo económico. F.6 Cumplimiento de metas establecidas por el Ministerio de Economía Finanzas. F.7 Mejoras en la simplificación de procedimientos Administrativos. F.8 Bajos Niveles de Ausentismo en el trabajo. F.9 Existencia de sistemas operativos que contribuyen al desarrollo eficiente de las actividades. F.10 Desarrollo de programas orientados a lograr igualdad de oportunidades y un mayor acceso a los servicios básicos de la población.	D.1 Ineficiente planificación de las adquisiciones y contrataciones públicas. D.2 Instrumentos de gestión desactualizados. D.3 Deficiente infraestructura municipal. D.4 Alto nivel de rotación personal. D.5 Ausencia de sistemas de evaluación y monitoreo de la gestión administrativa. D.6 Inadecuados canales de comunicación. D.7 Asignación presupuestal restringida. D.8 Deficiente coordinación con los niveles de Gobierno Provincial y Regional. D.9 Estructura organizacional inapropiada. D.10 Ausencia de un plan integrado de gestión. D.11 Inadecuada ubicación de las instalaciones y ambientes.
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)	
O.1 Firma de convenios de cooperación internacional para capacitaciones de personal. O.2 Formulación de políticas de estado orientadas a mejorar los programas. O.3 Mayor transferencia de recursos públicos para proyectos de inversión social. O.4 Implementación de nuevos programas estratégicos enfocados en resultados. O.5 Mejor ubicación del Perú en los Ranking internacionales, que contribuyan a mejorar el clima de negocios. O.6 Tendencia creciente en la recaudación de ingresos de los locales. O.7 Mayor ejecución de gasto en nivel distrital y provincial del gobierno. O.8 Descentralización económica.	FO.1 Utilizar la adaptabilidad al cambio para implementar programas de capacitación aprovechando los convenios internacionales (O.1) y la implementación de nuevos programas estratégicos (O.4), asegurando que el personal esté siempre alineado con los requerimientos actuales. FO.2 Apoyar la capacitación progresiva de recursos humanos (F.2) mediante la formulación de políticas estatales (O.2) y los convenios internacionales (O.1), asegurando que la organización esté equipada con las competencias necesarias para afrontar nuevos desafíos. FO.3 Aumentar la eficiencia en la gestión de programas sociales (F.3) mediante el uso de la transferencia de recursos públicos (O.3) y la descentralización económica (O.8), lo que permitirá llevar programas sociales de manera más eficiente y equitativa. FO.4 Apoyarse en el personal comprometido (F.4) para liderar la ejecución de los nuevos programas estratégicos (O.4) y mejorar la ejecución de gasto distrital y provincial (O.7), garantizando resultados óptimos en las inversiones sociales. FO.5 Aprovechar la ubicación estratégica en una región turística (F.5) para desarrollar proyectos económicos que benefician tanto al turismo como a los sectores vulnerables, impulsados por la mejora del clima de negocios (O.5) y mayor recaudación de ingresos locales (O.6). FO.6 Usar el cumplimiento de metas del MEF (F.6) como una ventaja para apoyar la implementación de programas estratégicos (O.4) y asegurar una ejecución efectiva del gasto en el nivel distrital y provincial (O.7). FO.7 Utilizar la simplificación de procedimientos administrativos (F.7) para facilitar la implementación de convenios de cooperación internacional (O.1) y adaptarse a las nuevas exigencias de la descentralización económica (O.8). FO.8 Aprovechar los bajos niveles de ausentismo (F.8) para asegurar que los proyectos de inversión social (O.3) y la descentralización económica (O.8) sean ejecutados con altos niveles de eficiencia. FO.9 Utilizar los sistemas operativos eficientes (F.9) para mejorar la implementación de los nuevos programas	DO.1 Mejorar la planificación de adquisiciones y contrataciones públicas (D.1) utilizando los convenios internacionales (O.1) y la transferencia de recursos (O.3) para optimizar procesos y adquirir mejores herramientas. DO.2 Actualizar los instrumentos de gestión desactualizados (D.2) a través de la formulación de nuevas políticas estatales (O.2) que promuevan la mejora de la gestión pública, alineada con la descentralización económica (O.8). DO.3 Solucionar las deficiencias en la infraestructura municipal (D.3) mediante el uso de la mayor transferencia de recursos públicos (O.3) y la implementación de programas estratégicos orientados a mejorar los resultados (O.4). DO.4 Reducir la rotación de personal (D.4) mediante capacitaciones internacionales (O.1) y nuevos programas que retengan el talento, aprovechando los programas estratégicos enfocados en resultados (O.4). DO.5 Implementar sistemas de evaluación y monitoreo (D.5) para la gestión administrativa, aprovechando las políticas de estado (O.2) y los programas estratégicos enfocados en resultados (O.4) para asegurar una gestión eficiente. DO.6 Mejorar los canales de comunicación (D.6) dentro de la organización y hacia el público mediante la descentralización económica (O.8) y la implementación de nuevos programas estratégicos que faciliten la comunicación interinstitucional (O.4). DO.7 Ampliar la asignación presupuestal restringida (D.7) aprovechando la creciente recaudación de ingresos locales (O.6) y la mayor ejecución de gasto a nivel distrital y provincial (O.7), permitiendo una gestión más fluida y flexible. DO.8 Mejorar la coordinación con los niveles de gobierno provincial y regional (D.8) aprovechando la descentralización económica (O.8) y la implementación de programas estratégicos (O.4) que impulsen la colaboración y sinergia. DO.9 Reestructurar la estructura organizacional inapropiada (D.9) aprovechando la descentralización económica (O.8) para modernizar	

estratégicos (O.4) y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos públicos para proyectos de inversión social (O.3).

FO.10 Fortalecer los programas de igualdad de oportunidades (F.10) utilizando las políticas de estado orientadas a mejorar los programas (O.2) y aumentando la ejecución de gasto (O.7) para garantizar que más sectores vulnerables tengan acceso a servicios básicos.

la organización y los programas estratégicos orientados a la eficiencia (O.4).

DO.10 Desarrollar un plan integrado de gestión (D.10) con el apoyo de las políticas de estado (O.2) y los convenios internacionales para la capacitación del personal (O.1), asegurando una gestión alineada con los objetivos de desarrollo.

DO.11 Mejorar la ubicación y ambientes inadecuados (D.11) de las instalaciones mediante la descentralización económica (O.8) y la transferencia de recursos para proyectos de inversión social (O.3), adaptando las instalaciones a las necesidades operativas.

Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
A.1 Débil cultura tributaria en los ciudadanos del distrito.	FA.1 Aprovechar la facilidad de adaptación al cambio para implementar ajustes rápidos frente a la disminución de transferencias públicas (A.6) o las políticas fiscales contractivas (A.7).	DA.1 Mejorar la planificación de adquisiciones para afrontar los retrasos en las transferencias de recursos públicos (A.4) y las políticas fiscales contractivas (A.7).
A.2 Mayor índice de inseguridad ciudadana.	FA.2 Utilizar la capacitación progresiva para mejorar la capacidad del personal en la gestión de conflictos sociales (A.3) y la inseguridad ciudadana (A.2), manteniendo altos niveles de eficiencia.	DA.2 Actualizar los instrumentos de gestión para adaptarse a las políticas de austeridad (A.5) y mejorar la eficiencia ante la disminución de transferencias públicas (A.6).
A.3 Incremento de conflictos sociales.	FA.3 Mantener la eficiencia en programas sociales para contrarrestar los efectos del incremento de conflictos sociales (A.3) y la disminución de transferencias públicas (A.6).	DA.3 Priorizar el mantenimiento y mejorar la infraestructura municipal para mitigar los impactos de la disminución de transferencias públicas (A.6) y la inseguridad ciudadana (A.2).
A.4 Retraso en las transferencias de los recursos públicos a la entidad.	FA.4 Aprovechar el compromiso del personal para implementar acciones que contrarresten el débil cumplimiento tributario (A.1) y la inseguridad ciudadana (A.2).	DA.4 Implementar políticas de retención y bienestar para reducir la rotación de personal y enfrentar los efectos de las políticas de austeridad (A.5) y conflictos sociales (A.3).
A.5 Formulación de mayores políticas de austeridad en el gasto público en materia de Bienes y Servicios por parte del Ministerios de Economía y Finanzas.	FA.5 Usar la ubicación turística estratégica para generar recursos que compensen la disminución de transferencias públicas (A.6) y las políticas fiscales contractivas (A.7).	DA.5 Implementar sistemas de evaluación y monitoreo para mejorar la toma de decisiones frente a la disminución de recursos públicos (A.6) y las políticas contractivas (A.7).
A.6 Disminución de las transferencias de los recursos públicos a la entidad.	FA.6 Mantener el cumplimiento de metas a pesar del retraso en las transferencias de recursos públicos (A.4) y las políticas de austeridad (A.5).	DA.6 Mejorar los canales de comunicación internos y externos para gestionar de manera efectiva el incremento de conflictos sociales (A.3) y la inseguridad ciudadana (A.2).
A.7 Implementación de políticas fiscales contractivas.	FA.7 Implementar mejoras en los procedimientos para mitigar los efectos de la disminución de recursos (A.6) y la formulación de políticas fiscales contractivas (A.7).	DA.7 Optimizar el uso de los recursos disponibles para enfrentar la disminución de transferencias públicas (A.6) y las políticas de austeridad (A.5), priorizando los gastos esenciales.
	FA.8 Aprovechar los bajos niveles de ausentismo para mantener la eficiencia operativa en tiempos de retrasos en la transferencia de recursos públicos (A.4) y austeridad fiscal (A.5).	DA.8 Mejorar la coordinación intergubernamental para mitigar el impacto de los retrasos en las transferencias públicas (A.4) y resolver conflictos a nivel social (A.3).
	FA.9 Usar los sistemas operativos eficientes para hacer frente a la disminución de transferencias (A.6) y asegurar que las operaciones no se vean afectadas por los retrasos (A.4).	DA.9 Reestructurar la organización para enfrentar las políticas de austeridad (A.5) y gestionar mejor la disminución de recursos públicos (A.6).
	FA.10 Aprovechar los programas de igualdad de oportunidades para mitigar el impacto del incremento de conflictos sociales (A.3) y la disminución de recursos (A.6).	DA.10 Desarrollar un plan integrado de gestión para hacer frente a las políticas contractivas (A.7) y adaptarse a la disminución de transferencias públicas (A.6).
		DA.11 Mejorar la ubicación de instalaciones para contrarrestar el impacto de la disminución de transferencias públicas (A.6) y mejorar la seguridad en zonas afectadas por inseguridad (A.2).

Nota: Elaboración propia.

6.4. Estrategias para competencias cardinales

A. Desarrollo de capacitación en liderazgo y gestión

Implementar programas de capacitación y desarrollo, que se centren en fortalecer las competencias de liderazgo entre los funcionarios y trabajadores municipales. Esto podría incluir cursos, talleres y mentorías dirigidas a mejorar habilidades de liderazgo, toma de decisiones, gestión del cambio y resolución de problemas.

B. Fomento de la colaboración y trabajo en equipo

Promover la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios dentro de la municipalidad, donde se fomente la colaboración y el intercambio de ideas entre diferentes departamentos. Esto podría incluir la implementación de proyectos interdepartamentales que fomenten la cooperación y el trabajo en equipo para abordar desafíos comunes.

C. Mejora de la comunicación interna

Implementar estrategias para mejorar la comunicación interna dentro de la municipalidad, asegurando que la información fluya de manera efectiva entre todos los niveles jerárquicos y departamentos. Esto podría incluir la implementación de herramientas de comunicación digital, reuniones regulares de equipo y sesiones de retroalimentación.

D. Promoción de la innovación y creatividad

Establecer un ambiente que fomente la innovación y la creatividad dentro de la municipalidad, donde se aliente a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones para mejorar los servicios y procesos municipales. Esto podría incluir la creación de un programa de incentivos para reconocer y premiar la innovación y el pensamiento creativo.

E. Fortalecimiento del compromiso con la misión y visión

Asegurar que todos los empleados municipales estén alineados con la misión, visión y valores de la municipalidad, promoviendo un sentido de propósito compartido y compromiso con los objetivos organizacionales. Esto podría incluir la realización de sesiones de capacitación y actividades de construcción de equipo que refuercen la identidad y cultura organizacional.

6.5. Estrategias por competencias específicas gerenciales

A. Programas de desarrollo gerencial

Implementar programas de desarrollo gerencial dirigidos a los líderes y supervisores de la municipalidad. Estos programas podrían incluir talleres, seminarios y cursos enfocados en habilidades de liderazgo, toma de decisiones, gestión del cambio, resolución de conflictos y comunicación efectiva.

B. Mentoría y coaching

Establecer un programa de mentoría y coaching donde los gerentes más experimentados brinden orientación y apoyo a los nuevos líderes dentro de la

organización. Esto ayudará a desarrollar habilidades de liderazgo y proporcionará una plataforma para el crecimiento profesional.

C. Evaluación 360 grados

Implementar evaluaciones de desempeño 360 grados para los gerentes y líderes, donde se recopile retroalimentación de colegas, subordinados y superiores. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y proporcionará información valiosa sobre el desempeño gerencial.

D. Fomento del trabajo en equipo

Promover el trabajo en equipo y la colaboración entre los líderes y equipos de trabajo. Esto puede lograrse mediante la creación de grupos interdisciplinarios para abordar proyectos específicos y facilitar la comunicación abierta y el intercambio de ideas.

E. Desarrollo de habilidades de gestión de proyectos

Brindar capacitación en gestión de proyectos para los gerentes y líderes municipales, ya que muchas de las actividades de la municipalidad implican la ejecución de proyectos. Mejorar las habilidades en esta área garantizará una gestión más efectiva de los recursos y una ejecución exitosa de proyectos.

F. Fomento de la innovación y la creatividad

Crear un ambiente que fomente la innovación y la creatividad en la toma de decisiones y resolución de problemas. Esto podría incluir la implementación de un

sistema de sugerencias donde los empleados puedan proponer ideas para mejorar los procesos y servicios municipales.

G. Promoción de la Responsabilidad y Rendición de Cuentas

Establecer mecanismos claros de responsabilidad y rendición de cuentas para los gerentes y líderes municipales. Esto garantizará que se cumplan los objetivos establecidos y se mantenga un alto nivel de desempeño en la gestión.

6.6. Estrategias por competencias específicas por área

A. Desarrollo de capacidades técnicas

Identificar las competencias técnicas específicas requeridas en cada área funcional de la municipalidad (por ejemplo, planificación urbana, servicios públicos, desarrollo comunitario) y proporcionar programas de capacitación y desarrollo para mejorar estas habilidades técnicas.

B. Implementación de mejores prácticas

Investigar y adoptar mejores prácticas en cada área funcional, ya sea en términos de gestión de proyectos, procesos operativos o prestación de servicios. Estas mejores prácticas pueden provenir de experiencias exitosas en otras municipalidades o de organizaciones similares.

C. Fomento de la colaboración interdepartamental

Promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas funcionales dentro de la municipalidad. Esto puede lograrse a través de reuniones

regulares interdepartamentales, grupos de trabajo conjuntos para proyectos específicos y la creación de canales de comunicación efectivos.

D. Desarrollo de habilidades de gestión

Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional para mejorar las habilidades de gestión en áreas como liderazgo, comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas. Esto es especialmente importante para aquellos empleados que ocupan roles de supervisión o liderazgo en sus áreas respectivas.

E. Promoción de la innovación y la creatividad

Establecer un ambiente que fomente la innovación y la creatividad en todas las áreas funcionales de la municipalidad. Esto podría incluir la implementación de un sistema de sugerencias para los empleados, la creación de grupos de innovación y la asignación de tiempo dedicado a la generación de ideas creativas.

F. Evaluación y retroalimentación continua

Implementar procesos de evaluación y retroalimentación continua en cada área funcional para identificar áreas de mejora y proporcionar orientación y apoyo a los empleados en su desarrollo profesional.

G. Uso eficiente de recursos

Capacitar a los empleados en cada área funcional para utilizar eficientemente los recursos disponibles, ya sean financieros, humanos o materiales. Esto puede incluir la

implementación de prácticas de gestión del tiempo, capacitación en presupuesto y asignación de recursos de manera efectiva.

Conclusiones

Primera:

Los resultados evidenciaron que la gestión por competencias se relaciona de manera muy significativa con el desempeño laboral, donde el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.000 es menor a 0,05, lo que se confirma por optar por la hipótesis alternativa. Así mismo, el grado de correlación obtuvo un valor de $r = 0,840$, lo que quiere decir que el grado de correlación entre estas dos variables es positiva o directa muy fuerte, vale decir, si se desarrolla positivamente la gestión por competencias, el desempeño laboral también tendrá un incremento en su desarrollo.

Segunda:

Los resultados mostraron que las competencias cardinales se relacionan de manera muy significativa con el desempeño laboral, donde el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.002 es menor a 0,05, lo que se confirma por optar por la hipótesis alternativa. De igual forma, el grado de correlación obtuvo un valor de $r = 0,602$, lo que quiere decir que el grado de correlación entre estas dos variables es positiva o directa considerable, vale decir, si se desarrolla positivamente las competencias cardinales, el desempeño laboral también tendrá un incremento en su desarrollo.

Tercera:

Los resultados mostraron que las competencias específicas gerenciales se relacionan de manera muy significativa con el desempeño laboral, donde el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.000 es menor a 0,05, lo que se confirma por optar por la hipótesis

alternativa. De igual forma, el grado de correlación obtuvo un valor de $r = 0,888$, lo que quiere decir que el grado de correlación entre estas dos variables es positiva o directa muy fuerte, vale decir, si se desarrolla positivamente las competencias específicas gerenciales, el desempeño laboral también tendrá un incremento en su desarrollo.

Cuarta:

Los resultados evidenciaron que las competencias específicas por área se relacionan de manera muy significativa con el desempeño laboral, donde el valor de significancia Sig. x (Bilateral)=0.000 es menor a 0,05, lo que se confirma por optar por la hipótesis alternativa. De igual forma, el grado de correlación obtuvo un valor de $r = 0,887$, lo que quiere decir que el grado de correlación entre estas dos variables es positiva o directa muy fuerte, vale decir, si se desarrolla positivamente las competencias específicas por área, el desempeño laboral también tendrá un incremento en su desarrollo.

Quinta:

Los resultados evidenciaron que existe relación considerable entre las variables de estudio, así también deficiencias en cada variable, lo que significa que la propuesta desarrollada, podrá ser clave para mejorar estos puntos críticos en esta entidad, ya que están desarrollados en base a estrategias de cada punto negativo encontrado en estas entidad municipal.

Recomendaciones

Primera:

La alta dirección de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo, como objetivo estratégico debe implementar un plan de gestión por competencias, como un enfoque integral para optimizar el rendimiento laboral para garantizar resultados efectivos y sostenibles en el tiempo, Se sugiere cumplir con la normatividad laboral en materia de personal y contar con un personal idóneo para el efectivo desempeño de sus funciones, así mismo, debe capacitarse permanentemente al trabajador en gestión por competencias en función al puesto que desempeña y las necesidades cambiantes de la Municipalidad Distrital de Caicay.

Segunda:

Se sugiere implementar programas de formación y desarrollo que se centren específicamente en el desarrollo de estas competencias cardinales entre los empleados. Además, se recomienda realizar evaluaciones trimestrales continuas para medir, ajustar y mejorar las prácticas y el progreso de los programas de desarrollo según sea necesario.

Tercera:

Se recomienda enfocarse en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades gerenciales en los líderes y supervisores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo. La implementación de programas de capacitación y mentoría específicos para el desarrollo de competencias gerenciales puede contribuir significativamente a mejorar el liderazgo y la coordinación efectiva de tareas.

Cuarta:

Se recomienda realizar análisis detallados de las competencias necesarias en cada área y personalizar los programas de desarrollo en consecuencia. Además, se sugiere establecer mecanismos para evaluar y actualizar regularmente las competencias específicas por áreas en función de las cambiantes necesidades organizativas.

Quinta:

La municipalidad debe aprobar e implementar un plan de gestión estratégica para continuar y fortalecer con la implementación estratégica mediante sus instrumentos de gestión como los planes operativos institucionales POI, Plan Estratégico Institucional PEI que reflejen las metas que esperan alcanzar para cada año fiscal, precisando las metas presupuestales para ejecutar acciones estratégicas institucionales, dicho planeamiento incidirá en la mejora de la gestión por competencias en la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo.

Referencias bibliográficas

Acosta, D., y Quiroz, G. (2018). *La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, ciudad Manta*. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/909/1/TTAE1.pdf>

Agudelo y Aigner (2008). Diseño de investigación experimental y no experimental. *Repositorio Institucional Universidad de Antioquia*. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/2622/1/AgudeloGabriel_2008_DisenosInvestigacionExperimental.pdf

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. <https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506418496>

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>

Barrick, M. R., y Mount, M. K. (2018). *Las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad: Implicaciones para la Investigación y la Práctica en la Gestión de Recursos Humanos*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

Bautista (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 19-121. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417

Boyatzis, R. E. (2018). *Competencias en el siglo XXI*. Oxford University Press.

Bueno Alferez, J. L. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Wánchaq del Cusco - 2021*. Tesis en Universidad Andina Del Cusco.

https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5494/Jose_Tesis_bachiller_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Capurro Quiroz, A., y Noa Mamani, K. M. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S. A. de la ciudad de Arequipa, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú].

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Ariadna%20Capurro_Katya%20Noa_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf

Castillo (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97–120.

<https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>

Chavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos, capital humano de las organizaciones*.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ma ed.).

McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Cliengo (2022). *Cliengo* . Obtenido de Cliengo : [https://blog.cliengo.com/planificacion-de-tareas-](https://blog.cliengo.com/planificacion-de-tareas-empresas/#:~:text=B%C3%A1sicamente%2C%20se%20trata%20de%20un,vital%20para%20su%20adecuado%20funcionamiento)

[empresas/#:~:text=B%C3%A1sicamente%2C%20se%20trata%20de%20un,vital%20para%20su%20adecuado%20funcionamiento](https://blog.cliengo.com/planificacion-de-tareas-empresas/#:~:text=B%C3%A1sicamente%2C%20se%20trata%20de%20un,vital%20para%20su%20adecuado%20funcionamiento).

Corvo (2022). *Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>

Crobach (1951). *Coefficiente alpha and the internal structure of tests psycometrika*.

Flores et al. (2020). *Talento humano en las Mipymes e instituciones del departamento de Chontales*. Juigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Gastelo Salazar, P. V. (2021). *Gestión por competencia y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Juan de Licupis - Cajamarca* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53120/Gastelo_SPV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Girón Cárdenas, E. J., y Janampa Hermitaño, D. T. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7213/tesis_compressed.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Hanco (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de Essalud Cusco*. Tesis para Maestría en Universidad Cesar Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33855/hanco_lp.pdf?seq

Harvard Business Review. (2020). *Establecer objetivos claros*. Harvard Business Review Press.

Huayamares (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay 2016*. Tesis para Maestría en Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2133/HUAYAMARES%20CARBAJAL%20KEVIN%20CHRISTOPHER%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jácome Lizano, A. V. (2019). *La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26894/1/11%20GTH.pdf>

Iturralde (2011). *la evaluacion del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y credito oscus Ltda de la ciudad de ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786>

J., L. (2014). Investigación Aplicada-Definición, Propiedad Intelectual e Industria. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20busca%20la,la%20teor%C3%ADa%20y%20el%20producto.>

Jácome, A. (2017). *La gestión por competencias y su relación con los métodos de valuación de puestos de los funcionarios de la empresa pública - empresa municipal de agua potable y alcantarillado de Ambato*. Ambato.

Le Boterf, G. (2018). *Ingeniería de las competencias: Tome 2, Modelizar, planificar y desarrollar*. Ediciones Gestión 2000.

Liberato Deudor, J. J. (2018). *Gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la Galería El Palacio - Cercado de Lima - 2018*". Tesis en Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/789/Liberato%20Deudor%20c%20Jesus%20Jhonel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Llanque (2020). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana -Tacna año 2018*. Tacna, Tacna, peru.

López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 1(26), 129–152.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Lora, H. (2020). *La gestión por competencia como estrategia para el mejoramiento de la eficacia y la eficacia organizacional*. Cartagena : Revista Saber, Ciencia y Libertad .

Lozano, G., y Mendoza, M. (2019). *Relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región San Martín – Perú*. Tesis de Licenciatura en Universidad Peruana Unión. Obtenido de

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2023/Gilmith_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. Tesis de Maestría en Universidad Técnica de Ambato.

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>

Mintzberg (2020). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Nápoles Villa, A. V., Marrero Fornaris, C., Reyes Ramírez, L. A., y Caridad Leyva del Toro. (2021). Concepto de gestión por competencias desde los riesgos, necesidad en la cultura de entidades médicas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 25(4), 575–587.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552021000400008

Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura.

Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo, 12(3), 163–174.

<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* , 16(3). doi:Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia

Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño (Estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez S.A., ubicado en la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis de Licenciatura en Universidad Rafael Landívar.

Rojas Alegria, S. (2018). *La capacitación continua del personal administrativo y su incidencia en el desempeño laboral en la gestión municipal del distrito de quellouno 2015-2016*. Tesis en universidad nacional de san antonio abad de cusco. Obtenido de https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/4393/253T20181050_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruiz Quintanilla, A., Palomo-Hernández, A., y Ruiz-Moreno, A. (2020). *Identificación de competencias críticas de los gerentes en la industria de TI: una revisión sistemática de la literatura*. Sustainability.

Talent Management Latin America (2021). *hrlatam.com* . Obtenido de hrlatam.com : <https://hrlatam.com/blog/evaluacion-desempeno-resultados/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20por%20resultados%20es%20de%20suma%20utilidad,de%20cada%20persona%20o%20equipo>.

Saltos Alvia, J. M. (2014). *Modelo de gestión con enfoque por competencias para mejorar la calidad del servicio público en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Libertad, año 2013* [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena].

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/MODELO%20DE%20GESTIÓN%20CON%20ENFO

QUE%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20
DEL%20SERVICIO%20PÚBLICO%20EN%20EL%20GOBIERNO%20AUTÓNOMO%20D
ESCENTRALIZADO%20DE%20LA%20LIBERTAD,%20AÑO%202013.pdf

Anexo 01

Matriz de consistencia: Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
<p>Pregunta general</p> <p>¿De qué manera se relaciona la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023?</p> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿De qué manera se relaciona las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Paucartambo-2023? ▪ ¿De qué manera se relaciona las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay- Paucartambo-2023? ▪ ¿De qué manera se relaciona las competencias específicas por área y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo 2023? 	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar de qué manera se relaciona la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar de qué manera se relaciona la gestión por competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. ▪ Determinar de qué manera se relaciona las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. ▪ Determinar de qué manera se relaciona las competencias específicas por área y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. 	<p>Hipótesis general</p> <p>La gestión por competencias se relaciona de manera significativa y directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias cardinales se relacionan de manera significativa y directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. ▪ Las competencias específicas gerenciales se relacionan de manera significativa y directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. ▪ Las competencias específicas por área se relacionan de manera significativa y directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023. 	<p>Gestión por competencias</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Competencias cardinales</p> <p>Competencias específicas gerenciales</p> <p>Competencias específicas por áreas</p> <p>Características individuales</p> <p>Realización de tareas</p> <p>Permanencia y estabilidad</p> <p>Resultados</p>	<p>Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Nivel de la investigación Correlacional-propositivo</p> <p>Enfoque de la investigación Mixto</p> <p>Diseño de la investigación No experimental</p> <p>Población y muestra N = 23 n = 23 trabajadores y documentos de gestión administrativa y plan de desarrollo concertado</p> <p>Técnica e instrumento Encuesta Cuestionario Análisis documental ficha de análisis documental</p>



Anexo 02
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**Cuestionario formulado para recabar datos del estudio de investigación
 titulado: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la
 Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023”**

Buenos días y/o tardes, se les pide responder la siguiente encuesta, el cual tiene carácter confidencial con fines académicos para obtener información relevante y se pueda cumplir con los objetivos de la investigación titulada: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caicay-Paucartambo-2023”. Agradeciendo su colaboración de antemano, lea las siguientes preguntas y responda con veracidad y objetividad según considere conveniente:

Género: Masculino _____ Femenino _____

Para poder responder a las preguntas, a continuación, se presenta la siguiente escala de interpretación

Totalmente de acuerdo (TA)	De acuerdo (A)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)	En desacuerdo (D)	Totalmente en desacuerdo (TD)
5	4	3	2	1

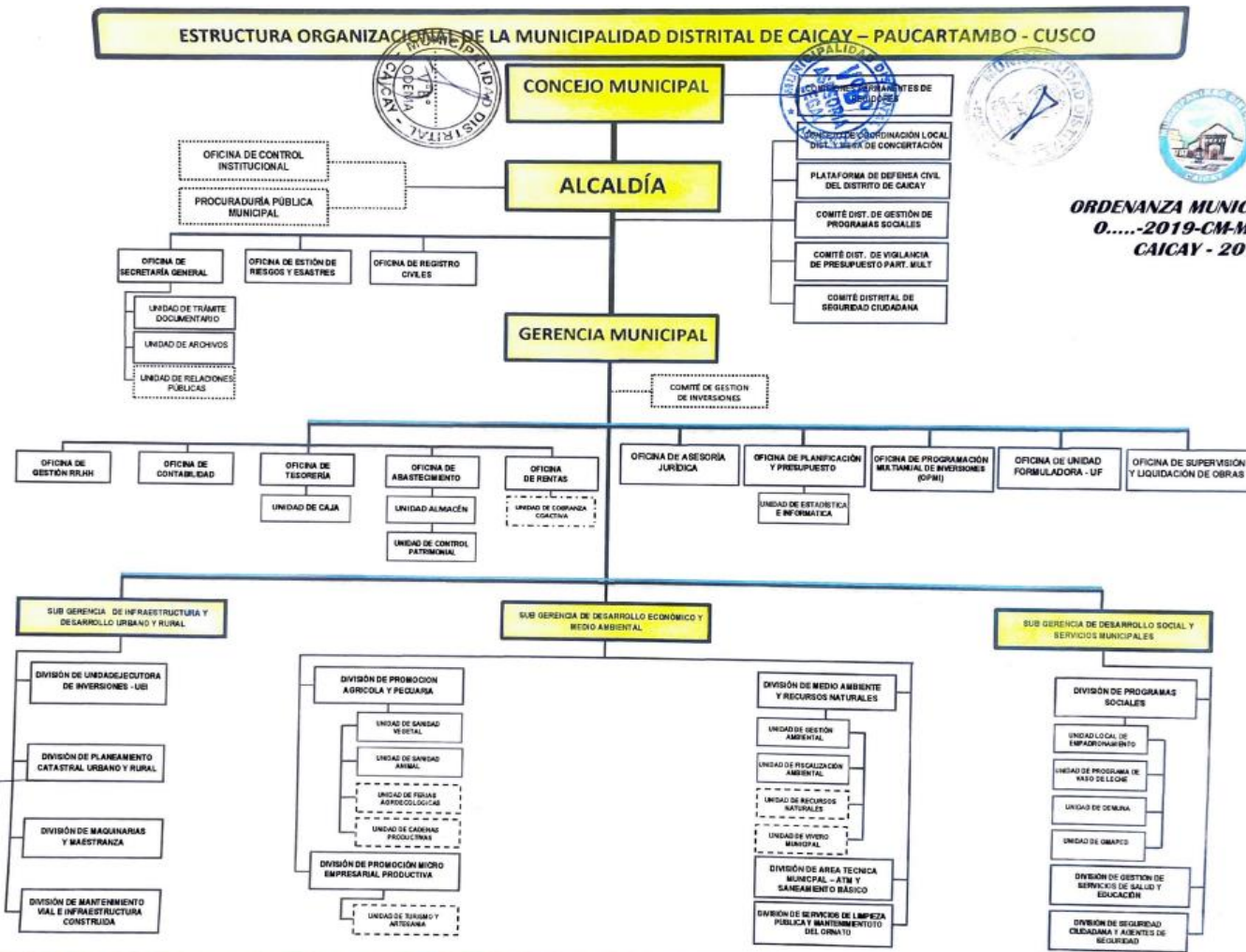
Nº	PREGUNTAS	5	4	3	2	1	OBSERVACIONES
VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS							
	D.1. Competencias Cardinales						
P.1.	¿El personal que labora en la municipalidad realiza sus funciones de manera eficiente?						
P.2.	¿Usted busca soluciones a un problema en lugar de encontrar responsables?						
P.3.	¿Considera usted que realiza las funciones desempeñando de la mejor manera posible buscando resultados óptimos que garanticen la satisfacción de los usuarios?						
P.4.	¿Cree usted que cumple con las políticas de la municipalidad, establecidas para regir las funciones y comportamientos de los trabajadores en el ejercicio de sus labores?						
	D. 2. Competencias Específicas Gerenciales						
P.5	¿Considera usted, tener claro la visualización sistémica de oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo?						
P.6	¿Cuenta con oportunidades de mejora? vale decir, con un conjunto de acciones tomadas para describir lo que puede ser aprovechable.						

P.7	¿Considera usted que, una oportunidad de mejora en la municipalidad genera un beneficio para el trabajador?						
P.8	¿La entidad realiza promoción laboral de modo que el personal que trabaja por medio de este proceso un empleador pueda moverse hacia la parte superior de la estructura jerárquica de municipalidad?						
P.9	¿Los directivos y funcionarios de la municipalidad aplican estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos de la entidad en el ejercicio de sus funciones?						
D.3. Competencias Específicas por Áreas							
P.10	¿Usted cuenta con la capacidad para realizar y cumplir una actividad de forma eficiente?						
P.11	¿El personal que labora en la entidad cuenta con la capacidad para poder resolver los problemas, que desarrolla sus funciones?						
P.12	¿Los trabajadores municipales tienen consideración de los resultados que logran con el desempeño de sus funciones?						
VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL							
Nº	PREGUNTAS	5	4	3	2	1	OBSERVACIONES
D.1. Características Individuales							
P.13	¿tiene la capacidad para comprender diferentes situaciones tanto negativas y positivas?						
P.14	¿tiene la capacidad creativa para poder innovar y mejorar algunas actividades que simplifique el procedimiento administrativo?						
P.15	¿Tiene Ud. la capacidad resolutoria para vencer desafíos, avanzar y crecer, al esfuerzo por alcanzar el triunfo, metas y ser útiles a otros?						
P.16	¿Usted se encuentra comprometido con su trabajo como con los objetivos y los valores de la municipalidad?						
D.2. Realización de Tareas							
P.17	¿planifica acciones para llevar a cabo en plazos diversos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos?						
P.18	¿Conoce usted las actividades que requiere desarrollar el cargo que ocupa en la municipalidad?						
P.19	¿Considera usted que el personal de la municipalidad participa en todas las actividades ya sea en función a sus obligaciones y funciones operativas?						
P.20	¿Usted, toma decisiones basadas en la razonabilidad con el objetivo de tener resultados positivos?						
D.3. Permanencia y Estabilidad							

P.21	¿Considera usted tener la capacidad y atribuciones para tomar sus propias decisiones?						
P.22	¿La municipalidad entrega algún incentivo como recompensa por las actividades desempeñadas que tuvieron resultados positivos?						
P.23	¿Se realizan capacitaciones para fortalecer la capacidad de conocimiento y experiencia sobre las funciones a desempeñar?						
P.24	¿Ha tenido usted enfrentamientos con sus compañeros que han afectado el trabajo conjunto?						
D.4. Resultados							
P.25	¿Cree usted que, el personal que labora en la municipalidad se encuentra desarrollado como organización?						
P.26	¿Considera que usted cuenta con la capacidad para desarrollar tareas en un determinado tiempo y con cierta cantidad de recursos asignados?						
P.27	¿Considera usted que los usuarios describen positivamente las experiencias individuales y colectivas en relación con su trabajo?						
P.28	¿Usted que se encuentra motivado, contento y dichoso con su trabajo?						

Anexo 3

Organigrama de la Municipalidad Distrital de Caicay



ORDENANZA MUNICIPAL Nro. 0.....-2019-CM-MDC/RC CAICAY - 2019

Mag. Adm. José Carlos Niza Noriega
 LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 CIAD - 09053

Anexo 04 Base de datos

	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
1	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5
4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
5	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
6	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
7	5	4	4	2	4	2	3	4	5	2	3	4	4	3	4	5	5	3	4	2	2	3	3	2	4	3	3
8	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	1	4	3	4	4
9	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
10	5	5	5	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	1	1	3	5	5	5
11	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
13	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1

14	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
15	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2
16	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
19	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
20	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4
21	4	1	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
22	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1
23	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	1	2	1	1	2	3	1

Anexo 5
Panel fotográfico

