

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO
GERENCIA PÚBLICA



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
GERENCIA PÚBLICA**

TESISTA: SALVADOR ROJAS ALBERTO LUIS

**ASESORA: DRA. MANRIQUE DE LARA SUAREZ DIGNA
AMABILIA**

HUÁNUCO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A mis padres, que en paz descansen, por haberme dado la vida y permitirme estar presente en este bello mundo y poder cumplir un logro más, a pesar de las diversas dificultades que tuve desde muy temprana edad; pero Dios siempre me ha encaminado por el camino correcto, iluminándome hacia delante.

A mi hermana Carmen que me bendice desde el cielo; a mi hermano Ceferino, por inculcarme de buenos valores y por su apoyo incondicional. A mi familia por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, quienes me acompañaran en todos mis logros y miras.

Los llevo siempre presente.

Alberto Luis Salvador Rojas

AGRADECIMIENTO

Como prioridad quiero exponer mi fidelidad a Dios, por su bendición y permitir que mi vida este iluminado siempre, por darme salud, fortaleza y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas, y porque tengo la certeza que siempre va estar conmigo.

A mis padres Alberto y Mercedes; y, hermana Carmen que me iluminan desde el cielo. A mi hermano Ceferino y esposa por inculcarme sus buenos consejos para seguir adelante en mi vida profesional y ser hombre de bien.

De todo corazón a mi esposa e hijos que son mi apoyo y mi luz para seguir adelante y no bajar los brazos en los momentos difíciles.

Mi sincero agradecimiento a las autoridades y personal que integran la Municipalidad Provincial de Huánuco, por permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su local municipal.

RESUMEN

La presente investigación lleva como título “Gestión por Competencias y su influencia en el desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022”, la cual tuvo como objetivo general el determinar la incidencia de la gestión por Competencias en el Desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022; el estudio se desarrolló con las características de una investigación de tipo aplicada, y un nivel explicativo debido que se pretendió determinar la causalidad entre la Gestión por desempeño y el Desempeño laboral de los trabajadores y con un diseño no experimental ya que no se llegó a manipular ninguna de las variables; asimismo, se trabajó con una muestra de 209 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Para la recolección de información se tuvo como técnica a la encuesta y como instrumento al cuestionario, la cual fue validada por juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante el Coeficiente de Alpha de Cronbach. Como conclusión se determinó que mediante la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias y la variable Desempeño laboral, es de 0.651 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,008 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, la gestión por competencias influye positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, competencias cardinales y desempeño en la función.

ABSTRACT

The present investigation is entitled "Management by Competencies and its influence on the Labor performance of the workers of the Provincial Municipality of Huánuco, 2022", which had as a general objective to determine the incidence of the management by Competences in the Labor Performance of the workers of the provincial municipality of Huánuco, 2022; The study was developed with the characteristics of an applied research, and an explanatory level due to the fact that it was intended to determine the causality between Performance Management and the Work Performance of the workers and with a non-experimental design since it was not manipulated. None of the variables; considering, we worked with a sample of 209 workers from the Provincial Municipality of Huánuco. For the collection of information, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, which was validated by expert judgment and reliability was carried out using the Cronbach's Alpha Coefficient. In conclusion, it is concluded that using Spearman's Rho between the variable Management by competencies and the variable Job performance, it is 0.651 and in relation to the estimation scale of Spearman's coincidence there is a positive and moderate coincidence, the data have a level of significance of 0.008 being less than 0.05, indicating that the similarity is significant, being able to conclude that management by competencies has a positive, moderate and significant impact on the job performance of workers in the provincial municipality of Huánuco, 2022. Therefore, the null hypothesis is rejected.

Keywords: Management by competencies, work performance, cardinal competencies and performance in the function.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Fundamentación del problema	10
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	13
1.3. Viabilidad de la investigación.....	14
1.4. Formulación del problema	14
1.4.1. Problema General	14
1.4.2. Problemas Específicos.....	14
1.5. Formulación de objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo General.....	15
1.5.2. Objetivos Específicos	15
CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS	16
2.1. Formulación de las hipótesis.....	16
2.1.1. Hipótesis General	16
2.1.2. Hipótesis Específicas.....	16
2.2. Operacionalización de variables	17
2.3. Definición operacional de las variables	19
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	20
3.1. Antecedentes de investigación	20
3.2. Bases teóricas	25

3.3. Bases conceptuales.....	39
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	40
4.1. Ámbito de estudio	40
4.2. Tipo y nivel de investigación	41
4.3. Diseño de investigación	40
4.4. Población y muestra	42
4.5. Técnicas e Instrumentos.....	46
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	48
4.7. Aspectos éticos.....	48
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
5.1. Análisis descriptivo.....	49
5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	58
5.3. Discusión de resultados.....	68
5.4. Aporte científico de la investigación.....	72
CONCLUSIONES	74
SUGERENCIAS	76
REFERENCIAS.....	77
ANEXOS.....	83

INTRODUCCIÓN

Las nuevas exigencias en el mercado laboral, producto del avance y desarrollo tecnológico, generan nuevas necesidades en las habilidades formativas en donde resalta la importancia de evaluar las competencias específicas gerenciales del trabajador que se requiere para cubrir un puesto de trabajo, por lo tanto, no solo son necesarios las competencias específicas gerenciales del trabajador sino también las otras dos, como son las competencias cardinales el cual hace referencia al ámbito fundamental de la organización y luego las competencias específicas por áreas, que son aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por otro lado, en cuanto al contexto nacional, en estos últimos años, las entidades públicas nacionales y locales han estado reportando problemas en el desempeño laboral por parte de sus trabajadores administrativos, es decir, los gobiernos nacionales y locales están siendo afectados por el bajo desempeño laboral de sus trabajadores, esto debido a varios factores como son las competencias cardinales no son las más idóneas y eficientes, ya que los trabajadores no son capaces de asumir un rol protagónico y mucho menos se involucran con las metas y objetivos de la institución, así mismo, carecen de competitividad y tampoco cuentan con las habilidades principales que se requieren para el puesto que ocupan, no cuentan con el liderazgo necesario para que se produzca un cambio importante en la institución, ya que los gerentes y subgerentes de las entidades no acostumbran a comunicar la misión y visión estratégica de la institución a todos sus trabajadores y menos son capaces de plantear y gestionar nuevas tendencias y estrategias que permitan mejorar la comunicación entre las áreas haciendo que haya un descontrol total en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

Por lo tanto, para desarrollar la presente investigación fue necesario estructurarlo de la siguiente manera:

Capítulo I. Aspectos básicos del problema de investigación, en este capítulo se desarrollaron, la fundamentación del problema, la justificación e importancia de la investigación, la viabilidad de la investigación, se formularon el problema general y específicos como también el objetivo general y específicos.

El Capítulo II. Sistema de hipótesis, este capítulo comprende la formulación de las hipótesis, la operacionalización de las variables y la definición operacional de las variables.

Capítulo III. Marco teórico, comprende los antecedentes, las bases teóricas y las bases conceptuales.

Capítulo IV. Metodología, que comprende el ámbito de estudio, el tipo y nivel de investigación, la población y muestra, el diseño de investigación, la técnica e instrumento, las técnicas para el procesamiento y análisis de datos y aspectos éticos.

El capítulo V. Resultados y discusión, la cual comprende el análisis descriptivo, el análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis, la discusión de resultados y el aporte científico de la investigación. Finalmente, se llega a las conclusiones, sugerencias, referencias y anexos de la investigación.

CAPÍTULO I. ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

En un contexto internacional, según Jácome (2017) en estos tiempos, las organizaciones y empresas se encuentran inmersos en una problemática que está afectando a las entidades tanto públicas como también privadas, y es el ¿cómo gestionar adecuadamente el talento humano?, Es decir, las entidades públicas y privadas se enfrentan a la necesidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, debido a que el contexto en la que se desarrollan se vuelve más competitivo con el paso del tiempo y con ello aparecen nuevas empresas, más competitivas y con mejores estrategias que obligan a las demás a adaptarse o de lo contrario son desplazados del mercado nacional e internacional con el riesgo de desaparecer inmediatamente. Por otro lado, las nuevas exigencias en el mercado laboral, producto del avance y desarrollo tecnológico, generan nuevas necesidades en las habilidades formativas en donde resalta la importancia de evaluar las competencias específicas gerenciales del trabajador que se requiere para cubrir un puesto de trabajo.

En ese contexto, no solo se hace necesario las competencias específicas gerenciales del trabajador sino también las otras dos, como son las competencias cardinales que de acuerdo a Alicia (2015), hace referencia al ámbito fundamental de la organización; usualmente representa valores y ciertas características que diferencia a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia, así como también se le conoce como competencias generales o corporativas. Así como también las competencias específicas por áreas, ya que según Alicia (2015), viene a ser de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción, Finanzas y etc. Todo ello con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores y de esa manera satisfacer las nuevas exigencias del mercado y al mismo tiempo hacer más competitivos a las empresas o entidades.

Por otro lado, en cuanto al contexto nacional, según Llanque (2020), en estos últimos años, las entidades públicas nacionales y locales han estado reportando

problemas en el desempeño laboral por parte de sus trabajadores administrativos, es decir, los gobiernos nacionales y locales están siendo afectados por el bajo desempeño laboral de sus trabajadores, por ende, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) con la finalidad de revertir el problema, dado que este, es un sistema que permite implementar procedimientos eficientes en la administración pública que ayudan a contar con profesionales idóneos que ocupen puestos acordes al perfil y competencias requeridas, capaces de desempeñarse eficientemente para el logro de los objetivos y metas institucionales. Ya que no se cumple con el objetivo principal de las municipalidades que vendría a ser brindar un servicio de calidad a la población en general, a causa principalmente de que “muchas personas profesionales o no, obtienen un puesto de trabajo por favores políticos, ello genera el problema de deficiente productividad laboral, ya que el personal no es seleccionado de acuerdo a sus capacidades y competencias requeridas para el puesto. Por lo cual no se observa un buen trabajo de los funcionarios, lo que genera un daño no solo a la entidad sino también a la población en general causando una pérdida de confianza en las entidades públicas del Estado.

Ahora bien, de acuerdo a Arévalo (2018), en un estudio realizado por la Universidad César Vallejo demuestra que el Gobierno Regional del Callao tiene problemas de desempeño laboral dentro de la institución debido a que las competencias cardinales no son las más idóneas y eficientes, ya que los trabajadores no son capaces de asumir un rol protagónico y mucho menos se involucran con las metas y objetivos de la institución, así mismo, carecen de competitividad y tampoco cuentan con las habilidades principales que se requieren para el puesto que ocupan. Por otro lado, en cuanto a las competencias específicas gerenciales, el estudio ha demostrado que los funcionarios encargado de las diferentes gerencias no cuentan con el liderazgo necesario para que se produzca un cambio importante en la institución, ya que los gerentes y subgerentes de la entidad no comunican la misión y visión estratégica de la institución a todos sus trabajadores y menos son capaces de plantear y gestionar nuevas tendencias y estrategias que permitan mejorar la comunicación entre las áreas haciendo que haya un descontrol total en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos de la

institución. Y, finalmente, en cuanto a las competencias específicas por áreas, el problema todavía es más complicado, ya que no existe en el área, personal asignado específicamente para la atención a casos de mayor complejidad y el personal no propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver su problema o requerimiento. Lo cual toda esta situación hace que el personal del Gobierno Regional del Callao tenga deficiencias en el desempeño de sus funciones y por lo tanto también afecta a la institución generando una ineficiencia institucional dentro de ella.

Por último, en cuanto al contexto local, según Torres (2019), de acuerdo a la investigación realizada por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán en la Municipalidad Distrital de Luyando se pudo demostrar que existe un problema de bajo nivel en el desempeño laboral de los trabajadores principalmente a raíz de dos factores, los cuales se dividen en dos grupos; el primero tenemos que el personal se encuentra en un puesto laboral donde no es competente. Y, en cuanto a lo segundo tenemos la falta de iniciativa del personal, la falta de interés al momento de realizar cualquier actividad o cumplir con algún objetivo, el desinterés por hablar y comunicarse con otras personas y problemas para comenzar actividades pendientes. Para ambos casos se concluye que es producto de una mala selección del personal en el proceso de contratación, en otras palabras, al momento de la contratación del personal administrativo no se tomó en cuenta las competencias básicas y necesarias que se necesita para desempeñarse en un determinado puesto como por ejemplo, las competencias gerenciales, competencias cardinales y finalmente pero no menos importante las competencias específicas o por área, ya que estas características individuales de la persona es muy importante dado que ayudan y facilitan el buen funcionamiento de la institución y fijan el camino al cumplimiento de las metas y los objetivos de la entidad y con ello una mayor eficiencia, pero lamentablemente en esta municipalidad está ocurriendo todo lo contrario y de seguir en esta misma situación el problema se hará más complejo y la población seguirá generando rechazo hacia los gobiernos locales y regionales.

Por todo lo expuesto, es necesario investigar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de

Huánuco, ya que se evidenciaron problemas arraigados en las competencias cardinales, competencias específicas gerenciales, asimismo, los que son por áreas, bajo este mismo contexto. Correlativamente, existen deficiencias con respecto al desempeño en la función e individuales, por lo que amerita profundizar el estudio de estos problemas.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación metodológica

En este aspecto, la investigación contribuyó en la corroboración del problema, para luego buscar las soluciones exactas. También aportó instrumentos de recojo de información validadas por 5 expertos y con un coeficiente de Cronbach superior a 0.6, siendo útil para futuras investigaciones que deseen estudiar el problema tratado.

1.2.2. Justificación práctica

En el aspecto práctico, el estudio sirvió para conocer a mayor profundidad el problema real que se viene manifestando en la municipalidad y con los trabajadores, lo cual fue de gran ayuda para la búsqueda de estrategias futuras que ayuden a los trabajadores a desempeñarse correctamente en sus labores. Por otro lado, el estudio servirá de antecedentes para aquellas investigaciones que quieran estudiar y profundizar más los resultados obtenidos.

1.2.3. Importancia

De acuerdo con Sampieri (2015), argumenta que «la investigación modela la mente del ser humano y le permite aprender conocimientos nuevos cada vez» (p. 97).

Se necesitó evaluar el estado en la cual se encuentran laborando el personal de la municipalidad provincial de Huánuco, periodo 2022 específicamente se requirió saber cómo se vienen gestionando las competencias dentro de dicha entidad y si el desempeño es favorable dentro

de cada uno de los trabajadores, ya que muchas veces se deja de lado estos temas ocasionando bajo rendimiento de los que laboran afectando a la entidad, por ello es necesario saber el estado real para buscar las soluciones que se lleguen a requerir.

1.3. Viabilidad de la investigación

Si bien resulta saber el porqué de la viabilidad debido a que esto genera un panorama más exacto de lo que cumple el estudio para llegar a ser viable. Por lo tanto, fue viable debido a que se cuenta con el tiempo necesario para poder desarrollar cada capítulo de la investigación y todo lo que implique. De igual forma, se contó con una base de documentos confiables que serán las tesis, artículos, libros y páginas de internet que también contribuirán al estudio.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?

1.4.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es la influencia de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?
- b. ¿De qué manera las competencias específicas gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?
- c. ¿Cómo las competencias específicas por áreas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?

1.5. Formulación de objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar la influencia de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- b. Explicar la influencia de las competencias específicas gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- c. Determinar la influencia de las competencias específicas por áreas en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

CAPÍTULO II. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1. Formulación de las hipótesis

2.1.1. Hipótesis General

- **H₀**: La gestión por competencias no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022
- **H₁**: La gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022

2.1.2. Hipótesis Específicas

- **H₀**: Las competencias cardinales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- **H₁**: Las competencias cardinales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- **H₀**: Las competencias específicas gerenciales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022
- **H₂**: Las competencias específicas gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022
- **H₀**: Las competencias específicas por áreas no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- **H₃**: Las competencias específicas por áreas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO	TIPO DE VARIABLE	ESCALA
VI GESTIÓN POR COMPETENCIAS	“una técnica para la gestión de los recursos humanos orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización” (Guerrero, Valverde y Tatiana, 2013, p. 251).	Competencias cardinales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Eficiencia en el trabajo. ❖ Solución de problemas. ❖ Calidad de trabajo. ❖ Respeto a la política organizacional. 	1-4	Cuestionario	Cualitativo	Ordinal
		Competencias específicas gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visión estratégica. ❖ Oportunidades de mejoras. ❖ Promoción laboral. ❖ Ejecución de estrategias. 	5-8	Cuestionario	Cualitativo	Ordinal
		Competencias específicas por áreas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada. ❖ Resolución de problemas. ❖ Mejoras de resultados en el trabajo. ❖ Desempeño laboral. 	9-12	Cuestionario	Cualitativo	Ordinal
VD DESEMPEÑO LABORAL	“como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las	Desempeño en la función	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimiento de trabajo asignado. ❖ Trabajo en función al conocimiento y capacidades. ❖ Motivación en el puesto laboral. 	1-6	Cuestionario	Cualitativo	Ordinal

	empresas” (Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020, p. 109).		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacitaciones para fortalecer capacidades y conocimientos. ❖ Trabajo en equipo. ❖ Coordinación con el jefe inmediato. 				
		Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimiento de tareas adicionales. ❖ Trabajo fuera del horario de trabajo. ❖ Colaboración con los compañeros. ❖ Actitud y empeño al momento de realizar funciones. ❖ Cumplimiento de funciones laborales. ❖ Capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo. 	7-12	Cuestionario	Cualitativo	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

2.3. Definición operacional de las variables

2.3.1. Gestión por competencias

Es el proceso de identificar, gestionar y desarrollar competencias cardinales, competencias específicas gerenciales, competencias específicas por áreas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, con el fin de alinearlas con los objetivos y metas de la institución.

2.3.2. Desempeño laboral

Son acciones observables en el desempeño de la función y las características individuales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, en su entorno laboral en la cual se desempeñan.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de investigación

3.1.1. A nivel internacional

Bermúdez (2021), en su tesis de maestría titulada «*Modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas según los índices de productividad*», sustentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. El objetivo de la presente investigación fue analizar el modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas procesadoras y comercializadoras de embutidos, según los índices de productividad de los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un diseño documental e investigación de campo, con un nivel descriptivo, y con un enfoque mixto, se trabajó con una muestra aleatoria intencional con la empresa Meat Company Meatscom S.A. Para la recolección de la información se aplicó la técnica observación, entrevista y encuesta y el instrumento utilizado fue observación estructurado, entrevista estructurado y cuestionarios, y se concluyó que la aplicación de teorías con enfoque sistémico, han contribuido a dilucidar la relación que debe existir entre las competencias y los subsistemas de selección, formación y evaluación de personas dentro de una pequeña empresa procesadora y comercializadora de embutidos».

Jácome (2017), en su tesis de magister titulada «*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*», sustentada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la gestión por competencias y la valuación de puestos de los funcionarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato con la finalidad que se garantice un óptimo ambiente laboral, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un

diseño documental e investigación de campo, con un nivel exploratoria y descriptiva, y con un enfoque mixto, se trabajó con una muestra de 207 funcionarios. Para la recolección de la información se aplicó la técnica observación y encuesta y el instrumento utilizado fue estructurado y cuestionarios y se concluyó en lo siguiente: se determinó que el ambiente laboral dentro de la Empresa es poco agradable por no contar con una gestión por competencias y no se aplican competencias laborales; adicionalmente, la carencia de un sistema de valuación de puestos ha generado colaboradores poco motivados, ya que al no sentirse bien posicionados y bien remunerados con su trabajo, impiden alcanzar los objetivos planteados».

Zeballos (2019), en su tesis de maestría titulada «*Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de Sucre*, sustentada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia. El objetivo de la presente investigación fue Proponer un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa INCERMAZ S.R.L. en la ciudad de Sucre, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un diseño documental e investigación de campo, con un nivel explicativo y descriptivo, y con un enfoque mixto, se trabajó con una muestra de 37 trabajadores que forman parte de la empresa. Para la recolección de la información se aplicó la técnica entrevista y encuesta y el instrumento utilizado fue guías de entrevistas y cuestionarios y se concluyó en lo siguiente: Al interior de la empresa INCERMAZ S.R.L. se constata la ausencia de una unidad de gestión del talento humano, situación que menoscaba el accionar de sus ejecutivos y de toda la empresa, que, al no tener una estructura organizacional ideal o lineamientos precisos a seguir, no favorecen a la oportuna toma de decisiones en favor de la empresa y particularmente de sus trabajadores».

3.1.2. A nivel nacional

Arevalo (2018), en su tesis de maestría titulada «*Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*», sustentada en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación de la gestión por competencias con la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018, se empleó el tipo de investigación no aplicada, utilizando un diseño no experimental, con un nivel descriptiva correlacional, y con un enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra de 278 empleados. Para la recolección de la información se aplicó la técnica encuesta y el instrumento utilizado fue cuestionario y se concluyó en lo siguiente: se logró determinar la relación entre la gestión por competencias y la gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao en el periodo 2018, cuyo resultado fue según el Rho de Spearman de 0.768 considerada como correlación directa alta, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la gestión por competencias sea eficiente, la gestión administrativa también será eficiente».

Valero (2021), en su tesis de maestría titulada «*Gestión por competencia y satisfacción de los estudiantes de la Universidad Nacional de Moquegua, 2020*», sustentada en la Universidad José Carlos Mariátegui, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la gestión por competencia y la satisfacción de los estudiantes de la Universidad Nacional de Moquegua, se empleó el tipo de investigación no aplicada, utilizando un diseño no experimental, con un nivel descriptivo correlacional, y con un enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra de 319 estudiantes. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de encuestas y el instrumento utilizado fue el de cuestionarios y se concluyó en lo siguiente: La investigación confirma con los resultados, que si existe la relación entre la gestión por competencia y la satisfacción de los estudiantes de la Universidad Nacional de Moquegua; con una correlación positiva alta o fuerte entre ambas variables».

Cruzado (2021), en su tesis de maestría titulada *«Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina general de gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020»*, sustentada en la Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. El objetivo de la presente investigación fue analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020; con el propósito de elaborar una propuesta de mejora, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un diseño no experimental, con un nivel exploratorio, descriptivo correlacional, y con un enfoque cuantitativa, se trabajó con una muestra de 70 trabajadores. Para la recolección de la información se aplicó la técnica observación y encuesta y el instrumento utilizado fue observación estructurado y cuestionario y se concluyó en lo siguiente: la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, por cuanto se determinó que el nivel de motivación es alto. Del análisis documental se encontró que los instrumentos de gestión con los que cuenta la oficina son el Plan de Bienestar Social 2020, Plan de Desarrollo de Personas y Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, careciendo de políticas estratégicas de motivación, clima laboral, directivas de reconocimientos y/o incentivos no económicos, procesos de ascensos o promoción, capacitaciones especializadas, políticas remunerativas y beneficios, y programas de bienestar, esto indica que si se complementarían dichas acciones fortalecería y aumentaría los niveles de motivación».

3.1.3. A nivel local

Torres (2019), en su tesis de maestría titulada *«La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Luyando Periodo, 2016»*, sustentada en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando en

el año 2016, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un diseño no experimental transversal, con un nivel descriptivo correlacional, y con un enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra de 40 trabajadores. Para la recolección de la información se aplicó la técnica encuestas y el instrumento utilizado fue cuestionarios y se concluyó en lo siguiente: en respuesta al primer objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre la selección y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Luyando, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la dimensión de selección y la variable de Desempeño laboral, esta afirmación se basa en el valor obtenido del resultado de la prueba Chi – cuadrado aplicada es $X^2 = 5,041$ para $\alpha = 0,05$ con $gl = 1$ que al ser comparada con los valores esperados de la Tabla de Chi - cuadrada $X^2 = 3,84$ es mayor; por lo tanto, se niega la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alterna. Además, se aplicó Rho de Pearson para determinar el nivel de correlación de las variables obteniendo como resultado R de Pearson = 0,355 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva baja».

Mena (2018), en su tesis de maestría titulada «*Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2018*», sustentada en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un diseño no experimental y transversal, con un nivel correlacional, y con un enfoque cuantitativa, se trabajó con una muestra de un total de 180 trabajadores y de 44 gerentes como también de sub gerentes. Para la recolección de la información se aplicó la técnica encuestas y el instrumento utilizado fue cuestionarios y se concluyó en lo siguiente: Estadísticamente, al 5% de significación se ha llegado a establecer que existe una relación positiva moderada (0.575) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado,

el cual significa que existe una asociación lineal del 57.5% entre ambas variables».

Gonzales (2019), en su tesis de maestría titulada «*Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco- 2018*», sustentada en la Universidad de Huánuco, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la cámara de comercio e Industrias de Huánuco 2018, se empleó el tipo de investigación aplicada, utilizando un diseño no experimental, con un nivel descriptivo correlacional, y con un enfoque cuantitativa, se trabajó con una muestra de 11 trabajadores. Para la recolección de la información se aplicó la técnica encuesta y entrevista y el instrumento utilizado fue cuestionarios y guías de entrevistas y se concluyó en lo siguiente: se determina la existencia de una relación positiva y fuerte entre las variables clima organizacional y el desempeño laboral, con valor relacional de 0.668. por tanto, se influye que el clima organizacional es un factor muy eficaz y que influye bastante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, evidenciando experiencias positivas en el clima de la organización y que esto va enriquecer al mejor desempeño de los trabajadores dentro de la institución».

3.2. Bases teóricas

3.2.1 Gestión por competencias.

Según los autores, Lora, Castilla y Goéz (2020), definen que “son herramientas utilizadas en gestión gerencial, que facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa” (p .93).

Así mismo, Guerrero, Valverde y Tatiana (2013), afirman que “una técnica para la gestión de los recursos humanos orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización” (p. 251).

Se puede comprender que los autores anteriores tienen una definición sobre la gestión por competencias como una herramienta que es usado en la gestión de la gerencia en la que va a facilitar las evaluaciones y el correcto

desarrollo de dichos trabajadores que conforman la empresa, cabe mencionar que cuando se aplica este modelo se garantiza una eficacia en los diversos procesos como la selección, el reclutamiento y el entrenamiento, generando una disminución en los índices de rotación y esto va a agregar un valor cuando los empleados aportan a la visión y misión hacia la organización.

Por su parte, Lopez (2010), nos expresa que una organización muestra la capacidad en poder mantener, atraer y desarrollar el talento que poseen los trabajadores, esto mediante procesos y sistemas en bases a capacidades en ellas incluyen la parte crítica, la relación interpersonal, el aprendizaje y la toma de decisiones que presenta el trabajador y esto conlleva con un resultado de aumento en la parte de las ganancias de la empresa, estos son necesarios para que se pueda dar un desempeño excelente y de competitividad.

Historia

Según, Guerrero, Valverde y Tatiana, (2013), nos describe que la gestión por competencias tiene un antecedente junto a múltiples estudios sobre el comportamiento humano esto basado en el campo de la psicología, destacando los aportes de McClelland en el año 1973, Spencer y Spencer en el año 1993 y Boyatzis en el año 1982, aquí los dichos autores señalan las características subyacentes o innatas que presentan una persona y en concordancia con otros aspectos tales como la motivación y el conocimiento que van en una dirección de un mayor desempeño de sus actividades profesionales, también menciona a algunos autores de nacionalidad francesa como Le Boterf en el año 2001, Mandon en el año 1990 y Levy Leboyer en el año 1997, nos dice que para ellos tenían un concepto diferente a los de McClelland y sus adeptos, que la gestión por competencias se origina a partir de las experiencias y la formación que recibió durante su trayectoria de vida. También menciona a autores de orígenes británicos como Horton, Altschuld y Lysaght en el año 2000, McLagan y Mirabile en el año 1997, estos autores se referían a las capacidades de competencias que poseían las personas como la observancia y una evaluación y también se podían llegar a desarrollar y entrenar.

Tipos

Según, Schieltz (2006), menciona cuatro modelos de competencia la primera, modelo organizacional referido a una descripción de las competencias que son requeridos por los empleados de una organización, donde se va a utilizar una aproximación de manera genérica donde se especificara los comportamientos que deben lograr cada trabajador a través de una construcción de las habilidades requeridas; segundo, modelo funcional nos describe el rendimiento necesario para un trabajador que realiza una función o papel específico, tercera, modelo de trabajo explica los comportamientos, conocimientos y habilidades todos ellos de forma específica que van a desempeñar en una labor específica, cuarta, modelo de liderazgo también se le denomina de gerencia aquí describe el entrenamiento y creación de diversos programas hacia los funcionarios de la alta directiva que van a desempeñar el rol de liderazgo.

Aplicaciones

Según, Embid, Fernández, Herranz y Rueda, (2011), nos mencionan algunas aplicaciones en la gestión por competencias:

Clases de personal. Los trabajadores podrán desempeñar sus labores en determinados puestos según su función, características o circunstancias, este modelo aplica a dos empleadores denominados interinos y eventuales, para la clasificación y asignación de los puestos de trabajos a los funcionarios y personal que van a laborar se van a regularizar las categorías para la obtención del puesto que sea acorde a las competencias que presentan.

Sistema de puesto de trabajo. Referido a las funciones que realizan los trabajadores, y es utilizado como elemento fundamental para el desarrollo de la organización, es por ello que se define y se clasifica las funciones de los trabajadores con el objetivo que cubran sus desarrollos de actividades y que se sientan motivados y aprecien su labor dentro de la organización.

Áreas de especialización. Lo describe en dos instrumentos, la primera viene a ser una relación del puesto de trabajo y anuncian de forma genérica dicha área para la atribución del puesto, la segunda se efectúa al momento de que se provee los puestos ocurridos cuando la comisión tiene una concreción de todas las disposiciones de forma genérica. En esta área se completa una definición adecuada sobre las técnicas y las competencias personales adquiriéndose una significancia. La organización debe elegir el nivel más óptimo de las especializaciones para que puedan desempeñar los trabajadores sus puestos laborales.

Provisión de puestos. Menciona a dos sistemas que es conformado por el primero que es el concurso, aquí mencionan que una adecuada regulación y las prácticas constantes de concurso son la mejor opción para las organizaciones donde se asegura un correcto desempeño laboral y una exigencia en la progresión de los empleados y la segunda es la libre elección, son aquellos que asumen un cargo de carácter directivo o cuando sea de una particular responsabilidad en la que se determinara una excelente relación con el puesto laboral.

Adquisición de la relación de servicio. A través de un proceso con objetivos establecidos que beneficien a la organización que se pueda dar de una manera justa buscan relacionar los perfiles de los trabajadores con las competencias que exige la organización no solo se refieren a competencias técnicas sino a las competencias personales que posee el trabajador, desde luego esto va generar un desarrollo óptimo en su puesto y en la cual va a beneficiar a la empresa u organización.

Derechos y deberes. Donde se implementan algunas políticas sobre integridad, estas son estrategias para que el proceso se pueda concretar los principios y valores éticos en la que van ayudar a mejorar la objetividad estableciendo una dirección en la que se plantea llegar y sobre todo la transparencia en las acciones públicas que se dan. Por ello tienen el deber de mostrar una actitud y motivación de poder realizar las cosas de manera correcta.

Beneficios

Según López (2010), nos menciona algunos beneficios que genera cuando se implanta la gestión por competencias:

- a. En las definiciones de los perfiles profesionales que van a tener un favorecimiento a la productividad de la organización.
- b. Eficiencia de los trabajadores por competencias que son impensables para el desarrollo de su respectiva área de labor.
- c. Un incremento en la producción y eficiencia en los recursos utilizados.
- d. Que los colaboradores tomen una concientización y puedan asumir un autodesarrollo y que esto se convierta en unas ganas de poder atender todas las expectativas de los demás.

Así mismo, Embid, Fernández, Herranz y Rueda (2011), se mencionan algunas aportaciones sobre la implementación de la gestión por competencias.

Primera, la gestión por competencia va a facilitar el cambio cultural, menciona que la cultura organizacional tiene un impacto en el desarrollo de las actividades de una organización y mencionan que el cambio está relacionado con los cambios de la administración donde el empleado se pueda sentir identificado, y si se toman medidas se tiene que reducir a riesgos mínimos, si se producen estos cambios es preferible que los objetivos sean claros para que el trabajador pueda comprender y sentirse parte de ella.

Segunda, la gestión va a resaltar los valores y la misión que estableció la administración, donde se definen las estrategias que va aportar en el servicio que se brinda y resaltando la ética como un valor primordial.

Tercera, esta implementación va a facilitar las futuras adopciones sobre un enfoque que va integrar los recursos humanos de una organización, formándose un pilar en que se van a desarrollar las herramientas necesarias para las gestiones enriqueciéndose constantemente y cuando se introduce un enfoque va a generar una reflexión sobre los sistemas establecidos llegando a identificar las debilidades y las fortalezas.

Cuarta, va permitir una orientación más clara hacia el futuro que se plantean, incorporando comportamiento, conductas y herramientas que tienen como prioridad el desarrollo, innovación, mejora continua, sentido de dirección establecidos por objetivos y entre otros.

Características

Según, Tadeo (2012), define “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo” (p. 32).

Se entiende que las características vienen a ser el comportamiento y pensar de cada persona en diferentes situaciones y esta va tener una repercusión en un periodo de tiempo.

Así mismo, Rubio (2016), nos menciona las principales características que son esenciales, “adecuadas al negocio, adecuados a la realidad actual y futura, operativas, codificables y manejables, exhaustivas y terminologías y evaluaciones de fácil identificación” (párr. 5).

Se puede deducir las características que menciona el autor, están relacionadas con el desarrollo de las organizaciones, en ellas se plantean las mejores adecuaciones para el bienestar de la empresa y que puedan generar eficientes procesos que son de grandes beneficios para su crecimiento organizacional.

Dimensiones

- **Competencias cardinales.** Según, Alles (2009), define como “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (p. 123).

Se comprende por la definición anterior, que las competencias cardinales son aplicables para todos los miembros de una organización, donde permiten conseguir la visión que persigue dicha empresa, esta cardinal va representar su esencia en totalidad.

Para, Tobón (2006), el término de competencias cardinales lo maneja como competencias básicas y nos dice, “son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral” (p. 87). Y están caracterizadas por cuatro: la primera, es la base que conforma a los otros tipos de competencias; la segunda, se construye en la educación temprana y media; la tercera, brinda una posibilidad de analizar poder comprender y sobre todo tener respuesta en las actividades de la vida cotidiana; y, la cuarta, forma un eje primordial en el procesamiento de cualquier tipo de información.

Así mismo, Alles (2018), tiene una definición de que las competencias cardinales, “es la capacidad de desempeñarse con eficiencia y eficacia para garantizar el otorgamiento y pago oportuno de pensiones” (párr. 5).

Se puede comprender que viene a ser la capacidad donde se va a desempeñar con una eficacia y eficiencia en lo que respecta la administración de todos los recursos que van a contribuir a todos los beneficiarios.

- ***Competencias específicas gerenciales.*** Según, Alles (2015), nos dice que la definición está relacionada con grupos conformadas por ciertos números de personas, por ello la definición que menciona está referida aquellos que desempeñan un cargo de nivel gerencial y estos tienen autoridad sobre otras personas, en resumen, son aquellos que pertenecen a la alta directiva de una organización.

Así mismo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), nos menciona que las competencias gerenciales “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (p. 4).

Los autores anteriores hacen referencia que una persona posee ciertas cualidades como el comportamiento, habilidades y diversos

conocimientos en diferentes campos ya que es fundamental y necesario para que se convierta en un soporte para su desarrollo laboral y esto pueda brindar ciertos beneficios hacia dicha organización.

Para, Chiavenato (2011), nos menciona que competencias enumeran las empresas para que el personal pueda seguir realizando sus funciones dentro de las organizaciones.

Habilidades interpersonales: se comprende como algo fundamental para que puedan desarrollarse en los trabajos de equipo, en la que se formaran nuevos grupos y puedan facilitar la integración de manera interpersonal.

Habilidades para la solución de problemas: nos menciona que el personal tiene que ser capaz de analizar y poder utilizar diversos planteamientos que tiene por finalidad solucionar problemas.

Habilidades para la comunicación: referido a la expresión de una forma articulada en la que pueda hacer presentaciones y redactarlas sin dificultad alguna.

Responsabilidad: tiene que poner la iniciativa y en ello asumir las responsabilidades y tareas extras con el objetivo del bienestar del grupo que se formó.

Asertividad: tener la capacidad de poder comunicarse de manera abierta y que sea de forma directa en la que se pueda evidenciar la confianza propia y tener la habilidad de la observancia en la que pueda notar las percepciones de los demás trabajadores.

Flexibilidad: tener la capacidad de adaptación a los cambios que se puedan presentar en la organización, como el de también aceptar ideas nuevas y poder buscar diversas maneras de realizar algunas cosas.

Juicio: basado en la toma de decisiones que sean las más adecuadas y no generen riesgos que perjudique a los miembros y tampoco a la organización.

- **Competencias específicas por áreas.** Según, Alles (2015), nos menciona que el termino tiene una relación con los grupos o colectivos de personas y las competencias están determinados en los trabajos de un área en exclusivo de la organización dicha autora nos pone como ejemplo para tener un panorama más definida como el área de finanzas y el área de producción.

Así mismo, Mendoza (2013), nos menciona que las competencias específicas se van adquirir a través de la asimilación donde estarán contenidos las áreas básicas como conceptos, conocimientos, habilidades todo ello que tienen como competencias necesarias para que una persona pueda desarrollar una actividad en algo propio de un área que pertenece a la organización.

3.2.2 Desempeño laboral.

Según, Bautista, Cienfuegos y Aguilar (2020), nos definen “como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas” (p. 109).

Se puede conceptualizar sobre la definición anterior, como producto de las acciones y diversas conductas que muestran los trabajadores desempeñándose de una manera más integral en que tengan objetivos concordantes con la organización.

Así mismo, Sum (2015), menciona que el “desempeño laboral relata lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales” (p. 6).

Se puede comprender por el autor anterior que el desempeño laboral es la consecuencia de las acciones del colaborador y su trabajo que ejecuta en las actividades correspondientes y también agrega que el trabajador tiene que poseer ciertos aspectos como la calidad, eficiencia y productividad todo esto va formar una integración con las experiencias, habilidades y conocimientos que beneficiara a la organización.

Para, Pedraza, Amaya y Conde (2015), define “son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad

y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas” (p. 3).

Se comprende que todas las acciones están orientadas como un objetivo en la que se va a establecer una meta, donde los trabajadores expresan sus intenciones y competencias para que puedan ejecutarla todo ello es posible cuando es propicio o acorde a la situación.

Historia

Los autores, Altuve y Serrano (1999), nos describe una reseña histórica: Nos menciona que a finales del siglo XIX las fuerzas armadas valoraban el desenvolvimiento de todos los oficiales que describían sus desempeños que realizaban durante un periodo, con el pasar de los años la evaluación del desempeño se tuvo que convertir en proceso de carácter formal tanto sistemático como objetivo, citando a Strauss (1981), nos dice que en tiempos pasados para la elección de un gerente se tenía guías o lineamientos administrativos, en la actualidad estas guías son utilizados para que brinden una capacitación a los trabajadores que pertenecen a todas las áreas de la organización. En el año 1917 el “Bureau of Salesmanship Research” planteó un nuevo método para que se pueda seleccionar a los vendedores y que se pueda medir algunas y más resaltantes características que sean requeridos por dicha empresa, ya en el año 1919 el ejército implantó este método en la que se comparaba hombre con hombre con la finalidad que puedan elegir al candidato que pertenecieran a las escuelas militares. En la Segunda Guerra Mundial una delegación de expertos se les encomendó en plantear un sistema, está basada en una selección forzosa que tuvo respuestas muy buenas y también fueron poco monótonas y con una mayor efectividad en el sistema de escalas. Citando a Strauss (1981), nos menciona que en la actualidad este método de comparación facilita la elección cuando se determina que el trabajador debe ser ascendido, estas evaluaciones generan

beneficios a las organizaciones (p. 36-37). Este es una breve historia lo que concierne al desempeño laboral.

Tipos

Según, Yessica (2021), nos menciona que los tipos están denominados en grados y recalca que las evaluaciones están en; primera, 90 grados es igual a un cuadrante significa que solo el jefe es el encargado de evaluar el desempeño del trabajador; segunda, 180 grados es igual a dos cuadrantes lo cual significa que al empleado se le realizará una evaluación que estará a cargo por su jefe y posteriormente dicho empleado se autoevaluará, por lo tanto existirán dos evaluadores; tercera, 270 grados es igual a tres cuadrantes que significará una evaluación por parte de su jefe, el mismo realizando el autoevaluación y por sus compañeros; por lo tanto existirán tres evaluadores y la cuarta es de 360 grados que es igual a cuatro cuadrantes que tiene por significado una evaluación por parte de su jefe, se autoevaluará, evaluación por parte de sus compañeros y finalmente una evaluación de sus subordinados llegando a evaluar un total de cuatro actores.

Así mismo, Iturralde (2011), nos menciona que en la evaluación de desempeño laboral se encuentran cuatro tipos; la evaluación que es de desempeño laboral con 90 grados, la evaluación que menciona es el desempeño laboral de 180 grados, la evaluación de que se da es desempeño de 270 grados y el último que menciona es la evaluación de un desempeño laboral de 360 grados.

Métodos

Según, Chiavenato (2011), nos menciona que los métodos tienen un inicio cuando se quería buscar formas de evaluar a grupos grandes de personas dentro de las organizaciones, los diversos métodos son utilizados según se cree conveniente en la que tendrá resultados óptimos para el beneficio de una organización, y son empleados de acuerdo al perfil que requiera el personal, las principales que menciona dicho autor son las siguientes:

1. Método de escala gráficas: se menciona que es el método más simple y sugiere que se aplique con cuidado, esto con la

finalidad de que se equilibre la subjetividad y posibles daños del evaluador, los resultados se expresan de manera numérica, en donde las escalas ya están establecidas para la medición del desempeño del personal.

2. Método de la elección forzada: este método es consecuencia de un grupo técnico que durante la segunda guerra mundial fueron seleccionados para que eligieran a miembros del ejército que ameritaban un ascenso, la característica de este método estaba en que evaluaban el desempeño personal a través de frases que describían el tipo de desempeño de carácter individual.
3. Método de investigación de campo: consiste en la evaluación del desempeño, registrando las causas, motivos, todo ello con una base a través de un análisis, y es realizado por el encargado a sus subordinados mediante una entrevista, todo ello con la asesoría de un especialista concerniente al tema a efectuar. Con esta evaluación la organización puede controlar, medir y dar un seguimiento sobre la eficiencia que se está brindando los servicios.

Así mismo, Altuve y Serrano (1999), nos dice que los métodos que se utilizan son muchas más, esto va depender cuál es la más adecuada para la organización y según la meta que se persigue, menciona dos métodos.

La primera, la escala de calificación, es el que se utiliza más seguido para llevar a cabo la evaluación del desempeño, y tiene dos factores que está relacionado con el puesto y el otro con las características que presenta el empleador, incluyéndose así mismo la calidad como la cantidad y en lo personal atributos como iniciativa, adaptabilidad, confiabilidad y cooperación.

La segunda, el cuestionario, un instrumento que recoge información y consiste en una serie de preguntas que tienen una estrecha relación con las variables que se va a medir, las preguntas pueden ser de cerradas o abiertas.

Por su parte, Iturralde (2011), nos menciona que igual a los autores anteriores existen diversos métodos y sistemas que realizan evaluaciones, estos se adecuan a las características o tipos según sea el perfil de los trabajadores, lo mencionado se tienen que adecuar ya que es de importancia para el logro de resultados que se desea obtener.

Beneficios

Según, Chiavenato (2011), nos dice que cuando se tiene un correcto programa sobre la evaluación vienen a generar beneficios a largo plazo, menciona que los beneficiarios principales son; primero destaca al trabajador o empleador cuando conocen el desempeño de sus compañeros como también el de su líder ejercen un desarrollo de su actividad con mayor confianza y esto genera una mejor productividad, segundo destaca al gerente cuando realiza la evaluación puede conocer el desempeño de sus trabajadores y a la vez puede proporcionar ciertas medidas para una mejora en sus desarrollos de labores y la tercera destaca a la organización quien puede perfeccionar las áreas que necesitan apoyo y selecciona quienes puede ser transferidos o si alguien amerita recibir un ascenso.

Características

Según, Corvo (2018), 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.

Dimensiones

- ***Desempeño en la función.*** Según la, Empresa Business (2020), nos menciona que “es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento y eficiencia con el que los

trabajadores llevan a cabo sus tareas y se ocupan de sus responsabilidades en su puesto de trabajo” (párr. 3).

Se puede extraer que el desempeño en la función viene a ser un instrumento donde se emplea con la finalidad de poder comprobar el cumplimiento, así como también la eficiencia que responde los empleadores en sus labores o actividades asignadas.

Así mismo, Barajas (2017), nos conceptualiza el desempeño en la función pública como “está asociada al logro de metas de los trabajadores, y no a la tenencia por parte del trabajador de destrezas cualitativas” (p. 11).

El concepto anterior es comprendido como un procedimiento que busca logros por parte de los empleadores y hacen más eficiente a la entidad pública donde se brinda un servicio de calidad a la población.

Por su parte, Alvarado (2017), nos dice que no siempre se cumplen las expectativas que se tienen con relación al desempeño de la función, debido a cuatro disonancias o discrepancias; la primera es la discrepancia sobre la expectativa, es cuando el gerente explica y el subordinado no llega a comprenderlo; la segunda discrepancia cuando se da la función, el empleador no comprende perfectamente lo que debe de hacer en realidad; la tercera es la retroalimentación sobre la discrepancia, el desarrollo del trabajador no es evaluado correctamente por el gerente y la cuarta es la discrepancia del desempeño, lo que necesita el gerente no lo realiza el empleador.

- ***Características individuales.*** Según, Ñaña (2017), nos menciona que son “derivadas de las cualidades únicas de las personas que contrata la organización” (p. 89).

Así mismo, Espinoza (2017), lo define “toda persona tiene sus características propias, inherentes y singulares y, al mismo tiempo, recibe de continuos estímulos externos del ambiente en el que vive e interactúa” (párr. 5).

Estas cualidades únicas y propias que poseen los empleadores brindan un mejor desarrollo en sus actividades y generando mayor

productividad y beneficios que ayudan a las compañías a perseguir sus objetivos como sus metas establecidas,

Para, Chiavenato (2009), nos dice que el comportamiento organizacional está dirigido a las conductas y desempeños de cada individuo o empleador; las principales características que poseen son las diferentes capacidades, diferentes necesidades, se plantean su futuro y escogen su comportamiento, sus experiencias son diferentes en cada una de ellos y las actitudes que muestran son únicos.

3.3. Bases conceptuales

Gestión por competencias: Lora et al. (2020), “son herramientas utilizadas en gestión gerencial, que facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa” (p.93).

Competencias cardinales: Alles (2018), “es la capacidad de desempeñarse con eficiencia y eficacia para garantizar el otorgamiento y pago oportuno de pensiones” (parr.5).

Competencias específicas: Rodriguez (2019), “son todas aquellas habilidades, conocimientos, valores y pensamientos requeridas para desarrollar de manera adecuada una tarea o un trabajo” (parr.1).

Desempeño laboral: Bautista et al. (2020), “como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas” (p.109).

Características: La Real Academia Española (RAE, 2006), “Cualidad que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes”.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ámbito de estudio

Como afirma Valdivia (2009) citado en Ñaupas, Palacios, Valdivia y Romero (2018), describe que “este componente desempeña tres funciones principales: delimita geográficamente el lugar donde se va a desarrollar la investigación, donde tendrán validez los resultados alcanzados y constituye un criterio de inclusión de las unidades de estudio” (p. 59).

Tal como Alfaro (2012), deduce que esto implica que la “delimitación espacial o geográfica es necesario especificar el área o lugar geográfico en el que se llevara a cabo la investigación, delimitando espacio institucional, colonia, ciudad, municipio, estado, región, país, etcétera” (p. 18).

Se debe añadir que el ámbito permite poder especificar en qué área se llegó a realizar el estudio, por ende, el trabajo investigativo se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Huánuco, ubicado en el Jirón General Prado N° 750 Huánuco, Perú, cuyas coordenadas geográficas son: latitud: -9.96056 / 9° 57' 38" Sur, longitud: -76.2492 / 76° 14' 57" Oeste. Limita por el oeste y sur con San Francisco de Cayran, por el oeste y norte con Amarilis.

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de estudio

Desde la posición de Bernal (2000), verifica que son dos tipos “la investigación básica, pura o fundamental; y la investigación aplicada, o tecnológica” (p. 69).

A esto, Sánchez y Meza (2017), manifiestan que “la investigación básica se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de aquellas se deriven; la investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir” (p. 45).

Sin embargo, Rodríguez (2011), expresa que “el primer término (básica) sugiere su preocupación por la generación de nuevos conocimientos, mientras que el segundo (aplicada) apela al carácter inmediato y útil de sus hallazgos” (p. 58-59).

Pues bien, considerando las diversas características que los autores mencionan se podría decir que el estudio fue APLICADA, por lo general este tipo consiste en tomar las teorías que ya están presentes para poder usarlos como base y los hallazgos que se generen con las nuevas variables sean como aporte.

4.2.2. Nivel de estudio

Como señala Bernal (2016), describe que los niveles son “descriptiva, correlacional, explicativa o causal, otros” (p. 143).

Sin embargo, empleando las palabras de Bernal (2016), expresa que “la investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de las leyes o principios científicos” (p. 148)

También, Sánchez y Reyes (2017), plantean que el explicativa “está orientada al descubrimiento de los factores causales que han podido incidir o afectar la ocurrencia de un fenómeno” (p. 46).

Por tal, aludiendo lo mencionado párrafo arriba, la investigación tuvo un nivel EXPLICATIVO debido a que se determinó la relación causal de la gestión por competencias en el desempeño laboral dentro de la municipalidad provincial de Huánuco durante el año 2022. Esto tuvo como beneficio en que se pudo establecer las causas reales del por qué surgió el problema manifestado.

4.3. Diseño de investigación

A juicio de Bernal (2016), plantea que “la definición de un diseño de investigación está determinada por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación” (p. 194).

Como expresa Morán y Alvarado (2010), indica que los diseños longitudinales “son estudios que recopilan datos en diferentes puntos a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus defectos” (p. 45).

Desde la posición Rodríguez (2011), declara que "el diseño de la investigación podrá ser de tipo no experimental o cuasiexperimental. Si es no experimental, el diseño puede ser de tipo transversal, longitudinal o de panel. Si es cuasiexperimental, el diseño puede ser con grupos intactos" (p. 52).

El diseño fue NO EXPERIMENTAL, generalmente la peculiaridad de este diseño es que no se manipuló ninguna variable que se trabajó, solo se las observó en su estado real.

Por lo tanto, el esquema fue:



Donde:

- O_x = observaciones de gestión por competencias.
- O_y = observaciones de desempeño laboral.
- \longrightarrow = influencia entre O_x y O_y .

Lo mencionado evidencia el diseño del estudio y la relación causal entre O_x y O_y , que básicamente son las variables gestión por competencias y desempeño laboral respectivamente.

4.4. Población y muestra

4.4.1. Descripción de la población

Citando a Jany (1994) citado Bernal (2016), enfatiza que “la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 210).

Dicho con palabras de Morán y Alvarado (2010), deducen que “se llama universo a lo que comúnmente se conoce como población; la población es el universo de individuos definidos en la hipótesis” (p. 46).

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que “para el enfoque cuantitativo, una 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” (p. 303).

Es necesario indicar que los autores han definido con exactitud lo que implica esta parte, por ello es necesario tenerlo en cuenta ya que esto llega a asumir a todas las personas que se van a cuestionar.

Por lo tanto, se consideró como población a los 838 trabajadores que laboran en la Municipalidad Provincial de Huánuco durante el 2022 según régimen laboral.

Tabla 2

Trabajadores según régimen laboral de la Municipalidad Provincial de Huánuco

REGIMEN LABORAL	CANTIDAD
DECRETO LEGISLATIVO 728	227
DECRETO LEGISLATIVO 276	133
DECRETO LEGISLATIVO 1057	309
CAS DIRECTIVO	13
ALCALDE	1
LOCADORES	155
TOTAL	838

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad provincial de Huánuco.

Elaboración: tesista.

4.4.2. Muestra y método de muestreo

Bernal (2016), indica que “en la investigación científica, el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística; por ello es necesario conocer las técnicas o métodos de muestreo” (p. 212).

Como plantea Delgado y Cervantes (2010), recomienda que “el muestreo no probabilístico los sujetos que aparecen en la muestra son seleccionados a interés del investigador, este tipo de muestreo no permite generalizar los datos a la población” (p. 46).

No obstante, Vílchez (2017), postula que “la muestra por fines especiales son muestras por conveniencia, pero en las que se escoge a aquellos miembros que cumplan con criterios” (p. 21).

En ese aspecto, la selección de la muestra se obtuvo aplicando la técnica probabilística, mediante el criterio finito, es decir se utilizó una fórmula que permita hallar correctamente.

La muestra estuvo conformada por aquellos trabajadores de regímenes laborales 276, 1057 y CAS directivo los cuales poseen mayor aportación para el cumplimiento del objetivo de esta investigación, evitando de esta manera que el resultado pueda contener sesgo.

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

Donde:

n: tamaño de muestra.

z: nivel de confianza.

p: varianza de proporción.

q: varianza de proporción.

e: límite de error posible.

N: población.

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 455}{0.05^2 * (455 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\mathbf{n = 209}$$

Por ende, la muestra fueron los 209 trabajadores de regímenes laborales 276, 1057 y CAS directivo de la Municipalidad Provincial de Huánuco, periodo 2022.

Como la población estuvo dada por personal de regímenes distintas, fue necesario estratificar la muestra ya que se conoció la población y la muestra.

$$fh = n/N$$

$$fh = 209/455$$

$$fh = 0.45934$$

Tabla 3

Estratificación de Trabajadores según régimen laboral de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Personal	Cantidad del Personal	FH	Muestra
DECRETO LEGISLATIVO 276	133	0.45934	61
DECRETO LEGISLATIVO 1057	309	0.45934	142
CAS DIRECTIVO	13	0.45934	6
TOTAL	455		209

Elaboración: Tesista.

4.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

- **Criterios de inclusión**

Se incluyó a aquellos trabajadores con regimenes laborales que posean mayor aportación para el cumplimiento del objetivo de esta investigación, evitando de esta manera que el resultado pueda contener sesgo.

Decreto legislativo 276

Decreto legislativo 1057

CAS directivo

- **Criterios de exclusión**

Se excluyó a aquellos trabajadores con regimenes laborales que puedan contener sesgo al momento de dar respuesta el instrumento.

Decreto legislativo 728

Alcalde

Locadores

4.5. Técnicas e Instrumentos

4.5.1. Técnicas

Como afirma Delgado y Cervantes (2010), aclara “la técnica en las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos” (p. 47).

En consecuencia, la técnica que se usó en la investigación fue la ENCUESTA.

4.5.2. Instrumentos

Citando a Delgado y Cervantes (2010), sugieren que esto “puede entenderse como el dispositivo o conector que permite captar los datos que se obtendrán para, después de analizarlos, decidir si se acepta o rechaza la hipótesis de investigación” (p. 47).

Desde la posición de Bernal (2016), sustenta que “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis” (p. 245).

Los autores claramente han definido el cuestionario, y por tal fue la que se usó en el estudio. Esto contribuyó a que se llegó a realizar un balotario de preguntas a los trabajadores y así se obtuvo respuestas que fueron útiles para demostrar la causalidad de las variables de estudio.

4.5.2.1. Validación de instrumentos para la recolección de datos.

La presente investigación consideró en su validación el instrumento del cuestionario mediante el criterio de jueces.

Tabla 4

Juicio mediante expertos

EXPERTOS	APLICABILIDAD DE INSTRUMENTO
Mg. Liliana Caballero Copara	APLICABLE
Dr. Tony M. Chavez Gamarra.	APLICABLE
Mg. Nelson Cabrera Cecilio	APLICABLE
Mg. Mosclis L. Vela Cárdenas	APLICABLE
Mg. Carlos A. Espinoza Flores	APLICABLE

Fuente: Elaboración propia.

Lo que se obtuvo mediante el juicio de expertos es el valor promedio que se encuentra entre 3 y 4 puntos, lo que significa que pertenece a la escala de valores excelentes, por lo tanto, los instrumentos fueron aplicables.

4.5.2.2. Confiabilidad de instrumentos para la recolección de datos.

La confiabilidad para el instrumento fue a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Tabla 5*Confiabilidad de los instrumentos*

INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADOS
Instrumento 1	Alpha de Cronbach	0.700
Instrumento 2	Alpha de Cronbach	0.790

Fuente: elaboración propia.

El resultado que se generó del instrumento 1 es de 0.700, a comparación del instrumento 2 que resultó ser de 0.790, estos valores manifiestan que son superiores al límite del Coeficiente de Confiabilidad (0.60), por tal razón, permitió calificar al cuestionario.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Morán y Alvarado (2010), define que “los datos recolectados mediante cuestionarios, entrevistas, escala de actitudes, observación, grupos de enfoque u otros medios, deben analizarse para responder las preguntas de investigación y aprobar o desaprobado la hipótesis” (p. 56).

Se necesitará tener en cuenta que se debieron utilizar dos programas para poder procesar cada respuesta que se obtuvo luego de aplicar el cuestionario, estos fueron Microsoft Excel 2016 y SPSS vs. 25, ambos generaron con su facilidad de uso diversas gráficas y tablas para el estudio.

El análisis fue simple y fácil de comprender, esto fue primordial para llegar a verificar las hipótesis que se plantearon, de esa manera contrarrestarlo.

4.7. Aspectos éticos

Todas las citas que se han utilizado están mostradas de acuerdo al formato APA séptima edición, Asimismo, se llegó a cumplir las normas que otorga la Unheval dentro de la escuela de posgrado a través del reglamento, esto sirvió para el correcto desarrollo de toda la investigación. Y por último se desarrolló un consentimiento informado.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis descriptivo

Resultados

a) Variable Gestión por competencias

Tabla 6

Gestión por competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

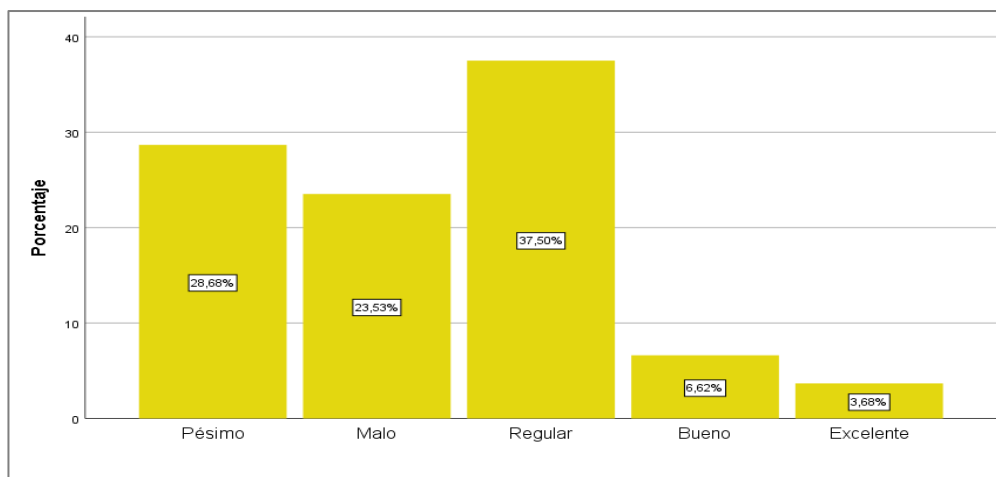
Gestión por competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pésimo	60	28,7	28,7	28,7
Malo	49	23,5	23,5	52,2
Regular	78	37,5	37,5	89,7
Bueno	14	6,6	6,6	96,3
Excelente	8	3,7	3,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 1

Gestión por competencias de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 6 y la Figura 1, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 28.68% señala que la Gestión por competencias es pésima, un 23.53% sugiere que es mala, un 37.50% opina que es regular, un 6.62% menciona que es buena y un 3.68% afirma que es excelente.

- **Dimensión Competencias cardinales**

Tabla 7

Competencias cardinales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

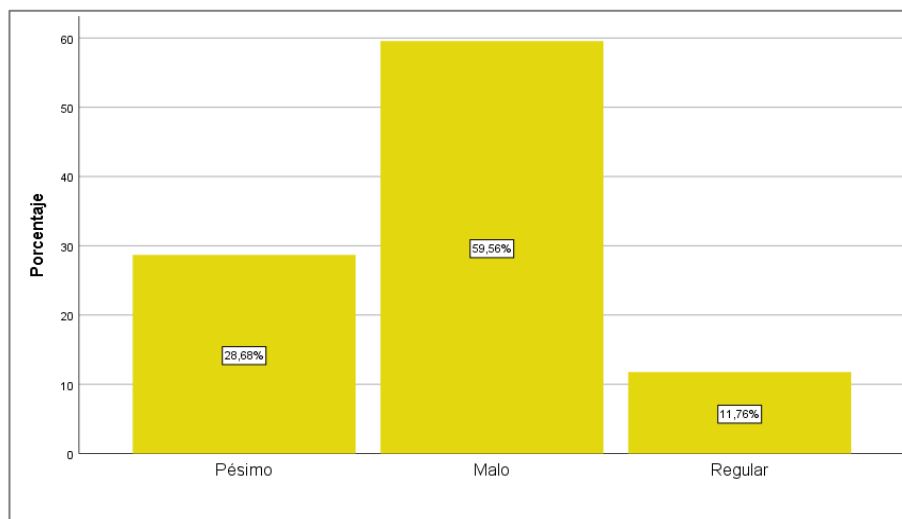
Competencias cardinales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Pésimo	60	28,7	28,7	28,7
Malo	125	59,6	59,6	88,2
Regular	25	11,8	11,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 2

Competencias cardinales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 7 y la Figura 2, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 28.68% señala que las Competencias cardinales son pésimas, un 59.56% sugiere que son malas, y un 11.76% afirman que son regulares.

- **Dimensión Competencias específicas gerenciales**

Tabla 8

Competencias específicas gerenciales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

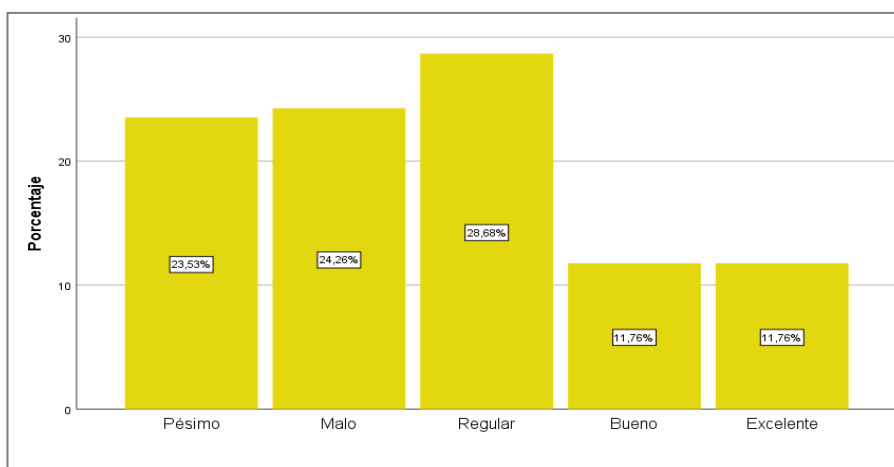
Competencias específicas gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Pésimo	49	23,5	23,5	23,5
Malo	51	24,3	24,3	47,8
Regular	60	28,7	28,7	76,5
Bueno	25	11,8	11,8	88,2
Excelente	25	11,8	11,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 3

Competencias específicas gerenciales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 8 y la Figura 3, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 23.53% señala que las Competencias específicas gerenciales son pésimas, un 24.26% sugiere que son malas, un 28.68% opina que son regulares, un 11.76% menciona que son buenas y un 11.76% afirma que son excelentes.

- **Dimensión Competencias específicas por áreas**

Tabla 9

Competencias específicas por áreas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

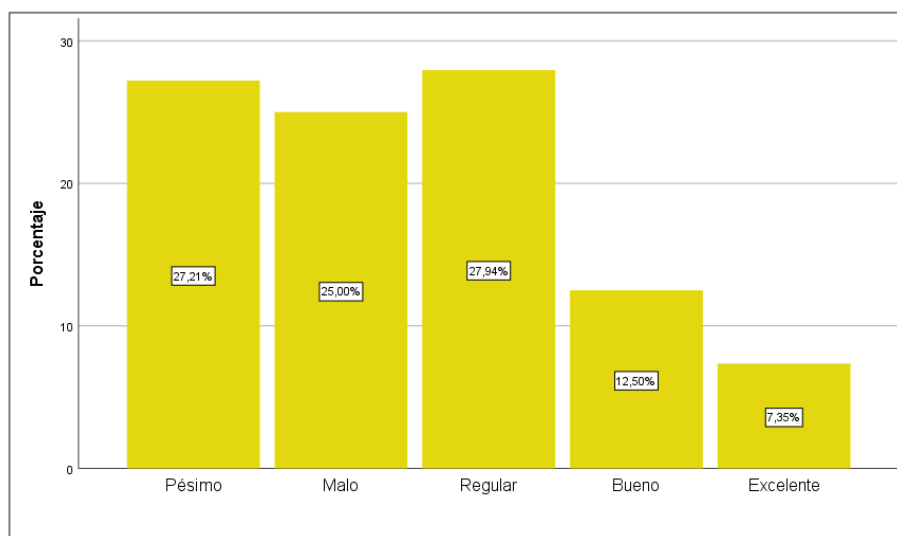
Competencias específicas por áreas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Pésimo	57	27,2	27,2	27,2
Malo	52	25,0	25,0	52,2
Regular	58	27,9	27,9	80,1
Bueno	26	12,5	12,5	92,6
Excelente	15	7,4	7,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 4

Competencias específicas por áreas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 9 y la Figura 4, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 27.21% señala que las Competencias específicas por áreas son pésimas, un 25.00% sugiere que son malas, un 27.94% opina que son regulares, un 12.50% menciona que son buenas y un 7.35% afirma que son excelentes.

b) Variable Desempeño laboral

Tabla 10

Desempeño laboral De los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

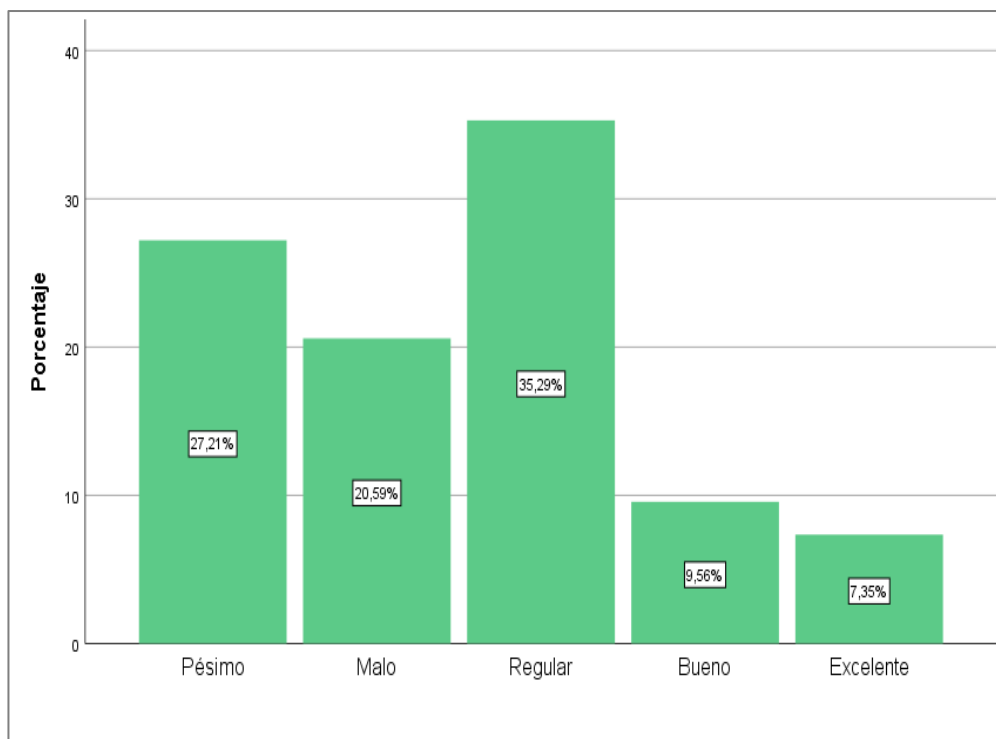
Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Pésimo	57	27,2	27,2	27,2
	Malo	43	20,6	20,6	47,8
	Regular	74	35,3	35,3	83,1
	Bueno	20	9,6	9,6	92,6
	Excelent e	15	7,4	7,4	100,0
Total		209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 5

Desempeño laboral De los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 10 y la Figura 5, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 27.21% señala que el Desempeño laboral es pésimo, un 20.59% sugiere que es malo, un 35.29% opina que es regular, un 9.56% menciona que es buena y un 7.35% afirma que es excelente.

- **Dimensión Desempeño en la función**

Tabla 11

Desempeño en la función de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

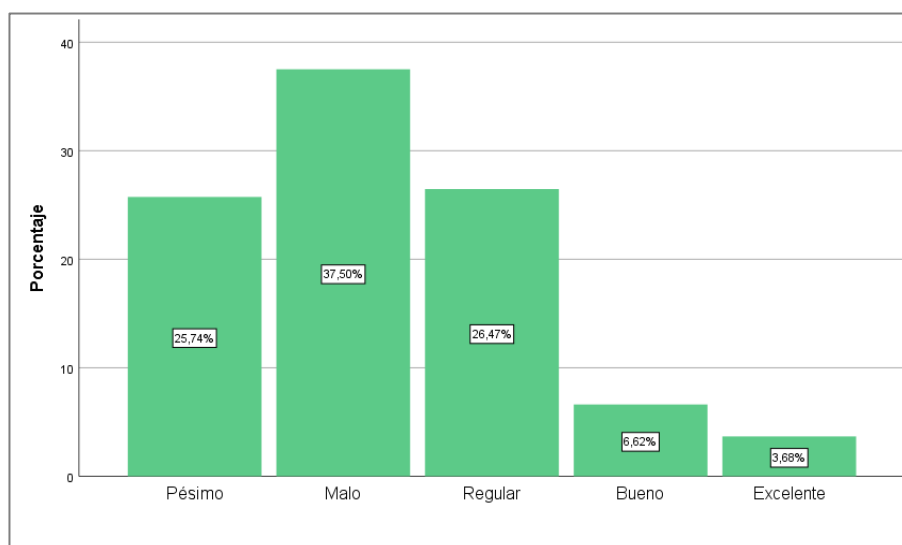
Desempeño en función

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Pésimo	54	25,7	25,7	25,7
Malo	78	37,5	37,5	63,2
Regular	55	26,5	26,5	89,7
Bueno	14	6,6	6,6	96,3
Excelente	8	3,7	3,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 6

Desempeño en la función de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 11 y la Figura 6, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 25.74% señala que el Desempeño en la función es pésimo, un 37.50% sugiere que es malo, un 26.47% opina que es regular, un 6.62% menciona que es buena y un 3.68% afirma que es excelente.

- **Dimensión Características individuales**

Tabla 12

Características individuales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.

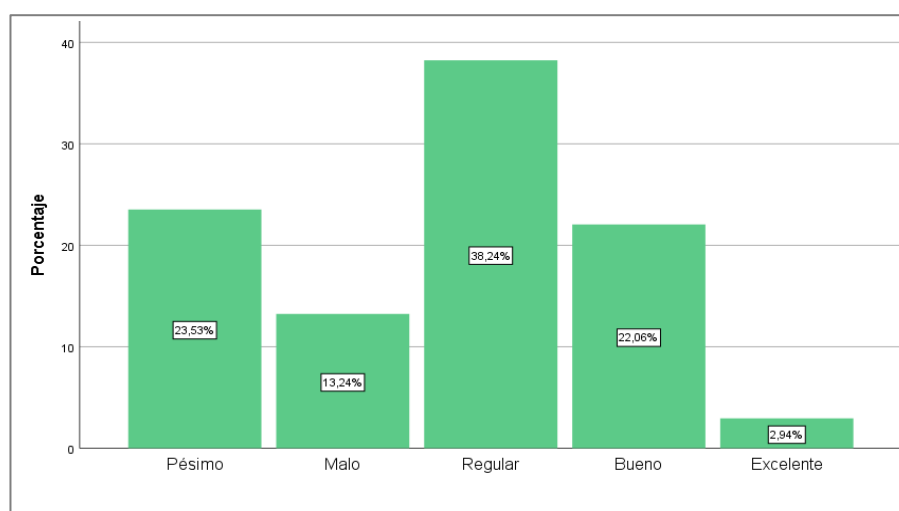
Características individuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Pésimo	49	23,5	23,5	23,5
Malo	28	13,2	13,2	36,8
Regular	80	38,2	38,2	75,0
Bueno	46	22,1	22,1	97,1
Excelente	6	2,9	2,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Tesista

Figura 7

Características individuales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022.



Fuente: Elaboración Tesista

Interpretación

Según la tabla 12 y la Figura 7, se puede afirmar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 23.53% señala que las Características individuales son pésimas, un 13.24% sugiere que son malas, un 38.24% opina que son regulares, un 22.06% menciona que son buenas y un 2.94% afirma que son excelentes.

5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis**5.2.1. Prueba de Hipótesis**

- **H₁**: La gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- **H₀**: La gestión por competencias no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Tabla 13

Resumen de procesamiento de casos de la Hipótesis general.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión por competencias	209	100,0 %	0	0,0%	209	100,0 %
Desempeño laboral	209	100,0 %	0	0,0%	209	100,0 %

Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista.

Análisis e interpretación

Se aprecia en la tabla 13, el resumen de procesamiento de casos de la variable Gestión por competencias y la variable Desempeño laboral. El número de encuestados para esta investigación fue de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, de los cuáles todos han sido intervenidos y por ende no existe casos perdidos.

Tabla 14

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	,101	209	,002	,979	209	,037
Desempeño laboral	,131	209	,000	,976	209	,015

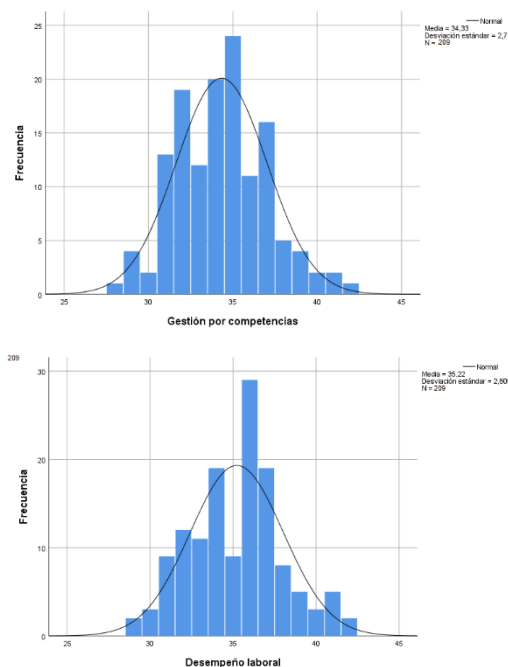
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista

Figura 8

Histograma y curva de normalidad entre las variables de estudio



Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista

Análisis e interpretación

A causa de que la muestra de la presente investigación es de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco y dicho valor es mayor a 50 datos, por lo que optamos en elegir la prueba de Kolmogorov-Smirnov para confirmar la normalidad de los datos. Y como se indican en la tabla 14 se obtiene un nivel de significancia de 0.002 y 0.000 para Gestión por competencias y Desempeño laboral respectivamente; siendo éstos menores a 0,05 (P-valúe), lo cual nos revela que los datos obtenidos no siguen una distribución como se aprecia en el gráfico 8, donde se observa el histograma con datos dispares, por lo que el método a utilizar para el contraste de hipótesis, en este caso, es la Rho de Spearman para pruebas no paramétricas.

Tabla 15
Prueba de Rho de Spearman
Correlaciones

		Gestión por competencias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,651
		N	.
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	209
		Sig. (bilateral)	,008
		N	209

Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista

Análisis e interpretación

Se aprecia en la tabla 15, la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias y la variable Desempeño laboral, es de 0.651 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,008 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, la gestión por competencias influye positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

a. Hipótesis Específica 1.

- a. H₁:** Las competencias cardinales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- b. H₀:** Las competencias cardinales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Tabla 16

Resumen de procesamiento de casos de la Hipótesis Específica 1.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcen taje	N	Porcen taje	N	Porcen taje
Competencias cardinales	209	100,0 %	0	0,0%	209	100,0 %
Desempeño laboral	209	100,0 %	0	0,0%	209	100,0 %

Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista

Análisis e interpretación

Se aprecia en la tabla 16, el resumen de procesamiento de casos de la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias cardinales y la variable Desempeño laboral. El número de encuestados para esta investigación fue de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, de los cuáles todos han sido intervenidos y por ende no existe casos perdidos.

Tabla 17*Prueba de Rho de Spearman***Correlaciones**

			Competencias cardinales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias cardinales	Coefficiente de correlación	1,000	,331
		Sig. (bilateral)	.	,028
		N	209	209
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,331	1,000
		Sig. (bilateral)	,028	.
		N	209	209

*Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.**Elaboración tesista***Análisis e interpretación**

Se aprecia en la tabla 17, la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias cardinales y la variable Desempeño laboral, es de 0.331 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva baja y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,028 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias cardinales influyen positiva, baja pero significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

b. Hipótesis Específica 2.

- a. H₁:** Las competencias específicas gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

- b. H₀:** Las competencias específicas gerenciales no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Tabla 18

Resumen de procesamiento de casos de la Hipótesis Específica 2.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Competencias específicas gerenciales	209	100,0%	0	0,0%	209	100,0%
Desempeño laboral	209	100,0%	0	0,0%	209	100,0%

Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista

Análisis e interpretación

Se aprecia en la tabla 18, el resumen de procesamiento de casos de la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas gerenciales y la variable Desempeño laboral. El número de encuestados para esta investigación fue de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, de los cuáles todos han sido intervenidos y por ende no existe casos perdidos.

Tabla 19*Prueba de Rho de Spearman***Correlaciones**

			Competencias específicas gerenciales	Competencias cardinales
Rho de Spearman	Competencias específicas gerenciales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,450
		N	.	,009
	Competencias cardinales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	209	209
		N	,450	1,000
			,009	.
		N	209	209

*Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.**Elaboración tesista***Análisis e interpretación**

Se aprecia en la tabla 19, la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas gerenciales y la variable Desempeño laboral, es de 0.450 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,009 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias específicas gerenciales influyen positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

c. Hipótesis Específica 3.

- a. H₁:** Las competencias específicas por áreas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.
- b. H₀:** Las competencias específicas por áreas no influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Tabla 20

Resumen de procesamiento de casos de la Hipótesis Específica 3.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Competencias específicas por áreas	209	100,0 %	0	0,0%	209	100,0 %
Desempeño laboral	209	100,0 %	0	0,0%	209	100,0 %

Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.

Elaboración tesista

Análisis e interpretación

Se aprecia en la tabla 20, el resumen de procesamiento de casos de la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas por áreas y la variable Desempeño laboral. El número de encuestados para esta investigación fue de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, de los cuáles todos han sido intervenidos y por ende no existe casos perdidos.

Tabla 21*Prueba de Rho de Spearman***Correlaciones**

			Competencias específicas por áreas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Competencias específicas por áreas	Coefficiente de correlación	1,000	,003
		Sig. (bilateral)	.	,671
		N	209	209
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,003	1,000
		Sig. (bilateral)	,671	.
		N	209	209

*Fuente: Base de datos obtenido por aplicación de encuestas.**Elaboración tesista***Análisis e interpretación**

Se aprecia en la tabla 21, la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas por áreas y la variable Desempeño laboral, es de 0.671 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,003 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias específicas por áreas influyen positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

5.3. Discusión de resultados

Se ha desarrollado la discusión de resultados tomando como base los resultados que se obtuvo durante el estudio de campo (donde se aplicó el cuestionario) para contrastar las hipótesis y poder contrastarlo con los antecedentes y la base teóricas. A continuación, se detallan los siguientes resultados.

Discusión de resultados con la Hipótesis General:

“La gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022”.

Por lo expuesto, ha quedado demostrado que, en base a los resultados obtenidos en el estudio, la gestión por competencias influye moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Como se demostró en la prueba de hipótesis general a través de la prueba de Spearman obteniendo un baremo de 0.5651 y con un nivel de significancia de 0.008. Entendamos que de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco un 37.50% opina que es regular y un 35.29% opina que el desempeño laboral también es regular. Además, López (2010) sostiene que dicha relación trae beneficios en el desarrollo de actividades en la entidad.

Discusión de resultados con la Hipótesis específica:

Hipótesis específica 1

H₁: Las competencias cardinales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Ha quedado demostrado en referencia a los resultados del contraste de la hipótesis 1, que las competencias cardinales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Esto debido a que la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias cardinales y la variable Desempeño laboral, es de 0.331 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva baja y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,028 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es

significativa, pudiendo concluir que, las competencias cardinales influyen positiva baja en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Esto se ve relacionado con los obtenido en la tabulación al observar que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 59.56% sugiere que las Competencias cardinales son malas ya que en gran medida los funcionarios públicos no poseen una visión clara a adonde quiere llegar la entidad. de acuerdo con Alles (2009), define como “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (p. 123).

Hipótesis específica 2

H₂: Las competencias específicas gerenciales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Ha quedado demostrado en referencia a los resultados del contraste de la hipótesis 2, que la Rho de Spearman entre la variable gestión por competencias en la dimensión competencias específicas gerenciales y la variable desempeño laboral, es de 0.450 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,009 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias específicas gerenciales influyen positiva, modera y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Viéndose reflejado en que del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 27.21% señala que las Competencias específicas por áreas son pésimas, un 25.00% sugiere que son malas, un 27.94% opina que son regulares, un 12.50% menciona que son buenas y un 7.35% afirma que son excelentes, esto debido a que existe mucha rotación afectando esto en que el trabajador no adquiera y/o desarrolle competencia correctas, tal como lo demuestra Mendoza (2013), al postular que las competencias específicas se van adquirir a través de la asimilación donde estarán contenidos las áreas básicas como conceptos, conocimientos, conceptos, habilidades todo ello que tienen como

competencias necesarias para que una persona pueda desarrollar una actividad en algo propio de un área que pertenece a la organización.

Hipótesis específica 3

H₃: Las competencias específicas por áreas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

Ha quedado demostrado en referencia a los resultados del contraste de la hipótesis 2, que la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas por áreas y la variable Desempeño laboral, es de 0.671 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,003 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias específicas por áreas influyen positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Viéndose reflejado en que, del total de 209 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, el 27.21% señala que las Competencias específicas por áreas son pésimas, un 25.00% sugiere que son malas, un 27.94% opina que son regulares, un 12.50% menciona que son buenas y un 7.35% afirma que son excelentes, viéndose afectado también por las constantes rotaciones.

Discusión de resultados con los antecedentes:

Para el presente estudio se ha considerado los antecedentes que poseen directa relación con el trabajo, considerando entre los principales los siguientes:

El presente trabajo de investigación buscó determinar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2021. Y según lo obtenido mediante la inferencia estadística la incidencia es moderada, es decir, la Rho de Spearman entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral de los trabajadores, es de 0.651 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,008 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, la gestión por competencias

influye positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Este hecho es casi similar con los resultados de Zeballos (2019), al destacar que al interior de la empresa INCERMAZ S.R.L. la gestión por competencias prácticamente no incide en el desempeño laboral, ya que se ha constatado que no existe una unidad de gestión del talento humano. En la municipalidad provincial de Huánuco a pesar que posee una gerencia de recursos humanos la situación es similar (según los resultados de trabajo de campo) ya que más del 60% de los funcionarios públicos no se sienten identificados y/o parte de la entidad, por lo que es muy importante entender que si no se gestiona el talento humano adecuadamente va a menoscabar el accionar de sus funcionarios, ejecutivos o trabajadores y de toda la entidad o empresa, que, al no tener una estructura organizacional ideal o lineamientos precisos a seguir, no favorecen a la oportuna toma de decisiones en favor de la empresa o entidad y particularmente de sus trabajadores.

Según López (2010), “los colaboradores deben de tomar una concientización y puedan asumir un autodesarrollo y que esto se convierta en unas ganas de poder atender todas las expectativas de los demás (p. 24). En ese sentido es necesario entender que la gestión por competencia va a facilitar el cambio cultural, y va a impactar en el desarrollo de las actividades de las entidades y estará relacionado con los cambios de la administración donde el colaborador se pueda sentir identificado.

Por otro lado, Cruzado (2021), llegó a determinar que “la motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina general de gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, por cuanto se determinó que el nivel de motivación es alto. Según lo determinado observamos que difiere del resultado obtenido en esta investigación debido principalmente a la variable motivación el cual no fue abordado en el presente estudio, esta variable ha causado que los colaboradores puedan abrazar acciones y conductas que les han ayudado a alcanzar los objetivos propuestos por la municipalidad. Y también se encontró que los instrumentos de gestión están

correctamente actualizadas y desarrolladas por lo que ha conllevado a que aumente la motivación del funcionario y se desempeñe adecuadamente.

Torres (2019), quien en su investigación connotó que existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencia y la variable desempeño laboral. «Pero que según la prueba estadística R de Pearson = 0,355 el cual al ser identificado dentro del Rango de valores indica que se tiene una correlación positiva baja». De igual forma Mena (2018), muestra que «existe una relación positiva moderada (0.575) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, el cual significa que existe una asociación lineal del 57.5% entre ambas variables». Estas conclusiones guardan relación con los resultados obtenidos en el actual estudio ya que concuerdan que el problema se centra en la adquisición de competencia específicas que le sirva al trabajador desenvolverse en el área donde pertenece. Afirmando que un funcionario público o trabajador pueda ser soporte para su desarrollo laboral y con esto pueda brindar ciertos beneficios hacia una entidad debe de poseer ciertas cualidades como el comportamiento, habilidades y diversos conocimientos en diferentes campos. Concordando con Alles (2018), al afirmar que un trabajador debe de poseer competencias cardinales, que “es la capacidad de desempeñarse con eficiencia y eficacia para garantizar un trabajo correcto” (párr. 5).

5.4. Aporte científico de la investigación

Al final de este estudio, mediante las muestras recogidas, su posterior procesamiento y los resultados obtenidos; se afirma que dichos resultados finales son precisos por lo que los instrumentos que se usaron son confiables lo cual servirá de aporte científico para investigaciones futuras que deseen tomarlas como formato o de base siendo estandarizada a sus contextos.

También la investigación aporta al desarrollo científico demostrando que, en la municipalidad de Huánuco, la gestión por competencias está incidiendo moderada en el desempeño laboral de los trabajadores, es decir, a medida que se aplique una buena gestión por competencias el desempeño laboral de los colaboradores aumentará; por otro lado, los trabajadores valoran mucho el apoyo

en la formación personal y profesional que les brindan en la entidad para su desarrollo, este hecho hace que la investigación contribuya de forma práctica y en forma teórica al área del conocimiento.

Finalmente aporta a estudios futuros a investigar otros elementos que propicien una adecuada gestión por competencias para la mejora del desempeño laboral, ya que es trascendental contar con consistencia en las mejoras continuas con el fin de fortalecer aquellas variables que conllevan a solucionar problemas.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos se ha llegado a que la Gestión por competencias incide positiva y moderadamente en el desarrollo del potencial humano en la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Debido a que la estadística inferencial así lo demuestra, ya que la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias y la variable Desempeño laboral, es de 0.651 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,008 siendo menor que 0,05, rechazando la hipótesis nula.
2. Según la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias cardinales y la variable Desempeño laboral, es de 0.331 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva baja y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,028 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias cardinales influyen positiva, baja pero significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.
3. Según la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas gerenciales y la variable Desempeño laboral, es de 0.450 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,009 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias específicas gerenciales influyen positiva, modera y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

4. Según la Rho de Spearman entre la variable Gestión por competencias en la dimensión Competencias específicas por áreas y la variable Desempeño laboral, es de 0.671 y en relación al baremo de estimación de la correlación de Spearman existe una correlación positiva moderada y además los datos poseen un nivel de significancia de 0,003 siendo menor que 0,05, indicando que la correlación es significativa, pudiendo concluir que, las competencias específicas por áreas influyen positiva, moderada y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022. Por lo que se rechaza la hipótesis nula.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere las capacitaciones constantes a los encargados de recursos humanos para que estén actualizados en la gestión por competencias y de esta manera controlar y mantener una buena gestión por competencias.
2. Se recomienda a los encargados aplicar siempre la mejora continua con respecto a la gestión por competencias de sus trabajadores, esto, aplicando un plan de acción para de esta manera lograr mejores resultados con respecto al desempeño de sus colaboradores, lo cual permitirá que se generen soluciones a los problemas que se presenten, con la finalidad de alcanzar los objetivos planificados.
3. Se recomienda al gerente de área, realizar capacitaciones permanentes a los trabajadores para que de esa manera se pueda mejorar sus competencias, mejorando así su desempeño laboral ya que ambas variables guardan relación.
4. Se recomienda el desarrollo de investigaciones similares en otras entidades para así poder extender y consolidar los resultados obtenidos.

REFERENCIAS

- Alfaro (2012). *Protocolo de Investigación de la Facultad de Centro de Investigaciones de la Ciencias Empresariales, Universidad Privada de Tacna, Perú*.
https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Inv_estigacion/IF_ABRIL_2012/IF_ALFARO%20RODRIGUEZ_FIEE.pdf
Consultado en febrero 18 del 2018.
- Alicia, M. (2015). *Dirección estratégica*. México.
- Alles, M. (04 de diciembre de 2018). Filefasr.
<https://filefasr221.weebly.com/diccionario-competencias-cardinales.html>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Altuve, E., & Serrano, C. (1999). *Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral*. Caracas.
- Alvarado, Y. (27 de Julio de 2017). *Gestión de personas*.
http://gestiondepersonas2017.blogspot.com/2017/07/3_27.html
- Arévalo, A. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018*. Lima.
- Barajas, J. (2017). *Evaluación del desempeño en la función pública*. San Cristobal de la Laguna: Universidad de la Laguna.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Valor Agregado, 109-121.
- Bermúdez, H. (2021). *Modelo de gestión por competencias para las pequeñas empresas según los índices de productividad*. Guayaquil.

- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Prentice Hal.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (Cuarta edi).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Monterey.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Santa Fe: The McGraw-Hill.
- Corvo, H. (28 de noviembre de 2018). Liferder. <https://www.liferder.com/desempeno-laboral/>
- Cruzado, E. (2021). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la oficina general de gestión de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020*. Cajamarca.
- Embid, O., Fernández, B., Herranz, V., & Rueda, I. (2011). *Gestión por competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Aragón.
- Empresa Business. (4 de febrero de 2020). Veigler. <https://veigler.com/evaluacion-del-desempeno-laboral/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral%20es%20un%20instrumento%20que%20se, en%20su%20puesto%20de%20trabajo.>
- Espinoza, K. (27 de octubre de 2017). Psicomotivación. <https://psicomotivacion.wordpress.com/2017/10/27/4-diferencias-individuales-y-personalidad/>
- Gonzales, M. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Cámara de Comercio E Industrias de Huánuco - 2018*. Huánuco.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Tatiana, M. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica*. Contaduría y Administración, 251-288.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral*. Ambato.
- 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.
- 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.
- Llanque, A. (2020). *Gestión por competencias y su influencia en la productividad laboral del área administrativa de la Municipalidad Distrital de Calana -Tacna año 2018*. Tacna.
- Lopez, N. (2010). *Talento humano sistema de gestión por competencias*. Bogota, D.C.
- Lora, H., Castilla, S., & Goéz, M. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia organizacional. Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94.
- Mena, J. d. (2018). *Gestión por competencia y el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado - 2018*. Tingo María.
- Mendoza, I. (12 de septiembre de 2013). Utel Blog. <https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/#:~:text=Las%20competencias%20espec%C3%ADficas%20se%20adquieren,o%20estilos%20de%20trabajo%20que>
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de la investigación* (Primera ed). <http://www.sidalc.net/cgi->

bin/wxis.exe/?IsisScript=EARTH.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=022575%5Cnhttp://www.banrepcultural.org/sites/default/files/manual_de_redaccion_cientifica.pdf

Ñaña, C. (2017). *Comportamiento organizacional*. Huancayo.

Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Quinta, Vol. 53, Issue 9). Ediciones de la U. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2015). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. SciElo, 1-11.

Real Academia Española (RAE). (2006). *Diccionario esencial de la lengua española*.

Rodríguez, A. (20 de abril de 2019). Lifeder. <https://www.lifeder.com/competencias-especificas-tipos-para-que-sirven-y-ejemplos/>

Rodríguez, A. (2011). *Guía de Investigación Científica*. Lima-Perú: Fondo editorial: Universidad de Ciencias y Humanidades (UCH).

Rubio, G. (10 de junio de 2016). Comunidad IEBS. <https://comunidad.iebschool.com/selecciondetalentos/2016/06/10/gestion-por-competencias/>

Sampieri. (2015). *Metodología de la Investigación*. México.

Sánchez, y Reyes. (2017). *Metodología y Diseños en la investigación Científica*. Lima: Business Support Aneth.

Schieltz, M. (agosto de 2006). La Voz. <https://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-competencia-5499.html>

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Quetzaltenango.

Tadeo, J. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de consultoría especializada para el cargo líder de proyecto en la empresa Pensemos Soluciones de Industria S.A*. Bogotá.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Madrid.

- Torres, N. (2019). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Luyando periodo 2016*. Huánuco.
- Torres, N. (2019). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Luyando Periodo, 2016*. Huánuco.
- Valero, J. (2021). *Gestión por competencia y satisfacción de los estudiantes de la Universidad Nacional de Moquegua, 2020*. Moquegua.
- Vilchez, J. (2017). *Inferencia Estadística para Investigadores*. Huánuco: CARVIL A.S.C.
- Yessica. (13 de diciembre de 2021). Sesame. <https://www.sesamehr.es/blog/tipos-evaluacion-desempeno-laboral/>
- Zeballos, R. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Mattaz Zeballos sociedad de responsabilidad limitada en la ciudad de Sucre*. Sucre.

ANEXOS

ANEXO 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022.								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			Instrumentos Ítems	METODOLOGÍA	
			VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES			
<p>Pg: ¿Cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?</p> <p>Problemas específicos: PE1: ¿Cuál es la influencia de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores de</p>	<p>Og: Determinar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.</p> <p>Objetivos específicos: OEI: Analizar la influencia de las competencias cardinales en el desempeño laboral de los trabajadores de</p>	<p>Hig: La gestión por competencias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022</p> <p>Ho: La gestión por competencias no influye significativamente en el desempeño</p>	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Competencias cardinales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Eficiencia en el trabajo. ❖ Solución de problemas. ❖ Calidad de trabajo. ❖ Respeto a la política organizacional. 	Cuestionario 1-4	<p>Nivel: Explicativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño No experimental,</p> <p>Ox \longrightarrow Oy</p> <p>Observacional</p> <p>Donde: Ox= observaciones obtenidas de la variable x.</p>	
				Competencias específicas gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Visión estratégica. ❖ Oportunidades de mejoras. ❖ Promoción laboral. ❖ Ejecución de estrategias. 			Cuestionario 5-8
				Competencias específicas por áreas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad para realizar con éxito una tarea asignada. 			Cuestionario 9-12

<p>la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?</p> <p>PE2: ¿De qué manera las competencias específicas gerenciales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?</p> <p>PE3: ¿Cómo las competencias específicas por áreas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022?</p>	<p>la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.</p> <p>OE2: Explicar la influencia de las competencias específicas gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022</p> <p>OE3: Determinar la influencia de las competencias específicas por áreas en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.</p>	<p>laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>HE1: Las competencias cardinales influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.</p> <p>HE2: Las competencias específicas gerenciales influyen significativamente en el</p>	DESEMPEÑO LABORAL		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resolución de problemas. ❖ Mejoras de resultados en el trabajo. ❖ Desempeño laboral. 		<p>Oy=Observaciones obtenidas de la variable y. ➡ = Influencia entre Ox y Oy</p> <p>Población: Conformada por 839 trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huánuco.</p> <p>Muestra: 209 trabajadores administrativos de la municipalidad</p>
Desempeño en la función	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimiento de trabajo asignado. ❖ Trabajo en función al conocimiento y capacidades. ❖ Motivación en el puesto laboral. ❖ Capacitaciones para fortalecer y conocimientos. ❖ Trabajo en equipo. ❖ Coordinación con el jefe inmediato. 	Cuestionario 1-6					
Características individuales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplimiento de tareas adicionales. ❖ Trabajo fuera del horario de trabajo. 	Cuestionario 7-12					

		<p>desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022</p> <p>HE3: Las competencias específicas por áreas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ❖ Colaboración con los compañeros. ❖ Actitud y empeño al momento de realizar funciones. ❖ Cumplimiento de funciones laborales. ❖ Capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo. 		<p>ad provincial de Huánuco.</p>
--	--	---	--	--	--	--	----------------------------------



ANEXO 02
CONSENTIMIENTO INFORMADO



FECHA:

TÍTULO: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022.

OBJETIVO: Determinar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, 2022.

INVESTIGADOR: ALBERTO LUIS SALVADOR ROJAS

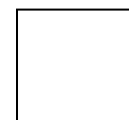
Consentimiento / Participación voluntaria

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

• **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: _____



Firma del investigador responsable: _____

Huánuco, 2021

ANEXO 03

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

Estimado(a) Trabajador(a) la presente es un cuestionario con fines académicos, a continuación, encontrará preguntas relacionadas a la valorización de la gestión por competencias en la municipalidad provincial de Huánuco. El cuestionario tiene 12 preguntas para lo cual Ud. deberá marcar con un aspa según la escala de respuestas establecida, para cada pregunta hay cinco posibles opciones de respuesta. Lea atentamente cada una de estas alternativas y responda con la mayor objetividad. La información recibida de usted, será manejada de manera reservada y confidencial.

Datos generales del informante.

Sexo: F () M () **Edad:** **Tiempo de servicio:** **Área donde labora:**

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

N°	PREGUNTAS	Valoración				
		1	2	3	4	5
<i>Competencias cardinales</i>						
1	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.					
2	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.					
3	Tu calidad de trabajo es la idónea.					
4	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.					
<i>Competencias específicas gerenciales</i>						
5	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.					

6	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.						
7	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.						
8	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.						
<i>Competencias específicas por áreas</i>							
9	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.						
10	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.						
11	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.						
12	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.						

ANEXO 04

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Instrucciones:

Estimado(a) Trabajador(a) la presente es un cuestionario con fines académicos, a continuación, encontrará preguntas relacionadas a la valorización del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco. El cuestionario tiene 12 preguntas para lo cual Ud. deberá marcar con un aspa según la escala de respuestas establecida, para cada pregunta hay cinco posibles opciones de respuesta. Lea atentamente cada una de estas alternativas y responda con la mayor objetividad. La información recibida de usted, será manejada de manera reservada y confidencial.

Datos generales del informante.

Sexo: F () M () **Edad:** **Tiempo de servicio:** **Área donde labora:**

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre.

N°	PREGUNTAS	Valoración				
		1	2	3	4	5
<i>Desempeño en la función</i>						
1	Realizas todo el trabajo asignado y siempre va más allá de lo exigido					
2	Las funciones que realizas está en función a tus conocimientos y capacidades					
3	El puesto que desempeña te motiva a realizar una mejor labor					
4	Recibes capacitaciones que fortalezcan tus capacidades y conocimientos.					
5	Tienes un espíritu de trabajo en equipo.					
6	Tiene una adecuada coordinación con tu jefe inmediato					
<i>Características individuales</i>						
7	Tienes intuición para percibir la esencia de un problema y aceptas tareas adicionales.					

8	Trabajas fuera del horario de trabajo para cumplir con los objetivos y metas de tu área.					
9	Ayudas a tus compañeros de trabajo que tienen dificultades en desarrollar sus funciones.					
10	Tienes actitud y empeño al momento de realizar tus funciones.					
11	Te sientes capacitado para realizar todas tus funciones.					
12	Tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo.					

ANEXO 05

Validación del instrumento sobre Gestión por Competencias

Nombre del experto: **Mg. Liliana Caballero Copara** Especialidad: **Magister en Gestión Pública***“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”*

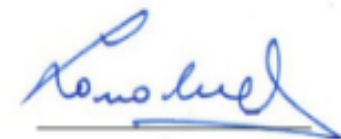
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Competencias cardinales	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	4	4	4	4
	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu calidad de trabajo es la idónea.	4	4	4	4
	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	4	4	4	4
Competencias específicas gerenciales	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	4	4	4	4
	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	4	4	4	4
	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	4	4	4	4
Competencias específicas por áreas	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	4	4	4	4
	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	4	4	4	4
	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	4	4	4	4
	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Desempeño Laboral

Nombre del experto: **Mg. Liliana Caballero Copara** Especialidad: **Magister en Gestión Pública**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

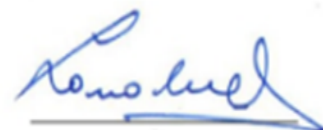
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<i>Desempeño en la función</i>	Realizas todo el trabajo asignado y siempre va más allá de lo exigido	4	4	4	4
	Las funciones que realizas está en función a tus conocimientos y capacidades	4	4	4	4
	El puesto que desempeña te motiva a realizar una mejor labor	4	4	4	4
	Recibes capacitaciones que fortalezcan tus capacidades y conocimientos.	4	4	4	4
	Tienes un espíritu de trabajo en equipo.	4	4	4	4
	Tiene una adecuada coordinación con tu jefe inmediato	4	4	4	4
<i>Características individuales</i>	Tienes intuición para percibir la esencia de un problema y aceptas tareas adicionales.	4	4	4	4
	Trabajas fuera del horario de trabajo para cumplir con los objetivos y metas de tu área.	4	4	4	4
	Ayudas a tus compañeros de trabajo que tienen dificultades en desarrollar sus funciones.	4	4	4	4
	Tienes actitud y empeño al momento de realizar tus funciones.	4	4	4	4
	Te sientes capacitado para realizar todas tus funciones.	4	4	4	4
	Tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Gestión por Competencias

Nombre del experto: **Nelson Cabrera Cecilio** Especialidad: **Maestro en Gestión Pública**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Competencias cardinales	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	4	4	4	4
	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu calidad de trabajo es la idónea.	4	4	4	4
	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	3	4	3	4
Competencias específicas gerenciales	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	4	4	4	4
	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	4	4	4	4
	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	3	4	3	4
Competencias específicas por áreas	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	4	4	4	4
	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	4	4	4	4
	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	3	4	4	4
	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	3	4	3	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Desempeño Laboral

Nombre del experto: **Nelson Cabrera Cecilio** Especialidad: **Maestro en Gestión Pública**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<i>Desempeño en la función</i>	Realizas todo el trabajo asignado y siempre va más allá de lo exigido	4	4	4	4
	Las funciones que realizas está en función a tus conocimientos y capacidades	4	4	4	4
	El puesto que desempeña te motiva a realizar una mejor labor	4	4	4	4
	Recibes capacitaciones que fortalezcan tus capacidades y conocimientos.	4	4	4	4
	Tienes un espíritu de trabajo en equipo.	4	4	4	4
	Tiene una adecuada coordinación con tu jefe inmediato	4	4	4	4
<i>Características individuales</i>	Tienes intuición para percibir la esencia de un problema y aceptas tareas adicionales.	4	4	4	4
	Trabajas fuera del horario de trabajo para cumplir con los objetivos y metas de tu área.	4	4	4	4
	Ayudas a tus compañeros de trabajo que tienen dificultades en desarrollar sus funciones.	4	4	4	4
	Tienes actitud y empeño al momento de realizar tus funciones.	4	4	4	4
	Te sientes capacitado para realizar todas tus funciones.	4	4	4	4
	Tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()


Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Gestión por Competencias

Nombre del experto: **Mosclis L. Vela Cárdenas** Especialidad: **Economista-Gestor de Proyectos**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Competencias cardinales	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	4	4	4	4
	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu calidad de trabajo es la idónea.	4	4	4	4
	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	4	4	4	4
Competencias específicas gerenciales	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	4	4	4	4
	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	4	4	4	4
	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	4	4	4	4
Competencias específicas por áreas	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	4	4	4	4
	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	4	4	4	4
	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	4	4	4	4
	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



MOSCLIS L. VELA CÁRDENAS
DIRECTOR EJECUTIVO
ISLAS DE PAZ PERÚ

Validación del instrumento sobre Desempeño Laboral

Nombre del experto: **Mosclis L. Vela Cárdenas** Especialidad: **Economista-Gestor de Proyectos**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<i>Desempeño en la función</i>	Realizas todo el trabajo asignado y siempre va más allá de lo exigido	4	4	4	4
	Las funciones que realizas está en función a tus conocimientos y capacidades	4	4	4	4
	El puesto que desempeña te motiva a realizar una mejor labor	4	4	4	4
	Recibes capacitaciones que fortalezcan tus capacidades y conocimientos.	4	4	4	4
	Tienes un espíritu de trabajo en equipo.	4	4	4	4
	Tiene una adecuada coordinación con tu jefe inmediato	4	4	4	4
<i>Características individuales</i>	Tienes intuición para percibir la esencia de un problema y aceptas tareas adicionales.	4	4	4	4
	Trabajas fuera del horario de trabajo para cumplir con los objetivos y metas de tu área.	4	4	4	4
	Ayudas a tus compañeros de trabajo que tienen dificultades en desarrollar sus funciones.	4	4	4	4
	Tienes actitud y empeño al momento de realizar tus funciones.	4	4	4	4
	Te sientes capacitado para realizar todas tus funciones.	4	4	4	4
	Tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



MOSCLIS VELA CÁRDENAS
DIRECTOR EJECUTIVO
ISLAS DE PAZ PERÚ

Validación del instrumento sobre Gestión por Competencias

Nombre del experto: **Tony Manuel Chavez Gamarra** Especialidad: **Doctor en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSION	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Competencias cardinales	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	4	4	3	4
	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu calidad de trabajo es la idónea.	4	4	4	4
	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	4	3	4	4
Competencias específicas gerenciales	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	4	4	3	4
	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	4	4	4	4
	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	4	4	4	4
	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	4	4	3	4
Competencias específicas por áreas	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	4	3	4	4
	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	4	4	4	4
	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	4	4	4	4
	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	4	4	3	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()


Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Desempeño Laboral

Nombre del experto: **Tony Manuel Chavez Gamarra** Especialidad: **Doctor en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<i>Desempeño en la función</i>	Realizas todo el trabajo asignado y siempre va más allá de lo exigido	4	4	4	4
	Las funciones que realizas está en función a tus conocimientos y capacidades	4	4	4	4
	El puesto que desempeña te motiva a realizar una mejor labor	4	4	4	4
	Recibes capacitaciones que fortalezcan tus capacidades y conocimientos.	4	4	4	4
	Tienes un espíritu de trabajo en equipo.	4	4	4	4
	Tiene una adecuada coordinación con tu jefe inmediato	4	4	4	4
<i>Características individuales</i>	Tienes intuición para percibir la esencia de un problema y aceptas tareas adicionales.	4	4	4	4
	Trabajas fuera del horario de trabajo para cumplir con los objetivos y metas de tu área.	4	4	4	4
	Ayudas a tus compañeros de trabajo que tienen dificultades en desarrollar sus funciones.	4	4	4	4
	Tienes actitud y empeño al momento de realizar tus funciones.	4	4	4	4
	Te sientes capacitado para realizar todas tus funciones.	4	4	4	4
	Tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()


Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Gestión por Competencias

Nombre del experto: **Carlos A. Espinoza Flores** Especialidad: **Maestro en Gestión Pública**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
Competencias cardinales	Ubicas errores que afectan tu eficiencia en el trabajo.	4	4	4	4
	Te sientes comprometido en la solución de los problemas de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu calidad de trabajo es la idónea.	4	4	4	4
	Respetas la política organizacional establecida por la municipalidad.	4	4	4	4
Competencias específicas gerenciales	Tu superior comunica la visión estratégica de la municipalidad.	4	4	4	4
	Tu superior detecta rápidamente nuevas oportunidades de mejoras.	4	4	4	4
	En tu área se promueve a los empleados mejor calificados.	4	4	4	4
	Tu superior ejecuta estrategias que dan resultados.	4	4	4	4
Competencias específicas por áreas	Tienes la capacidad para realizar con éxito una tarea asignada.	4	4	4	4
	Propones diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver problemas.	4	4	4	4
	Te preocupas en mejorar los resultados en tu trabajo sin necesidad de solicitar apoyo.	4	4	4	4
	Puedes desempeñarte bien en cualquier puesto de la municipalidad.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



Firma y Sello

Validación del instrumento sobre Desempeño Laboral

Nombre del experto: **Carlos A. Expinoza Flores** Especialidad: **Maestro en Gestión Pública**

“Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
<i>Desempeño en la función</i>	Realizas todo el trabajo asignado y siempre va más allá de lo exigido	4	4	4	4
	Las funciones que realizas está en función a tus conocimientos y capacidades	4	4	4	4
	El puesto que desempeña te motiva a realizar una mejor labor	4	4	4	4
	Recibes capacitaciones que fortalezcan tus capacidades y conocimientos.	4	4	4	4
	Tienes un espíritu de trabajo en equipo.	4	4	4	4
	Tiene una adecuada coordinación con tu jefe inmediato	4	4	4	4
<i>Características individuales</i>	Tienes intuición para percibir la esencia de un problema y aceptas tareas adicionales.	4	4	4	4
	Trabajas fuera del horario de trabajo para cumplir con los objetivos y metas de tu área.	4	4	4	4
	Ayudas a tus compañeros de trabajo que tienen dificultades en desarrollar sus funciones.	4	4	4	4
	Tienes actitud y empeño al momento de realizar tus funciones.	4	4	4	4
	Te sientes capacitado para realizar todas tus funciones.	4	4	4	4
	Tienes la capacidad de crear o implementar nuevas metodologías de trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado:

SI (X) NO ()



Firma y Sello

ANEXO 06
BASE DE DATOS DE PRUEBA PILOTO

N°	GESTIÓN POR COMPETENCIAS												DESEMPEÑO LABORAL											
	Competencias cardinales				Competencias específicas gerenciales				Competencias específicas por áreas				Desempeño en la función						Características individuales					
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12
1	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
3	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	
4	4	5	3	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	3	3	1	4	4	4	3	4	3	3	
5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	
6	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	
7	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	3	5	2	4	4	3	3	5	3	3	
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
9	5	5	3	5	5	5	3	5	5	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	5	2	3	
10	2	3	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	
11	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	2	2	2	3	5	5	2	2	4	5	5	
13	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	4	3	3	5	5	3	3	5	5	5	
14	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
15	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
16	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
17	3	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
19	2	3	2	2	2	2	3	5	2	2	3	5	4	4	4	4	5	3	2	2	2	2	3	
20	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	3	3	5	3	3	3	4	5	4	
21	4	4	4	4	3	3	4	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
22	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	2	
23	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	
24	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	5	2	4	4	3	3	4	4	3	
25	4	4	5	5	5	4	2	3	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
26	4	4	5	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	5	5	
27	3	3	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	
28	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	
29	2	3	5	2	2	3	3	4	5	5	5	5	2	2	2	3	5	5	2	2	5	3	2	
30	4	4	5	4	4	4	3	1	4	4	4	4	2	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3	

ANEXO 07
RESULTADO DE LA PRUEBA PILOTO

Nº	I T E M S GESTIÓN POR COMPETENCIAS												TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	51
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	50
3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	45
4	4	5	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	51
6	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	51
8	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	52
7	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	53
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	51
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	48
10	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
11	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46
12	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	53
13	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	53
14	5	5	1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	40
16	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	54
18	4	5	5	4	4	4	4	5	5	2	2	4	46
17	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	42
18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
19	2	5	2	2	2	2	5	5	5	2	5	5	33
20	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	48
21	4	4	4	4	5	5	4	2	5	4	4	5	46
22	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	52
23	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	54
24	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	46
26	4	4	5	5	5	4	2	5	2	2	2	5	41
28	4	4	5	5	2	2	5	2	2	4	5	5	37
27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
28	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	53
29	2	5	5	2	2	5	5	4	5	5	5	5	44
30	4	4	5	4	4	4	5	1	4	4	4	4	45
TOTAL COLUMNAS	112	128	125	122	120	115	114	125	122	114	112	117	1424
PROMEDIO	3.7	4.3	4.1	4.1	4.0	3.8	3.8	4.2	4.1	3.8	3.7	3.9	47
Varianza	0.7	0.8	1.2	0.8	0.8	0.7	0.7	1.2	0.9	0.9	0.9	1.1	27.9128457

k	12
$\sum S_{i-2}$	10.4
V_{-2}	28.9

SECCIÓN 1	1.091
SECCIÓN 2	0.84125204
ABSOUTO	0.84125204

α	0.700
----------	-------

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

N°	I T E M S DESEMPEÑO LABORAL												TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	46
2	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	54
3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	55
4	4	3	3	1	4	4	4	4	3	4	3	3	40
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	53
6	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	2	46
7	2	3	5	2	4	4	3	3	5	3	3	3	40
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
9	2	2	3	2	2	2	2	3	5	2	2	3	30
10	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	49
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
12	2	2	2	3	5	5	2	2	4	5	4	5	41
13	2	4	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	48
14	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
15	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	53
16	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	55
17	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	43
18	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	52
19	4	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	3	37
20	4	4	3	3	5	3	3	3	4	5	4	4	45
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
22	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	2	2	48
23	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	3	50
24	2	3	5	2	4	4	3	3	4	4	3	3	40
25	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	51
26	2	2	3	2	2	2	2	3	4	5	5	5	37
27	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	45
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	51
29	2	2	2	3	5	5	2	2	5	3	2	2	35
30	2	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	42
TOTAL COLUMNAS	108	112	120	109	124	126	106	110	129	122	107	111	448
PROMEDIO	3.4	3.7	4.0	3.6	4.1	4.2	3.5	3.7	4.3	4.1	3.6	3.7	46
Varianza	0.9	0.9	0.9	1.1	0.6	0.7	0.8	0.8	0.6	0.8	0.9	0.9	40.3781609

K	12
$\sum S_i^2$	9.8
V^2	35.5111

SECCIÓN 1	1.091
SECCIÓN 2	0.72380846
ABSOLUTO	0.72380846

α	0.790
----------	-------

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

ANEXO 08
ACEPTACIÓN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN



GERENCIA DE
RECURSOS
HUMANOS

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Huánuco, 18 de julio de 2022.

CARTA Ext. N° 1206-2022-MPHCO-GRH

Sr.

ALBERTO LUIS SALVADOR ROJAS

Domicilio: CC – PP de Andabamba, Pilco Marca – Huánuco – Huánuco.

ASUNTO : ACEPTACIÓN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

REF. : EXPEDIENTE N° 202226982.

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, a fin de saludarla cordialmente a nombre de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, y a la vez en atención al documento de la referencia, hacer de su conocimiento que, **SE ACEPTA** la aplicación de su instrumento de investigación (encuesta) en la Entidad.

Cabe resaltar, que información obtenida de dicha aplicación de instrumento de investigación será netamente para los fines de investigación denominada "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022"; asimismo se requiere que, una vez culminada la aplicación, informe a este despacho el resultado de los mismos.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para testimoniarle las muestras de mi consideración y estima personal.

Atentamente;



Víctor Manuel Rodríguez
 GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

WVW
000000

ANEXO 09
EVIDENCIA FOTOGRÁFICAS







NOTA BIOGRÁFICA

ALBERTO LUIS SALVADOR ROJAS, nació en la ciudad de Huánuco el 22 de mayo de 1975, distrito de Huánuco, hijo de Don Alberto Salvador Candelario y Doña Mercedes Rojas Goñe.

SUS ESTUDIOS:

Escolaridad: Primaria: 1° al 3°: Institución Educativa N°32271 de Andabamba, distrito de Pillco Marca; Primaria: 4° al 6°, y Secundaria: Colegio Nacional General Velasco Alvarado de Cayhuayna, actualmente distrito de Pillco Marca.

Estudio Superior: Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco – Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Obteniendo el título de Contador Público, luego realizó estudios de posgrado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco para obtener el grado de Maestro en Gerencia Pública.

Formación Profesional: Se desempeñó como asistente Contable en el Estudio Contable “366”-Huánuco desde el día 01 de enero del 2001 hasta el 31 de julio del 2002; ingresó a laborar en la Universidad de Huánuco como personal de servicio, desde el mes de agosto del 2002 hasta el mes de diciembre del 2003; también a laboró en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca en el Área de Tesorería; con el Cargo de Asistente a partir del mes de febrero del 2004 al 31 de diciembre del 2004; continuó laborando en la Unidad de Contabilidad de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca con el Cargo de Asistente, desde el 01 de enero del 2005 al 31 de diciembre del 2007; luego en la Unidad de Rentas de la misma Municipalidad, con el cargo de Jefe de Unidad, desde el 01 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2010. Posteriormente en la Sub Gerencia de Recaudación de la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca con el Cargo de Sub Gerente desde el 01 de enero del 2011 hasta el 15 de abril del 2015. Luego fue designado en el cargo de confianza de Gerente de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca desde el 16 de abril del 2015 al 31 de diciembre del 2018. A partir del 02 de enero del 2019 ingresó a laborar en la Municipalidad Provincial de Huánuco en el cargo de Gerente de Administración Tributaria hasta la fecha.

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD



Huánuco – Perú
ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso – Cayhuayna
 Teléfono 514760 -Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las **19:30h**, del día **jueves 22 DE DICIEMBRE DE 2022** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Janeth Leynig TELLO CORNEJO
 Mg. Lourdes Lucila CESPEDES AGUIRRE
 Mg. Irma EGOAVIL MEDINA

Presidenta
 Secretaria
 Vocal

Asesor (a) de tesis: Dra. Digna Amabilia MANRIQUE DE LARA SUAREZ (Resolución N° 0828-2022-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gerencia Pública, Don Alberto Luis SALVADOR ROJAS.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022”**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Dieciséis (16)
 Equivalente a Bueno, por lo que se declara Aprobado
 (Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 20:38 horas de 22 de diciembre de 2022.

.....
PRESIDENTE
 DNI N° 22476836

.....
SECRETARIO
 DNI N° 07313575

.....
VOCAL
 DNI N° 10693551

Leyenda:
 19 a 20: ExcelenteS
 17 a 18: Muy Bueno
 14 a 16: Bueno

(Resolución N° 04048-2022-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El que suscribe:

Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina

HACE CONSTAR:

Que, la tesis titulada: **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022”**, realizado por el Maestría en Gerencia Pública, **Alberto Luis SALVADOR ROJAS** cuenta con un **índice de similitud del 18%**, verificable en el Reporte de Originalidad del software **Turnitin**. Luego del análisis se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio; por lo expuesto, la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias, además de presentar un índice de similitud menor al 20% establecido en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Cayhuayna, 05 de diciembre de 2022.



Dr. Amancio Ricardo Rojas Cotrina
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría	X	Doctorado	
----------	--	----------------------	--	-----------	----------	---	-----------	--

Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Escuela Profesional	
Carrera Profesional	
Grado que otorga	
Título que otorga	

Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Nombre del programa	
Título que Otorga	

Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Nombre del Programa de estudio	GERENCIA PÚBLICA
Grado que otorga	MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	SALVADOR ROJAS ALBERTO LUIS							
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	949581764
Nro. de Documento:	22512036					Correo Electrónico:	alsalvadorr@gmail.com	

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:						Correo Electrónico:		

Apellidos y Nombres:								
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	
Nro. de Documento:						Correo Electrónico:		

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)	SI	X	NO					
Apellidos y Nombres:	MANRIQUE DE LARA SUAREZ DIGNA AMABILIA			ORCID ID:	0000-0003-4488-252X			
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:	06927959

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	TELLO CORNEJO JANETH LEYNIG
Secretario:	CESPEDES AGUIRRE LOURDES LUCILA
Vocal:	EGOAVIL MEDINA IRMA
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	


5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUÁNUCO, 2022.
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico o Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los **datos** requeridos **completos**)


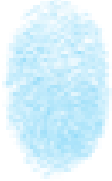
Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			2022		
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo		
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional		
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)		
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	DESEMPEÑO LABORAL	COMPETENCIAS CARDINALES		
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)		
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:		
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):			SI	NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:					

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma: 		
Apellidos y Nombres:	SALVADOR ROJAS ALBERTO LUIS	Huella Digital
DNI:	22512036	
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Firma:		
Apellidos y Nombres:		Huella Digital
DNI:		
Fecha: 18/01/2023		

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.