

UNIVERSIDAD DE HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS



TESIS

**“Gestión por competencias y el desempeño laboral de los
trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial
Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORA: Reyes Matos, Milagros Hilary

ASESORA: Mercado Huertas, Janeth Rosemary

HUÁNUCO – PERÚ

2026

U

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión Administrativa

AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Economía y Negocios

Disciplina: Administración de Empresas

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciado(a) en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 72161549

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 22459383

Grado/Título: Maestro en gestión pública para el desarrollo social

Código ORCID: 0000-0002-3906-6563

DATOS DE LOS JURADOS:

D

H

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Anibal Rivero , Rafael Antonio	Doctor en gestión empresarial	41693326	0000 -0003 -1423 -2737
2	Vidal Amiquero , Carolina Jesús	Maestra en ciencias empresariales	40619662	0000 -0002 -6128 -185X
3	Ponciano Anchante , Nancy Liz	Maestra en ciencias administrativas con mención en: gestión pública	22517137	0000 -0003 -0011 -1854



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
P.A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **09:00 horas del día 18 del mes de marzo del año 2026**, en el Auditorio "San Juan Pablo II" de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Dr. Rafael Antonio Anibal Rivero
Mtra. Carolina Jesús Vidal Amiquero
Mtra. Nancy Liz Ponciano Anchante

Presidente
Secretaria
Vocal

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N° 1864-2025-D-FCEMP-UDH**, para evaluar la Tesis intitulada: "**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN – PASCO 2024**", presentado por la Bachiller, **REYES MATOS, Milagros Hilary**, para optar el título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándola Aprobada con el calificativo cuantitativo de 14 (catorce) y cualitativo de Suficiente (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las **10:30 horas del día 18 del mes de marzo del año 2026**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

Dr. Rafael Antonio Anibal Rivero

DNI: 41693326

Código ORCID: 0000-0003-1423-2737

PRESIDENTE

Mtra. Carolina Jesús Vidal Amiquero

DNI: 40619662

Código ORCID: 0000-0002-6128-185X

SECRETARIA

Mtra. Nancy Liz Ponciano Anchante

DNI: 22517137

Código ORCID: 0000-0003-0011-1854

VOCAL



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: MILAGROS HILARY REYES MATOS, de la investigación titulada "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN - PASCO 2024", con asesor(a) JANETH ROSEMARY MERCADO HUERTAS, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 281-2023-D-FCOMP-PAAE-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 25 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 18 de diciembre de 2025



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

127. REYES MATOS, Milagros Hilary.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

15%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

11%

2

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

3%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unamba.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Mónica Priscila Mendieta-Ortega, Juan Carlos Erazo-Álvarez, Cecilia Ivonne Narváez-Zurita. "Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2020

Publicación

1%

6

distancia.udh.edu.pe

Fuente de Internet

1%



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047

cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687

cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

DEDICATORIA

A mis padres y hermana, que han sido mi mayor sostén y mi ejemplo a seguir. Gracias por su amor incondicional, por los sacrificios que hicieron, por confiar en mí incluso cuando yo no lo hacía. Este logro también es de ustedes, porque fue construido con su ayuda, paciencia y ternura.

A mis abuelos, tías, tío, primos y prima, con todo mi amor y gratitud. Algunos me acompañan desde el recuerdo, otros desde la presencia cálida de siempre. A todos, gracias por regalarme raíces fuertes, sabiduría y su amor. En cada página de esta tesis hay un pedacito de ustedes.

A todos mis amigos, especialmente a Álvaro y Priscila, quienes no solo estuvieron cuando todo iba bien, sino sobre todo cuando dudé, me cansé o quise rendirme. Gracias por cada conversación dándome aliento para continuar, por la confianza que me tuvieron y por recordarme siempre quien soy y a donde quiero llegar. Su compañía convirtió este proceso en algo menos solitario y difícil.

Y a ti, mi señor gato, que, aunque ya no estés conmigo, estuviste en tantas noches de desvelo, acurrucado junto a mí sin pedir nada a cambio. Gracias por tu silenciosa lealtad, por ser mi consuelo y mi calma durante los años que estuviste conmigo. Tu ausencia aun duele, pero también me acompaña siempre.

Esta tesis está dedicada a todos ustedes, porque sin su amor y compañía, este camino no habría tenido el mismo sentido.

AGRADECIMIENTO

Al mirar hacia atrás, no puedo evitar sentir un profundo agradecimiento por cada persona, cada gesto y cada palabra que me sostuvo cuando el camino se hizo cuesta arriba. Esta tesis es mucho más que un documento académico: es el reflejo de un viaje acompañado, compartido y profundamente humano.

En primer lugar, extendiendo mi agradecimiento a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y consuelo, gracias por haber guiado cada uno de mis pasos en este proceso. En los momentos de duda y agotamiento. Esta meta, como tantas que le platique, no habría sido posible sin su gracia infinita.

A mis padres, Betseida y Américo, pilares inquebrantables de mi vida, mi más profundo agradecimiento por su amor incondicional que me sostuvo en cada instante. Gracias por ser mi refugio en mis tormentas emocionales, por creer en mí cuando yo dudaba y por brindarme no solo apoyo financiero, sino también un respaldo lleno de esperanza y confianza. Esta tesis es tanto su logro como mío, porque sin ustedes no habría llegado hasta aquí.

A mi asesora, Janeth Rosemary Mercado Huertas, mi más profundo reconocimiento por su guía paciente, exigente, por su mirada crítica pero siempre constructiva. Su orientación fue una brújula en medio de este proceso.

A la Universidad de Huánuco, mi alma máter, gracias por abrirme sus puertas y brindarme las herramientas para crecer no solo como profesional, sino como persona. A la E.A.P de Administración de Empresas, por enseñarme que liderar es también saber escuchar, adaptarse y servir con integridad; por formar en mí una visión estratégica y ética de la gestión, por el conocimiento transmitido y por fomentar un pensamiento crítico y comprometido con la realidad empresarial.

A mi papito Alejandro, mi mamita Ángela, gracias por su cariño

incondicional, por cada llamada, cada mensaje, cada gesto que me recordaba que no estaba sola. Su amor ha sido un refugio y una fuente de motivación constante.

A mi hermana Jazmin, por ser mi ejemplo a seguir, por estar siempre pendiente de mí y por estar siempre en cada paso que doy. Gracias por tu cariño que me brindas y por ser un apoyo incondicional en mi vida; y a mis tías, tío, primos y prima, por su apoyo, su cercanía y el cariño que siempre me han brindado.

Y a mis amigos y amigas, quienes han estado conmigo desde el inicio de este camino como a aquellos que la vida me regaló en el trayecto, especialmente a Álvaro y Priscila. Celebraron cada pequeño logro como propio, y que me recordaron quién soy cuando más lo necesitaba. Su presencia, su escucha y su fe en mí fueron motores fundamentales para llegar hasta aquí. Su amistad ha sido uno de los regalos más valiosos de esta etapa.

Cada uno de ustedes ha sido parte esencial de este logro. Esta tesis lleva impreso su amor, su apoyo y su confianza. Gracias por caminar conmigo en esta aventura.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	19
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	20
1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	20
1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	20
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	22
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	23
2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES	25
2.2 BASES TEÓRICAS.....	26
2.2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	26
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	28
2.2.3 MODELOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	28
2.2.4 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	30
2.2.5 DESEMPEÑO LABORAL	37
2.2.6 IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	38
2.2.7 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL	39
2.2.8 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	40
2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	43
2.4 HIPÓTESIS.....	45
2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL	45
2.4.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS	45
2.5 VARIABLES.....	45
2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	45
2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	45
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
CAPÍTULO III.....	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.1.1 ENFOQUE.....	47
3.1.2 ALCANCE O NIVEL	47
3.1.3 DISEÑO	48
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	48

3.2.1 POBLACIÓN	48
3.2.2 MUESTRA.....	48
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	50
3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	51
3.6. ASPECTOS ÉTICOS	52
CAPÍTULO IV	53
RESULTADOS	53
4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS	53
4.2 RESULTADOS INFERENCIALES	60
CAPÍTULO V	65
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio por tipo de contrato	48
Tabla 2 Muestra para la variable desempeño laboral.....	49
Tabla 3 Nivel de gestión por competencias de los trabajadores administrativos.....	53
Tabla 4 Nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos.....	54
Tabla 5 Nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos.....	55
Tabla 6 Nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos.....	55
Tabla 7 Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos	56
Tabla 8 Nivel de comportamiento de los trabajadores administrativos	57
Tabla 9 Nivel de cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos.....	58
Tabla 10 Nivel de desarrollo de habilidades individuales de los trabajadores administrativos.....	59
Tabla 11 Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de gestión por competencias de los trabajadores administrativos	61
Tabla 12 Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos.....	61
Tabla 13 Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos .	62
Tabla 14 Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel descriptivo-correlacional de la investigación	47
Figura 2 Nivel de gestión por competencias de trabajadores administrativos.....	53
Figura 3 Nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos.....	54
Figura 4 Nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos.....	55
Figura 5 Nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos.....	56
Figura 6 Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos ...	57
Figura 7 Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.	58
Figura 8 Nivel de cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos.....	58
Figura 9	59

RESUMEN

La tesis titulada “Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024” presenta el propósito, determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión. La metodología de la investigación es de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional con un diseño no experimental de tipo transversal. El acopio de la información se efectuó por medio de una encuesta (cuestionario) estructurada, a una muestra conformada por 127 trabajadores administrativos (gerentes y funcionarios) de la municipalidad. La comprobación de las hipótesis se efectuó mediante el análisis inferencial del coeficiente de correlación de Spearman. La conclusión principal de la tesis indica que la gestión por competencias está vinculada de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, con una correlación Rho de Spearman de 0,438; lo que muestra que un aumento del nivel de gestión por competencias puede promover un aumento del nivel de desempeño laboral de sus trabajadores administrativos

Palabras claves: Gestión por competencias, desempeño laboral, talento humano, trabajadores administrativos y gobierno local.

ABSTRACT

The thesis entitled "Competency-based management and the job performance of administrative workers at the Daniel Alcides Carrión Provincial Municipality - Pasco 2024" aims to determine the relationship between competency-based management and job performance among administrative workers at the Municipality Provincial Daniel Alcides Carrión. The research methodology is applied with a quantitative, correlational approach and a non-experimental cross-sectional design. Information was collected through a structured survey (questionnaire) to a sample of 127 administrative workers (managers and officials) of the municipality. Hypotheses were tested through an inferential analysis of Spearman's correlation coefficient. The main conclusion of the thesis indicates that competency-based management is significantly linked to the job performance of administrative workers at the Daniel Alcides Carrión Provincial Municipality - Pasco 2024, with a Spearman's Rho correlation of 0.438; This shows that an increase in the level of competency-based management can promote an increase in the job performance of administrative workers.

Keywords: Management by competencies, work performance, human talent, administrative workers and local government.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones públicas y privadas enfrentan un desafío para adaptarse a un entorno muy competitivo caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica y la demanda de servicios eficientes. En este contexto, mejorar la eficiencia del desempeño laboral de los trabajadores se convierte en un factor clave para el logro de los objetivos institucionales. Por ello la gestión por competencias surge como una herramienta estratégica que permite identificar, desarrollar y evaluar las capacidades necesarias para un rendimiento óptimo dentro de la organización.

En el ámbito de la administración pública peruana, la gestión del talento humano continúa siendo un reto, especialmente en los gobiernos locales, donde se evidencian problemas de rotación de personal, falta de capacitación continua y escasa evaluación del desempeño. Estas limitaciones afectan la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los usuarios, lo cual hace necesario implementar modelos de gestión basados en competencias que fortalezcan la profesionalización del servicio público.

La presente investigación, titulada “Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024”, tiene como propósito determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de dicha entidad. Se parte del supuesto de que una adecuada gestión por competencias incide positivamente en la productividad, el compromiso y la eficiencia del personal.

En ese sentido, la estructura del trabajo está dividida en las siguientes secciones, en el capítulo I se muestra la descripción del problema, la formulación del problema, así como el objetivo general y específicos, justificación; se justifica porque contribuirá a la comprensión y aplicación de un modelo de gestión por competencias que permita optimizar el desempeño del personal administrativo, a nivel teórico, práctico y metodológico; limitaciones y viabilidad de la investigación. Luego, el capítulo II contiene los antecedentes y las bases teóricas del tema considerado, las y la operacionalización de las variables de estudio. Seguidamente, en el capítulo

III se aborda la metodología de la investigación puntualizando el tipo de investigación, población y muestra del estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas. Posteriormente, en el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos detallando el procesamiento de los datos y la contrastación de las hipótesis, y finalmente, en el capítulo V, se desglosa la discusión de resultados, junto con las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio realizado.

En síntesis, la presente tesis busca demostrar que una adecuada gestión por competencias contribuye de manera significativa al fortalecimiento del desempeño laboral, promoviendo una cultura organizacional orientada a la eficiencia, el compromiso y la mejora continua en la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El desempeño laboral, es un factor de gran importancia para las organizaciones en general, ya que, para lograr una alta competitividad se requiere de colaboradores eficientes y productivos; por tanto, es necesario reconocer las capacidades que tienen las personas y así lograr un personal competente y motivado, que logre satisfacer las necesidades individuales y organizacionales (Sinchi, 2020). En un contexto caracterizado por la globalización, donde las organizaciones se encuentran estimulando constantemente una fuerza laboral competitiva, con habilidades que permitan identificar y resolver los problemas cotidianos; generó la necesidad de implementar enfoques innovadores, tanto en las instituciones públicas, como en las privadas, conllevando a la transformación en las organizaciones, y en especial, de su talento humano, por ello, cada vez es más común la búsqueda de expertos, que sepan desarrollar sus labores, y que tengan la capacidad para lograr incrementar la competitividad y la eficacia del personal (Pacherrez y Marrufo, 2020).

En este sentido, el desempeño de los trabajadores a nivel mundial, medido a través del indicador de productividad laboral (PIB por hora de trabajo), es liderado por Luxemburgo, con \$146, seguido por Irlanda (\$143), Noruega (\$93); en Latinoamérica y el Caribe, Guyana lidera la región en cuando a productividad laboral (\$70), destacando también, Puerto Rico (\$50), Panamá (\$45); Perú se ubica en la posición número 115 (\$12) (OIT, 2023).

Figura 1

Productividad laboral por países 2023

Luxembourg	\$146
Ireland	\$143
Norway	\$93
United States Virgin Islands	\$92
Netherlands	\$80
Denmark	\$78
Switzerland	\$76
Belgium	\$75
Austria	\$74
Singapore	\$74
Sweden	\$70
Guyana	\$70
United States	\$70
Finland	\$69
Germany	\$68
France	\$68
New Caledonia	\$64
Italy	\$62
Macau, China	\$61
United Kingdom	\$59
Australia	\$59
Channel Islands	\$58
Iceland	\$58
Israel	\$57
Taiwan, China	\$57

Nota. La figura muestra ¿Qué país tiene la mayor productividad laboral? PIB por hora trabajada en 2023.

Fuente: OIT (2024).

En Latinoamérica, la productividad desde el 2000 ha oscilado entre 0.2% y 0.5%, en comparación con Asia Oriental, donde sobrepasa el 2% cada año, a pesar que, América Latina es la zona que evidencia las mayores jornadas de trabajo semanal, entre las 40 y 48 horas; sobre este mismo particular, se destaca que, Perú se encuentra entre los países de Latinoamérica y el Caribe, con trabajadores menos productivos, en un entorno caracterizado por debilidades, como la escasa inversión, la existencia de oligopolios, mejor formación y el elevado nivel de informalidad laboral, que supera el 72%. (Ramos, 2023).

Ahora bien, en Perú se evidencian estudios de desempeño laboral como:

Tuesta et al. (2021) en el sector público de Huánuco, con una muestra de 180 trabajadores de 4 instituciones, específicamente, la Red de Salud Leoncio Prado, la Universidad Nacional Agraria de la Selva, la Unidad de Gestión Educativa Local y la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado; se observó que, el 79.74% de y 88.83% de trabajadores se ubican en el desempeño laboral entre alto y muy alto; demostrando una relación significativa entre desempeño laboral y factores como el salario, la antigüedad y el nivel académico. De igual forma, un estudio desarrollado por Sánchez (2023), en la Municipalidad Distrital de Yanacancha, Pasco, evidenció buen desempeño de los trabajadores (50.4%), con una relación positiva entre desempeño laboral y clima organizacional

En este mismo orden de ideas, la gestión por competencias es fundamental en las organizaciones actuales, inclusive, a nivel de las instituciones públicas, permitiendo optimizar el desempeño de los trabajadores, en un contexto globalizado y tecnológico, que exige los más altos niveles de competitividad; sobre este particular, Ramírez (2022) destaca que, la globalización conlleva a las organizaciones a mantenerse actualizadas, producto de la permanente transformación científica y académica, con énfasis en el desarrollo del saber técnico, en áreas como la administración, debido a que representa la base del funcionamiento estratégico y operativo, que posibilita el desarrollo de actividades y procesos enmarcados en la productividad y la competitividad, para lograr cumplir las metas definidas, de acuerdo al sector en donde se compete.

Entendiendo la importancia de la gestión por competencias, como una herramienta e instrumento para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, diversos estudios han abordado la temática; en Ecuador Mendieta-Ortega et al. (2020), observaron, en una institución pública, entre otros aspectos, 70% de los colaboradores no recibió capacitaciones durante el año fiscal, con notable ausencia del personal a causa de elevados niveles de desmotivación, generando retraso en las actividades; en tal sentido, se diseñó una propuesta de gestión por competencias, como herramienta para incrementar el rendimiento laboral del talento humano, donde se validaron y establecieron las competencias y los conocimientos que requiere el personal, para integrar el modelamiento de desarrollo.

En el caso de Perú, el estudio de Pacherez y Marrufo (2020), evidenció que el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Rioja era deficiente (bajo para el 77.8% de los funcionarios y el 66,7% de los colaboradores), asimismo, la gestión por competencias era deficiente; por lo que plantearon la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias que permitiera desarrollar y fortalecer las competencias cognitivas, las habilidades y las actitudes, perfeccionando el rendimiento, la productividad y la gerencia de recursos financieros y humanos.

En este sentido, la gestión por competencias es fundamental para la estructura y el éxito de las organizaciones; pues como bien lo señalan Fonseca et al. (2020) una estructura organizacional debe estar conformada, por los objetivos establecidos de forma clara, el plan general y los planes de las secciones o departamentos, los programas que detallen la forma de cumplir con los planes, además de, los recursos necesarios por área específica, asimismo, debe mostrar los parámetros para la toma de decisiones; en tal sentido, la estructura debe estar ligada al proceso estratégico, ya que, ambas se encuentran vinculadas al desarrollo de acciones secuenciales en el tiempo, para lograr los objetivos; por ello, la gestión por competencias debe estar unida a la estructura organizacional y a la estrategia, conformando la gestión estratégica.

De igual forma, es necesario destacar que la gestión por competencias no solo aplica en el ámbito de la empresa privada, también, las instituciones y organismos del sector público, implementan esta importante herramienta de la gestión estratégica; sobre este particular, Rodríguez et al. (2021) señalan que, las instituciones del sector público afrontan un gran desafío en el nuevo contexto global, en el cual, los ciudadanos demandan mayor eficiencia y eficacia del estado en el uso de los recursos, objetivos que conllevan a un mejor desempeño de los servidores públicos, además del cumplimiento de determinadas habilidades que permitan mejorar sus competencias; por lo que existen ciertas diferencias con el sector privado, ya que, en la empresa, su desarrollo está relacionado a objetivos empresariales cuantificables, mientras que, en el sector público, los objetivos están vinculados al ciudadano; todo lo cual conlleva a que las instituciones comprendan el manejo de la gestión por competencia, específicamente, la competencia técnica, metodológica, social

y participativa; en tanto, la valoración de los resultados está ligada a la efectividad de la función pública con el ciudadano.

Realizadas las consideraciones anteriores, es importante señalar la situación de la municipalidad provincial Daniel Alcides Carrión, una de las tres provincias del departamento de Pasco ubicado en el centro del Perú, la provincia se encuentra en el sur-occidente de Pasco, conformada por 8 distritos; por el norte limita con el Departamento de Huánuco, por el este y por el sur con la provincia de Pasco y por el oeste con la provincia de Oyón (Departamento de Lima) (Perú, 2016); esta Provincia cuenta con una superficie de 1887.23 km², 43,580 habitantes, su capital es la ciudad de Yanahuanca (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2018); en este sentido, la Municipalidad viene presentando deficiencias a nivel del desempeño de los colaboradores, de acuerdo a información suministrada por el Jefe de Planificación y Racionalización el Señor Cristóbal Chamorro, menciona que se evidencia inconformidad de los colaboradores, por algunas designaciones de puesto y las constantes rotaciones de personal, generando desmotivación laboral, con ello, bajo desempeño, falta de compromiso, problemas de comunicación, entre otros; situación que viene afectando considerablemente la prestación de los servicios en esta municipalidad. En este sentido, la MPDAC realizó una convocatoria CAS TEMPORAL 1057 N° 006-2024-MPDAC/YHCA con fecha de 20 de agosto del 2024 donde se solicitó el puesto de Técnico Asistente Administrativo II – Procesos de Licitación en la Oficina general de Administración y Finanzas para ocupar el cargo, pero lo declararon plaza desierta; lanzando una nueva convocatoria CAS TEMPORAL 1057 N° 007-2024-MPDAC/YHCA de fecha 17 de septiembre, teniendo en común el mismo cargo solicitado (anexo N° 03).

Desde esta perspectiva, es importante abordar la situación descrita, puesto que, la prestación del servicio al ciudadano actual, está generando molestias, baja calidad del servicio, demora en los trámites, entre otros; produciendo a su vez que se afecte la imagen institucional de la municipalidad, deficiencias en los servicios públicos, retraso en el desarrollo de obras públicas entre otros; lo que requiere de una pronta atención; por tanto, se considera que, los aportes de una gestión por competencias, conjuntamente con una serie de medidas adicionales y el compromiso de los colaboradores,

puede revertir la situación descrita, en términos de mejorar el desempeño laboral, además de, recuperar la gestión de los servicios al ciudadano, ante las debilidades mostradas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

Determinar la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

Determinar la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores

administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

A nivel teórico, la tesis proporcionó información sobre temas vinculados al comportamiento organizacional, como lo son, la gestión por competencias y el desempeño laboral, consultando diversos autores, a través de libros, artículos científicos, trabajos de investigación, tesis de pregrado y postgrado; respaldados en el marco teórico de la investigación, sobre este particular, se consideran fundamentales los aportes de Alles (2015), sobre la gestión por competencias, autora que la define como un modelo de gestión, para organizar a los colaboradores en función de los objetivos estratégicos; además de, Chiavenato (2014), respecto al desempeño laboral, quien lo define como el comportamiento del colaborador, para el logro efectivo de los objetivos.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

A nivel práctico, el desarrollo de la tesis determinó la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2023. De esta forma, la institución podrá implementar los ajustes necesarios, en función a desarrollar una gestión por competencias adecuada, con impacto positivo en el desempeño laboral de los colaboradores; considerando lo indicado por Rodríguez et al. (2021) sobre los desafíos actuales en las instituciones del sector público dice, los ciudadanos demandan mayor eficiencia y eficacia del estado en el uso de los recursos, en el nuevo contexto globalizado.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

A nivel metodológico, el desarrollo de la tesis permitió lograr los objetivos planteados con una metodología de tipo descriptivo - correlacional a través técnicas e instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios dirigidos a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión, obteniendo información confiable y verás a partir, del procesamiento de los datos.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

No existieron limitaciones significativas en el desarrollo de la presente tesis, salvo las que se generaron de la propia dinámica de la investigadora, en relación a factores como el tiempo y las condiciones atmosféricas, en términos de las visitas que se tuvieron previstas al centro de trabajo objeto de estudio las cuales fueron superadas previa coordinación con el encargado del área de Recursos Humanos.

1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación resultó viable en los aspectos técnico, económico y operativo. Respecto al componente técnico, se logró acceder a la información requerida gracias a la apertura y colaboración del personal del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión, quienes facilitaron el contacto con los trabajadores administrativos y proporcionaron datos actualizados sobre la estructura organizacional; esto permitió que la aplicación de los cuestionarios se realizara sin mayores contratiempos. En lo que concierne al aspecto económico, los costos derivados del estudio tales como pasajes, fotocopias, impresiones y materiales de escritorio, fueron solventados en su totalidad por la investigadora con recursos propios, lo cual no representó un obstáculo para la continuidad del trabajo.

Por otro lado, desde el punto de vista operativo, se contó con la disponibilidad de tiempo necesario para cumplir con cada etapa del cronograma establecido. A ello se sumó la buena disposición de los servidores públicos encuestados, quienes accedieron a participar de manera voluntaria en el llenado de los instrumentos. En conjunto, estas condiciones favorables hicieron posible que la investigación culminara de forma satisfactoria, alcanzando los objetivos trazados dentro de los plazos previstos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Alzate et al. (2020). *“Importancia del modelo de gestión por competencias para el desarrollo estratégico de las organizaciones”*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia. El objetivo de la investigación fue identificar la importancia que tiene para la gestión del talento humano el conocimiento sobre un modelo por competencias que promueva el desarrollo organizacional en cinco empresas de diferentes sectores productivos. La muestra fue de 32 trabajadores de diferentes cargos, pertenecientes a 5 empresas de diversos sectores económicos; la técnica empleada fue un cuestionario online, elaborado a través de una Escala de Likert, conformado por 20 ítems; asimismo, una entrevista semiestructurada, aplicada vía telefónica, considerando un cuestionario de 10 preguntas abiertas, así como un cuadro de caracterización de cada organización, con las mismas variables. Los resultados mostraron una proporción mayoritaria de personas formándose en términos de su desarrollo personal y profesional (más del 93%), más del 88% consideró que la competencia individual influye de forma directa en el desempeño del cargo, 74,1% señaló que había recibido promoción por productividad o desempeño, por otra parte, se evidenció que, todas las directivas de las áreas de gestión tenían un muy bajo grado de conocimiento acerca de competencias, en tanto, se guiaban a través de métodos jerárquicos tradicionales, evidenciando, la escasa importancia atribuida a la gestión por competencias, especialmente, en la promoción del desarrollo organizacional humanizado e incluyente. Se concluyó que, a pesar del consenso sobre la necesidad del compromiso de los trabajadores, la gestión por competencias no promueve el desarrollo organizacional humanizado e incluyente.

Mendieta-Ortega et al. (2020). *“Gestión por competencias:*

herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario". Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, Ecuador, tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por competencias con el propósito de tratar de solucionar el problema descrito, por cuanto este afecta el desempeño o bajo rendimiento de los funcionarios en el área administrativa por no estar alineado a su perfil. El universo de estudio estuvo conformado por 170 empleados del área administrativa, pertenecientes al Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, con una muestra calculada de 137 funcionarios; la técnica empleada fue la encuesta, y como instrumento, el cuestionario; se destaca que, la información de las variables se midió y recolectó de forma independiente, sin determinar la relación entre las mismas. Los resultados permitieron observar que, de acuerdo a los cargos por perfil de competencias, 1,76% de los funcionarios pertenecientes al área financiera ocupaban el cargo de administrador, 0,58% el cargo de Ingeniero, 29,41% de asistente administrativo, 32,35% de oficinista, y 35,9% de auxiliar, sin embargo, los roles desempeñados, no estaban vinculados al cargo o nivel de instrucción, sino, a la antigüedad, conocimientos o experiencias; en relación a la evaluación del desempeño, 60% no se mostró de acuerdo respecto a la calificación obtenida, ocasionando su desmotivación, en tanto, un 40% si estuvo de acuerdo con la evaluación; finalmente, se observó que, la falta de motivación de los funcionarios, generaba ausencias, a su vez, demoras en los procesos, con ausencias durante los dos últimos meses, de 29.41% por certificado médico de diversos tipos, un 23.52% por vacaciones, y 17.64% por calamidad doméstica. Se concluyó que, al desarrollar la propuesta de Gestión por competencias, la formación del personal de las diversas áreas, permitirá que adquieran los conocimientos para incrementar su desempeño, y con ello, la fidelización con la Institución, evitando así la rotación de personal.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Molero, A. y Soplin, W. (2020). "*Gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa INTELSA EIRL, Tarapoto, 2020*". Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú, tuvo como

objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Intelsa E.I.R.L Tarapoto 2020. La población fue de 40 colaboradores, hombres y mujeres entre 20 a 51 o más años, no fue requerida la estimación de una muestra; la técnica empleada fue la encuesta, asimismo, se emplearon dos instrumentos, uno para la variable gestión por competencias y otro para el desempeño laboral. Los resultados permitieron comprobar mediante el análisis estadístico Rho de Spearman, que la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores, estaban correlacionados, obteniendo un coeficiente de 0,921 (correlación positiva alta), con un p valor de 0,000 ($p\text{-valor} \leq 0.05$), por ello, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, de esta forma, la gestión por competencias se relacionó con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa (nivel alto); por tanto, conforme mejora la gestión por competencias dentro de la organización, se logra el incremento del desempeño laboral de los colaboradores. Se concluyó que, a través de la óptima implementación de la gestión por competencias en la organización, se incrementaría el nivel del desempeño laboral.

Barreto, J. y Valerio, J. (2021). *“Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Pasco – 2021”*, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú, tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre la gestión por competencia y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Pasco – 2021. La muestra del estudio estuvo conformada por 148 colaboradores; en tanto, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, como instrumento se empleó el cuestionario, con una confiabilidad de 0.577, medida a través del coeficiente Rho Spearman, siendo apto para su aplicación. Los resultados más destacados evidenciaron en cuanto al nivel de la variable gestión por competencias, un 72% de nivel regular, sus dimensiones mostraron, selección de personal con nivel regular (59%), capacitación del personal regular (54%), carrera profesional con nivel regular (45%); mientras que, el nivel de la variable desempeño laboral, mostró también un nivel

regular (73%), en cuanto a sus dimensiones, la eficiencia obtuvo un nivel regular (68%), eficacia con nivel regular (59%), y por último, la dimensión relaciones interpersonales, con nivel regular (65%); en tanto, las variables tuvieron una correlación de 0.577, con nivel de significancia de 0.000, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna, por tanto, existió relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral del personal administrativo de la institución. Se concluyó que, se observó una correlación de 0.577 entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la institución, con nivel de significancia de 0.000; por tanto, a través de una adecuada gestión por competencia se incrementaría el desempeño laboral.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES

Ariza, M. (2022). *“La gestión de recursos humanos en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa minera porvenir “IESA” S.A. Cerro de Pasco, 2022”*, Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú, el objetivo fue determinar la relación entre la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa minera Porvenir “IESA” S.A. Cerros de Pasco, 2022. La muestra estuvo conformada por dos unidades de análisis, 97 colaboradores de la empresa y 12 jefes administrativos; fue aplicado un cuestionario por cada variable, a través de la técnica de la encuesta. Entre los resultados más relevantes se tiene que, de acuerdo al 37,1% a veces el administrador ejecuta y evalúa el plan de capacitación, para el 28.9% casi siempre y para 10,3% es nunca; por otra parte, 42,3% afirmó que a veces el administrador evalúa la remuneración por habilidades, 22.7%, señaló que casi siempre y el 6,2 % indicó que nunca; en tanto, 50,0% de los jefes, afirmó que a veces los colaboradores cumplen con los objetivos, 25,0%, señaló que casi siempre y 8,3% que nunca; asimismo, 50,0% de los jefes, afirmó que a veces los colaboradores mostraban habilidades de comunicación, 16,7%, señaló que casi nunca y 8,3% que nunca; de esta forma, los resultados evidenciaron que la gestión de recursos humanos se relacionaba significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores, ya que, el coeficiente de Pearson fue de $r = 0.600$, es decir, una correlación moderada, positiva y significancia de 0,000,

quedando evidenciada la relación significativa entre las variables en la empresa minera Porvenir IESA S.A. Se concluyó que, la gestión de recursos humanos observó una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores en la minera Porvenir “IESA” S.A. Cerros de Pasco, 2022; mientras que, el incremento del desempeño laboral conlleva al incremento de la motivación, las habilidades, la satisfacción del trabajo y la disciplina de los referidos trabajadores.

Sinchi, A. (2020). “*Las competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Villa Rica*”, Universidad Agraria de la Selva, Tingo María, Perú, el objetivo fue determinar si existe relación con las competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Villa Rica. El instrumento aplicado fue un cuestionario conformado por 12 ítems de opción múltiple sobre competencias, y 8 ítems mediante escala de Likert sobre desempeño laboral; considerando una muestra de 84 trabajadores. Los resultados mostraron que, en cuanto a las competencias predominantes, éstas fueron, la planificación de actividades (58,3%), trabajo en equipo (59,5%), e iniciativa al realizar el trabajo (54,8%), en relación al desempeño laboral, totalmente de acuerdo con ser responsables con las funciones del trabajo (57,1%) y con las capacidades para aportar en el puesto de trabajo (50%), mientras que, de acuerdo en realizar actividades de forma adecuada (48.8%). Luego, a través de la prueba de correlación R de Pearson se determinó la correlación entre las variables competencias y desempeño laboral, resultando alto ($r=0,769$; $p < 0,001$), para un nivel de significancia $p < 0,05$; de esta forma, se aceptó la hipótesis alterna que indica la relación entre las variables. Se concluyó que, ciertas competencias en los profesionales del área de planificación, como, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el compromiso ético, la creatividad y la iniciativa, se relacionaron significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Villa Rica.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Alles (2015) define la gestión por competencias como una

metodología orientada a la conducción del talento humano de una organización, para unirlos a la estrategia empresarial; en este sentido, un diseño apropiado del modelo de gestión por competencias, genera beneficios para la empresa y también para los trabajadores que la integran. En este sentido, la gestión por competencias cobra relevancia para todas las organizaciones, públicas o privadas, al permitir el desarrollo del talento humano, en conjunto con la estrategia organizacional, para optimizar los procesos y generar motivación en los colaboradores.

De igual forma, Ramírez et al. (2021), señalan que la gestión por competencias es una metodología implementada para optimizar la eficiencia de los trabajadores, entendiendo que, las organizaciones persiguen que sus colaboradores tengan las características mínimas necesarias para responder adecuadamente a sus funciones en este sentido; por otra parte, Mendieta-Ortega et al. (2020), señala que el modelo tiene como propósito, definir las competencias que permitan identificar las habilidades claves para que los colaboradores logren un desempeño óptimo, y lo orienten en torno a las responsabilidades, de acuerdo a las funciones y de su estatus en la organización.

Por su parte, Fonseca et al. (2020), definen la gestión por competencias como un instrumento de la planificación estratégica, orientado a generar un funcionamiento eficiente y eficaz de la organización. Otros autores, como Goodstein et al. (2015) definen la gestión por competencias como el mecanismo mediante el cual los administradores de una organización se anticipan a los posibles escenarios, y diseñan para ello los procedimientos y las operaciones adecuadas. En tanto, según Medina et al. (2012) la gestión por competencias permite precisar las expectativas de los colaboradores en su puesto de trabajo, asimismo, identificar las diferencias entre los niveles actuales y los requeridos de cada competencia, para implementar mecanismos que permitan desarrollarlas hacia un nivel superior, para que así, la organización logre una ventaja significativa e incrementar los niveles de productividad.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias se caracteriza por permitir conocer las competencias requeridas de los colaboradores, deduciendo así el personal y sus características para los procesos de selección, capacitación y ascenso, a través de la valoración del desempeño y del perfil, encausando la trazabilidad del desarrollo de personal en la organización (Ramírez et al., 2021).

Asimismo, el modelo de gestión de competencias hace posible que se focalicen las necesidades de la organización, desde la selección del personal, también, impulsa el desarrollo de instrumentos para una mejor práctica e incremento de las capacidades intelectuales del talento humano, proyectando apropiadamente los datos en el contexto laboral y en las diversas áreas de la organización; por ello, este modelo hace posible el fortalecimiento de la organización, permitiendo mantener el rendimiento de la organización, captando a personas que logren cumplir adecuadamente los requerimientos del puesto y generen valor agregado a la organización, con el consecuente incremento de la competitividad (Alzate et al., 2020).

2.2.3 MODELOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se destacan los siguientes modelos de gestión por competencias, de acuerdo a los autores:

- a. La metodología de gestión por competencias de Martha Alles internacional, desarrollada a través de su firma consultora, es una metodología que abarca un conjunto de procesos vinculados a las personas que hacen parte de una organización, cuyo propósito es alinearlas a los objetivos organizacionales. Para definir el modelo, se inicia siempre con la información estratégica, conformada por la misión y la visión organizacional, además de todo el componente o material vinculado a la estrategia; de esta forma se definen las competencias, en función de estos elementos: competencias cardinales, las competencias específicas gerenciales, las competencias específicas por área (Alles, 2015). La implantación del modelo sigue ciertos pasos iniciales, iniciando con la definición de las

competencias y sus respectivos grados, luego, se asignan dichas competencias a los diferentes puestos; todo ello siguiendo estos pasos:

- Definición de las competencias, considerando la misión, visión, objetivos y los valores de la organización.
- Preparar el diccionario (trilogía).
- Asignar las competencias a los puestos.
- Elaborar el inventario de competencias (determinación de brechas) (Alles, 2015).

b. El modelo de David McClelland, quien acuñó el término competencia unas tres décadas atrás, señalando además que, las competencias laborales representan la puesta en valor del talento humano (Mendieta-Ortega et al., 2020); en este sentido, señala que, para que el colaborador demuestre las capacidades que indica el perfil del puesto, es necesario lo siguiente:

- El saber, representando por la diversidad de conocimientos que se encuentran vinculados al desempeño apropiado de las actividades asignadas; dicho saber puede definirse en dos enfoques, el técnico, relacionado con la ejecución de las tareas, y el social, vinculado a las relaciones interpersonales.
- El saber hacer, constituye el conjunto de las habilidades que una persona tiene y domina, para implementar todo lo que conoce; estas habilidades pueden ser técnicas, sociales y cognitivas.
- El saber estar, las actividades asignadas a un colaborador deben estar vinculadas al contexto organizacional y / o social, representando las conductas en función de los valores y las creencias que apoyan dicho contexto en el cual se desenvuelve.
- Querer hacer, se relaciona al nivel de motivación del colaborador, específicamente, para desarrollar las asignaciones, tiene que ver con el nivel de motivación de la persona para realizar las tareas asignadas; está

conformado por dos factores, el interno, es la motivación por ser competente, al estar identificado con las tareas que realiza, y, el externo, relativo a la remuneración, los días de descanso, los beneficios sociales, entre otros.

- Poder hacer, hace referencia a las aptitudes y las características personales, que permiten el desarrollo de las actividades asignadas (Mendieta-Ortega et al., 2020).

Para los fines de este estudio se decidió tomar la fase definición de las competencias (Alles, 2015) de la gestión por competencias, para identificar y describir si existe el talento humano en la Municipalidad Provincial de Daniel Alcides Carrión.

2.2.4 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las dimensiones de la gestión por competencia, son las diferentes competencias que integran los modelos según los diferentes autores; de esta forma, primeramente, se describen las aportadas por Alles (2015):

- a. **Las competencias cardinales**, se refieren a lo principal o fundamental en el contexto organizacional; generalmente, representan los valores y las características más relevantes que distinguen a la organización respecto a la competencia, reflejando lo más relevante para alcanzar las metas estratégicas; debido a la naturaleza y relevancia de estas competencias, serán requeridas en todos los colaboradores (Alles, 2015).

Ramírez et al. (2021), las denominan competencias genéricas, las cuales atienden a la necesidad de definir y aclarar los aspectos cognitivos primordiales que se requieren en las actividades organizacionales; definidas como un grupo de conocimientos generales que las personas adquieren, influenciando en sus conductas, su desempeño y moral. Las competencias genéricas son importantes, ya que son la base para la resolución práctica de problemas imprevistos en el contexto laboral, ya que esta necesidad de resolver situaciones pone a prueba la capacidad del colaborador a nivel cognitivo.

Por su parte, Chiavenato (2014), señala que, las competencias básicas (conocimiento, habilidad, actitud, interés, rasgo, valores

u otras particularidades personales) son las características personales fundamentales para el desempeño apropiado de las actividades y que genera las diferencias respecto al desempeño de otras personas. Asimismo, Salinas y Rigo (2012), señalan que, las competencias cardinales son aquellas competencias relevantes, que una organización anhela que todos sus colaboradores posean y desarrollen.

En este sentido, los principales indicadores de las competencias cardinales a considerar en el estudio, conforme a Alles (2005), son los siguientes:

- **Compromiso:** se trata de que los colaboradores sientan los objetivos organizacionales como suyos, que apoyen y pongan en práctica las decisiones en función de lograr los objetivos comunes; además de cumplir con sus deberes, tanto a nivel personal, como a nivel profesional (Alles, 2005).
- **Calidad del trabajo:** implica la realización de un trabajo excelente, lo cual demanda de conocimientos en un área específica, donde el colaborador es responsable; requiere la capacidad de analizar los procesos complejos y de generar aportes prácticos y operativos, que generen beneficios en su propio trabajo, a los clientes y a toda la organización; demostrando también, un interés permanente por aprender (Alles, 2005).
- **Integridad:** referido a actuar de forma recta y proba, siendo congruente con lo que señala o estima relevante; la integridad también abarca una comunicación adecuada de los propósitos, ideas y sentimientos, de forma abierta y directa, y la plena disposición a actuar honestamente, inclusive en tratos complejos con terceros (Alles, 2005).
- **Ética:** es sentir y actuar siempre conforme a los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, acatando las políticas de la organización; la ética acompaña a la persona en la vida profesional, en la organización y durante su vida privada, inclusive cuando estos estén en

contra de posibles intereses propios o de la organización a la que pertenece, puesto que, las buenas costumbres y los valores morales se ubican por encima del accionar de la persona, y la organización debe entender (Alles, 2005).

- **Liderazgo para el cambio:** es la capacidad para participar la perspectiva de la estrategia de la organización, convirtiéndola en realizable y deseable para los accionistas, generando motivación y compromiso legítimos; operando como un sponsor de la innovación y los emprendimientos, logra que la organización invierta recursos para implementar cambios constantemente (Chiavenato, 2014).

b. **Las competencias específicas gerenciales**, se refieren a las competencias propias de ciertos niveles ocupacionales, sobre este particular, las competencias de aquellas posiciones que tienen a su cargo a otros colaboradores, es decir, de los jefes, supervisores o gerentes (Alles, 2015). Por su parte, Chiavenato (2014), destaca que las competencias gerenciales, son aquellas competencias requeridas para que ciertos colaboradores desarrollen su carrera profesional dentro de la organización.

Los indicadores a considerar en esta dimensión son los siguientes:

- **Pensamiento estratégico:** es la destreza para entender los cambios del contexto, de forma rápida, así como las oportunidades del entorno competitivo, las amenazas, las fortalezas y las debilidades, para poder evaluar la mejor estrategia; constituyendo la destreza para identificar rápidamente las oportunidades de negocio, invertir, desarrollar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores; además de, poder identificar el momento en el cual se debe abandonar una idea, un negocio o de reemplazarlo por otro (Chiavenato, 2014).
- **Desarrollo de personas:** es contribuir para que otros colaboradores de la organización, progresen intelectual y moralmente; conlleva esfuerzos permanentes para

perfeccionar la formación de los demás, partiendo de un análisis adecuado, de las necesidades del personal y de la organización; no se limita a dar cursos a las personas, sino de un desarrollo real y efectivo de las mismas (Chiavenato, 2014).

- **Desarrollo del equipo:** es la destreza para lograr el desarrollo de un equipo hacia adentro, de su talento humano; implica capacidades para las relaciones interpersonal y para entender el impacto de las acciones particulares en el éxito de las acciones colectivas; abarca también, la capacidad para crear adhesión, compromiso y fidelidad (Alles, 2015).
 - **Orientación al cliente:** es la voluntad inherente para ayudar o servir a los usuarios, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades; conlleva esfuerzos para reconocer y solventar las problemáticas de los clientes, proveedores y colaboradores (Alles, 2015).
 - **Profundiza la profesión:** se refiere a la necesidad de desarrollar un entendimiento más profundo y avanzado de los conceptos, prácticas y teorías relacionados con la gestión de recursos humanos. Esto implica la adquisición de conocimientos más especializados, la mejora de las habilidades y competencias profesionales, y la capacidad de aplicar un enfoque más avanzado y estratégico en la gestión del capital humano en una organización (Alles, 2015).
- c. **Las competencias específicas por área,** también son competencias que se relacionan a ciertos grupos de personas, específicamente, de las competencias que son necesarias para los colaboradores de un área específica, como, producción o finanzas (Alles, 2015). En tanto, Chiavenato (2014), destaca que las competencias individuales requeridas, son aquellas que la organización requiere que el colaborador tenga, para desempeñar adecuadamente una posición determinada. Mientras que, Ramírez et al., (2021), detallan que, las competencias específicas, son aquellas que se configuran a

partir del puesto o rol a ejecutar, para precisar si el postulante se encuentra capacitado para desempeñar adecuadamente sus funciones; estas competencias representan un conjunto de capacidades técnicas, tecnológicas y profesionales, requeridas por el colaborador, para llevar a cabo actividades especialidades en su rol dentro de la organización.

Por su parte, Zabala et al. (2013) destaca las competencias de Bunk (1994), donde menciona que la gestión por competencias se puede dividir de la siguiente manera:

- La competencia Técnica concierne a la autoridad como experto en las tareas y contenidos de su área de trabajo, como también los conocimientos y destrezas forzoso para su desempeño. Continuidad, conocimientos, destrezas y aptitudes como, por ejemplo.
 - Trascender las barreras de la profesión,
 - Relaciona con la profesión
 - Profundiza la profesión
 - Amplia la profesión y la relaciona con la empresa
- La competencia metodológica incluye la capacidad de reaccionar al momento de emplear el procedimiento proporcionado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que surgen. Quien posee este tipo de competencia define de manera independiente las vías de solución y traspasa adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo en cuanto a flexibilidad y procedimientos como, por ejemplo.
 - Procedimiento de trabajo variable
 - Solución adaptada a la situación
 - Resolución de problemas
 - Pensamiento, trabajo, planificación realización y control autónomos
 - Capacidad de adaptación
- La competencia social trae consigo saber contribuir con otras personas de manera comunicativa y constructiva, y nos

señala hacia el comportamiento y trabajo en equipo, así como el de asumir las responsabilidades que conciernen en cuanto a sociabilidad y formas de comportamiento como, por ejemplo.

Las individuales

- Disposición al trabajo
 - Capacidad de adaptación
 - Capacidad de intervención
- La competencia participativa implica saber incluirse en una organización en cuanto a un puesto laboral como también en el entorno del mismo y es capaz de tomar decisiones asumiendo la responsabilidad que pueda con llevar la misma como participación y formas de organización. De ejemplo

Capacidad de:

- Coordinación
- Organización
- Relación
- Convicción
- Decisión
- Responsabilidad
- Dirección

Respecto a las competencias específicas por área se propone cuatro indicadores:

- **Resolución de problemas:** implica la habilidad de una persona para aplicar de manera efectiva sus conocimientos y habilidades específicos dentro de su área de experiencia, con el propósito de identificar, analizar y solventar de manera efectiva los problemas que están directamente relacionados con ese campo particular. Esta competencia demuestra la capacidad de un individuo para aplicar sus capacidades especializadas en situaciones del mundo real, contribuyendo así al éxito en su ámbito laboral (Alles, 2015).
- **Capacidad de adaptación:** se refiere a la habilidad de una persona para ajustarse, evolucionar y prosperar en un entorno laboral específico, aplicando sus conocimientos, habilidades

y experiencia de manera efectiva en situaciones que requieren una respuesta flexible a cambios, desafíos o demandas específicas de su área de competencia (Alles, 2015).

- **Coordinación:** se refiere a la habilidad de una persona para gestionar y sincronizar de manera efectiva actividades, recursos, tareas y personas dentro de un ámbito laboral específico, con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos en ese contexto particular. Esta competencia demuestra que un individuo es capaz de orquestar los componentes esenciales de su área de competencia, asegurando una ejecución eficiente y efectiva de las tareas necesarias para lograr los resultados deseados. La coordinación no solo se relaciona con la gestión de recursos, sino también con la comunicación, la planificación, la resolución de conflictos y el seguimiento, lo que la convierte en un elemento esencial para el éxito en el ámbito laboral (Alles, 2015).

- **Organización:** se refiere a la habilidad de una persona para planificar, estructurar y administrar de manera efectiva actividades, recursos y procesos dentro de un ámbito laboral específico. Esta competencia demuestra que un individuo es capaz de establecer un marco sólido para lograr sus metas y objetivos dentro de su área de competencia, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las actividades se ejecuten de manera coherente. La organización no solo involucra la gestión de tareas y recursos, sino también la gestión del tiempo, el seguimiento y la evaluación, lo que la convierte en un factor crucial para el éxito en un contexto laboral específico. La capacidad de organizar y estructurar de manera efectiva es esencial para la eficiencia y la efectividad en el entorno laboral y es un indicador esencial de competencias específicas en un área particular (Alles, 2015).

2.2.5 DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato (2014) afirma que el desempeño laboral se estima en función de una valoración metódica sobre el colaborador en su puesto de trabajo, y de su desarrollo potencial, derivando en un proceso que permite promover o valorar el aporte, la excelencia y las características de cada persona; mientras que, Wang (2018), señala que, el desempeño laboral es el grado en el cual una organización se anticipa a los colaboradores en relación a la excelencia y la cantidad. En este mismo sentido, Thanh et al. (2020), afirman que, el desempeño es el resultado de la labor, o el grado de éxito logrado por los colaboradores en su área de trabajo, el cual se ve normalmente reflejado de forma directa en la cantidad y/o la calidad del producto, de acuerdo a ciertos criterios, como, por ejemplo, la capacidad técnica, la capacidad conceptual, las responsabilidades, la Iniciativa, y las relaciones interpersonales. Por su parte, Bautista et al. (2020) lo define como las acciones y las conductas que desarrollan los colaboradores, para ayudar a que la organización logre los objetivos previamente definidos para lograr el éxito.

En tanto, Mendieta-Ortega et al. (2020), definen el desempeño laboral o rol, desde la óptica de la sociología, como un grupo de acciones o actividades y de conductas, que toda organización requiere de cada uno de sus colaboradores, en sus respectivas posiciones; de esta forma, cada colaborador tiene sus roles asignados dentro de la organización, los cuales pueden ser desempeñados de acuerdo a la experiencia, el conocimiento o la capacitación; por lo que resulta fundamental, detallar el rol a desempeñar durante el proceso de reclutamiento, para que al ser seleccionado, cumpla adecuadamente con el perfil puesto, en función de garantizar que su desempeño sea de alta de eficacia, al tiempo que se logra también cubrir la necesidad del puesto de trabajo.

Ahora bien, para reconocer el desempeño laboral es imprescindible evaluar el rendimiento de los colaboradores, es decir, cómo han desempeñado las funciones y actividades asignadas, de acuerdo a los parámetros y condiciones establecidas por la propia organización, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad que, son los elementos para lograr los objetivos previamente definidos. Sobre este particular, Louffat

(2018), destaca que, la evaluación del desempeño es un proceso técnico, propio de la administración del talento humano, cuyo propósito es medir de forma sistemática y periódica, la eficacia y eficiencia del colaborador en el cumplimiento de las actividades asignadas, se basa en una evaluación sobre las dimensiones del conocimiento, habilidades y actitudes, además de los resultados o parámetros de productividad alcanzados en su trabajo.

2.2.6 IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Alles (2015) señala que, en términos generales, el desempeño laboral y la evaluación del desempeño, se emplean para tomar decisiones relativas a la fijación de aumento salarial, inclusive, para decidir sobre a quienes se debe despedir; sin embargo, tiene mayores implicaciones, especialmente en la relación jefe-colaborador, y en la relación empresa-empleados; de esta forma, son útiles para:

- Decidir sobre promociones y aumentos salariales.
- Reunir y analizar la conducta del colaborador en relación al trabajo.
- Informar al colaborador sobre cómo están desarrollando sus roles y funciones.
- La retroalimentación es fundamental para reconocer la necesidad de ajustar las conductas, y las formas de desarrollar las actividades.

Chiavenato (2014), destaca la importancia del desempeño laboral y de su evaluación, como un insumo clave para la supervisión, entendiendo que, este proceso permite hacer el seguimiento de los colaboradores, observar, estar cercanos a ellos, para conocer el desempeño, obtener información importante y así, poder establecer los procesos de mejoras necesarios, en términos de los propios colaboradores.

A su vez, Thanh et al.(2020), destaca que, el desempeño laboral o rendimiento, es un indicador de la motivación laboral, y de la capacidad que tiene cada colaborador para llevar a cabo las tareas asignadas, mostrando así, el grado de voluntad que tiene y los niveles en los cuales se encuentran sus habilidades, factores que a su vez, dejan ser efectivos por si solos, sino se cuenta con la comprensión apropiada de las

asignaciones y de las formas como deben desarrollarse; en este sentido, el desempeño laboral, es un factor clave, para los esfuerzos que una organización realiza en términos de lograr los objetivos.

2.2.7 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Algunas de las características del desempeño, son señaladas por Sánchez (2021), quien destaca que, a pesar de la importancia del desempeño laboral, el proceso de evaluación no siempre logra los resultados esperados, ya que es usual que se cometan errores, los cuales terminan por generar poca confianza, desmotivación y poca credibilidad de parte de los colaboradores, hacia los líderes; especialmente, cuando se implementan instrumentos que no se encuentran adaptados al contexto organizacional.

En tanto, Chiavenato (2014), destaca la importancia del desempeño laboral, indicando que este permite realizar comparaciones con los estándares deseados, entendiendo que las actividades de los colaboradores, así como toda actividad humana evidencia variaciones en el tiempo, errores o desviaciones; por tanto, es necesario establecer los parámetros o límites de dichas variaciones, esto es, la tolerancia, de esta forma, el desempeño se confronta con el estándar establecido para comprobar si se encuentra dentro de los parámetros o rebasa la tolerancia, esto se hace mediante informes, indicadores, gráficos, escalas, para comparar la actuación de los trabajadores con respecto a lo que se estableció previamente, a objeto de localizar aspectos positivos y reforzarlos, además de los aspectos negativos y corregirlos, en función de obtener siempre los mejores resultados.

Cabe recalcar, que las empresas utilizan diferentes modos para establecer quién debe valorar el desempeño del trabajador. Al respecto, Chiavenato (2009) dice:

La evaluación puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los asociados en su derredor (360°), por la cima, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación. (p. 273)

En ese sentido, la tesis para valorar el desempeño laboral tomó

como referencia a Chiavenato (2009), en cuanto a la autoevaluación, dejando en manos de los trabajadores administrativos de la MPDAC la responsabilidad de autoevaluar su desempeño.

2.2.8 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Las dimensiones del desempeño laboral pueden ser definidas de acuerdo a los modelos establecidos por diferentes autores, entre los cuales se tienen los siguientes:

a. **El modelo de desempeño laboral de Alles**, para conocer las dimensiones del desempeño laboral, se empleará lo señalado por Alles (2008), quien destaca que el desempeño laboral puede ser medido a través de tres dimensiones:

- **Comportamiento:** son las acciones realizadas por los colaboradores en el ámbito laboral. Este factor se puede evaluar en función de los siguientes indicadores:
 - **Actitud e iniciativa:** el colaborador debe ser proactivo y tener visión de futuro. Debe estar dispuesto a tomar la iniciativa y asumir desafíos.
 - **Cooperación:** el colaborador debe ser capaz de trabajar con otros de forma eficaz. Debe ser colaborativo y dispuesto a compartir responsabilidades.
 - **Responsabilidad:** el colaborador debe asumir la responsabilidad de sus acciones. Debe cumplir sus compromisos y actuar de acuerdo con los valores de la empresa.
- **Cumplimiento de metas:** se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. El colaborador debe ser capaz de trabajar de forma rápida y eficaz, y de entregar resultados de alta calidad dentro de los plazos establecidos. Indicadores:
 - **Rapidez de solución:** el colaborador debe ser capaz de resolver problemas de forma rápida y efectiva.
 - **Calidad de trabajo:** el colaborador debe realizar un trabajo de alta calidad.
 - **Cumplimiento de plazos:** el colaborador debe cumplir con los plazos establecidos.

- **Desarrollo de habilidades individuales:** el colaborador debe desarrollar habilidades interpersonales que le permitan relacionarse de forma efectiva con los demás. Debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones y entornos laborales, y de comprender las necesidades de los clientes y compañeros de trabajo. Indicadores:
 - **Capacidad de asimilación:** El empleado debe ser capaz de adaptarse a nuevas situaciones.
 - **Conocimiento del puesto:** El empleado debe tener un buen conocimiento de su trabajo.
 - **Comprensión de situaciones:** El empleado debe ser capaz de comprender y responder a diferentes situaciones.
- b. **El modelo de Murphy**, (Murphy y Kroeker, 1988) en el cual nos aborda las dimensiones de rendimiento, empleado como un grupo de objetivos empleados como las dimensiones globales del desempeño laboral, diseñado para definir el rendimiento en los rangos de alistados en la Marina de EEUU; abarcando 9 componentes por separados, que a su vez se dividen en 6 grupos, estos son, efectividad en el puesto, desempeño de tareas, comportamientos no relacionados con tareas que afectan el rendimiento, relaciones interpersonales, competencia laboral, habilidades relacionadas con el trabajo y conocimiento de tareas. Estos componentes, agrupados en 6 dimensiones, se describen a continuación:
- La efectividad en el puesto, se ve influenciada por 4 tipos de comportamientos: a) comportamientos de desempeño de tareas, que miden el logro exitoso de las metas y tareas vinculadas al trabajo, b) comportamientos destructivos/peligrosos, pueden generar pérdidas, daños o paralización de la productividad; c) comportamientos de tiempo de inactividad, que afectan directa o indirectamente el tiempo de realización de las actividades; d) relaciones interpersonales, conductas que inciden en el buen desarrollo de la unidad de trabajo y los vínculos entre las unidades de

trabajo.

- Desempeño de tareas, es la diferencia entre las tareas a realizar, las tareas que realizadas y el conjunto total de conductas de tareas y no tareas que determinan las valoraciones de efectividad; constituyen un subconjunto de conductas laborales especiales; los parámetros de desempeño de tareas se vinculan con este subconjunto.
- Comportamientos no relacionados con tareas que afectan el rendimiento, existen diversos tipos de conductas que limitan el desempeño laboral, el tiempo de inactividad y las conductas destructivas/peligrosas son parte de este grupo.
- Relaciones interpersonales, abarca las Incluye comunicaciones eficaces, la eficacia en el tratamiento con el resto de colaboradores; éstas favorecen el desempeño efectivo del equipo, aunque, pueden mostrar un efecto limitante en el resto de las categorías de desempeño.
- Competencia laboral, el desempeño de la tarea y los criterios de competencia laboral están relacionados con el mismo grupo de comportamientos (comportamientos de tareas); la diferencia se encuentra en las condiciones en las que se realizan estas tareas, ya que los criterios de desempeño de las tareas, se trata del desempeño en situaciones normales de trabajo.
- Habilidades relacionadas con el trabajo y conocimiento de tareas, para lograr las competencias, son necesarios conocimientos fácticos y procedimentales, además de las habilidades, desde la psicomotricidad hasta las habilidades de análisis.

Ahora bien, los criterios a utilizar para valorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, son las dimensiones: a) comportamiento (eficiencia), b) cumplimiento de metas (eficacia), y, c) desarrollo de habilidades individuales, propuesto por Alles (2008).

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Actitudes:** son el conjunto de predisposiciones, sentimientos y comportamientos que una persona tiene hacia su trabajo, sus compañeros de trabajo, su empresa y su entorno laboral en general. Las actitudes juegan un papel fundamental en la percepción y el compromiso de los empleados en su entorno de trabajo y afectan su desempeño y su interacción con los demás en la organización (Chiavenato, 2014).
- **Administración de personal:** es una función clave en la gestión de recursos humanos que busca alinear y optimizar la contribución de los empleados para lograr los objetivos y metas de una organización. Implica una serie de procesos interrelacionados que van desde la planificación y organización de recursos humanos hasta la dirección, el control y el desarrollo del talento (Mendieta-Ortega et al., 2020).
- **Conocimientos:** se refiere al conjunto de información, habilidades y entendimiento que una persona adquiere a través de la educación, la experiencia y el aprendizaje, y que es relevante para su desempeño en un campo específico (Chiavenato, 2014).
- **Discernimiento o juicio:** se refiere a la capacidad de una persona para tomar decisiones adecuadas y valorar situaciones de manera crítica en un contexto organizacional (Mendieta-Ortega et al., 2020).
- **Eficacia:** se refiere a la capacidad de lograr los objetivos y metas establecidos en una organización o empresa de manera exitosa, cumpliendo con los resultados esperados y utilizando los recursos disponibles de manera eficiente (Chiavenato, 2014).
- **Ejecución de acciones:** se refiere al proceso de llevar a cabo de manera efectiva y eficiente las actividades, tareas y decisiones necesarias para implementar un plan o estrategia dentro de una organización (Mendieta-Ortega et al., 2020).
- **Equipos de trabajo:** se define como un grupo de personas que trabajan de manera colaborativa y coordinada para lograr objetivos y metas específicas en una organización (Chiavenato, 2014).
- **FODA:** se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa u organización y para identificar los factores internos y externos que

pueden afectar su desempeño y desarrollo (Chiavenato, 2014).

- **Habilidades:** se refieren a las capacidades prácticas, destrezas y conocimientos técnicos que una persona adquiere y desarrolla para llevar a cabo tareas específicas en su entorno de trabajo. Estas habilidades son esenciales para el desempeño efectivo en una profesión o campo laboral en particular (Chiavenato, 2014).
- **Misión:** es la razón fundamental de su existencia y su propósito principal. La misión es una declaración clara y concisa que describe lo que una organización hace, a quién sirve y por qué lo hace (Chiavenato, 2014).
- **Modelo por competencias:** metodología que tiene la capacidad conceptual y metódica para conectar conocimientos, habilidades, destrezas, motivos y actitudes para desarrollar la capacidad individual y grupal en el ámbito laboral (Ramírez, 2022).
- **Motivación:** es el conjunto de razones o incentivos que impulsan a las personas a actuar de cierta manera o a realizar un esfuerzo sostenido para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades (Chiavenato, 2014).
- **Objetivos estratégicos:** son las metas a largo plazo que una organización establece para guiar su dirección y enfoque general. Estos objetivos están diseñados para alinear a la organización con su visión y misión y para ayudar en la consecución de sus metas más amplias (Chiavenato, 2014).
- **Parámetros de calidad:** son los estándares, criterios o especificaciones que se establecen para evaluar y medir la calidad de productos, servicios o procesos en una organización (Mendieta-Ortega et al., 2020).
- **Planes:** son programas que describen las acciones y estrategias detalladas que una organización o individuo seguirá para alcanzar objetivos específicos. Los planes son una parte esencial de la planificación y la gestión en una organización y se utilizan para guiar las acciones futuras (Chiavenato, 2014).
- **Supervisión:** se define como una función y un proceso que involucra la supervisión y el control de las actividades y el desempeño de los

empleados en una organización. La supervisión es esencial para garantizar que las tareas se realicen de manera eficiente y que se cumplan los estándares de calidad y productividad (Mendieta-Ortega et al., 2020).

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS

- Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.
- Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.
- Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

2.5 VARIABLES

2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Gestión por competencias.
- Dimensiones: Competencias cardinales, Competencias específicas gerenciales, Competencias específicas por áreas

2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- Desempeño laboral.
- Dimensiones: Comportamiento, Cumplimiento de Metas, Desarrollo de habilidades individuales

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	Dimensiones	Indicadores	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Gestión por Competencias	Variable Independiente	Competencias Cardinales	Compromiso Calidad del trabajo Ética Liderazgo para el cambio	Ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario
		Competencias específicas gerenciales	Pensamiento estratégico Desarrollo de personas Desarrollo del equipo Orientación al cliente Profundiza la profesión	Ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario
		Competencias específicas por áreas	Resolución de problemas Capacidad de adaptación Coordinación Organización	Ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario
Desempeño Laboral	Variable dependiente	Comportamiento	Actitud e iniciativa Cooperación Responsabilidad	Ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario
		Cumplimiento de Metas	Rapidez de soluciones Calidad de trabajo Cumplimiento de plazos	Ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario
		Desarrollo de habilidades individuales	Capacidad de asimilación Conocimiento del puesto Comprensión de situaciones	Ordinal (Escala de Likert)	Cuestionario

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación fue aplicada, ya que de acuerdo a lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018), es aquella que busca resolver problemas.

3.1.1 ENFOQUE

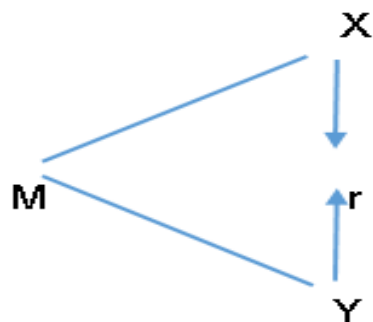
La presente tesis tuvo un enfoque cuantitativo, ya que los resultados se presentaron de forma estadística, para dar respuesta a los objetivos de investigación; este enfoque, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se relaciona a conteo numérico y el uso de métodos matemáticos, a través de un conjunto de procesos organizados de forma metódica, para verificar ciertos supuestos.

3.1.2 ALCANCE O NIVEL

El nivel de la tesis, conforme a los objetivos planteados correspondió a un estudio descriptivo - correlacional, pues como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), tienen como propósito vincular conceptos, fenómenos, hechos o variables, midiendo dicho vínculo en términos estadísticos. En este sentido, se conoció y determinó la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2023. De esta forma, el esquema es el siguiente:

Figura 2

Nivel descriptivo-correlacional de la investigación



Dónde:

X= Gestión por competencias (es la causa)

Y= Desempeño laboral (es el efecto)

M= Muestra

R= Relación

Dentro del diagrama se observa, la muestra (M), la relación (r) entre variable la independiente X (gestión por competencias), y la variable dependiente Y (desempeño laboral).

3.1.3 DISEÑO

De acuerdo a los objetivos del estudio la tesis tuvo un diseño no experimental, debido a que no existió manipulación de variables en estudio, se buscó conocer las características del fenómeno estudiado, para ser analizado posteriormente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

La población está representada por el conjunto de todos los elementos que coinciden con determinadas propiedades o características (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018); en tal sentido, para la presente tesis, la población estuvo conformada por 162 trabajadores administrativos, pertenecientes a la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión (ver Tabla 1).

Tabla 1

Población de estudio por tipo de contrato

Tipo de contrato	Número de trabajadores
D.L. Nº 276 (Indefinido)	1
D.L. Nº 1057 CAS Directivo	1
D.L. Nº 728	1
D.L. Nº 276 (Nombrado)	3
D.L. Nº 276	4
D.L. Nº 1057 CAS	152
Total	162

3.2.2 MUESTRA

La muestra se desarrolló a partir, del muestreo por conveniencia y el muestreo probabilístico.

3.2.2.1 Muestreo por conveniencia

El muestreo por conveniencia es una técnica de un muestreo no probabilístico. Siendo nuestra muestra 27 funcionarios administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión.

Tabla 2

Muestra para la variable desempeño laboral

Nº	Cargo	Tipo de contrato
1	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
2	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
3	Jefe de la Oficina de Presupuesto	D.L. Nº 1057 CAS
4	Jefe de la Oficina de Tecnología	D.L. Nº 1057 CAS
5	Jefe de Programación Multianual	D.L. Nº 1057 CAS
6	Jefe de la Oficina de Contabilidad	D.L. Nº 1057 CAS
7	Jefe de Oficina de Logística	D.L. Nº 1057 CAS
8	Jefe de la Oficina de Tesorería	D.L. Nº 1057 CAS
9	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos	D.L. Nº 1057 CAS
10	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
11	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
12	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
13	Jefe de Imagen Institucional y Comunicaciones	D.L. Nº 1057 CAS
14	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
15	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
16	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
17	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
18	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
19	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
20	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
21	Sub Gerente	D.L. Nº 1057 CAS
22	Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas	D.L. Nº 276
23	Jefe de la Gerencia de Adm. Tributaria	D.L. Nº 276 (Nombrado)
24	Sub Gerente	D.L. Nº 276 (Indefinido)
25	Gerente	D.L. Nº 276
26	Gerente	D.L. Nº 276
27	Gerente	D.L. Nº 276

3.2.2.2 Muestreo probabilístico

La muestra de trabajadores administrativos se desarrolló mediante un muestreo probabilístico, para ello, se calculó una muestra, utilizando la fórmula, como se indica a continuación:

$$n = \frac{NZ^2P(1-p)}{(N-1)0,05^2 + Z^2p(1-p)}$$

N= tamaño poblacional 135 (excluyendo a los jefes)

Z= Nivel de confianza 1.96

p= proporción 0.5

e= Error estándar = 0,05

Sustituyendo los valores, se tiene que

$$n = \frac{135 * 1.96^2 0.5(1 - 0.5)}{(135 - 1)0.05^2 + 1.96^2 0.5(1 - 0.5)} = 100$$

La muestra obtenida fue de 100 funcionarios administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión.

Siendo la muestra total 127 incluyendo gerentes y funcionarios administrativos

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas para la recolección de datos representan los métodos, procedimientos y mecanismos que hacen posible obtener los datos para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación (Carrasco Díaz, 2017); en la presente tesis se hizo uso de la encuesta y como instrumento se empleó el cuestionario valorado con la escala de Likert (ver anexos). Al respecto Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) dice, los instrumentos son herramientas que emplean los investigadores para recabar los datos vinculados a las variables de estudio.

Se aplicó un cuestionario para la variable gestión por competencias basado en Arévalo (2018), y otro cuestionario para la variable desempeño laboral basado en Palomino y Retamozo (2016).

3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el estudio se realizaron los siguientes procedimientos:

- Se solicitó el consentimiento informado a la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión.
- Se ubicaron a los informantes de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión.
- Se envió una breve explicación acerca del tema abordado a los participantes.

- Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos.
- Se aplicaron los instrumentos para la recolección de datos, suministrando el cuestionario vía digital a los informantes; el mismo fue auto aplicado, cada informante debió marcar la opción que consideró apropiada en los diversos planteamientos; luego, debieron enviar el cuestionario, con solo dar en el botón de enviar, para poder registrar sus respuestas.

3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Luego de la aplicación de los instrumentos, se tabulo la información a través del programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), software empleado para la captura y análisis de datos, además de crear tablas y gráficos con data compleja; la tabulación se desarrolló en base a las alternativas de la escala de Likert, calculando la frecuencia y el porcentaje para las opciones (bajo, medio y alto) lo que permitió desarrollar la interpretación adecuada de los resultados para poder facilitar la interpretación global de los resultados y presentar los datos de manera más comprensible, por ello se realizó un proceso de recategorización.

Esta transformación se efectuó aplicando un algoritmo de agrupación por intervalos iguales, que permitió clasificar los valores en rangos equidistantes dentro del conjunto total de puntuaciones posibles.

La fórmula empleada fue la siguiente:

$$R = \frac{V_{m\acute{a}x} - V_{m\acute{i}n}}{k}$$

Donde:

R: Amplitud o rango del intervalo

$V_{m\acute{a}x}$: Valor máximo de la escala (5)

$V_{m\acute{i}n}$: Valor mínimo de la escala (1)

k: Número de categorías en las que se desea agrupar (3: bajo, medio y alto)

Sustituyendo los valores:

$$R = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

A partir de este cálculo, los intervalos quedaron definidos de la siguiente

manera:

- Bajo: 1.00 – 2.33; representa un nivel deficiente o poco favorable en la variable evaluada.
- Medio: 2.34 – 3.67; refleja un nivel moderando o aceptable, con aspectos por mejorar.
- Alto: 3.68 – 5.00; Indica un nivel favorable u óptimo en la variable analizada.

Mientras que el análisis inferencial se utilizó el coeficiente de correlación Rho DE SPEARMAN, con el fin de establecer el grado y la dirección de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, utilizando un nivel de significancia del 5% ($p \leq 0.05$), concluyéndose que existe una correlación positiva y significativa entre ambas variables, evidencias que, a mayor nivel de gestión por competencias, mayor desempeño laboral.

3.6. ASPECTOS ÉTICOS

La presente investigación se llevó a cabo siguiendo las directrices, aportes y el proceso de construcción del conocimiento en relación con el contenido y las fases del estudio. Se cumplió rigurosamente con las normas generales y específicas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos Profesionales, así como con las disposiciones del Código de Ética para la Investigación de la Universidad de Huánuco. En este contexto, la investigadora, la asesora y colaboradores participaron con consentimiento informado, mantuvieron la confidencialidad y actuaron con integridad en la exposición de los resultados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

A) Resultados obtenidos de los trabajadores administrativos

Tabla 3

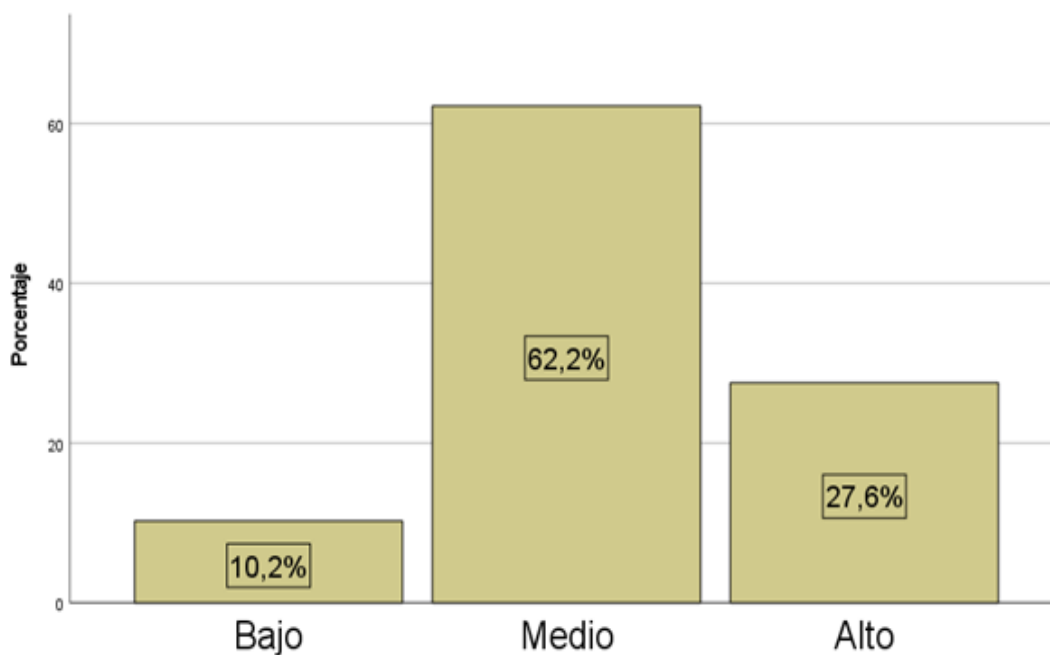
Nivel de gestión por competencias de los trabajadores administrativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	10,2	10,2
	Medio	79	62,2	72,4
	Alto	35	27,6	100,0
	Total	127	100,0	100,0

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Figura 1

Nivel de gestión por competencias de trabajadores administrativos



Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 3 y figura 2 muestran el nivel de gestión por competencias de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (62.2%) tiene un nivel de gestión por competencias medio, seguido de alto (27.6%) y solo el 10.2% tiene un nivel de gestión por competencias bajo. Estos resultados indican que el personal de la estructura administrativa no es competitivo al momento de realizar sus labores, pudiendo mejorar en las habilidades

personales e incrementando las capacidades intelectuales del talento humano

Tabla 4

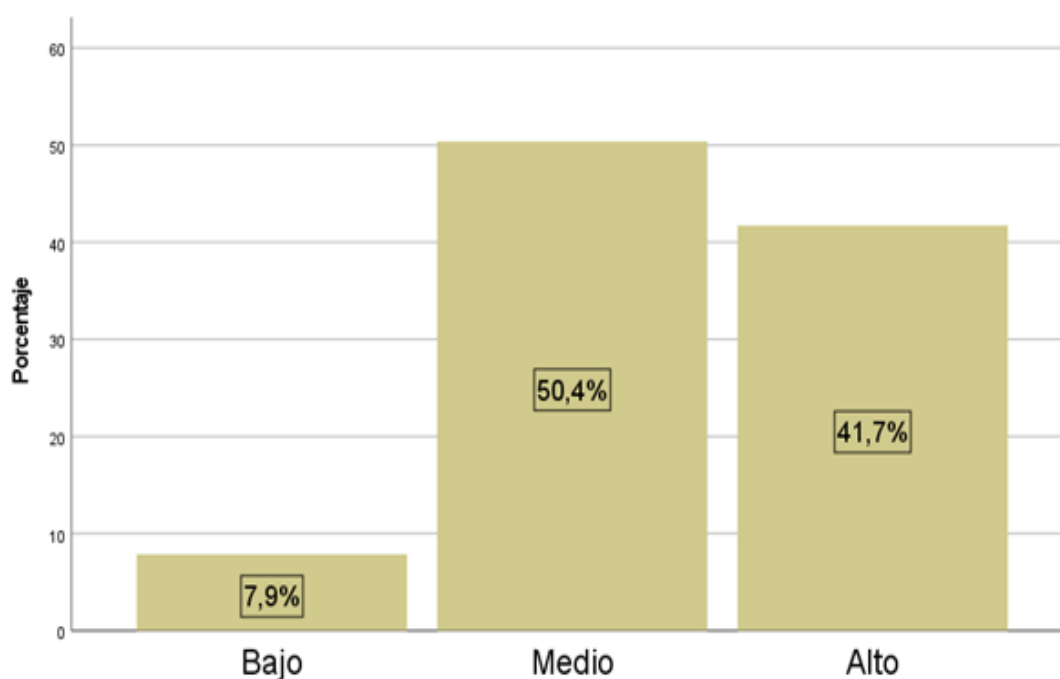
Nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	7,9	7,9	7,9
	Medio	64	50,4	50,4	58,3
	Alto	53	41,7	41,7	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Figura 2

Nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos



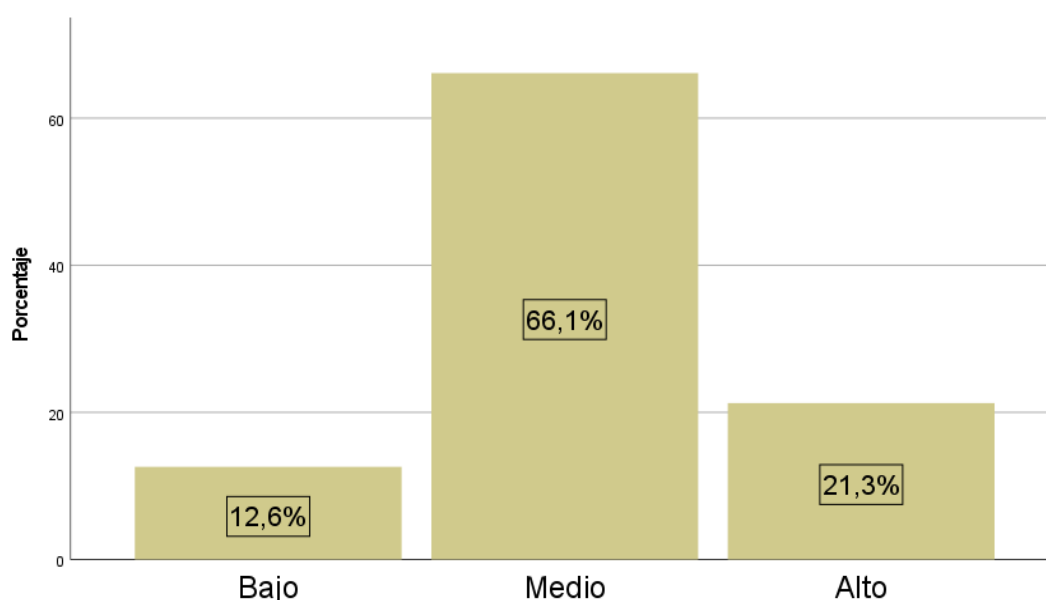
Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 4 y figura 3 muestran el nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (50.4%) tiene un nivel de competencias cardinales medio, seguido de alto (41.7%) y solo el 7.9% tiene un nivel de competencias cardinales bajo. Estos resultados evidencian un compromiso institucional moderado, lo que limita la calidad del trabajo y el liderazgo para el cambio. La ética y el compromiso, aunque presentes, no se expresan plenamente en la práctica, afectando la iniciativa, la responsabilidad y, en conjunto, el desarrollo de las competencias cardinales.

Tabla 5*Nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	12,6	12,6	12,6
	Medio	84	66,1	66,1	78,7
	Alto	27	21,3	21,3	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario**Figura 3***Nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos**Nota.* La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.**Análisis e interpretación**

La tabla 5 y figura 4 muestran el nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (66.1%) tiene un nivel de competencias específicas gerenciales medio, seguido de alto (21.3%) y solo el 12.6% tiene un nivel de competencias específicas gerenciales bajo. Estos resultados dejan ver que los trabajadores no desempeñan adecuadamente sus funciones, lo cual se refleja en la falta de pensamiento estratégico, el escaso desarrollo de personas y del equipo, una limitada orientación al cliente y una insuficiente profundización de la profesión, factores que restringen la capacidad de liderazgo y afectan la eficacia en la gestión administrativa.

Tabla 6

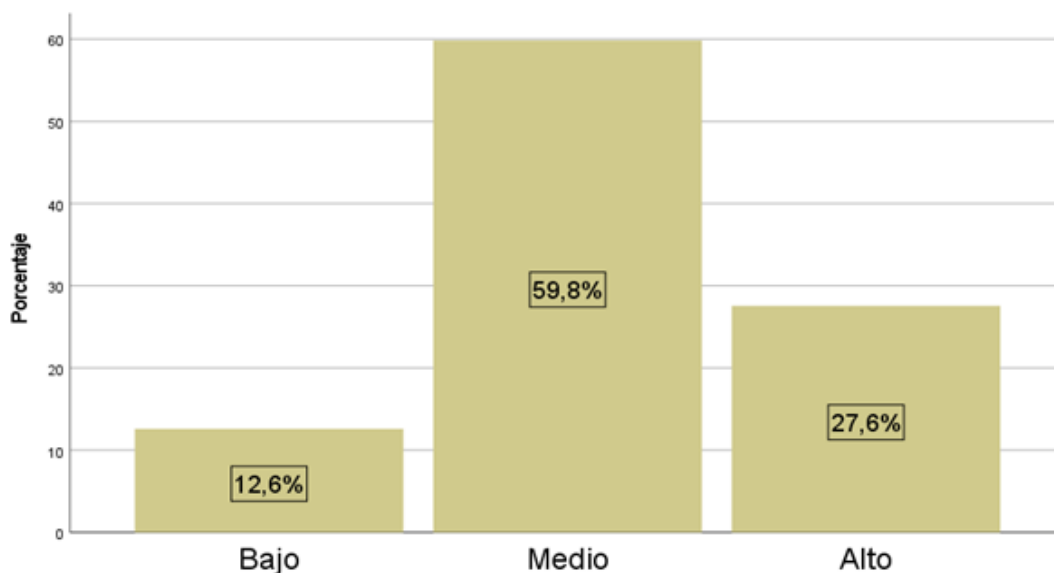
Nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	12,6	12,6	12,6
	Medio	76	59,8	59,8	72,4
	Alto	35	27,6	27,6	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Figura 4

Nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos



Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 6 y figura 5 muestran el nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (59.84) tiene un nivel medio de competencias específicas por áreas, seguido de alto (27.56%) y solo el 12.60% tiene un nivel bajo de competencias específicas por áreas. Tales resultados indican que los trabajadores administrativos tienen dificultades para gestionar los problemas que se presenten en las diversas áreas de la empresa, así como a la capacidad de adaptación a las situaciones que enfrenta la institución, coordinación y organización.

Tabla 7

Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos

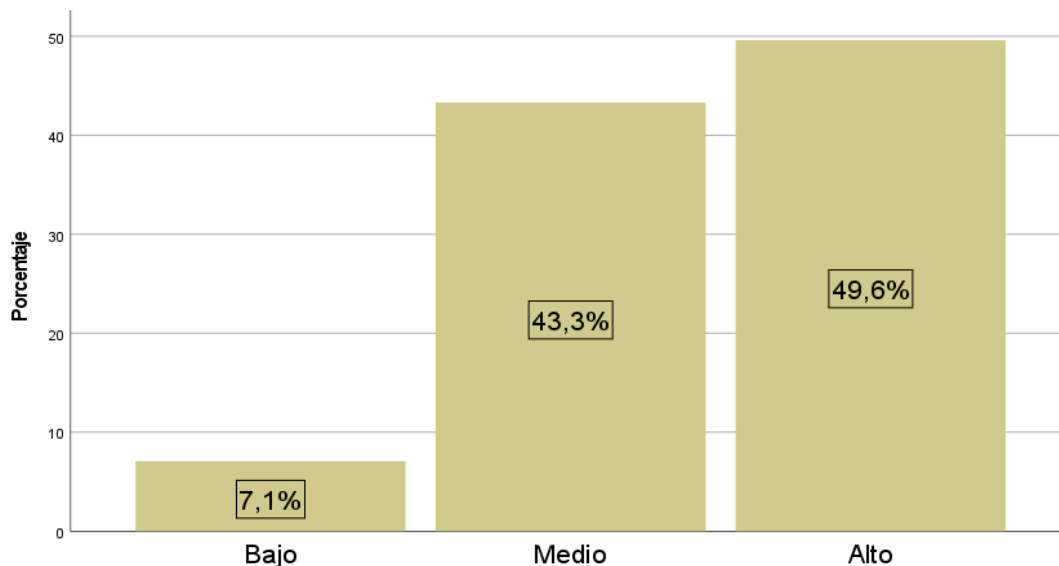
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	7,1	7,1	7,1

Medio	55	43,3	43,3	50,4
Alto	63	49,6	49,6	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Figura 5

Nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos



Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 7 y figura 6 muestran el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (49.6%) tiene un nivel de desempeño laboral alto, seguido de medio (43.3%) y solo el 7.1% tiene un desempeño laboral bajo.

Si bien los resultados muestran una ligera predominancia del nivel alto de desempeño laboral, al considerar conjuntamente los niveles medio y bajo, se evidencia que aún no se alcanza un desempeño óptimo en la mayoría del personal. Esto indica que, aunque los trabajadores cumplen con sus funciones y demuestran compromiso, persisten limitaciones en algunos indicadores como la eficiencia, la responsabilidad, la calidad de trabajo y la iniciativa personal.

Tabla 8

Nivel de comportamiento de los trabajadores administrativos

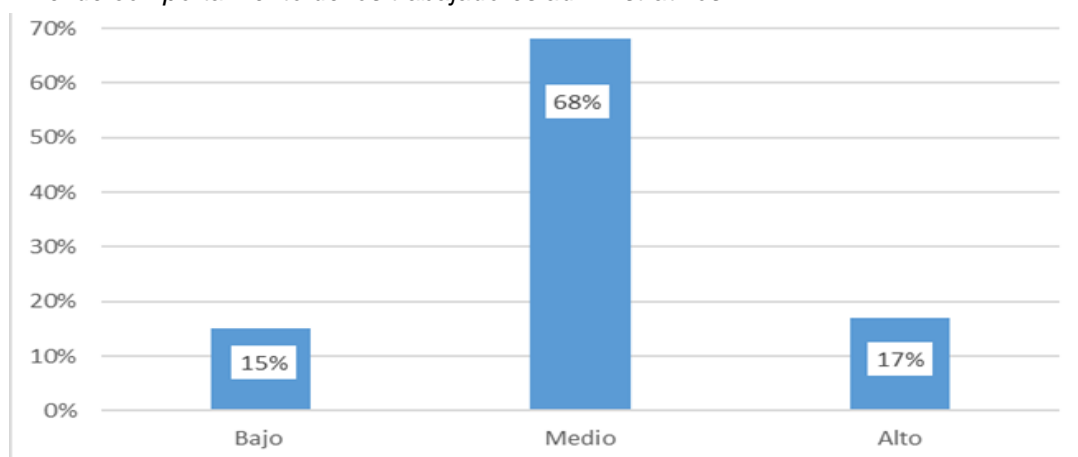
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	19	15,0	15,0	15,0

Medio	86	68,0	68,0	83,0
Alto	22	17,0	17,0	100,0
Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Figura 6

Nivel de comportamiento de los trabajadores administrativos



Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 8 y figura 7 muestran el nivel de comportamiento de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (68%) tiene un nivel de comportamiento medio, seguido de alto (17%) y solo el 15% tiene un nivel de comportamiento bajo. Tales resultados indican que los trabajadores administrativos no tienen la iniciativa de asumir nuevos desafíos, de contribuir con sus compañeros y aceptar responsabilidades.

Tabla 9

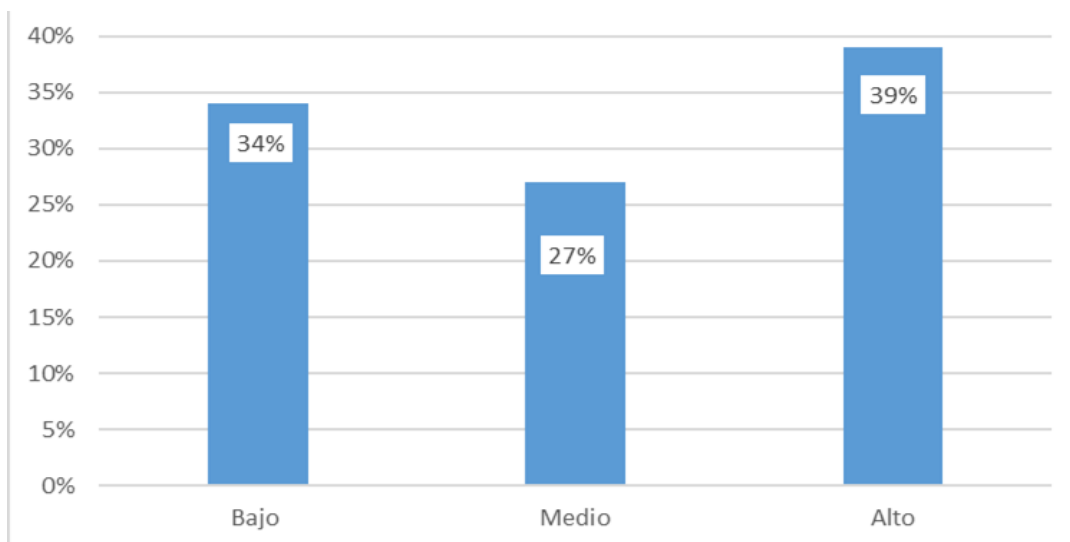
Nivel de cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	43	34,0	34,0	34,0
	Medio	34	27,0	27,0	61,0
	Alto	60	39,0	39,0	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Figura 7

Nivel de cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos



Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 9 y figura 8 muestran el nivel de cumplimiento de metas de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (39%) tiene un nivel de cumplimiento de metas alto, seguido de medio (34%) y solo el 27% tiene un nivel de cumplimiento de metas bajo. Tales resultados indican que los trabajadores administrativos no están cumpliendo con los plazos establecidos en la organización y la calidad de trabajo no es tan alta como debería de ser.

Tabla 10

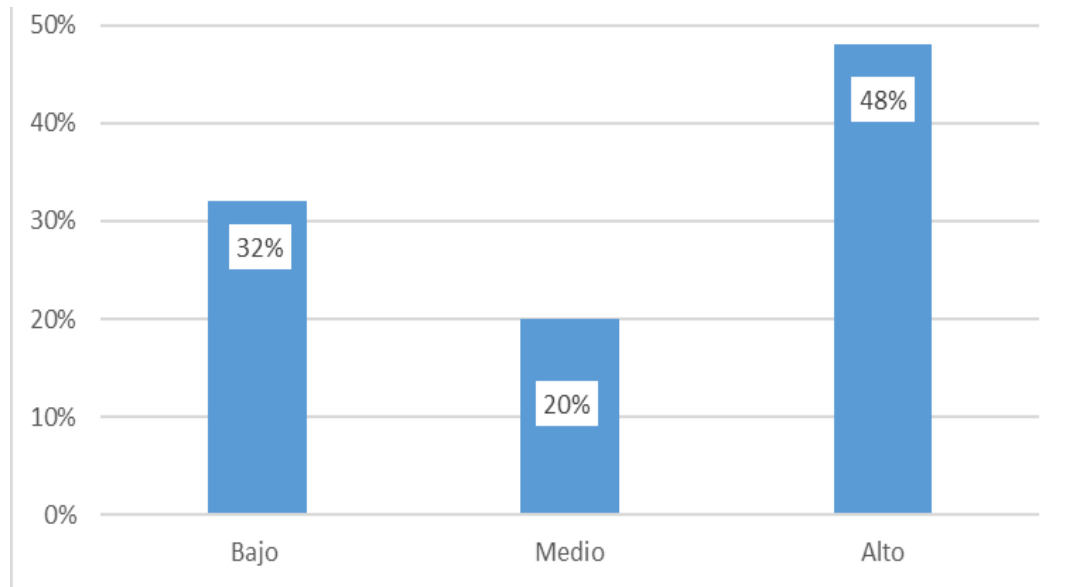
Nivel de desarrollo de habilidades individuales de los trabajadores administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	41	32,0	32,0	32,0
	Medio	25	20,0	20,0	52,0
	Alto	61	48,0	48,0	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Figura 8

Nivel de desarrollo de habilidades individuales de los trabajadores administrativos



Nota. La figura refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario.

Análisis e interpretación

La tabla 10 y figura 9 muestran el nivel de desarrollo de habilidades individuales de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco. Se aprecia que la mayoría de trabajadores (48%) tiene un nivel de desarrollo de habilidades individuales alto, seguido de bajo (32%) y el 20% tiene un nivel medio. Tales resultados indican que los trabajadores administrativos conocen las tareas que les corresponden y demuestran una adecuada capacidad de adaptación a las nuevas situaciones que enfrenta la municipalidad, siendo estos indicadores que más influyen en esta dimensión. No obstante, se observa menor incidencia en la iniciativa personal y la autonomía, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la toma de decisiones y la proactividad en el desempeño individual.

4.2 RESULTADOS INFERENCIALES

Las variables de gestión por competencias y desempeño laboral presentan un valor de $p < 0.05$, lo cual indica que los datos no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se optó por emplear una prueba no paramétrica, el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que permite determinar la relación existente entre las variables sin requerir el supuesto de normalidad.

Hipótesis General:

H₁: Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad

Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

H₀: No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

Tabla 11

Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de gestión por competencias de los trabajadores administrativos

			Nivel de desempeño laboral	Nivel de gestión por competencias
Rho de Spearman	Nivel de desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,438**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Nivel de gestión de competencias	N	127	127
		Coefficiente de correlación	,438**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	127	127

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Análisis e interpretación del estudio

El contraste de la hipótesis general se basa en los resultados que se presentan en la tabla 11, donde se aprecia que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman estimado es igual a 0.438, lo que indica una relación positiva y significativa con un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0,05$) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad estudiada. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula (H₀) y aceptar la hipótesis alterna (H₁), de modo que se puede inferir que a medida que se mejore la gestión por competencias de los trabajadores se observará una mejora de su desempeño laboral.

Hipótesis Específica 1

H₁: Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

H₀: No existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

Tabla 12

Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de competencias cardinales de los trabajadores administrativos

			Nivel de desempeño laboral	Nivel de competencias cardinales
Rho de Spearman	Nivel de desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Nivel de competencias cardinales	N	127	127
		Coeficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	127	127

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Análisis e interpretación del estudio

El contraste de la hipótesis específica 1 se basa en los resultados que se presentan en la tabla 12, donde se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman estimado es igual a 0.474, lo que indica una relación positiva y significativa con un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$) entre las competencias cardinales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad mencionada. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1), por lo que se puede inferir que a medida que aumente las competencias cardinales de los trabajadores aumentará su desempeño laboral.

Hipótesis Específica 2

H_1 : Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

H_0 : No existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

Tabla 13

Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de competencias específicas gerenciales de los trabajadores administrativos

			Nivel de desempeño laboral	Nivel de competencias específicas gerenciales
Rho de Spearman	Nivel de desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,375**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Nivel de competencias	N	127	127
		Coeficiente de correlación	,375**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.

específicas gerenciales	N	127	127
-------------------------	---	-----	-----

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Análisis e interpretación del estudio

El contraste de la hipótesis específica 2 se basa en los resultados que se presentan en la tabla 13, donde se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman estimado es igual a 0.375, lo que representa una relación positiva y significativa con un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$) entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad considerada. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1), de modo que se puede inferir que a medida que aumenten las competencias específicas gerenciales aumentará el desempeño laboral de los trabajadores.

Hipótesis Específica 3

H_1 : Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

H_0 : No existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.

Tabla 14

Correlación entre el nivel de desempeño laboral y el nivel de competencias específicas por áreas de los trabajadores administrativos

			Nivel de desempeño laboral	Nivel de competencias específicas por áreas
Rho de Spearman	Nivel de desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,358**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Nivel de competencias específicas por áreas	Coeficiente de correlación	,358**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	127	127

Nota. Tabla refleja los datos recolectados en el uso del cuestionario

Análisis e interpretación del estudio

El contraste de la hipótesis específica 3 se basa en los resultados que se presentan en la tabla 14, donde se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman estimado es igual a 0.358, lo que indica una relación

positiva y significativa con un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$) entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad estudiada. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1), de modo que se puede inferir que a medida que aumenten las competencias específicas por áreas de los trabajadores aumentará también su desempeño laboral.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación con el objetivo general de determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, los resultados obtenidos permiten concluir que existe una relación significativa entre ambas variables. Esto coincide con los hallazgos de Molero y Soplin (2020), quienes encontraron una correlación positiva en la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa; por tanto, conforme mejora la gestión por competencias dentro de la organización, se logra el incremento del desempeño laboral de los colaboradores. Se concluyó que, a través de la óptima implementación de la gestión por competencias en la organización, se incrementaría el nivel del desempeño laboral.

En cuanto al objetivo específico de determinar la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, indicando una relación positiva y significativa entre ambas variables, determinándose que las competencias cardinales son fundamentales para el desempeño laboral, lo que coincide con los hallazgos de Sinchi (2020), quien encontró que ciertas competencias en los profesionales del área de planificación, como la toma de decisiones, el trabajo en equipo y el compromiso ético, se relacionaron significativamente con el desempeño laboral.

Respecto al objetivo específico de determinar la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, concluyendo que existe relación positiva y significativa entre las variables, hallándose que dichas competencias influyen positivamente en el cumplimiento eficiente de las funciones y en la calidad del servicio. Este resultado guarda relación con lo planteado por Mendieta-Ortega et al. (2020), quienes señalan que la gestión por competencias contribuye a fortalecer el desarrollo del talento humano y a optimizar los procesos organizacionales, más que a mejorar directamente el desempeño laboral.

En cuanto al objetivo específico de determinar la relación que existe

entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, indicando una relación positiva y significativa entre variables, se encontró que las competencias específicas por áreas son fundamentales para el desempeño laboral, lo que coincide con los hallazgos de Ariza (2022), quien encontró que la gestión de recursos humanos se relacionaba significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa minera Porvenir “IESA” S.A.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que la gestión por competencias está vinculada de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, con una correlación Rho de Spearman de 0,438; lo cual indica que la aplicación coherente de políticas basadas en competencias mejora el rendimiento la motivación y la eficiencia del personal. La gestión por competencias, al vincular el conocimiento, las habilidades y las actitudes del trabajador con los objetivos institucionales, constituye un factor determinante para fortalecer el desempeño individual y colectivo dentro de la gestión pública municipal.
2. Se concluye que las competencias cardinales –como el compromiso, la calidad de trabajo, la ética y la integridad– se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, con una correlación Rho de Spearman de 0,474 al 99% de probabilidad, lo cual indica que los valores institucionales y el sentido de pertenencia influyen directamente en la actitud del trabajador frente a sus responsabilidades. Cuando los empleados asumen con compromiso su rol y actúan con ética, se genera un ambiente de confianza, colaboración y orientación al logro, elementos esenciales para una gestión pública transparente y eficiente, aceptando la hipótesis alterna.
3. Se concluye que las competencias específicas gerenciales se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, con una correlación Rho de Spearman de 0,375 al 99% de probabilidad. La capacidad de liderazgo, el pensamiento estratégico, la orientación al ciudadano y el desarrollo de equipos permiten que los mandos medios gestionen eficazmente los recursos humanos y materiales. Estas competencias fomentan una comunicación más efectiva, decisiones oportunas y la generación de un clima organizacional que estimula la productividad y la innovación en el servicio público, aceptando la hipótesis alterna.
4. Se concluye que las competencias específicas por áreas se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los trabajadores

administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024, con una correlación Rho de Spearman de 0,358 al 99% de probabilidad, lo cual indica que la MPDAC requiere consolidar una cultura de gestión basada en resultados, donde la evaluación, la capacitación y el desarrollo profesional se orientan a mejorar el desempeño laboral y la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía, aceptando la hipótesis alterna.

RECOMENDACIONES

1. Si bien es cierto hay una valoración media del nivel de gestión por competencias y del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad, todavía hay un porcentaje menor de trabajadores que necesitan fortalecer elementos importantes, por ello debe diseñar e institucionalizar un modelo de gestión por competencias que permita identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave en todos los niveles organizaciones. Esto contribuirá a fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, promoviendo una cultura organizacional alineada a los objetivos estratégicos.
2. En relación a las competencias cardinales si bien es cierto que hay un nivel de valoración medio en los trabajadores administrativos de la municipalidad, existe todavía una parte del personal que requiere aumentar tales niveles, por lo que se recomienda desarrollar programas de formación continua orientados a potenciar competencias como el compromiso, la ética y la calidad del trabajo, a través de talleres, dinámicas y mecanismos de evaluación periódica. Estas competencias son fundamentales para elevar el nivel de responsabilidad, integridad y excelencia en el desempeño de funciones.
3. En relación a las competencias específicas gerenciales dado a que hay un nivel de valoración medio para los trabajadores administrativos de la municipalidad, se recomienda fomentar el desarrollo de competencias gerenciales como el pensamiento estratégico, la orientación al cliente interno y externo, el desarrollo de personas y la gestión de equipos, mediante planes de capacitación y mentorías, asegurando que los líderes administrativos actúen como agentes de cambio y mejora continua.
4. En relación a las competencias específicas por áreas a pesar de que hay un nivel de valoración medio para los trabajadores administrativos de la municipalidad, existe todavía una parte del personal que requiere aumentar tales niveles por lo que es necesario implementar programas especializados como la resolución de problemas, la coordinación interdepartamental y la organización del trabajo. Este enfoque permitirá optimizar la eficacia operativa de cada área, impactando positivamente en el rendimiento institucional global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario* (2da Edición). Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360* (2da. edición). Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3ra. edición). Ediciones Granica S.A.
- Alzate Sandoval, A. J., Castillo Males, J. M., López Buitrago, F. S., Marín Tejada, G., y Arciniegas Sánchez, A. (2020). *Importancia del modelo de gestión por competencias para el desarrollo estratégico de las organizaciones* [Tesis de Pregrado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. <http://hdl.handle.net/10823/2096>
- Arévalo Arévalo, A. L. (2018). *Gestión por competencias y gestión administrativa en el Gobierno Regional del Callao, año 2018* [Tesis de Postgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/21250>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., y Arellano, C. (2020). *La investigación científica*. Univerisdad Internacional de Ecuador.
- Ariza Maylle, M. S. (2022). *La gestión de recursos humanos en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa minera porvenir "IESA" S.A. Cerro de Pasco, 2022* [Tesis de Pregrado, Universidad de Huánuco]. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3855>
- Barreto Malpartida, J., y Valerio Guadalupe, J. K. (2021). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Regional de Pasco—2021* [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85517>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., y Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Carrasco Díaz, S. (2017). *Metodología de la investigación*. San Marcos.

- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., y López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), Article 1. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018). *Pasco. Resultados definitivos*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1572/19TOMO_01.pdf
- iPerú. (2016). *Provincia de Daniel Alcides Carrión*. Portal iPerú.
<https://www.iperu.org/provincia-de-daniel-alcides-carrion>
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano* (Primera edición). Cengage Learning.
- Medina Lorza, A. florencia, Delgado Ortega, A. M., y Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70197-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70197-3)
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Molero Sosa, A. J. P., y Soplin Álvarez, W. (2020). *Gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Intelsa EIRL, Tarapoto, 2020* [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60779>
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1), 0-0.
- Murphy, Kevin R., y Kroecker, L. P. (1988). *Dimensions of Job Performance*.

- Centro de Investigación y Desarrollo del Personal de la Armada.
<https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA194951>
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2023). *Estadísticas sobre la productividad del trabajo*. ILOSTAT.
<https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/>
- Pacherrez Riva, J., y Marrufo Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Palomino Bautista, P., y Retamozo Lozano, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huanta—2015* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/4349>
- Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., Cano Pacheco, D. A., Polo Ibáñez, N., y Molina Molina, C. C. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: Una revisión teórica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 96, 244-259.
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: Una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), Article 1. <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Ramos Medina, P. A. (2023, julio 11). *Perú entre los países de Latinoamérica con trabajadores poco productivos: ¿a qué se debe?* Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/07/11/peru-entre-los-paises-de-latinoamerica-con-trabajadores-poco-productivos-a-que-se-debe/>
- Rodríguez Vásquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Ríos, L., y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), Article 3. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.496
- Salinas, M. E., y Rigo, A. (2012). *Las competencias cardinales*. Universidad Nacional de Cuyo. <http://www.uncu.edu.ar/consejosocial/upload/las-competencias-cardinales.pdf>
- Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigacion*

Psicologica, 25, 71-82.

- Sanchez Taquire, D. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, Pasco, 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3707>
- Sinchi Villcas, A. R. (2020). *Las competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Villa Rica* [Tesis de Pregrado, Universidad Agraria de la Selva]. <https://hdl.handle.net/20.500.14292/1713>
- Thanh Nguyen, P., Yandi, A., y Mahaputra, R. (2020). Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Tuesta Panduro, J. A., Angulo Cárdenas, M., Chávez Santos, R., y Morante Dávila, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>
- Wang Shiqian, L. (2018). Factors Affecting the Job Performance of Employees at Work Place in the Higher Education Sector of China. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(1), 219-223. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0118.php?rp=P737135>
- Zabala, C., Marcano, N., y Chávez, S. (2013). Enfoque para el diseño de competencias e inserción de las TIC en educación. *REDHECS*, 8(14). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4339644.pdf>

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Reyes Matos, M. H. (2026). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional UDH. <http://...>

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.					
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Nivel, Tipo y Diseño de Investigación	Técnicas e Instrumentos
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Dependiente	Nivel de Investigación	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?	Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.	Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.	Desempeño Laboral	Descriptivo - correlacional	Se aplicó un cuestionario para la variable gestión por competencias y otro cuestionario para la variable desempeño laboral.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Independiente	Tipo de Investigación	
P.E.1. ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024? P.E.2. ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?	O.E.1. Determinar la relación que existe entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024. O.E.2. Determinar la relación que existe entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024. O.E.3. Determinar la relación que existe entre las competencias	H.E.1. Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024. H.E.2. Existe una relación significativa entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024. H.E.3. Existe una relación significativa entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de	Gestión por Competencias	Aplicada	Técnicas e Instrumentos de Procesamiento y Análisis de Datos
				Diseño de Investigación	de Coeficiente de correlación de

<p>P.E.3. ¿Cuál es la relación que existe entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024?</p>	<p>específicas por áreas y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.</p>	<p>los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial Daniel Alcides Carrión – Pasco 2024.</p>	<p>Diseño Experimental</p>	<p>No Spearman.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	---------------------

ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Introducción

El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: GESTION POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN – PASCO 2024.

Instrucciones

Valoración	
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

La encuesta es anónima y sus respuestas serán confidenciales, le agradecemos ser lo más sincero posible. Llene los espacios en blanco y marque

con un aspa la alternativa que considere más apropiada.

Ítems	Dimensión: Competencias cardinales	Valoración				
		1	2	3	4	5
1.	El personal asume como propios la misión y los objetivos estratégicos de la MPDAC					
2.	El personal posee amplios conocimientos de las funciones del área del cual es responsable					
3.	El personal de la MPDAC siente y obra con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales					
4.	Los funcionarios que desempeñan un cargo en la MPDAC se concentran en la supervisión, organización y desempeño de sus equipos de trabajo					
5.	Los funcionarios que desempeñan un cargo en la MPDAC promueven el cumplimiento de sus equipos de trabajo a través de premios o castigos para garantizar resultados específicos					
Ítems	Dimensión: Competencias específicas gerenciales	Valoración				
		1	2	3	4	5
6.	Los funcionarios que desempeñan un cargo en la MPDAC poseen o tienen la habilidad de asimilar y diagnosticar rápidamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el					

	desarrollo de la comunidad DAC					
7.	Los funcionarios que desempeñan un cargo en la MPDAC tienen la capacidad para la formación y crecimiento del personal					
8.	Los funcionarios que desempeñan un cargo en la MPDAC tienen la capacidad para crear adhesión, compromiso y fidelidad					
9.	Los funcionarios que desempeñan un cargo en la MPDAC tienen la habilidad de tomar acciones para alcanzar o superar los objetivos					
10.	El personal de la MPDAC posee los conocimientos, habilidades (procedimientos) y actitudes combinados, coordinados e integrados para el ejercicio profesional del área responsable, demostrando capacidad de actuar con eficacia en situaciones profesionales					
Ítems	Dimensión: Competencias específicas por área	Valoración				
		1	2	3	4	5
11.	El personal de la MPDAC posee los conocimientos metodológicos (definición y formulación del problema; generación de soluciones alternativas; toma de decisión y; aplicación de la solución y comprobación de su utilidad) para identificar o descubrir una solución o respuesta eficaz para un problema en particular.					
12.	El personal de la MPDAC posee la capacidad de salir de su confort laboral y asumir riesgos y responsabilidades importantes para adaptarse a los cambios en el desempeño de su trabajo					
13.	El personal de la MPDAC posee la habilidad de sincronizar los recursos y acciones en el desempeño de su trabajo de manera adecuada, con el objetivo de subordinar los medios a los fines y objetivos					
14.	El personal de la MPDAC tiene la capacidad de asignar los recursos necesarios (humanos y materiales), definir tareas y planificar los métodos por medio del cual, se llevarán a cabo las funciones de su área					

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Introducción

El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulado: GESTION POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN – PASCO 2024.

Instrucciones

Valoración	
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

La encuesta es anónima y sus respuestas serán confidenciales, le agradecemos ser lo más sincero posible. Llene los espacios en blanco y marque con un aspa la alternativa que considere más

apropiada.

Ítems	Dimensión: Comportamiento	Valoración				
		1	2	3	4	5
1.	El personal de la MPDAC tiene iniciativa para el desarrollo de las funciones asignadas y desarrollar otras actividades conexas que fortalecen su posición					
2.	El personal de la MPDAC coopera con otros puestos y dependencias para la solución de problemas					
3.	El personal de la MPDAC acepta la responsabilidad por las consecuencias de los actos					
Ítems	Dimensión: Cumplimiento de metas	Valoración				
		1	2	3	4	5
4.	El personal de la MPDAC resuelve los problemas de forma inmediata					
5.	El personal de la MPDAC desarrolla el trabajo asignado conforme a los parámetros de calidad exigidos y/o sin errores y optimizando el tiempo					
6.	El personal de la MPDAC cumple las actividades en los plazos preestablecidos según, las normativas de la administración y gestión pública peruana					
Ítems	Dimensión: Desarrollo de habilidades individuales	Valoración				
		1	2	3	4	5
7.	El personal de la MPDAC entiende o asimila lo que aprende e incorpora nuevos conocimientos a los que posee para adaptarse a nuevas situaciones de la					

	comunidad (usuarios) y entornos laborales					
8.	El personal de la MPDAC demuestra manejo y dominio de sus funciones y responsabilidades					
9.	El personal de la MPDAC comprende (piensa, actúa con flexibilidad usando lo que sabe) de diferentes maneras para responder a diferentes situaciones de la comunidad (usuarios) y entorno laboral.					

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 4 CONVOCATORIA DE LA MPDA

ANEXO I CAS TEMPORAL 1057 N° 006-2024-MPDAC/YHCA

N°	GERENCIA ORGANICA	OFICINA	CARGO	VACANTES	REMUNERACION	PERIODO DE CONTRATO	PERFIL DEL PUESTO
01	ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	1	S/1.025,00	4 MESES	Formación académica: 1.- Estudiante de los últimos ciclos y/o Bachiller en las carreras de contabilidad, administración, economía y derecho. 2.- Deseable capacitación en control gubernamental 3.- Deseable capacitación relacionado en gestión pública 4.- Conocimiento informático en el entorno Windows y dominio de las herramientas informáticas de Microsoft Office e Internet. Experiencia en general y disponibilidad 1.- Experiencia general de un (01) año en el sector público o privado. 2.- Experiencia específica de seis (06) meses en control del sector público. 3.- Disponibilidad para viajar a distritos de la provincia de Daniel Alcides Carrión. 4.- Disponibilidad inmediata. Para la contabilidad de experiencia también se considera prácticas.
02		ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	1	S/3.200,00	4 MESES	Formación académica: 1.- Bachiller o titulado en las carreras de contabilidad, administración, economía, derecho, ing. ambiental, ing. industrial, ing. Civil, o Arquitectura. 2.- Deseable capacitación en control gubernamental 3.- Deseable capacitación en gestión pública 4.- Deseable capacitación en contrataciones del estado 5.- Conocimiento informático en el entorno Windows y dominio de las herramientas informáticas de Microsoft Office e Internet. Experiencia en general y disponibilidad 1.- Experiencia general de un (02) año en el sector público o privado. 2.- Disponibilidad para viajar a distritos de la provincia de Daniel Alcides Carrión. 3.- Disponibilidad inmediata.
03	GERENCIA MUNICIPAL	GERENCIA MUNICIPAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	S/1.350,00	3 MESES	1. Título Profesional Universitario y/o Técnico en carreras a fines a las funciones del cargo. 2. Manejo de informática a nivel intermedio 3. Capacitación y/o cursos de secretaría ejecutiva computarizado, redacción y ortografía 4. Experiencia mínima de tres (03) años como asistente técnico, asistente administrativo o en cargos similares.
04	OFICINA DE SECRETARIA GENERAL	CONCEJO DE REGIDORRES	SECRETARIA	1	S/1.400,00	3 MESES	1. Título de secretaría ejecutiva o estudios superiores culminados en carreras a fines. 2. Amplia experiencia en labores administrativas de oficina. 3. Conocimientos básicos en computación e informática 4. Experiencia mínima en cargos similares.
05		OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y COMUNICACIONES	LOCUTOR DE RADIO	1	S/1.350,00	3 MESES	1. Bachiller en Ciencias de la Comunicación, Relaciones Públicas o Periodista. 2. Capacitación especializada en el área. 3. Experiencia mínima de 01 año en labores similares.
06	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	UNIDAD DE PROCESOS	TECNICO ADMINISTRATIVO II - PROCESOS DE LICITACION	1	S/1.700,00	3 MESES	1. Título Profesional Universitario en Administración, Contabilidad o Economía 2. Experiencia general de (03) año. 3. Experiencia en Actividades propias del sistema de Abastecimiento 4. Capacitación especializada en contrataciones estatales. 5. Certificación OSCE

ANEXO I CAS TEMPORAL 1057 N° 007-2024-MPDAC/YHCA

N°	GERENCIA ORGANICA	OFICINA	CARGO	VACANTES	REMUNERACION	PERIODO DE CONTRATO	PERFIL DEL PUESTO
01	ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	S/2.500,00	3 MESES	1. Título Profesional Técnico en Secretariado Ejecutivo 2. Capacitación en gestión pública. 3. Capacitación en Control Gubernamental 4. Capacitación en Procedimiento Administrativo General. 5. Deseable conocimiento informático en el entorno Windows y dominio de las herramientas informáticas de Microsoft office e Internet. 6. Experiencia general mínima de 03 años en sector público o privado. 7. Experiencia general mínima de 01 año en sector público. 8. Disponibilidad para viajar a distritos de la Provincia de Daniel Alcides Carrión. 9. Disponibilidad inmediata.
02		ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	1	S/4.000,00	3 MESES	1. Bachiller en Contabilidad, Administración, Economía, Derechos 2. Capacitación en gestión pública. 3. Capacitación en Control Gubernamental 4. Capacitación en Contrataciones del Estado 5. Conocimiento informático en el entorno Windows y dominio de las herramientas informáticas de Microsoft office e Internet. 6. Experiencia general mínima de 02 años en sector público o privado. 7. Experiencia general mínima de 01 año en sector público. 8. Disponibilidad para viajar a distritos de la Provincia de Daniel Alcides Carrión. 9. Disponibilidad inmediata.
03		ORGANO CONTROL INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	1	S/4.100,00	3 MESES	1. Título Profesional en carreras de Contabilidad, Administración, Economía, Derechos 2. Experiencia en gestión pública 3. Capacitación en Control Gubernamental 4. Capacitación en Contrataciones del Estado 5. Conocimiento informático en el entorno Windows y dominio de las herramientas informáticas de Microsoft office e Internet. 6. Experiencia general mínima de 03 años en sector público o privado. 7. Experiencia general mínima de 01 año en sector público. 8. Disponibilidad para viajar a distritos de la Provincia de Daniel Alcides Carrión. 9. Disponibilidad inmediata.
04	OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTA EN REMUNERACIONES	1	S/1.700,00	3 MESES	1. Título Universitario, Bachiller en Administración, Contabilidad, Economía. 2. Experiencia mínima de 01 año en labores similares. 3. Capacitación especializada en el área.
05		OFICINA DE RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTA EN ESCALAFON	1	S/1.600,00	3 MESES	1. Título Universitario, Bachiller en Administración, Contabilidad, Economía. 2. Experiencia mínima de 01 año en labores similares.
06		UNIDAD DE PROCESOS	TECNICO ADMINISTRATIVO II - PROCESOS DE LICITACION	1	S/1.700,00	3 MESES	1. Título Profesional Universitario en Administración, Contabilidad o Economía 2. Experiencia general de (03) año. 3. Experiencia en Actividades propias del sistema de Abastecimiento 4. Capacitación especializada en contrataciones estatales. 5. Certificación OSCE